الثقافة التنظيمية لمنظومة التعليم الثانوي وعلاقتها بالتعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية في المجتمع المصري "دراسة ميدانية"

د/ السيد عيد فرج موسي

أستاذ علم الاجتماع المساعد – كلية الآداب – جامعه كفر الشيخ

الملخص: هدف البحث الراهن الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية السائدة لمنظومة التعليم الثانوي، كمتغير مستقل ساهم في تفشي التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث، وتشكل تحديًا لقدرة المؤسسات التعليمية في جذب الطلاب للانتظام في الحضور بالمدارس والحد من تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية، وإرساء القيم التربوية والتعليمية المنشودة بمجتمع البحث. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتطبيق أداة المقابلة على عينة من المدراء والمعلمين ببعض المدارس الثانوية بمركز كفر الشيخ قوامها90 مفردة، ودليل مقابلة على عينة من أولياء الأمور بمجالس الآباء بتلك المدارس قوامها 200 مفردة، وصحيفة استبانة على عينة من طلاب تلك المدارس بمجتمع البحث قوامها 400 مفردة. وقد خرج البحث بعدة نتائج أبرزها: أن الثقافة التنظيمية لمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث ساهمت في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية وتفشي التعليم الموازي، نتيجة عوامل عدة هي العوامل الثقافية التي تمثلت في قناعة أولياء الأمور بتراجع دور المدرسة في إرساء الجوانب التعليمية والتربوية، تليها العوامل الاقتصادية التي دفعت أولياء الأمور إلى الاهتمام بنوعية التعليم الجامعي حسب مخرجات التعليم التي تحقق لأبنائهم فرص عمل ملائمة ، من خلال التحاقهم بالكليات العلمية، والتي تستلزم حصول أبنائهم على درجات عالية تمكنهم من الالتحاق بمثل هذه الكليات، ومن ثم فهم يلجأون إلى تعليم أبنائهم عن طريق الدروس الخصوصية كنوع من التعليم الموازي للمدارس الحكومية التي يتراجع دورها بشكل مستمر في ظل تكدس الفصول بالطلاب في المدارس واتجاه المعلمين إلى التعليم الموازي؛ لانخفاض رواتبهم، وتدني مستوى البنية التحتية لتلك المدارس مع الاعتماد على أساليب تقليدية في التعليم مقارنة بأساليب الجذب التي توفرها مراكز الدروس الخصوصية. واقترح البحث : اهتمام الدولة بالبنية التحتية للمدارس وتحسين منظومة التعليم الثانوي من خلال توفير أساليب تعليم وتعلم حديثة ورفع مهارات المعلمين للتعامل مع مثل هذه الأساليب التعليمية، وتقسيم الطلاب داخل المدارس إلى ثلاث فترات مع عمل عقود مجزية للخريجين المتميزين في مجال التعليم لسد عجز المعلمين، ورفع قيمة المصروفات الدراسية للطلاب للمساهمة مع الدولة في الانفاق على التعليم، وضرورة مشاركة رجال الأعمال والقطاع الخاص في النهوض بالعملية التعليمية ماديًا أو عن طريق توفير بعض الوسائل والأدوات التعليمية لتلك المدارس.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التعليم الموازي، الدروس الخصوصية، عزوف الطلاب، منظومة التعليم الثانوي.

Abstract: The purpose of the current research is to reveal the characteristics of the prevailing organizational culture of the secondary education system, as an independent variable that contributed to the spread of private lessons and the reluctance of students to attend secondary schools in the research community, and constitutes a challenge to the ability of educational institutions to attract students to attend schools regularly and reduce the spread of the phenomenon of private lessons. And establishing the desired educational values in the research community. The research relied on the descriptive approach and applied the interview tool to a sample of principals and teachers in some secondary schools in the Kafr El-Sheikh Center, consisting of 90 subjects, and an interview guide on a sample of parents in the parent councils of those schools, consisting of 200 individuals of appointment from parents to their curriculum council in public schools, and a questionnaire sheet to appoint students from those schools in the research community, which had 400 individuals. The research came out with a set of results, the most prominent of which are: The organizational culture of the secondary education system in the research community contributed to students' reluctance to attend secondary schools and the spread of private lessons, as a result of several factors, namely the cultural factors represented by the parents' conviction of the declining role of the school in establishing the educational and pedagogical aspects, which It threatens the secondary education system as it is the nucleus that determines the quality of university education and draws the road map for the future of general education for society. Followed by the economic factors that prompted parents to pay attention to the quality of university education according to the educational outcomes that provide their children with appropriate job opportunities, through their enrollment in scientific and technological colleges, which require their children to obtain high grades that enable them to enroll in such colleges, and then they resort to educating their children. Through private lessons as a type of education parallel to public schools, the role of which - from their point of view - is constantly declining in light of the overcrowding of classrooms with students in schools and the tendency of teachers themselves to private lessons; Due to their low salaries, and the low level of infrastructure of these schools, while relying on traditional methods of education compared to the attractive methods provided by private lesson centers and other private lessons, Hence, the current research suggests that the state should pay attention to the infrastructure of schools by providing modern teaching and learning methods, raising the skills of teachers to deal with such educational methods, dividing students within schools into three periods, and providing lucrative contracts for distinguished graduates in the field of education to fill the teachers' deficit, and raise the value of Tuition expenses for students to contribute with the state to expenses on education, and the need for businessmen and the private sector to participate in advancing the educational process financially or by providing some educational means and tools for those schools

Keywords: Organizational Culture, Private lessons, Absence of Students, Secondary the Education System.

مُقدِّمة:

لم تعد أهمية التعليم محل جدل في أي منطقة من العالم فالتجارب الدولية المعاصرة أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة في العالم هي التعليم، وأن كل الدول التي تقدمت من بوابة التعليم ولذا تضع الدول المتقدمة التعليم في أولوية برامجها وسياساتها. ولا يستطيع أي مجتمع تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلا بالمعرفة والعلم وامتلاك منظومة تعليمية سليمة تتفق ومتطلبات الواقع والمستقبل المنشود في ظل التطورات العلمية وامتلاك التكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة بأحدث ما يمكن في هذا، ولذا يمثل التعليم العمود الفقري والأداة الرئيسة في بناء الفرد وقاطرة استقرار المجتمع وتقدمه، من خلال ما ينتجه من أفكار واستراتيجيات في مختلف المجالات الحياتية ، والتي يمكن لصانعي ومتخذي القرار صياغة سياسات تنموية تستهدف توظيف كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتطويرها؛ حيث يساهم في زيادة قدرة الفرد على التفكير والابتكار، وابتعاده عن الأفكار والتيارات المتطرفة، والمساعدة في نمو الأفراد اجتماعياً، وزيادة فرص الحراك الاجتماعي بين أفراد المجتمع، ورفع مستوى ثقافة الحوار والمشاركة المجتمعية. (على السلمي، 1998: 3) ولذا تعتبر العملية التعليمية نظاماً متكاملاً تتداخل فيه العناصر المادية والمعنوية، وتتيح خيارات أوسع لكل من المدير والمعلم والطالب من خلال إمكانية تنويع الأنشطة، والمشاركة المجتمعية لكل أطراف المنظومة التعليمية في تحقيق أهداف مشتركة، وفق قيم ونظم متعارف عليها بين كافة أطراف المنظومة، من خلال ما يسمى بالثقافة التنظيمية. (أمين راضي، 2018: 346)

وتعد الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها، ومواكبة التغيرات والتطورات العالمية والمحلية في ظل التطور التكنولوجي، وتعدد الأهداف وتضارب المصالح، كما تساعد في اندماج الأفراد بأهداف التنظيم الذي ينتمون إليه، بحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الاندماج، ويصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع ، لذا تولي التنظيمات المتقدمة اهتمامًا بالغًا بدور الإدارة في تنمية وتطوير الأداء والنهوض بالمجتمع، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، والاتساق بين أهداف التنظيم وقيم وثقافة ومتطلبات هؤلاء الأفراد، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على تحقيق أهداف التنظيم في ظل قيم ومعتقدات جمعية داخل التنظيم تؤثر على أفكار وسلوكيات الأفراد وتكوين مُثل عليا وأشخاص قدوة، تمكن التنظيم من تحقيق المخرجات المستهدفة عن طريق بناء ثقافة تنظيمية تستمد من تاريخ المنظمة ورؤيتها ورسالتها، إضافة إلى تنظيم الجهود الجماعية لتنمية شخصية الفرد وتشكيل قيمه وتحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمجتمع على حد سواء. (حمد الحمود، 2010: 2) ويعزى نجاح المنظمات أو فشلها عادة إلى الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وإذا ما نجحت الإدارة في إيجاد ثقافة تنظيمية مناسبة سيساهم هذا في تكوين رؤية واضحة للعاملين بشأن رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها لتحقيق أهدافها والعكس تماما في حال تطبيق بيئة ثقافية لا تتوافق مع رسالة المنظمة وأهدافها، ومن ثم فالثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين من المنظمة طبقًا لطبيعة وقوة أو ضعف الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها.. ولذا تشكل الثقافة التنظيمية تحديًا لأي تنظيم؛ نظرًا لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم، مما ينعكس سلبًا أو إيجابًا على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام، ومن ثم تحظى باهتمام كبير باعتبارها من محددات نجاح المنظمات أو فشلها، على اعتبار وجود علاقة ارتباطية بين

نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في صنع القرارات.. أو العكس. (عوض الطراونة وآخرون، 2019: 177)

وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهما في التغيير والتطوير الذي يعد أهم سمات العصر الحديث، حيث تتضح أهميتها في المؤسسات التعليمية لما لها من انعكاس على الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من حيث تحصيل الطلاب، وتحقيق الانتماء والإنجاز والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين. ومن ثم تحرص المؤسسات التعليمية على الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها وفق نسق متكامل من القيم والأخلاقيات والاتجاهات والعادات .(Edgar Shine, 2011: 125) وتتأتي أهمية الثقافة التنظيمية في المدارس، من حيث تؤثر في التحصيل الدراسي للطلاب، وتعمل على تحفيز العاملين والطلاب والمعلمين لتحقيق الإبداع الذاتي، وتساعد المديرين من وضع القواعد والمعايير والقيم التي تسير عليها المدرسة، واتخاذ القرارات المبدعة التي تواكب التغيرات المتساعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وما نجم عنه من مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بتداعياتها على منظومة التعليم، وصار حتميا كيفية إيجاد حلول علمية للمشكلات والمواقف المختلفة. (Melhem, Ahmed., 2003: 68) ومن ثم تباينت أساليب ومعايير تقييم كفاءة المؤسسات التعليمية من جانب أولياء الأمور كأساس للمفاضلة وإلحاق أبنائهم بها، ومنها نوعية المتعلمين وكثافتهم داخل الفصول، والمناهج الدراسية، ونسبة المعلمين إلى المتعلمين، والخصائص الفيزيائية والفنية للمبني المدرسي.. وغيرها. وهو الأمر الذي شكل ثقافة تنظيمية اكتسبها كل أعضاء منظومة التعليم (المدراء . المعلمون . أولياء الأمور . الطلاب) من خلال مورثات ثقافية أفرزتها سياسات وممارسات تنظيمية تنتهجها الوزارة لتطوير التعليم ومواكبة المستجدات المحلية والعالمية، وفي ضوء ذلك تسير الثقافة التنظيمية لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة وتطبيق السياسات التعليمية في ظل الموارد المادية والفنية المتاحة، التي تلبي لكل أعضاء المنظومة احتياجاته وتطلعاته.

وقد حرصت وزارة التربية والتعليم على تحقيق رؤيتها لتطوير التعليم الثانوي، وتتمثل هذه الرؤية في "تلتزم وزارة التربية والتعليم بأن يكون التعليم قبل الجامعي تعليمًا عالي الجودة للجميع؛ كأحد الحقوق الأساسية للإنسان في إطار نظام لا مركزي قائم على المشاركة المجتمعية، بحيث يكون التعليم في مصر نموذجًا رائدًا في المنطقة، يعمل على إعداد المواطنين لمجتمع المعرفة في ظل عقد اجتماعي جديد قائم على الديمقراطية والعدل وعبور دائم للمستقبل". وتستند هذه الرؤية على ستة محور أساسية هي (حسين أنور& عبد المعبود عبد الرسول، 2008: 197. 198):

1) مدرسة فعالة تقدم تعليمًا عال الجودة لكل متعلم، في بيئة تعليمية غير نمطية ترتكز على المتعلم، وتقوم على وسائل وأساليب التعلم النشط، واستخدام تكنولوجيا الاتصال بما يمكن المتعلم من التزود بمهارات التعلم الذاتي والتفكير العلمي الناقد والمهارات الحياتية.

2) معلم متميز على مستوى عال من المهنية والخبرة، والتي تمكنه من القيادة التربوية والتخطيط الجيد، وتجعل منه عنصرًا فعالاً في التغيير والتطوير.

3) ناهج ترتكز على التعلم النشط وترتبط باحتياجات الواقع المحلي، وتدعم التفكير العلمي الناقد، وحل المشكلات والتعلم مدى الحياة، وقيم المواطنة في مجتمع المعرفة.

4) تكنولوجيا تعليم متقدمة تندمج في العملية التعليمية (المنهج والكتاب المدرسي وإدارة المدرسة ونظام التعليم).

5) مشاركة مجتمعية تطلق الطاقات الفعالة للمجتمع المدني لدعم جودة التعليم، وخلق ثقافة المشاركة وبناء المجتمع الديمقراطي في ظل التوجه القومي نحو اللامركزية.

6) إدارة تربوية متميزة تعتمد على المعلوماتية والشفافية والمحاسبية والقيادة المسئولة الواعية لرؤية التطوير في إطار اللامركزية.

وفي ضوء التغييرات المستمرة والمتلاحقة في نظم التعليم الثانوي في مصر وما يصاحبها من تداعيات، كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الثانوي، وزيادة عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس عامًا بعد عام، وتنوع الواجبات والمهام الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في محتوى المناهج التعليمية، وتنوع طرق تدريس هذه المناهج وما طرأ عليها من مستحدثات في وسائل وتكنولوجيا التعليم، وأهمية الربط بين المدرسة وأهدافها من جهة، ومتطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها من جهة أخرى، الأمر الذي فرض تحديات هائلة أمام المؤسسة التعليمية، سواء في تحسين بنيتها التحتية والتنظيمية؛ لتحقق مخرجات التعلم المستهدفة، وفي الوقت ذاته تكون عاملاً لجذب الطلاب في المواظبة على الحضور واكتساب المهارات العلمية والقيمية. **(جودت عطوي، 2014: 45، 55)** فضلاً عن ثمة تحديات كثيرة داخلية وخارجية تواجه نظامنا التعليمي بحكم كونه منظومة مجتمعية ذات العلاقة المؤثرة والمتأثرة، وما تفرضه هذه التحديات من مسئوليات وأعباء تواكب الانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية الهائلة، وما يتطلبه المجتمع من احتياجات اقتصادية واجتماعية مستجيبًا لها، ومتضامنا معها من خلال أهداف استراتيجية تسعى إليها منظومة التعليم في ضوء أساليب وممارسات متنوعة يمارسها أعضاء منظومة التعليم من اجل تحقيق نواتج التعليم المستهدفة. وهذا لن يتأتي إلى من خلال منظومة تعليمية فعالة، تكون محصلة لعوامل ثلاثة: مدرسون أكفاء، وبرنامج دراسي، وتحمس من جانب التلاميذ يعكس دافعية عالية للتعليم والتفوق. **(شكري سيد أحمد، 1997: 1)** ورغم العديد من التطورات والاستراتيجيات التي تبنتها التنظيمات التعليمية منذ العقد الأول من الألفية الثالثة إلاّ أن النظام التعليمي في مصر ما زال يعاني من مشاكل عدة، تتمثل في عدم جاهزية البُنى التحتية وتأهيل المعلمين والإداريين، مروراً باكتظاظ الفصول الدراسية وازدحامها بأعداد كبيرة من الطلاب، ووصولاً إلى المناهج ونظام الامتحانات والتقييم وتفشي الدروس الخصوصية والاعتماد على التعليم الموازي، وصاحبه تغيب الطلاب عن الحضور بالمدارس، نتيجة لعوامل تنظيمية واجتماعية تتصل بكل عناصر منظومة التعليم، وهو ما ألقى بظلاله من تداعيات أثرت على منظومة التعليم الثانوي بشكل خاص، مما قد يفقد المدرسة دورها الجوهري في إرساء القيم ونبذ العنف والفردية والسلوكيات السلبية من جهة، ويفرض وجود مدراء ومعلمين على درجة عالية من الكفاءة والنمو والمهارة المهنية، التي تواكب حجم التغيرات المستمرة الناجمة عن التفجر المعرفي والتطور التقني، وتساهم في طرح أفكار إبداعية لجذب الطلاب للحضور بشكل يحقق لهم الفعالية المنشودة وتحقيق أهدافهم التعليمية التي يصبو الطلاب وأسرهم في تحقيقها بعيدًا عن مواجهة أعباء الدروس الخصوصية.

وقد بدأت فكرة الدروس الخصوصية منذ عهد الرئيس السادات، نتيجة قلة وندرة ميزانية المؤسسات التعليمية، واتجاه الدولة نحو التسليح العسكري وإنشاء البنية التحتية للدولة، على حساب إنشاء مدارس حديثة تستوعب الزيادة

المتنامية من الطلاب عامًا بعد عام، وهذا الأمر أدي بالتالي إلي زيادة كثافة الفصول؛ نتيجة عدم وجود ميزانية يُنفق من خلالها علي بناء فصول جديدة، مما أدي إلي نشأة فكرة تقسيم ساعات التدريس في مرحلة التعليم الثانوي إلى فترتين: صباحية ومسائية، وهذا الأمر أدي إلي أن تلجأ بعض الأسر الغنية إلي اللجوء للدروس الخصوصية ، والذي ساعدهم علي ذلك طبيعة التعليم المصري الذي يركز علي فكرة اعتبار مجموع الدرجات هو المعيار الوحيد للالتحاق بالتعليم الجامعي؛ مما ترتب عليه وجود كليات للقمة تستأثر بالمجموع الأكبر، وصنفت الكليات وأهميتها حسب مجموع الدرجات الذي يؤهل الطلاب للالتحاق بها، وكذلك وجود كليات القاع والتي تقبل الطلاب أصحاب الدرجات المنخفضة، ومن هنا استأثرت كليات القمة بالمجموع المرتفع والذي يحصل عليه غالبا أبناء الفئات الاجتماعية الميسورة، ولم يبق أمام أبناء الفقراء سوي الكليات المتواضعة، وأصبح التعليم أداة للتمايز الاجتماعي نتيجة لاعتماده مجموع الدرجات معيارا وحيدا لمواصلة التعليم في مراحله الأعلى. وعلى هذا فإن ظاهرة التعليم الموازي قد أربكت الأسرة والمجتمع والنظام التعليمي، ودفعت بعض المعلمين للتخلي عن أدوارهم الحقيقية في إعطاء المادة الدراسية وتدريسها. فضلا عن أن تداعيات هذه الظاهرة تطال جميع أطراف منظومة التعليم، وصاحبها عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس واعتمادهم على التعليم الموازي. وقد كشف تقرير إحصائي، صادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وفقًا لنتائج بحث الدخل والإنفاق(2019–2020) ، أنَّ إجمالي إنفاق المصريين على قطاع التعليم وعددهم 26 مليون أسرة لديها أفراد في المراحل التعليمية بلغ 482 مليارًا و247 مليون جنيه، بينها أكثر من136.474 مليار جنيه تنفق على الدروس الخصوصية سنويا، أي أن الدروس الخصوصية ومجموعات التقوية تستحوذان على 28.3% من إجمالي إنفاق الأسرة السنوي على التعليم، حيث يبلغ متوسط الإنفاق السنوي للأسرة المصرية على التعليم 18,549 جنيها سنويا، موزعه كالآتي: بلغ متوسط إنفاق الأسرة بالمدن على التعليم 12829جنيه بنسبه قدرها 12.5% من إجمالي دخلها السنوي، وأن متوسط إنفاق الأسرة بالريف على التعليم بلغ 5720 جنيه بنسبه 9.2% من إجمالي دخلها السنوي، وذكرت أن قيمة متوسط الإنفاق السنوي للأسرة علـي التعليم (للأسر التي لديها أفراد ملتحقين بالتعليم البالغة 58.4%) بلغت 8850.6 جنيه بنسبة 12.5% من إجمالي الإنفاق السنوي، وأنَّ إجمالي متوسط إنفاق المصريين على المصروفات والرسوم الدراسية 185 مليار و925 مليونًا و220 ألف جنيه، على المصروفات الدراسية يبلغ 7 آلاف و150 جنيهًا 970 قرشًا سنويًا، بنسبة 38.6% من إجمالي ما يتمّ إنفاقه من الأسرة على التعليم سنويًا. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2020)

ويعد عزوف الطلاب عن المدرسة من اخطر المشكلات التي تؤثر على قيم المجتمع المدرسي ونظمه، التي انتشرت مؤخراً بين كثير من الطلاب في مراحل التعليم الثانوي العام، مما يعزز من ثقافة التحايل على الأنظمة والقوانين، ويسهم في ضعف النضج الاجتماعي للطلاب، ويجعلهم عرضة لمختلف الأمراض الاجتماعية ، والذي قد يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية نحو قيم المجتمع وعاملاً رئيسًا في إحداث خلل في التوازن الوظيفي في العملية التعليمية، فيصبح حجم مدخلاتها أكثر بكثير من حجم مخرجاتها، الأمر الذي يعني عبئًا إضافيًّا على ميزانية التعليم، وتقلل من عائد العملية التربوية كمًا ونوعًا. وتعد الإدارة المدرسية هي المعنية والمنوط بها الاهتمام بهذه المشكلة؛ لما لها من دور كبير في فرض البيئة المناسبة التي تساعد كل من هم داخل المؤسسة التعليمية للتكيف مع البيئة المدرسية. (Gassama S. & Kritsonis W.,2016) ومن ثم فإن الفرق بين مؤسسة ناجحة وأخرى

غير ناجحة ، لا يرتبط فحسب بمدى توافر الموارد والامكانات المادية أو ندرتها . مجموعة المدخلات التنظيمية . وإنما تتصل في المقام الأول بمحصلة جهود الفاعلين في التنظيم، وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم، سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية ، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى بدوره إلى تنوع واختلاف وجهات النظر، من حيث التراث السوسيولوجي الموجود، وعليه يمكن الكشف عن الثقافة التنظيمية التي تسهم في تحقيق مخرجات التعليم المستهدفة وتطوير منظومة التعليم. ومن هنا يري كل من أورلي وكيميس أنه لابد من وضع استراتيجية واضحة لتغيير الثقافة التنظيمية تتضمن التزام الإدارة العليا بالتغيير، ووضع نموذج للتغيير، ووضع النواحي الأخلاقية والنظامية لتغيير الثقافة التنظيمية، كما يرى أونال أنه لابد من تغيير اتجاهات وثقافة أعضاء التنظيم حتى يمكن تقليل درجة مقاومتهم للتغيير في المباديء والقيم والمفاهيم والمعتقدات السائدة بما يناسب هندسة الإدارة بشكل يحقق الفعالية والكفاءة التنظيمية في مواكبة مستجدات العصر والعوامل التنافسية. **(نور الدين بوراس، 2014: 18-19)**

وقد يرجع انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور إلي المدارس إلى العديد من العوامل الثقافية والتنظيمية المتداخلة، بداية من التلميذ وقدراته العقلية ومستوى طموحاته ومستوى دافعية الإنجاز لديه مرورا بالبيئة المدرسية، وصولا إلى المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة الأسرية وكيفية معايشة التلميذ لها ومدى تواصله بالمدرسة، وتمتد تداعيات مشكلات التعليم الثانوي إلى كافة أطراف منظومة التعليم الثانوي، خاصة الطلاب، والتي تجعلهم أكثر اعتمادية، واتكالية وخمولا عقليا وتقتل الإبداع والابتكار، وهو ما يتطلب البحث عن العوامل الثقافية والتنظيمية والاجتماعية التي تدفع أولياء الأمور إلى اللجوء إلى التعليم الموازي وتغييب أبنائهم عن الحضور بالمدارس والكشف عن تداعيات ذلك على منظومة التعليم الثانوي، والوقوع في هذا المستنقع الذي غالبية مخرجاته ناجحون "بلا علم"، ومتفوقون بلا فكر.

وبالرغم من الجهود الحكومية المبذولة لمناقشة الأوضاع التعليمية المتردية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي وسبل معالجتها والارتقاء بمنظومة التعليم المصري، إلا أن تلك الجهود لم تؤتي بالثمار المرجوة، وبخاصة في ظل تنامي وانتشار التعليم الموازي والتعليم الخاص الذي مثل تهديدًا بالغًا ، وخاصة لذوي الدخول المحدودة التي تحرص على إلحاق أبنائها بفرص تعليمية ملائمة تستطيع توفير فرص عمل تلبي من خلالها احتياجاتهم ، ونتج عن ذلك لجوء غالبية أولياء الأمور للدروس الخصوصية والبعض الأخر للمدارس الخاصة في ظل ضعف مقومات منظومة التعليم الحكومي من بنية تحتية وكفاءات بشرية وتدني في مستوى الخدمات والأنشطة والوسائل التعليمية، بعكس مراكز الدروس الخصوصية التي تتمتع بوسائل جذب عدة دفعت أولياء الأمور إلى اللجوء إليها رغمًا عنهم؛ رغبة منهم في حصول أبنائهم على درجات كبيرة وفهم أوسع يمكنهم من الالتحاق بإحدى الكليات العلمية أو التكنولوجية في ظل توجه الدولة نحو الاهتمام بهذه الكليات على حساب الكليات الإنسانية والاجتماعية والتربوية وانتشار معدلات البطالة بين خريجي تلك الكليات، مما يمثل تحديًا هائلا لمنظومة التعليم الثانوي بأكملها، وهو ما دفع الباحث إلى الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية التي قد تسهم في تنامي وانتشار ظاهرة التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الذهاب للمدارس بمجتمع البحث، ومن ثم تؤثر على المنتج التعليمي المستهدف وعلى منظومة التعليم ككل.

وتأسيسًا لما سبق ، فقد تبلورت مشكلة البحث الراهن في الإجابة على السؤال الآتي "**ما خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بمنظومة التعليم الثانوي، والتي تؤدي إلى انتشار التعليم الموازي، وتدفع الطلاب للعزوف عن الحضور بالمدرسة بمجتمع البحث، وما تداعيات ذلك على دور المدرسة التربوي والعلمي في ثقل مهارات الطلاب بشكل يضمن ترسيخ قيم المجتمع ونظمه، ونقل الموروثات الثقافية والقيمية وتوظيفها في مجالات العمل المختلفة، وكيف يمكن التصدي لتنامي ظاهرة التعليم الموازي، والعمل على جذب الطلاب إلى المدرسة، وعودة الثقة إلى أولياء الأمور والطلاب بدور المدرسة، والقيام بوظائفها التعليمية والتربوية على الوجه الأكمل بمجتمع البحث؟**".

المحور الأول: الصياغة التصورية لموضوع البحث:

أولا: مشكلة البحث وأهميته:

تدل المؤشرات والشواهد الامبريقية على أن منظومة التعليم الحالية في مصر ليست على ذلك القدر الكافي من الجودة ومستوى الأداء ؛ لتخريج أجيال تستطيع التصدي للمستقبل وتحدياته، ولعل الأجيال العظيمة في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كانت هي القدوة والمثل بفعل منظومتها التعليمية ونجاحها في إعداد دفعات من الطلاب ضمت مفكرين وكتابا وعلماء وأساتذة بنوا صرح مصر في تلك الفترة والفترات اللاحقة وإلى اليوم مازالوا ومازالت جهودهم قائمة يهتدى بها، وفي الفترات اللاحقة منذ عقد السبعينيات وإلى اليوم، مازالت المنظومة التعليمية تسعى حثيثا لكن بمستوى دون المأمول، ومنذ السبعينيات، اختزلت منظومة التعليم في مصر إلى مسألة واحدة فقط باتت هى الشغل الشاغل لكل طالب وطالبة وكل أسرة، وهى شهادة الثانوية العامة، والالتحاق بالجامعة، فباتت هي الغاية والوسيلة، وبات المجتمع كله في كل عام يترقب الاختبارات والنتائج والمؤشرات، وفي ظلها القاتم توارت وتلاشت واختزلت اعتبارات ومفاهيم وأهداف وقيم مجتمعية كثيرة شديدة الأهمية عن التعليم وجوهره وأهدافه الاستراتيجية لمستقبل مصر.

وتواجه منظومة التعليم الثانوي تحديات عدة تتمثل في خلق بيئة تعليمية إبداعية ملائمة، تساهم في تيسير وتسهيل وتحسين عمليتي التعلم والتعليم، وإضفاء الجانب التفاعلي فيها والاستثمار الصحيح في استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها، في اكتساب مهارات الفهم والتحليل والابتكار وغرس قيم التعاون والانجاز والتنافسية،خاصةً في عصرنا هذا الذي يطلق عليه العصر الرقمي. وكان التعليمُ يقتصر على التعلم البصري عن طريق الصور والرسوم التوضيحية، ثم تطور إلى التعلم السمعي من خلال المذياع مع تطور الإذاعة.. ومع ظهور التلفاز أصبح التعليمُ أكثرَ يسرا وحداثة عن طريق التعلم السمعي البصري، ومن ثم استفاد التعليم من تطور أجهزة الحاسب لما لها من دور بارز في تحسين عمليتي التعلم والتعليم، وصولاً إلى إبراز مفهوم الإنترنت الذي ذاع صيته في العقدين الأخيرين، وحاول جاهداً توظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية لما لها من فوائد تصب في مصلحة المعلم والمتعلم، وتأثرت المناهج بأهدافها ومحتواها وأنشطتها وطرق عرضها، وتغيرت أساليب التعلم والتعليم، وظهرت مفاهيم حديثة في ميدان التعليم ارتبطت بالمستوى الإجرائي والتنفيذي للممارسات التعليمية بصفة خاصة، منها :التعليم الإلكتروني**E-learning**، التعلم عن بعد**Distance Learning**،الوسائط المتعددة **Multimedia** ، التعلم المقلوب**Flipped Learning** ، الخرائط الذهنية. **Mental Mapping** ..وغيرها. وبالرغم من فاعلية

المستحدثات التكنولوجيا وتأثيرها الإيجابي على العملية التعليمية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه منظومة التعليم الثانوي، ومن أبرزها: عدم استيعاب المعلمين نوع المستحدث المناسب للعملية التعليمية، وضرورة تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا، والتكلفة المادية، وسرعة تطور التكنولوجيا، وتوفير البنية التحتية المناسبة

وتشير نتائج بعض الدراسات والمؤتمرات إلى أن التعليم الثانوي المصري يعاني من أزمة حادة على مستوى الفكر والتنظير وعلى مستوى العمل والتطبيق. وتتجلي مظاهر هذه الأزمة في النقاط التالية(محمد حسني،1991: 5 .8):

- إن النجاح في التعليم . وفي أي مجال، إنما يرتبط بوجود استراتيجية واضحة المعالم ومفهومة ومتفق عليها من كل أطرافها؛ الوزارة والمدراء والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وهذه الاستراتيجية يتعين لها أن تتغير وتتطور وتعدل وتستمر على خطها الأساسي طويل المدى نحو تحقيق أهدافها، بصرف النظر عمن في سدة الوزارة أو من يقوم على إدارتها، ومن ثم فإن غياب الاستراتيجية العامة تؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية ضعيفة أو سلبية تعزز من قيم الفردية والمصالح الخاصة دون تعزيز قيم التعاون والتضامن في مواجهة تحديات التعليم والنهوض به .
- تراجع الدور الفعلي للمدرسة في العملية التعليمية، واعتماد الغالبية العظمى من الطلاب في جميع المراحل على التعليم الموازي والمراكز التعليمية الخاصة، وتحول مدارس عديدة في واقع الأمر إلى مجرد مكان رسمي لتسجيل الطالب وإجراءاته وأداء اختباراته، في حين تجرى العملية التعليمية الحقيقية في المنازل والمراكز التعليمية الخاصة، وهي المسألة التي تقتضي من كل رب أسرة التدبير المسبق لموازنة مالية كافية لتغطية نفقات المواصلات والدرس الخصوصي المجمع أو في المركز، في ظل ظروف اقتصادية بالغة الصعوبة. وليس الأمر في هذا الشأن يقتصر على الأعباء المالية التي تثقل عاتق رب الأسرة، بل يتعلق الأمر أيضا بالطالب الذي يعود من المدرسة إلى البيت بعد يوم (دراسي) طويل، ليعاود النزول ثانية في النصف الثاني من اليوم متجها إلى مكان الدرس الخصوصي أو مقر المركز التعليمي، وعند المساء تكون طاقة الطالب قد تلاشت ليعود إلى بيته مجهدا منهكا للنوم والاستيقاظ ليبدأ تلك الدورة الاستنزافية من جديد في اليوم التالي. وفي ذات الوقت الذي يلجأ فيه الطلاب والطالبات لتلك المصادر، يتقاعس العديد من المدرسين في معظم المدارس عن أداء واجبهم على الوجه الأكمل نحو الطلاب داخل قاعة الدراسة الرسمية، استنادا على اعتماد هؤلاء الطلاب على التعليم الموازي، وهو ما أدى إلى عزوف عن الحضور بالمدارس والتفرغ للتعليم الموازي، ومن جهة أخرى فإن العديد من المدرسين سرا وعلانية يتحدثون بأن رواتبهم الهزيلة من المدارس والتي لا توفر لهم معيشة كريمة، هي سبب رئيس في تقديمهم الحد الأدنى من خدمة التعليم للطلاب، حيث يقوم هؤلاء المدرسون بتوفير جهدهم للدروس الخصوصية بعد انتهاء اليوم الدراسي، والتي ستوفر لهم دخلا خاصا مجزيا.
- عدم استيعاب الطالب للعملية التعليمية بالمدارس الحكومية، نتيجة الكثافة العالية في الفصول والتي قد يتجاوز عدد التلاميذ في بعض المدارس بها إلى 120 تلميذ ، وازدياد عدد الطلاب في مصر في جميع المراحل التعليمية نحو 22 مليون طالب وطالبة، كما أن عدد المعلمين التابعين لوزارة التربية والتعليم يصل إلي مليون و300 ألف معلم ومعلمة. بينما تشهد سنغافورة تقدما كبيرا على مستوى التعليم، فعدد الطلاب في سنغافورة يصل إلي 720 ألف طالب، بينما يصل عدد معلميها إلى 32 ألف معلم. كما تشهد فنلندا تطورا ملحوظا في العملية التعليمية، فعدد طلابها يصل إلى مليون طالب وطالبة، بينما يصل عدد معلميها إلى 67 ألف معلما. وطبقا للإحصائية السابقة

نجد أن هناك فرق كبير من حيث الأعداد سواء على مستوى الطلاب أو المعلمين، وهذا يعكس حجم التكلفة والفرق بين حجم التكلفة هنا وهناك. فالتلاميذ والمعلمين والإداريين والعمال يشكلون 40% من الجهاز الإداري للدولة في وزارة التربية والتعليم. وتمثل المدارس الحكومية المجانية في مصر نحو 68% من مجموع المدارس المصرية، بينما تمثل المدارس الخاصة واللغات 12%، والمدارس التجريبية لغات 1%، وأيضا المدارس الدولية أقل من 1%. والجدول التالي يوضح تطور أعداد المدارس والفصول والتلاميذ بالتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، وعدم تناسب زيادة أعداد المدارس والفصول مع زيادة أعداد التلاميذ.

جدول (1)

تطور أعداد المدارس والفصول والتلاميذ بجمهورية مصر العربية في الخمس سنوات الأخيرة

المرحلة	2019/ 2018			2020/ 2019			2021/ 2020			2022/ 2021			2023/ 2022		
	مدارس	فصول	تلاميذ	مدارس	فصول	تلاميذ	مدارس	فصول	تلاميذ	مدارس	فصول	تلاميذ	مدارس	فصول	تلاميذ
ماقبل الابتدائي	9549	26848	1038549	9944	28202	1099305	10046	27921	935448	10069	27884	869704	10276	28726	927029
الابتدائي	16514	213926	11002210	16737	216616	11556120	16920	220060	12119867	17078	226949	12477650	17284	230753	12452829
جملة التعليم المجتمعي	5048	5048	133007	4995	4995	133692	4942	4942	136272	4912	4912	140224	4861	4861	141466
جملة الاعدادي	10387	98880	4636903	10637	99563	4835418	10885	102176	5136184	11127	108591	5423519	11411	110121	5582843
جملة الثانوي العام	2360	35142	1496539	2412	35413	1527699	2469	36118	1578913	2534	38021	1633984	2595	38779	1698598
جملة الثانوي الصناعي	1219	25023	899769	1228	25532	940750	1244	25661	984677	1243	25818	954415	1245	24750	897862
جملة الثانوي الزراعي	256	5029	225481	251	4971	240615	257	5005	246611	257	5328	251069	253	4972	239766
جملة الثانوي التجاري	606	14398	621799	611	14173	648340	620	14038	662603	631	14594	680456	638	14273	677649
جملة ثانوي فندقي	102	975	27631	98	997	29811	100	1050	31360	95	976	29503	96	905	27121
جملة التربية الخاصة	1002	4615	39441	1059	4746	41746	1097	4814	43335	1121	4827	44058	1145	5031	46069
الإجمالي	47043	429884	20121329	47972	435208	21053496	48580	441785	21875270	49067	457900	22504582	49804	463171	22691232

المصدر: وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي 2022– 2023، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وزارة التربية والتعليم، 2023، ص 1.

يتضح من الجدول السابق أن هناك تطور في نسبة أعداد طلاب التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية إلى طلاب التعليم قبل الجامعي للعام الدراسي 2023/2022 لتصل إلى 7.5%، كما أن نسبة أعداد مدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية إلى مدارس التعليم قبل الجامعي تصل إلى 5.2%، بينما تصل نسبة أعداد فصول التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية إلى فصول التعليم قبل الجامعي تصل إلى 8.4%، وبالتالي تقترب كثافة الفصل في مرحلة التعليم الثانوي العام من 44 طالب.

- اعتماد التعليم على طريقة وحيدة بالية، هي طريقة التلقين والحفظ في مواجهة طريقة اكتساب الطلاب منهج التفكير العلمي النقدي وطريقة الحوار والنقد في اكتساب الطلاب للمعارف والعلوم، ومن هنا فإن نظام التعليم لم يكسب الطلاب طريقة للتفكير أو منهج للتفكير أو طريقة للحصول على المعرفة، وإنما أكسبهم ثقافة الذاكرة في مواجهة

ثقافة الإبداع. وترتب عليه تعزيز قيمة وأهمية المعلم بحيث أصبح هو المكون الرئيس والوحيد في العملية التعليمية. وأصبح هذا المعلم هو حامل المعرفة وناقلها إلى أذهان الطلاب، فاكتسب هالة وقدسية تعادل قدسية المعرفة التي يحملها، وأصبح هو القادر على تنمية قدرة الحفظ والتلقين لدي الطلاب. وقد تم ذلك في ظل مناهج غير مطورة، وأصبح المعلم هو وحده الذي يستطيع عبر لقاءات مع طلابه في منازلهم أن يجود لديهم قدرة الحفظ وآلية الحصول على الدرجات المرتفعة التي تؤهلهم بدورها للالتحاق بكليات القمة، فدعم ذلك انتشار ظاهرة التعليم الموازي مع عوامل وأسباب أخري. ولهذا التحدي مجموعة من المخاطر تعود على الطالب نفسه، وعلى أسرته، وعلى المعلم، وعلى المدرسة، بل وعلى نظام التعليم كله.

- عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وان التعليم حق لكل أفراد المجتمع، والنظر إلى الكم دون الاهتمام بالكيف، أو نوعية التعليم وجودته ، ودون إعطاء مضمون معين للتعليم، ومن ثم فإن ديمقراطية التعليم تتطلب مضمون معين للتعليم وهو الذي يجب أن يتاح للجميع مع مبدأ تكافؤ الفرص، هذا المضمون يجب أن يتكيف مع المجتمع حاضره ومستقبله، وهنا ترتبط فكرة ديمقراطية التعليم بمستقبل هذا المجتمع، وبالتالي فإن المفهوم الاجتماعي للتعليم يشير إلى التعليم لخير المجتمع وتقدمه، بحيث يجد المتعلم فيه عملا يعمل به من أجل رفعة المجتمع وصالح الإنسان.
- الاتجاه إلى التعليم الخاص، ففي ظل ديمقراطية التعليم أدت إلى أن التعليم أصبح محددًا بمستوى معين في حدود إمكانيات الدولة ، ومن ثم فقد جاء التعليم الخاص لكي يشارك الدولة مسئولياتها، لكنه استغل فرصة انحدار التعليم لكي يستغل أولياء الأمور، ولعل ارتفاع المصروفات في بعض المدارس كان حافزًا لأولياء الأمور لسلك احد الاتجاهين أو كلاهما ، أما الاتجاه الأول فيدفع أولياء الأمور القادرين ماديًا على إلحاق أبنائهم بهذه المدارس، ضمانًا منهم لتعليم دون جودة عالية، في حين كان الاتجاه الثاني الذي قد يدفع غالبية الشرائح الاجتماعية بما فيها الشرائح الفقيرة على الاتجاه إلى التعليم الموازي للتعليم الحكومي او التعليم البديل للتعليم الخاص والذي لم يستطيع كلا النموذجين أن يحققا ما يصبو إليه أولياء الأمور من رغبة كبيرة في إلحاق أبنائهم بكليات القمة أو الدخول إلى الجامعة بشكل عام، بينما الواقع أن هذا الموقف ينطوي على بعض الاستغلال، سواء من المدارس الخاصة أو مراكز الدروس الخصوصية، لأولياء الأمور .
- عدم ربط التعليم باحتياجات المجتمع، إن مبدأ ديمقراطية التعليم يعني خدمة أفراد المجتمع وتلبية احتياجاته، والواقع أن برامج التعليم لا تشبع تلك الاحتياجات مما تسيء إلى ديمقراطية التعليم في مفهوم السليم، حيث نجد إقبالا هائلا للتعليم العام تحت خطأ وهم شائع بأنه يقود إلى التعليم الجامعي الذي يحقق مستوى اجتماعي واقتصادي أعلى، ومن ثم تحت هذا الوهم الاجتماعي يتم الإقبال على التعليم العام، والدعوة من البعض بزيادة أعداد المدارسة الثانوية العامة، إضافة إلى نشأة التعليم الفني والذي أنشيء من اجل إشباع الاحتياجات الاقتصادية للبلاد وبخاصة الصناعة، إلا أنه أنشيء دون تخطيط سليم ، ومن ثم انتشرت البطالة ولم يعد لهؤلاء الخريجين فرص عمل، وفتحت الأبواب لبرامج لا تشبع الاحتياجات الاجتماعية.
- مشكلة المعلم، فالمعلم بسلوكه وتفكيره يعلم، فإنه لن ينقل إلى التلميذ ذلك التعليم الذي نبتغيه، إلا انه في ظل تدني مستوى المعلم اقتصاديًا صار يسيء إلى مفهوم ديمقراطية التعليم، من خلال الاتجاه إلى التعليم الموازي؛ رغبة منه في زيادة دخله، وبخاصة أولئك الذين حصلوا على مؤهلات تربوية ولم يعملوا إلا في مجال الدروس الخصوصية، وجنوا من ذلك أموالا طائلة تفوق رواتب المعلمين داخل المدارس بعشرات الأضعاف. (أحمد فتحي سرور،1987: 5. 24)

- تخلف أهداف التعليم عن متغيرات العصر وواقع المجتمع المصري وتطلعات أعضائه ومجالاته، نتجية تخلف المناهج الدراسية وبعدها عن واقع الحياة ومتغيرات العصر ومتطلبات سوق العمل، والنمطية والتقليدية التي تسيطر على أساليب التعليم والتعلم في الفصول الدراسية. فضلاً عن الكثافة الهائلة في الفصول الدراسية وضعف الموارد المادية والتقنية والفنية وغياب الأنشطة المدرسية بالمدارس، وكذلك نمطية الإدارة المدرسية وشيوع ثقافة التساهل والتسيب والتكيف في بعض المدارس، وروح الديكتاتورية والبيروقراطية في مدارس أخري.؛ نتيجة ضعف الإمكانيات والتجهيزات المدرسية ومعاناة العديد منها من ضيق الأماكن والأفنية المدرسية ، وهو ما ساهم في احجام الطلاب عن الحضور بالمدارس والاتجاه إلى الدروس الخصوصية، مما أدي إلى ضعف العلاقة بين أعضاء منظومة التعليم (القيادات الادارية . المعلمون . الطلاب . أولياء الأمور)

ونتيجة لتردي أوضاع التعليم . خاصة التعليم الثانوي . انتشرت ثقافة تنظيمية استمدتها عوامل تاريخية وبنائية للمجتمع وأوضاعه وظروفه وثقافته للتكيف مع الأوضاع المتردية في منظومة التعليم، وتنصهر مع المشكلات التعليمية التي تتفاقم يومًا تلو الآخر. بالرغم من أن الثقافة التنظيمية تعد أحد المقومات الأساسية لنجاح أي تنظيم، حيث تعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المنظمة، ويقتنع بها العاملين فيها ويتبنونها في مختلف تعاملاتهم إذ تتضمن ممارسات تترسخ مع مرور الزمن لتشكيل أساليب التفكير وطرق انجاز الأعمال واتخاذ القرارات، حيث وجد بعض الباحثين أن المشكلة الرئيسة لدى غالبية المنظمات هي افتقارها إلى ثقافة تنظيمية قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير محددة قادرة على وضع ممارسات عمل متميزة تساهم في تحقيق أهدافها. **(بثينة حجاجي، 2021: 6)**

ومن خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، لاحظ الباحث أن الغالبية العظمي من هذه الدراسات ربطت بين الثقافة التنظيمية وتأثيراتها الايجابية على المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وركزت على عدد من المتغيرات، كدراسة الأقرع (2022) التي اهتمت بأثر الثقافة التنظيمية في التطوير المؤسسات الحكومية، ودراسة عبدالرازق واخرون (2019) التي استعرضت التوجه الاستراتيجي للمنظمات الحكومية، ودراسة (عوض 2018 ، السحباني 2016) عن علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري، ودراسة مشارقة ومصلح 2015 عن الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي.. وغيرها من المتغيرات، كما تشير نتائج بعض الدراسات والأبحاث الميدانية والشواهد الامبريقية والواقع الحياتي اليومي الملموس إلى انتشار العنف وتدني مستوى الحوار، وانتشار الأمية الثقافية، وضعف جودة المخرجات التعليمية المستهدفة، وتنامي ظاهرة انتشار التعليم الموازي، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، كتداعيات اجتماعية أفرزتها الثقافة التنظيمية التي تتصل بعناصر منظومة التعليم الثانوي، وأثرت بدورها على منظومة التعليم الثانوي على وجه الخصوص.

كما لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تستهدف الكشف عن أبرز الانماط السلبية لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة المؤدية إلى إحداث المشكلات التنظيمية وتؤثر سلبًا على تحقيق المخرجات المستهدفة لقطاع من أهم القطاعات المجتمعية تأثيرًا، وهو قطاع التعليم، مما يعطي للبحث الراهن أهمية بالغة في تحليل الأبعاد والخصائص العامة للثقافة التنظيمية السائدة في منظومة التعليم الثانوي المؤثرة في إحداث المشكلات التعليمية والمجتمعية . كما عكست نتائج الدراسات السابقة أن غالبية المبادرات التنظيمية المتصلة بتطوير الأداء وتحقيق المخرجات المستهدفة

تتعرض للفشل أو تتوقف عند حدود معينة ما لم ترتبط باجراء تعديلات وتغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية للمنظمات المختلفة، حيث تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية الايجابية في قدرتها على ترسيخ منظومة قيمية تنعكس على ممارسات الموظفين وسلوكهم بصورة تضمن دوامها واستمراريتها، وتكفل عدم عودة الموظفين لسلوكياتهم السابقة ، والنهوض بالمؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في ظل مجموعة من القيم الجوهرية الحاكمة. ومن هنا تتأتى أهمية دراسة وتحليل واقع الثقافة التنظيمية السائدة لمنظومة التعليم الثانوي وتداعياتها على إحداث العديد من المشكلات التي تؤثر بالسلب على كل أعضاء منظومة التعليم الثانوي، وتهدد تحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة؛ بهدف خلق ثقافة تنظيمية مبدعة جاذبة تسعى للتطوير والتضامن والتساند بين كافة أعضاء المنظومة وتلبي احتياجاته وتطلعاته، وتجابه أية مخاطر خارجية تعوق اداء مهامها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما أشارت نتائج الدراسات بأن الثقافة التنظيمية لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات، لذا يجب على المديرين فهم ثقافة منظمتهم وأخذها في الحسبان في أنشطتهم اليومية والاستراتيجية، علاوة على ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظمتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا ما تتطلب ذلك. **(Williams, E & France Scutti, L. 2007: 147-158)**

وقد أخذت النظرة المعاصرة لتقييم أداء المؤسسة التعليمية وثقافتها التنظيمية في الاعتبار عوامل أخرى لا تقتصر على النواتج الأكاديمية المعرفية المستهدفة المتمثلة في التحصيل الدراسي للطلاب، وإنما تستهدف تحقيق النمو المتكامل للشخصية الإنسانية، بكل ما تحمله من قيم وميول واتجاهات واهتمامات بالإضافة إلى الدافعية للإنجاز وتقدير الذات والصبر والأمانة وقوة التحمل وحسن التصرف والمهارات الاجتماعية والاتصال.. وغيرها. **(المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، 2001: 50 . 58)**. ولذا يعد تطوير نظام التعليم في مصر مطلبًا ضروريًا في الوقت الحاضر لاعتبارات كثيرة ومتنوعة يرتبط بعضها بالظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية ، وبعضها الأخر يتصل بواقع نظام التعليم المصري الذي كثرت أزمات وتعددت مشكلاته وأفرزت مخرجاته مشكلات عدة، أثرت عليه تأثيرًا سلبيًا، ولعل أبرز المشكلات التي تواجه منظومة التعليم الثانوي في مصر، هو قصور المباني المدرسية وارتفاع الكثافة الطلابية بالصفوف الدراسية وتدني مستوى الأجور للمعلمين وانتشار البطالة بين الخريجين، وما ارتبط بهم من اتجاه غالبية المعلمين والخريجين إلى التعليم الموازي لتحسين دخولهم أو خلق فرص عمل مجزية لهم، وهو ما أدى إلى عدم اهتمام المعلمين والطلاب بالانتظام في المدارس ، والاتجاه إلى التعليم الموازي خارج إطار المدرسة ، ومن ثم أصبحت الدروس الخصوصية تستنزف الدخل الأسري ، وأدت إلى تردي العلاقات بين الأسرة والمدرسة من جهة، وافتقاد الدوري التربوي والقيمي للمدرسة والمعلم من جهة ثانية. فضلا عن افتقار النظام التعليمي في مصر إلى الرؤية المستقبلية ومواكبة متغيرات سوق العمل ومتطلباته، وهو ما تجلى في طبيعة المناهج الدراسية وقلة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية ، وتدني في بعض الكفايات المهنية للمعلمين، من حيث الكم والكيف، وضعف المشاركة المجتمعية في توجيه النظام التعليمي ورسم سياساته وعدم توفير الدعم المادي والمساندة الشعبية ، وهو ما انعكس سلبًا على مخرجاته هذا النظام تمثلت أبرزها في انتشار الفردية والصراع وهيمنة القيم المادية وتراجع دوري المدرسة والمعلم، وتفشي نمط من أنماط الثقافة التنظيمية ، وهو الثقافة التنظيمية الضعيفة ، التي لا تستطيع مواجهة تلك المشكلات بحزم وابداع . **(ضياء الدين زاهر وآخرون، 1996: 4)**

وقد اتخذت الدولة المصرية في الآونة الأخيرة عدة خطوات إصلاحية، ما بين خطط تنموية وسن التشريعات، وقد تمحورت تلك الجهود حول نظام التعليم المصري الجديد، التي تستهدف إدخال تعديلات جوهرية على المناهج الدراسية ونظم التقويم، ونوعية المنتج التعليمي، من شأنها تحول نظام التعليم كونه نظاما يؤهل الطلاب للدخول إلى الامتحان، إلى أسلوب حياة يعمل على تنمية القدرات الإبداعية والتفكير الناقد لهم. وجاءت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي تهدف إلى بناء مجتمع يقوم على التعلم واقتصاد يقوم على المعرفة من خلال عدد من الأهداف، لعل من أهمها هو التنمية الشاملة للنشء، مع غرس روح المواطنة والتسامح، وحق كل طفل في تلقي فرصة تعليمية بمعايير جودة عالمية من خلال تبني سياسات للإصلاح تتفق وميثاق الأمم المتحدة. (وزارة التربية والتعليم، 2014) كما تبنت الدولة المصرية المشروع القومي لتطوير التعليم في عام 2017 ، الذي يستهدف إعداد تصوّر جديد للمجتمع التعليمي ككل، ليصبح الطالب أكثر إقبالًا على التعلم والابتكار من خلال تطوير مناهج التعليم لتوائم متطلبات سوق العمل المتزايدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وكذا تعزيز وتنمية المهارات لدى الطلاب، حيث قام مركز تطوير المناهج عام 2017بتطوير مناهج رياض الأطفال والصف الأول الابتدائي وصولاً إلى الصف الرابع الابتدائي، وفق رؤية تقوم على فكرة التسلسل والتراكم العلمي، وبما يتناسب مع المعايير الدولية، وذلك بالتعاون مع الخبراء والشركاء الدوليين لاسيما البنك الدولي وصندوق الأمم المتحدة للطفولة "اليونيسف ."ولتنفيذ البرنامج تم وضع خطة استراتيجية من خلال أربعة محاور هي: تطوير نظام التعليم، وتعديل نظام الثانوية العامة، وفتح المدارس اليابانية، والمدارس التكنولوجية بالنسبة للتعليم الفني.

وفي إطار استمرار جهود الدولة في التعليم، أعلن الرئيس السيسي أن عام 2019 هو عام التعليم، باعتباره الركيزة الأساسية للنهضة والتقدم. مما يعكس اهتمام الدولة بهذا الملف الاستراتيجي والعمل على الارتقاء والنهوض به لمستوى أفضل، وتنقسم استراتيجية تطوير التعليم إلى أربعة محاور هي: تطوير نظام التعليم، وتعديل نظام الثانوية العامة، وفتح المدارس اليابانية، والمدارس التكنولوجية بالنسبة للتعليم الفني . وفيما يتعلق بتعديل نظام الثانوية العامة : فقد أعلنت الدولة البدء التدريجي في خطة رقمنة المناهج التعليمية، من خلال البدء في توزيع مليون جهاز تابلت تعليمي على طلاب الصف الأول الثانوي كخطة تجريبية ابتداءً من العام الدراسي 2018\2019، وقد تم توزيع الأجهزة مجانًا على طلاب المدارس الحكومية، وتم توصيل 2530 مدرسة بشبكات داخلية، وأعلنت الدولة عن تعديل نظام الثانوية العامة بحيث يكون التقييم على ثلاث سنوات، عن طريق عدد من الامتحانات يخوضها الطالب على مدار السنوات الثلاثة، ويتم احتساب المجموع التراكمي على أساس الدرجات الأعلى بنسب تدريجية تضمن حضور الطلاب وخوضهم لجميع الامتحانات، كما تم إلغاء نظام المواد المنتهية، حيث امتدت الدراسة في جميع المواد على مدار العام ، كما أعلن عن إلغاء تقسيم "علوم – رياضة" داخل الشعبة العلمي، بحيث يصبح التقسيم إلى شعبتين فقط "علمي – أدبي"، وعلاوة على ذلك فقد استهدفت خطة 2020/19 تطوير برنامج تنمية وتطوير مرحلة التعليم الثانوي (العام والفني) بما يتوافق مع المعايير العالمية، وبما يضمن إعداد خريج مؤهل لمرحلة التعليم العالي: ماهر وقادر على التعلم والمنافسة في الأسواق العالمية والمحلية. وخلال السنوات الثلاث الماضية استطاع مركز تطوير المناهج الاستفادة من الخبرات والشراكات الدولية في توطين مزيد من الخبرات بالمركز، وتعزيز قدرات كوادره، الذين أصبحوا قادرين على تأليف وتحرير وتطوير المناهج في جميع التخصصات وفقاً

للمعايير الدولية، والعمل على برامج تأهيل وتدريب شاملة للمعلمين على تدريس المناهج الجديدة. كما انشئت مصر بنك المعرفة الذي تطور خلال السنوات الماضية، وأصبح له دور مهم في البحث العلمي، وتعاون كبير مع هيئات الدولة فأصبح له تأثير أكبر، وذلك بالتوازي مع ورش عمل متخصصة لدعم البحث العلمي، كما وفر خدمة التحرير العلمي. (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020)

وفي عام 2020 – 2021 تم الانتهاء من تعديل نظام الثانوية العامة، ابتداءً بالصف الأول الثانوي، واستمرت مناهج الثانوية العامة كما هي ولم تتغير إلا في طريقة التقييم والامتحانات، لاعتمادها على الفهم ونتاج التعلم، والقضاء على أسئلة الحفظ والتلقين، حيث أدى الطالب 12 امتحانا في 3 سنوات، اختار منها أفضل 4 امتحانات من حيث الدرجات التي حصل عليها وهو ما يتيح أكثر من فرصة للتعويض. واعتمدت الامتحانات في النظام الجديد على الفكر والتحليل والإبداع لقياس المهارات الفكرية والمعرفية للطالب، ولم تكن الامتحانات قومية على مستوى الجمهورية ، بل لكل مدرسة أن تمتحن طلابها في التوقيت الذي يناسبها لمنع الغش والتسريب . كما تم تطبيق امتحان البابل شيت والتصحيح الإلكتروني على الثانوية العامة 2021–2022 واستمرار التشعيب علمي علوم ورياضة وأدبي، وتم تطبيق نظام الامتحان (بابل شيت) على طلاب الثانوية العامة 2022 مع التصحيح الإلكتروني للامتحانات، مع استمرار خوص الامتحانات ربع السنوية على التابلت لتدريب طلاب الصف الثاني والثالث الثانوي، كذلك الصف الأول الثانوي فور استلامهم التابلت، وتطبيق التصحيح الإلكتروني في امتحانات التابلت ليعرف الطالب نتيجته فور انتهاء الامتحان مباشرة، كما تم اعتبار مادة التربية الرياضية مادة نجاح ورسوب لجميع طلاب صفوف النقل الابتدائي والإعدادي والثانوي، وتم تخصيص يوم أجازه من المواد الدراسية ليكون مخصص لمادة التربية الرياضية والأنشطة للطلاب في المدارس حسب الجداول المعلنة. اضافة الى عدم عودة تطبيق نظام التحسين في الثانوية العامة 2021–2022 ضمن تعديلات نظام الثانوية وإلغاء التظلمات على النتيجة، والتأكيد على عدم تطبيق نظام التحسين في امتحانات الثانوية العامة 2022 بحيث لا يستطيع الطالب دخول الامتحان مرة آخري في حالة حصوله على درجات قليلة، وبالتالي يدخل امتحان الفرصة الثانية لتحسين المجموع، وتم اتاحه تقديم تظلم الكتروني مجانا أو اعادة تصحيح ورقة الامتحان برسوم لكل مادة قبل وخلال تنسيق الجامعات، مع استمرار تطبيق نظام التصحيح الإلكتروني دون تدخل العنصر البشري. (أحمد حافظ،2018)

كما اتخذت الدولة خطوات إيجابية لإصلاح منظومة التعليم والمساهمة في تحقيق ما يستهدفه عام التعليم، وتعمل على تحسين الظروف الاجتماعية والصحية للمعلمين في المدارس، وزيادة رواتب المعلمين، لرفع المستوي المعيشي للمعلم والابتعاد عن الدروس الخصوصية، من خلال توقيع برتوكول تعاون بين وزارة التربية والتعليم وإحدى الشركات العالمية، بهدف تحفيز ومكافأة المعلمين وتزويد المعلم بحزمة من المميزات، من بينها بطاقة مرتب مميزة تسهم في تشكيل الصورة الذهنية الجديدة للمعلم، وتحسين مستواه المادي من حيث الشكل والمضمون. ووضعت الدولة قاعدة بيانات للمعلمين على مستوى الجمهورية، وسعت إلى استغلال منظومة قاعدة بيانات برنامج "المعلمون أولا" فيما يتعلق بالنقاط التي يحصل عليها المعلمون المشاركون في البرنامج، والتي تحتسب وفق أداء المعلم أثناء مشاركته في البرنامج. والعمل على تعزيز وصقل مهارات المعلم المصري فيما يتصل بالتثقيف المالي، والإسهام في تنمية المهارات الشخصية للمعلم حتى تتواكب مداركه مع التطور السريع للاقتصاد العالمي، وفي مجال التنمية

المهنية للمعلمين، نفذت برامج تدريبية عدة لعدد كبير من المعلمين على استخدامات بنك المعرفة المصري، وتدريب قرابة 130 ألف معلم على منظومة التعليم الجديدة . كما تم تخصيص 20% من المنح الدراسية لكوادر التعليم لمدة 10 سنوات داخل مصر وخارجها ، كذلك ربط التعليم بسوق العمل عبر الاهتمام بالتعليم الفني من خلال إنشاء هيئة للجودة في التعليم الفني، والاهتمام بتدريب المعلمين وتأهيلهم للنظام عبر إنشاء مركز لتدريب المعلمين طبقًا للمعايير الدولية . كما أكدت الدولة على ضرورة إصلاح المناهج، والاهتمام بعقول الطلاب حتى يخرج إلى سوق العمل أشخاص مؤهلون وقادرون على بناء وطنهم، وأدركت أن المستقبل سيكون في احتياج لوجود خريجين لديهم مهارات جديدة، وإعداد خطة شاملة لعودة الأنشطة الرياضية والثقافية والسماح لطلاب المدارس بممارسة الرياضة والثقافة بمراكز الثقافة، وهو ما يسهم في تفريخ المبدعين والرياضيين في كل المجالات .

وقد أقيم مؤتمر تطوير التعليم في مصر في دورته الثانية في بداية شهر مارس 2019، تحت عنوان «تطوير التعليم في مصر.. التحديات آفاق النجاح" وخلصت نتائج المؤتمر إلى ضرورة تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس والتقييم، مع دمج بنك المعرفة في العملية التعليمية وتعزيز بناء الشخصية كأساس للهوية والمواطنة، وتنمية شخصية الطالب. وأكد المؤتمر ضرورة التوسع في النشر العلمي وبراءات الاختراع والارتباط بمشروعات التنمية الشاملة للدولة الوطنية. وأوصى بالاستمرار في تأهيل القاعدة المجتمعية لقبول التجديد والتطوير التعليمي في مختلف مراحل التعليم قبل الجامعي والجامعي مع دعم مسيرة تطوير العقل المصري، وتحديث آليات بناء المواطن من خلال التفكير النقدي، وتنمية مهارات الطلاب في حل المشكلات والقدرة على الحوار والمساءلة والنقد والتحليل، مع مشروع ريادة الأعمال. بجانب العمل على إعداد خريج عصري مسلح بالمهارات والمعارف ومؤهل للمنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، مع تشجيع حوافز الابتكار، ودعا المؤتمر إلى ضرورة تعزيز الفكر الابتكاري للشباب، وتعظيم مشاركاتهم في التحديث والتطوير، مع التوسع في اهتمام الجامعات بتطوير بناء الشخصية للطلاب، من كافة النواحي بما يوسع مداركهم تجاه المشكلات وسبل حلها، واحترام التنوع والاختلاف وقبول الرأي والرأي الآخر. إضافة إلى تعظيم دور البحث العلمي كقاطرة وطنية للتقدم وربطه بسوق العمل وحث المؤتمر على ضرورة تشجيع روح الفريق العلمي في الدراسات النظرية الأكاديمية، وتطوير التعليم الفني بخبرات مصرية، مع الإفادة من التجارب الأجنبية من خلال أسس التطوير النوعي من المناهج والمسارات. أحرزت مصر تقدمًا على مؤشر المعرفة العالمي بتقدمها 19 مركزًا عن العام الماضي، لتصل للمركز الـ 53 في التعليم قبل الجامعي، حسبما أعلنت مؤسسة **(محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، ديسمبر 2021)**.

وفي إطار الجهود المبذولة من أجل القضاء على ظاهرة الدروس الخصوصية، تمكنت محافظة كفر الشيخ من غلق وتشميع ومصادرة محتويات أكبر قاعات للدروس الخصوصية، وذلك في إطار تنفيذ توجيهات اللواء جمال نور الدين محافظ كفر الشيخ باتخاذ الإجراءات الرادعة لمواجهة مراكز الدروس الخصوصية وغلقها لما لها من أضرار بالغة على العملية التعليمية وأولياء الأمور والصحة. ورغم قانون تجريم نشاط الدروس الخصوصية بفرض غرامة لا تقل عن خمسة آلاف جنيه ولا تجاوز خمسين ألف جنيه لكل من أعطى درسا خصوصيًا في مركز تعليمي أو مكان مفتوح للجمهور بصفة عامة، إلا أنه قبل بداية العام الدراسي الجديد حرص الطلاب على حجز أماكنهم داخل السناتر التعليمية المنتشرة على مستوى محافظات مصر.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة وخطط التطوير لإصلاح التعليم الثانوي في مصر عن طريق إدخال بعض التجديدات داخل المدرسة الثانوية العامة، إلا أن هذه الجهود تقابل بعض المقاومة من خارج المدرسة وداخلها لمنع حدوث التغيير، ويرجع ذلك إلى (عبد العزيز داود، 2011: 15):

- عدم تأهيل عناصر منظومة التعليم والمتمثلة في الطالب، والمعلم، والمدرسة، والإداري والمنهج، وطريقة المتابعة، والتقييم، وأيضا التقويم، لتتناسب مع الأوضاع الجديدة.
- عدم وجود رؤية متكاملة مرنة للمنظومة التعليمية، وتتضح في التذبذب الواضح للسياسة التعليمية فالواقع التعليمي الحالي هو نتاج سياسات قامت على الترقيع المستمر، لذا فهي منظومة غير مستقرة لا تستوعب المستجدات العالمية، وثقافة الشعب ومطالبه وطموحاته.
- قلة الموارد المخصصة للتعليم؛ للإنفاق على البنية التعليمية ورفع مستوى الأجور للمعلمين، وانخفاض الموازنة المخصصة للتعليم، والتي تجلت ملامحها في بداية تسعينات القرن العشرين، نتيجة تطبيق إجراءات الإصلاح الاقتصادي عام 1991 بدعم من صندوق النقد الدولي، والمعروفة باسم "برنامج التكييف الهيكلي **Structural Adjustment Program –SAP**، مدخلاً رئيسياً للسياسات الاقتصادية النيوليبرالية التي اتبعتها الحكومة آنذاك، حيث تقليل المخصصات المالية للخدمات العامة، وعلى رأسها الصحة والتعليم. ومن ثم انخفضت رواتب المعلمين، وضعفت البنية التحتية التعليمية بالتزامن مع ارتفاع كثافات الفصول، وهو ما أدى إلى تردي التعليم الحكومي، برغم زيادة مخصصاته بنحو 15 مليار جنيه عام 2019، إلا أنها لم تصل إلى نصف الحد الأدنى الذي نصَّ عليه الدستور، حيث يبلغ معدل الإنفاق العام على التعليم نحو 132 مليار جنيه في مشروع موازنة 2020/2019، أي ما يمثل 6.10% من جملة الإنفاق العام، ويبلغ نصيب أجور وتعويضات العاملين بالتعليم من إجمالي الإنفاق على التعليم نحو 74.%. في الوقت نفسه انفتح مجال الاستثمار في التعليم من قبل القطاع الخاص ليعوض غياب الجودة والمهارات في جدران القطاع الحكومي، لكن مقابل رسوم ومصروفات، والتي أصبحت فيما بعد تقتصر على الطبقة المقتدرة من الأُسر، ومن ثم اتساع الفجوة بين التعليم الحكومي والخاص. (المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2020)
- التكدس الطلابي الزائد وضعف القدرة الاستيعابية للمدارس وغياب رؤية التعامل مع، وقصور الإعداد المهني والفني للمعلم وافتقاره إلى المستحدثات التكنولوجية، وكذلك افتقار المؤسسات التعليمية إلى مقومات البنية الأساسية التكنولوجية للتحول الرقمي وأهمها الافتقار إلى نظم إلكترونية لإدارة العملية التعليمية ككل، والافتقار إلى مستودعات رقمية مؤسسية تتيح توفير الموارد التعليمية بطريقة رقمية وسهلة. ومن ثم تزايد أعداد الطلاب بدرجة كبيرة تفوق قدرة المدرسين على التعامل مع هذا الكم الكبير، مما لا يعطى الفرصة للطالب لفهم واستيعاب الدروس، ويثقل كاهل المعلم ويشعره بالضيق ويقلل من كفاءته التدريسية داخل الحصة، وذلك يحفز الطلاب وأولياء الأمور إلى الاتجاه للدروس الخصوصية. (فاروق مرزوق، 2011: 277–286)
- ضعف الكفاءة الداخلية للتعليم وخاصة في نظم الإدارة، وعجز المدرسة على قيامها بوظيفتها التربوية والتعليمية المنوطة إليها، وبالتالي ضعف قدرة الإدارة المدرسية على مسايرة المبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، وعدم ترجمة هذا التوجه العام إلى سياسات وممارسات داخل المدرسة؛ نتيجة جمود مناخ العمل بالمدرسة الثانوية العامة.

- تتسم الثقافة التنظيمية التي تسود التعليم الثانوي العام بالسلبية والتراخي والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل، وضعف المسئولية وعدم الوعي بالوقت كمورد إنتاجي، وسيادة القيم الفردية والنمطية في الفكر والأداء، وترسيخ عدد من السلوكيات السلبية مثل البطء الشديد، والتأني، والفردية، وشيوع مناخ غير صحي لا يشجع على تحسين العلاقات الإنسانية، وإشباع حاجات الأفراد العاملين وبالتالي غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع؛ نتيجة قصور دور المدرسة الثانوية العامة في تنمية العقلية العلمية لدى الطلاب، مع قصور أداء الإدارة المدرسية لبعض المهام المتوقعة منهم. (أمين راضي، 2018: 345-361)
- عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، ومن ثم افتقاد دور المكتبة أو قاعات الاطلاع كأهم الروافد لاكتساب الثقافة التي يحتاجها الطالب في هذا العصر المليء بالتحديات الثقافية، لأن على المدرسة أن تدر طلابها على التعليم الذاتي، وعلى معالجة المشكلات التي تقابلهم في حياتهم، ولا شك أن المكتبة والبحوث الميدانية والتجارب العلمية والزيارات الميدانية لها دور أساسي في صقل تجربة الطالب وتزويده بالخبرات والقدرات التي تمكنه من التعامل مع واقع الحياة في المجتمع

كل هذه الإشكاليات تشابكت في مجملها لتفرز ظاهرة التعليم الموازي بشكلها الجديد التي حولتها من قوى ايجابية تعمل على تكامل الهدف استخدمت في الماضي لتحقيق مصالح قومية عامة بعيدة المدى، وهي تنمية الأجيال وإعدادهم الإعداد الجيد؛ بما يعود عليهم وعلى المجتمع بالنفع، لتصبح قوى سلبية تقودها مصالح فئوية قصيرة المدى؛ حيث نجاح الطالب وحصوله على درجات عالية هو المدخل وسعى المعلم لجنى ثروات كبيرة هو الهدف، مما أخل بجوهر العملية التعليمية ومضامينها، وضعف المنتج التعليمي، وهو ما يتنافى والمصالح العامة. كما يلاحظ انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس بمجتمع البحث بصفة خاصة ومدارس التعليم الثانوي بالمجتمع المصري بصفة عامة، مما يستدعي ضرورة تحديث المنظومة التعليمية بالمؤسسات التعليمية، والعمل على جذب الطلاب للحضور إلى المدارس وفي الوقت ذاته إعادة دور المعلم الذي افتقده داخل إطار المدرسة، والحفاظ على مكانته التعليمية والتربوية المنشودة. وهو ما يستدعي الكشف عن التحديات والمتغيرات التي تواجهها المؤسسات التعليمية وتتصل بمنظومة التعليم والبنية التحتية لها، والتي تفرض عليها إتباع أساليب جديدة في تقديم العلم والمعرفة وغرس القيم التربوية، ومواكبة ما يستجد من أحداث ومتغيرات، وخلق ثقافة تنظيمية يجمع أعضائها على الإبداع والتطوير والابتكار، ومن هنا تنبع إشكالية البحث.

ومما سبق، تتضح إشكالية البحث الراهن في أن تفشي ظاهرة التعليم الموازي لم تعد تتعلق فقط بمنظومة التعليم ونظام الثانوية العامة ، إنما نشأت هذه الظاهرة كنتاج لعوامل عدة ، منها عوامل ذاتية بالمدرسة، كزيادة كثافة الفصول، وتدني أحوال المعلم اقتصاديًا ومهنيًا، وجعل الثانوية العامة هي المعبر الوحيدة للالتحاق بالجامعة، إضافة لعوامل مجتمعية تتجاوز النظام التعليمي، كتطوير المناهج الدراسية، وتعديل صيغ وأشكال الامتحانات، وتحديث المعارف والعلوم المقدمة، والعناية بأحوال المعلم ورعايته وتدريبه، إلى جانب التوسع في مشاركة التعليم الثانوي الفني بأنواعه المختلفة، كمعابر أخرى تسمح بالدخول إلى الجامعة بنسب أكبر من تلك التي تسمح بها الآن، حتى يقل وهم وقداسة الثانوية العامة، فضلاً عن أن التغيير في مجال التعليم يتم بشكل بطيء المردود، ويقاوم من

أصحاب المصالح ، سواء منهم من هم على رأس الجهاز الإداري البيروقراطي الذي قد يعوق عملية التطوير دفاعًا عن مصالحه، سواء في نشر الكتب الخارجية أو دفاعًا عن مافيا الدروس الخصوصية.

وتبرز مشكلة البحث الراهن في فشل السياسات التعليمية التي استهدفت ترسيخ منظومة القيم الاجتماعية والتربوية للطلاب داخل المدارس، والتي تجلت صورها في تزايد افتقاد مكانة المعلم والمدرسة ودورهما التعليمي والتربوي بالمدرسة، وعدم تهيئة العوامل الملائمة لخلق بيئة تعليمية ملائمة، تستهدف جودة التعليم وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية بما يتلاءم مع الأعداد المتزايدة للطلاب وتكدسها داخل الفصول الدراسية، أو تدني مستوى الخدمات التعليمية بالمدارس من بنية تحتية وأساليب وطرق تدريس متنوعة داخل الفصول. ويرى البعض أن التذبذب الواضح للسياسات التعليمية من الأسباب الرئيسة لفشل منظومة التعليم في مصر، ترتبط بوجود وزير وتنتهى مع وزير آخر لتبدأ خطط جديدة بفكر مخالف عمن سبقه، وهو ما ساهم في انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية ، وسيادة ثقافة تنظيمية لأعضاء منظومة التعليم ساهمت في تنامي وانتشار هذه الظاهرة ، الأمر الذي أحدث عدة تداعيات أو مصاحبات اجتماعية وتنظيمية ناجمة عن عزوف الطلاب عن حضور المدارس بالثانوية العامة بمجتمع البحث، وهو الأمر الذي يلقي تحديات هائلة على القيادات الإدارية والتنظيمية في التنظيمات التعليمية من أهمية رسم استراتيجيات تنموية تسهم في الارتقاء من منظومة التعليم بشكل عام والتعليم الثانوي على وجه الخصوص، بما يتلاءم مع رؤية مصر 2030 في النهوض بالعنصر البشري باعتباره ركنًا رئيسًا في التنمية، والاستثمار الأمثل للتعليم في شتى مجالات المجتمع، ومن ثم تستلزم هذه المرحلة عملية تقييم شاملة لمنظومة التعليم الثانوي وتحدياته ، ومتطلبات النهوض بالمنظومة بشكل عام من قيادات إدارية ومعلمين وطلاب وبنية تحتية وأساليب تعليم وتعلم واستراتيجيات تنموية تسهم في الارتقاء بالتعليم الثانوي والاستثمار الفاعل في العنصر البشري. لذا يدور التساؤل الرئيس للبحث الراهن في: "**ما الخصائص التنظيمية السائدة لمنظومة التعليم الثانوي المؤدية لانتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور إلى المدرسة بمجتمع البحث، وما أبرز المصاحبات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث؟**"

وسيتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال استعراض الممارسات السلوكية التي ينتهجها أعضاء منظومة التعليم الثانوية (المدير . المعلم . الطالب . ولي الأمر) التي ساهمت في تنامي انتشار ظاهرة التعليم الموازي، وما استتبعها من عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث، وأثر ذلك على الفاعلية التعليمية ومخرجات التعلم المستهدفة منها ، واستعراض عدد من الدراسات الامبريقية حول مواجهة الدروس الخصوصية وآثارها وتداعياتها، وتحديد أبرز المفاهيم الإجرائية المتصلة بمشكلة البحث، والحد من تفشي التعليم الموازي والتغيب الدراسي أو على الأقل تقنينهما ، وتحديد أنسب الآليات التي يمكن أن تنتهجها أعضاء منظومة التعليم بالمدارس الثانوية الحكومية، للنهوض بالمنظومة من خلال سيادة قيم التعاون والتكامل والابداع والانجاز والانتماء بين كافة أعضاء المنظومة.

ويستمد هذا البحث أهميته من خلال استقراء ما يلي:

أ) الأهمية النظرية: ويمكن تحديدها فيما يلي:

- ندرة البحوث المتعلقة بدراسة الثقافة التنظيمية المؤدية إلى حدوث مشكلات تربوية وتعليمية في المؤسسات التعليمية رغم أهمية الثقافة التنظيمية في الحد من هذه المشكلات وضرورة وجود قيم مشتركة تواجه أي تحديات في مختلف التنظيمات المجتمعية، حيث يعد منظور الثقافة التنظيمية منهجًا محوريًا في إدارة التغيير، ولاسيما عندما تعمل التنظيمات الاجتماعية . كمنظومة التعليم . في ظل بيئات غير مستقرة تموج بالصراع القيمي بين ما هو مادي وما هو معنوي، ومن ثم فإن الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها الإدارة العليا هي أن تقوم بتهيئة ثقافة التنظيم بشكل يتناسب مع اختيارها الاستراتيجي.
- التوصل إلى تفسير علمي لانتشار ظاهرة التعليم الموازي وعزوف طلاب المرحلة الثانوية عن الحضور بالمدارس، وأبرز المصاحبات الاجتماعية الناجمة عن تفشي هذه الظاهرة على المستويين الدولي والقومي، مما يضع تحدي علمي للكشف عن العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتقنية التي تسهم في تنامي هذه الظاهرة من خلال تبني توجه نظري قد يسهم في تفسير هذه الظاهرة، وهو ما قد يسهم في إضافة شيء جديد للمعرفة العلمية في مجال علمي الاجتماع التربوي والتنظيمي.
- هناك حاجة ملحة لنتائج مثل هذه البحوث للمديرين وأعضاء منظومة التعليم الثانوي، حتى يمكنهم ادراك طبيعة القيم التي تؤثر في سير قراراتهم، والتأثير على كل أطراف منظومة التعليم بشكل عام (المدرسة، المدير، المعلم، الطالب، ولي الأمر)، سوف ينعكس ذلك على الوسائل التي يستخدمها هؤلاء المديرون في تحديد أولويات العمل في المؤسسة التعليمية، ووضع الخطط والسياسات وتصميم النظم وتطوير المناهج وابتكار أساليب تعليم وتعلم من شأنها توحد جهود أعضاء منظومة التعليم الثانوي في خلق بيئة تعليمية جاذبة ومتطورة وتجابه اية تحديات.
- بالرغم من أهمية موضوع البحث على المستويين العالمي المحلى، إلا أنه لم يحظى بدراسات تحاول إيجاد العلاقة بين العوامل التنظيمية والاجتماعية كمتغير مستقل على التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتداعياتها على منظومة التعليم، مما قد يسهم في إضافة شيء جديد للمعرفة العلمية حول هذا الموضوع.
- الاستفادة من المعرفة العلمية والأطر النظرية ونتائج البحوث والتجارب العالمية والمحلية في تفسير وتحليل أبرز العوامل التنظيمية والاجتماعية التي ساهمت في انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، والكشف عن المصاحبات الاجتماعية ولاسيما المصاحبات السلبية الناجمة عن عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وعلاقتها بالتعليم الموازي من خلال المعالجة النظرية والتفسير العلمي لإشكالية البحث.
- يستعرض البحث الراهن قضية من أهم القضايا التنموية للنهوض بالمجتمع . وهي قضية التعليم الثانوي . باعتباره المعول الأول الذي ينهض من خلاله المجتمع، إلا أنه يعاني من تدني في مستوياته وبنيته التحتية والتنظيمية، في ظل تعدد السياسات التعليمية التي انتشرت في الآونة الأخيرة للنهوض بالتعليم وجودته.

ب) الأهمية التطبيقية: ويمكن استقرائها من خلال النقاط التالية:

- تواجه التنظيمات التعليمية صعوبات وتحديات جمة على المستويين الداخلي والخارجي، من حيث ضعف المقومات التعليمية بالمدارس الثانوية؛ نتيجة تكدس الفصول وتدني مستوى الخدمات، مما يجعلها عاملاً طاردًا للطلاب الذي يبحثون عن متنفس آخر يتمثل في التعليم الموازي يحقق لهم الجودة التعليمية المنشودة ويستطيعون من خلالها الحصول على أعلى الدرجات التي تؤهلهم للالتحاق بإحدى كليات القمة، ولو على حساب الجانب القيمي والأخلاقي المنوط بترسيخه التنظيمات التعليمية.
- يتطلع الباحث أن تسهم نتائج البحث ومقترحاته في توجيه نظر القائمين على التنظيمات التعليمية في وضع استراتيجيات تعليمية وثقافة تنظيمية إيجابية؛ تستهدف تطوير المنظومة التعليمية، وتجذب الطلاب مرة أخرى إلى الانتظام بالمدارس، وإعادة دورها القيمي والثقافي والتربوي قبل الجانب العلمي والأكاديمي من خلال تبني مجموعة من المؤشرات والإجراءات والأساليب التي تسهم في تحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة بمجتمع البحث بصفة خاصة، والمجتمع المصري عامة.
- يسهم البحث على المستوى التطبيقي . من خلال النتائج والمقترحات التي سيصل إليها، في الكشف عن المصاحبات الاجتماعية السلبية والايجابية الناتجة عن عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وما استتبعها من اللجوء إلى التعليم الموازي بمجتمع البحث، وكيف تساهم تنامي تلك الظاهرة في تدهور مستويات التعليم وجودته بالرغم من حصول غالبية الطلاب على درجات عالية.

ثانيًا: أهداف البحث وتساؤلاته:

تمشيًا مع إشكالية البحث وأهميته تحددت أهدافه، وتمثل الهدف الرئيس للبحث الراهن في محاولة الوقوف على أهم خصائص وبنية الثقافة التنظيمية السائدة لمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث التي قد تسهم في انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية، والكشف عن أبرز المعوقات التنظيمية التي تحول دون تكريس أبعاد الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف منظومة التعليم الثانوي في ظل تنامي وانتشار التعليم الموازي وفشل السياسات التعليمية في جذب الطلاب إلى المدارس، والحد من ظاهرة التعليم الموازي وتداعيات ذلك على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث" .

وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل فيما يلي : .

الهدف الأول: تحديد خصائص الثقافة التنظيمية التي تتسم بها منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1) ما أبرز خصائص بيئة العمل والقيم التنظيمية وأنماط الاتصال السائدة بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث؟
2) ما أهم سمات المدراء والمعلمين وأدوارهم الوظيفية والقيمية داخل المدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث؟
3) ما أبرز أساليب التعليم والتعلم التي تتم داخل المدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث؟

4) ما مستوى رضاء أطراف منظومة التعليم الثانوي عن السياسات والأوضاع التعليمية بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث؟

5) ما أبرز معوقات الثقافة التنظيمية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث

الهدف الثاني: الكشف عن أبرز العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ساهمت في انتشار التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن حضور المدرسة بمجتمع البحث.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1) ما أكثر أنماط التعليم الموازي الشائعة، وأماكن انتشاره بمجتمع البحث؟
2) ما أبرز العوامل التي تدفع الطلاب وأولياء الأمور إلى اللجوء للتعليم الموازي بمجتمع البحث؟
3) ما أهم العوامل المؤدية لعزوف الطلاب عن الحضور بالمدرسة بمجتمع البحث؟

الهدف الثالث: إبراز أهم المصاحبات الاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن عزوف الطلاب عن حضور المدارس وانتشار التعليم الموازي بمجتمع البحث.

ويتحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1) ما أهم النتائج والتداعيات الاجتماعية الناجمة عن تفشي التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس بمجتمع البحث؟
2) ما تأثير النتائج والتداعيات الاجتماعية الناجمة عن عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتفشي التعليم الموازي على منظومة التعليم الثانوي من وجهة نظر مفردات العينة بمجتمع البحث؟
3) كيف يمكن جذب الطلاب للانتظام في الحضور إلى المدرسة، والتصدي لانتشار التعليم الموازي بمجتمع البحث؟
4) ما متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتطويرها، وكيف يمكن النهوض بمنظومة التعليم الثانوي؟

ثالثًا: مفاهيم البحث:

ارتكز البحث الراهن على مجموعة من المفاهيم لعل من أبرزها ما يلي:

1) الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

ظهر هذا المصطلح للمرة الأولى عام1951على يد "إليوت جاك**(Elliott Jaques)** في كتابه "الثقافة المتغيرة للمصنع **The Changing Culture of a Factory** ليشير إلى مجموعة السلوكيات والمعتقدات والقيم الاجتماعية التي تمارسها مجموعة من الأفراد في بيئة أو مؤسسة ما، وهي بمثابة دستور أخلاقي يصهر السلوكيات داخلها في نمط سلوكي مشترك، لينتج من خلاله نسق تنظيمي يهدف إلى تحقيق رسالة التنظيم وأهدافه، وخدمة المجتمع الذي تعمل فيه، والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للتنظيم، وتعتمد قوة الثقافة التنظيمية على مدى قبولها والإجماع عليها من قبل أعضاء التنظيم. ويرى بعض الباحثين أن النشأة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يرجع إلى الحقول العلمية لعلم اجتماع العمل والتنظيم، ولاسيما مع نشأة الشركات متعددة الجنسيات التي تحتوي على

ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية وظهورها بقوة ومنافسها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية. (فوزي بودراع، 2014: 39) في حين يشير هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية ظهر في ثمانينات القرن العشرين هما: ثقافة المنظمة **Corporate Culture** لكيندى **Kennedy, 1982** ، والبحث عن الامتياز **In Search of Excellene** ليبترز & ووترمان **(Peters & Waterman.1982)** ، وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالمصطلح باعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً منتجًا لمناخ العمل. (إلياس سالم، 2016: 11)

وقد تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية بتعدد الرؤى العلمية للباحثين في مختلف تخصصاتهم، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفهم من خلال وظائفها أو أهدافها أو خصائصها، حيث عرفها **(Schwartz & Davis,1981)** بأنها مجموعة الأنماط السلوكية التي يمارسها أعضاء التنظيم لتحقيق أهداف جمعية يتم تعلم هذه الأنماط من جانب كل أعضاء التنظيم للتعامل مع المواقف أو المشكلات المتصلة به. كما عرفها "كيرت لوين" و"حريم" بأنها منظومة القيم والقواعد والمعايير واللغة المشتركة والبيئة الإنسانية التي يؤدي التي تكسب العاملين بالتنظيم هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافه ومبادئه وطريقة قيام أعضاء التنظيم بمهامهم بكفاءة، من خلال مجموعة العناصر الصلبة والناعمة المؤثرة في الثقافة. وتتمثل العناصر الصلبة **Hard Elements في:** الهيكل التنظيمي والأنظمة والقواعد وتقسيم العمل ومستويات السلطة المحددة. أما العناصر الناعمة **Soft Elements** فتتمثل في الأسلوب والمهارات، والقيم والمبادئ، والرموز وأساليب الاتصال التي يشترك بها أعضاء التنظيم. (Eric W., M., & Alison, D. ,2010: 106-117) كما عرفها **Daft** وفقا لأنماطها، حيث صنفها Daft بناء على التكيف مع البيئتين الداخلية والخارجية للتنظيم:

- **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات العملاء من خلال الابتكار والتطوير.
- **ثقافة الرسالة:** تعطي فيها المؤسسة أهمية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من العملاء ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
- **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة على مدى مشاركة الأفراد في المؤسسة وعلى السرعة في اجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- **الثقافة البيروقراطية:** يكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والتعاون والامتثال للقوانين والنظم المنظمة للعمل بين الأفراد. (عائشة الشميلي، 2017: 143)

كما عرفها المدهون والجزراوي بأنها «مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد (قادة وعاملين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم». كما عرفها القريوتي بأنها" منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. أو هي الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي والمادي والتقني والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف . أو هي منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أعضاء التنظيم ويشتركون فيما بينهم، وتؤثر في

سلوكياتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية التنظيم وكفاءته، وتتضمن طرق تنظيم عمل الموظفين، ونظم مكافأتهم وتقييمهم، ومن ثم تنشأ الثقافة التنظيمية لأي تنظيم من تفاعل مجموعة من العناصر الثقافية المتصلة به. (موسى المدهون& إبراهيم الجزراوي، 1995) كما تعرف بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تتواجد بين العاملين بالمنظمة فيما بينهم ومع الأطراف الأخرى خارج المنظمة، وهي بمثابة مرشداً لهم يحدد السلوكيات المقبولة والمرفوضة وطريقة تعاملاتهم فيما بينهم وكيفية أدائهم لأعمالهم وأنشطتهم بالمنظمة، وكيفية تفاعلهم مع الشركاء الخارجيين؛ بهدف تحقيق أهداف التنظيم وغايات أعضائه وشركائه.. وتعد بمثابة مرشداً لتوجيه سلوكياتهم نحو المقبول واللامقبول والمألوف واللامألوف.. هذه الثقافة قد تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفقآ لتأثيرها على سلوك أفراد المنظمة، والمعايير التي تؤثر على الطريقة التي يشعر، يفكر، ويتصرف بها الموظفون في مكان العمل. (Schein, 2010: 416) وتعرفها (أمل مصطفى) بأنها مجموعة المبادئ والأسس التي صنعها الإنسان من أجل التكيف والاندماج مع بيئة الإدارة وحل مشكلاتها، وتتكون من خلال تفاعل عدد من العناصر، أهمها:

1) الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات ودوافع.
2) الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها ودوافعها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته ودوافعه وتحقق أهدافه وتطلعاته (التعليم الموازي)، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
3) البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
4) المنافع التي يحصل عليها أعضاء التنظيم في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
5) الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة: وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أعضاء التنظيم مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية وتنقسم إلى:

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في وظيفة او اداء عمل ما. (أمل عصفور، 2008: 34)

- **عناصر الثقافة التنظيمية: هناك** عدة عناصر مختلفة تؤثر على الثقافة التنظيمية وتشكل جزء منها، **وتتمثل أهمها فيما يلي** (نجوى يوسف وآخرون، 2014: 580):

- القيم: وهي المبادئ والاتجاهات المعبرة عن الإيمان والرؤى العامة للمؤسسة، مثل النزاهة، والاحترام، والشفافية، والتشارك، والتفاني والإنجاز.
- الأدوار: وتعبر عن المسؤوليات والواجبات المتعلقة بكل مرحلة من مراحل العمل.
- الرموز: وتشير إلى المواد والرموز التي يتم استخدامها في التعبير عن هوية المؤسسة.
- العلاقات: وتشير إلى الروابط الاجتماعية والفرضيات والعلاقات الإدارية التي تؤثر على التواصل في المؤسسة.
- الأسلوب الإداري: وتشير إلى الأساليب الهرمية والشبكية والديمقراطية والتشاورية وغيرها، التي تحدد طريقة تعامل المؤسسة مع موظفيها وتحديد دورهم في تطوير المؤسسة.

- الأنظمة: وتشير إلى المجموعة المنظمة من الإجراءات والأساليب فلا تعتمد الشركات وحدها على سياسات وقوانين عامة بل تقوم بوضع قوانين داخلية خاصة بها لتنظيم العمل. وغالباً ما تتجدد هذه الأنظمة باستمرار مع تبدل الوضع في المؤسسة أو في البيئة العامة.
- الإجراءات: وهي مجموعة الخطوات المتتابعة التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أعمالها.
- الرؤية والرسالة: وتشير الرؤية إلى الرؤية والهدف العام للمؤسسة، فيما تعبر الرسالة عن الهدف الخاص الذي يعمل به الموظفون لتحقيق الرؤية المطلوبة.

- **نماذج الثقافة التنظيمية:**

- نموذج القيم المتنافسة: طور هذا النموذج في ستينيات القرن العشرين ليستخدم في دراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل مركزًا على تحليل الصراعات الكامنة في أي تنظيم، والصراع بين البيئة الداخلية وبيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المنبثقة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن بين هذه الصراعات والتناقضات. (خالدية مصطفى وآخرون، 2019: 159)
- نموذج دينسون لفهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية. ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسة، هي:

- **الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كانت للمؤسسة ثقافة قوية متماسكة، كما تعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين بالتنظيم، ويتضمن وضوح القيم الجوهرية والاتفاق والتنسيق والتكامل.
- **التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للمتغيرات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء ومتطلبات السوق. ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الاتية: خلق التغيير، التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء.
- **المهمة:** يعكس هذا البعد وجود رؤية ورسالة وأهداف جوهرية تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتطلب وضع استراتيجيات وخطط العمل بشكل منظم. ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الاتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات. (أحمد فرج الله، 2016)

ومما سبق يلاحظ عدم وجود اتفاق على تحديد محدد للثقافة التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي انطلق من كل باحث ومجال تخصصه، إلا أن هناك بعض نقاط الاتفاق لهذه التعريفات حول خصائص الثقافة التنظيمية، وهي:

- الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في التنظيم.
- أنها ثقافة مشتركة بين أغلب أفراد التنظيم.
- أنها ظاهرة اجتماعية ترتبط بالتفاعل بين أعضاء المنظمة والبيئة المحيطة بها.
- أنها ترتبط بالزمن والتغير الاجتماعي
- أنها مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي.
- أنها متشابكة، فكل أجزائها ترتبط بقوة الأجزاء الأخرى أو العكس.

وقد صاغ الباحث تعريفًا إجرائيا للثقافة التنظيمية بأنها نسق من القوانين والمعايير والقيم والأعراف والاستراتيجيات الجمعية المتفاعلة التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظومة التعليمية، بحيث تسير العملية التعليمية وفقًا لثقافة المجتمع ككل وما ينجم عن هذا النسق من تغييرات ومستجدات تؤثر إيجابًا أو سلبًا على السلوك التنظيمي لأطراف المنظومة التعليمية، والتي قد تؤثر إيجابًا أو سلبًا في تحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة ،وفي الوقت ذاته يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية السائدة من خلال مجموعة من المؤشرات السوسيو تنظيمية؛ أهمها: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة والتحفيز والمسألة، وأساليب الاتصال التنظيمي، والرقابة والالتزام، والتوافق الاجتماعي، والتعامل مع الأفراد والجماعات، ودرجة الإبداع والتجديد والابتكار الذي يتمتع به أطراف المنظومة التعليمية في تحقيق أهدافهم الجمعية، والتعامل مع التحديات والمشكلات التنظيمية التي تواجهها منظومة التعليم الثانوي بكفاءة وفعالية أو بوسائل تكيفية.

2) التعليم الموازي parallel Education

يعرف التعليم الموازي إجرائيا بأنه " ذلك النمط من التعليم الذي يتم فيه تقديم المناهج الدراسية خارج النظام الرسمي للتعليم، وغالبًا ما يتم تقديمه من قبل مؤسسات ومراكز تعليمية خاصة، بشكل يتيح للطلاب فرص الفهم والاستيعاب والنجاح أو الحصول على درجات عالية تمكنهم من الالتحاق بالجامعة، وذلك بعد اجتيازهم للاختبارات والامتحانات المقررة.

3) الدروس الخصوصية Private Tuition

اصطلاحا: قيام المدرس بإعطاء تلميذ أو مجموعة من التلاميذ حصصا إضافية خارج وقت الدوام الرسمي في مادة واحدة أو عدة مواد مقابل أجر معين يُتفق عليه. (عبد العزيز المعايطة، 2009: 164) أو هي كل جهد تعليمي متكرر يحصل عليه الطالب منفرداً أو في مجموعة نظير مقابل مادي يُدفع للقائم به. أو هي عملية تعليمية غير نظامية تتم بين معلم وطالب أو مجموعة طلاب، بعيدًا عن إشراف الدولة، وعادة ما تكون داخل ساعات الدوام الرسمي، ويتم بموجبها تدريس مقرر دراسي أو أكثر مقابل أجر، يحدد من قبل طرفين وحسب اتفاقهم، بهدف معالجة الضعف والتقوية وحصول الطلاب على أعلى الدرجات. (رابعة التميمي، 2007: 23) أو هي حصص تعليمية يتلقاها الطالب في منزله أو في منزل مُدرِّسه أو في مكان مختص بهذا الأمر، من قبل معلمه في الصف أو معلم آخر بالاختصاص نفسه؛ إذ يقوم المعلم بإعادة شرح دروس المقرر الدراسي للطالب بشكل يناسب استيعابه الفردي وقدراته الشخصية، ويقوم بمساعدته على حفظ دروسه وفهمها. يمكن أن يتلقَّى الطالب الدرس الخصوصي بمفرده، كما يمكنه أن يتلقاه مع عدد من زملائه، بهدف حصول الطلاب على معدل عالٍ. كما تعرف التعليم الموازي **Private lessons**بأنها الجهد الذي يبذله المعلم خارج نطاق المدرسة، ويستفيد منه الطالب، بصورة فردية أو جماعية، بحيث يتقاضى المعلم أجرا يدفع له مقابل هذا العمل، وتتم داخل بيوت المعلمين أو طلبتهم في ضوء اتفاق شفهي، تحدد فيه أجرة المعلم عن كل درس، وزمان ومكان إنجازه. أو هي تعليم غير نظامي بين مدرس ودارس يتم بموجبه تدريس الدارس بشكل خاص لوحده أو ضمن مجموعة لتدريس مادة دراسية أو جزء منها بأجر معلوم يحدد من قبل الطرفين. أو هي كل مساعدة أو جهد تعليمي إضافي يحصل عليه الطالب منفردا أو مع مجموعة من الطلاّب

ممثلا في شرح محتوى المقرر الدراسي من خلال لقائه بمدرس خصوصي في مكان ما خارج المدرسة وغير مرتبط بخطة الدراسة في مقابل أجر مادي متفق عليه بين الطالب والمدرس. (عبد السلام إبراهيم، 1996)

وقد صاغ الباحث تعريفًا إجرائيًا للدروس الخصوصية بأنها: "الجهد التعليمي المتكرر الذي يبذله المعلم(الخصوصي)خارج نطاق المدرسة ويستفيد منه المتعلم (الطلاب) بصورة فردية أو جماعية، نظير أجر يدفع للمعلم مقابل هذا الجهد، وتتم داخل منزل المعلم أو طلابه في ضوء اتفاق شفهي تحدد فيه أجره عن كل درس وزمن ومكان إنجازه؛ بهدف حصول الطلاب على فهم أوسع للمقرر ودرجات عالية تمكنهم من الالتحاق بالجامعة؛ نتيجة عدم قدرة النظام التعليمي الحكومي على خلق ثقافة تنظيمية مبدعة تستطيع جذب الطلاب للحضور بالمدرسة، وتمكنها من تحقيق مخرجات التعليم المستهدفة.

4) عزوف الطلاب Students' Reluctance

عَزَفَت نفسُه عن الشيء ِ عُزُوفاً: انصرفت عنه وزهدت فيه. فهو وهي عَزُوف. يقال: هو عَزوف عن اللَّهو: لا يشتهيه. والتغيب في اللغة: من غاب، أي: اختفى عن الأنظار. ويعني اصطلاحًا عدم ذهاب الطالب إلى المدرسة، والالتزام بحضور الحصص الدراسية دون وجود أعذار أو أسباب تستوجب ذلك. أو الانقطاع المتكرّر عن المدرسة بشكلٍ غير طبيعيّ، أو غياب الطالب بصورة متقطعة أو متصلة تعبر عن النقص في القدرة علي التكيف المدرسي، أو لعوامل مُتشعبة تُغذيها رواسب اقتصادية وثقافية، واجتماعية ونفسية، مما يعوق استفادة الطلاب من الخدمات المتنوعة داخل المدرسة.

وقد صاغ الباحث مفهومًا إجرائيًا لعزوف الطلاب عن الذهاب للمدارس بأنه "تغيب الطلاب بشكل دائم أو مؤقت عن الحضور للمدارس؛ نتيجة عوامل ثقافية واجتماعية وتعليمية أفرزتها كل أطراف منظومة التعليم، سواء بتدني البنية التحتية للمدارس وضعف التطوير في الأساليب التكنولوجية والتعامل معها من جانب المعلمين واتجاههم لتحسين دخولهم من خلال الاعتماد على التعليم الموازي، أو رغبة أولياء الأمور والطلاب في الحصول على درجات أعلى أو التقليد الأعمى للذين يحصلون على دروس خصوصية.

5) منظومة التعليم الثانوي Secondary education system

منظومة اسم مؤنث منسوب إلى نظام، يعني طريقة منظمة ومنهجية يحرص فيها المدير على تشجيع نظامية الأداء الإداري لدى العمال، نتيجة السير على نهج واحد أو عادة واحدة، وهو مجموعة عناصر مرتبطة وظيفيا. وثمّةَ فرق بين مفهومي النظام والمنظومة حيث يغلب على المفهوم الأول معنى الأنظمة المغلقة المتكاملة، غير أن استخدام مفهوم النظام التعليمي جاء متجاوزا هذا المعنى ليتكامل مع النظم الكبرى في المجتمع كالنظام السياسي والنظام الاقتصادي والنظام الإعلامي وخلافه. أما مفهوم المنظومة فهو يستخدم للدلالة على المنظومات المفتوحة والمتفاعلة مع غيرها في إطار منظومات أكبر. وتعني المنظومة اصطلاحا مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتكاملة والمترابطة والتي تعمل معا في تكامل وتأزر بشكل يصعب فصل بعضها عن بعض؛ بغية تحقيق أهداف واضحة ومحددة، وتشمل هذه المنظومة مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى التغذية الراجعة.

أو هي مجموعة عمليات وظيفية تمارسها مؤسسة أو تنظيم ما بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة. (سالم مبارك، 2018) والمؤسسة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد فاستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها، ونمط قيادتها تهدف إلى تحقيق انسجامها ومن ثمة البقاء والاستمرارية لها. كما يعني التعليم بأنه أي فعل أو خبرة لها تأثير على تكوين العقل، والشخصية، أو القدرة البدنية للفرد، والتعليم هو العملية التي يتم من خلالها تراكم المعارف والقيم والمهارات من جيل إلى آخر في المجتمع عن طريق المؤسسات.

وتُعرف منظومة التعليم بأنها هيئة مترابطة تجمع ما بين مجموعة من العناصر (المدخلات . العمليات . المخرجات . التغذية الراجعة)، وتؤثر بشكل رئيس في العملية التعليمية، ولها وظائف وبينها علاقات شبكية فيما بينها، تتم ضمن قوانين وأهداف ورؤية ورسالة واضحة ومحددة، تسعى كل أطراف منظومة التعليم إلى تحقيقها. في ظل توافر الموارد الاقتصادية والاجتماعية والمرافق المدرسية التي تُنظم العملية التعليمية وتُطورها، مثل التمويلات المادية، وآليات التوظيف، والمزايا المُقدمة للموظفين، والعملية التنسيقية بين أجزاء العملية التعليمية، ما بين المعلمين والطلاب والإداريين. وتتشكل بيئة التعليم التي تتكّون بدورها من مكونات وعناصر مختلفة تتباين مكوناتها من مجتمع لآخر حسب ثقافة المجتمع وقيمه، ومن هذه المكونات (الإدارة التعليمية المدرسية، المناهج وطرق التدريس المختلفة، إعداد وتدريب المعلمين، نظم قبول التلاميذ للمراحل التعليمية المختلفة، وطرق وسائل تقويمهم..الخ) وبشكل عام تشتمل على كافة العناصر المكونة للبيئة. (Petrides, A.Lisa,2002:71) . أو هو عملية التعلم الجماعي المستمر لجميع العاملين بالمؤسسة من قادة، ومعلمين، وعاملين بناءً على رؤية مشتركة لتحويل المؤسسة إلى منظمة تعلم، وذلك في وجود قيادة واعية تعمل في إطار ثقافة تنظيمية مرنة تسمح بالتعلم الذاتي والمستمر، وتسهل عملية الحصول على المعرفة، ونشرها، وتبادلها عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة، والاطلاع على التجارب السابقة.

التعليم الثانوي: وهي تُمثل المرحلة الثانية من مراحل التعليم قبل الجامعي ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات، ويُشترط فيمن يُقبل بمدارس الثانوية العامة أن يكون حاصلاً على شهادة إتمام الدراسة بالتعليم الأساسي، وتكون المفاضلة بين المتقدمين على أساس عامل المجموع الكلي للدرجات، وتهدف مرحلة التعليم الثانوي العام إلى إعداد الطلاب وتأهيلهم للالتحاق بالتعليم العالي والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية. وتنمية الشخصية من جميع جوانبها جسمياً ونفسياً وعلمياً وخلقياً واجتماعياً وروحياً. (وزارة التربية والتعليم، 2008). وتعرف إدارة المدرسة الثانوية العامة بأنها ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة، وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح. وتعرف أيضًا بأنها مجموعة العمليات والأنشطة الموجهة لتنظيم إدارة المدرسة بحيث تتداخل وتتكامل هذه العمليات فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة للمدرسة، والتي ترمي إلى خلق جيل من المواطنين اجتماعيين وقادرين على التفكير السليم والعمل المنتج. أو هي جميع الجهود والأنشطة والعمليات من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه ورقابة.. والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب في جميع النواحي (عقليا وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً.. وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة ويساهم في تقدم مجتمعه. (أمين راضي،

2018) وتأسيسًا على ما سبق يرى البحث الحالي أن إدارة المدرسة الثانوية العامة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتنوعة (فنية وإدارية وثقافية) تتكامل مع بعضها في ظل السياسة العامة لتسيير أمور المدرسة وفقًا للظروف الفعلية لكل مجتمع، لتحقق هدفها المنشود وهو تنشئة طالب قادر على الانخراط في الحياة العملية أو مواصلة تعليمه في الجامعات المختلفة. **وتتكون منظومة التعليمية الناجحة من مجموعة من المكونات الأساسية، وتتمثل فيما يلي** (إبراهيم ناصر، 1996: 72):

- **المعايير الأساسية:** تقوم مجموعة من اللجان بتحديد المعايير الأساسية للمنظومة التعليمية، بعبارات واضحة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى تحديد النتائج المتوقعة من الطالب، من حيث القدرة على استخدام المعرفة التي حصل عليها وتحقيق النجاح في مجالات الحياة المختلفة، مع الحرص على الحفاظ على معايير أكاديمية عالية.
- **التقييمات:** تتم عملية قياس مدى نجاح المنظومة التعليمية من خلال نتائج التحصيل التعليمية للطلبة، وقياس مستوى الأداء العام للمنشآت والأنظمة التعليمية.
- **المسؤولية المشتركة:** تتوزع المسؤولية المشتركة على كل من صانعي السياسات والطلاب والمعلمين، حيث يتم تقديم كافة المتطلبات الأساسية للعملية التعليمية، مثل المناهج والأساليب التدريسية لتمكين الطلاب من تحقيق النجاح، وتتم مكافأة المدارس التي تسعى بشكل مستمر لإضافة التحسينات.
- **التطوير المهني:** تعمل الجهات المختصة في المنظومة التعليمية على إعداد وتدريب المعلمين والإداريين، لتحسين مستوى التدريس وتنظيم أسس إدارة المنشآت التعليمية.
- **استقلالية المنشآت التعليمية:** يفتح النظام التعليمي الناجح المجال للمنشآت التعليمية لاستخدام كافة الموارد التعليمية بحرية، مع التأكيد على إمكانية مساءلة أي منشأة تقصر في مستوى أدائها التعليمي والإداري.
- **مشاركة أولياء الأمور:** يستطيع أولياء الأمور التأثير على المنشآت التعليمية، لتحديد المستوى التعليمي المطلوب لأبنائهم.
- **الاستعداد للتعلم:** تساعد السنوات التي تسبق دخول الأطفال للمدارس على زيادة جودة التعليم، بالإضافة إلى السعي المتكرر للوكالات العامة والمنظمات للتخلص من الحواجز التي تقف عائقاً أمام تعليم الأطفال، مثل الفقر والإهمال والتعنيف والأمراض.
- **استخدام التقنيات التكنولوجية:** تستعين المنظومة التعليمية بالتكنولوجيا وأدواتها، لتسهيل وصول المعلومات إلى الطلبة بطريقة سلسة لتحسين عملية التعليم.

وقد صاغ الباحث تعريفًا إجرائيا لمنظومة التعليم الثانوي بأنها "اطار كلى يجمع مكونات الأطراف المعنية بالتعليم الثانوي (الدولة . الإدارة التعليمية . بنية المدرسة، الإدارة المدرسية، المعلم، الإداري، الطلاب ، أولياء الأمور) الذين يسهمون بجهودهم في تحقيق مخرجات التعليم المستهدفة التي تهيئ الطلاب لفرص التميز والإبداع والتفوق، والمساهمة في تطوير المجتمع والالتحاق بمجالات سوق العمل المختلفة، وتوضيح طبيعة العلاقة التداخلية التفاعلية التكاملية بين هذه المكونات وتأثير كل منها في البناء الكلى للعملية التعليمية، عن طريق تطوير مناهج التعليم، وجعل المدرسة بيئة جاذبة ، وتطوير نظم التقييم للطلاب وإزالة رهبة الامتحان عنهم، وإثارة دافعية التعلم لديهم، والمساهمة في حل مشكلاتهم، من خلال تعزيزُ الحوارِ والتعلُّم الذاتِي، وإتاحةُ فرصةِ التفكير لهم، وتنميةُ مهاراتِ

التفكيرِ العليا؛ كالتحليلِ، والتركيبِ، والتقويم، والتعلُّم الجماعيُّ، وتنميةُ الهواياتِ، وفتحُ بابِ الموهبة والإبداع، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية في المدارس، ورفع قدرات المعلمين وتحسين ظروفهم المادية والمهنية والمهارية.

رابعًا: الثقافة التنظيمية المؤدية لعزوف الطلاب عن حضور المدرسة وانتشار التعليم الموازي وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي من واقع الدراسات السابقة:

يعد الاطلاع على العديد من عناوين الأبحاث العلمية ورسائل الماجستير والدكتوراه –التي تناولت موضوع البحث ومتغيراته أحد أهم الاستراتيجيات التي يتم الاعتماد عليها في عملية البحث العلمي، وذلك من أجل الاستعانة بهذه الأدبيات في التعرف على الطريقة التي تم بها تناول هذه المتغيرات من قبل، وفي الوقت ذاته يمكن الاستفادة من تلك الدراسات في تناول جانب أخر من المشكلة البحثية، التي لم يتطرق إليها الباحثين السابقين في نفس الموضوع، او موضوع شديد الصلة به، ومن ثم قد يسهم هذا الجهد العلمي إضافة جديد للمعرفة العلمية في تخصص علم الاجتماع، والتخصصات المتصلة بموضوع البحث ومتغيراته، وفي الوقت ذاته يمكن تقديم بعض المقترحات العلمية التي قد يستفاد منها متخذي القرار في وضع استراتيجيات تساهم في تطوير منظومة التعليم الثانوي على وجه الخصوص، حيث شهدت الآونة الأخيرة تراجعًا كبيرًا في الأدوار التنظيمية للقيادات الإدارية للمدارس الثانوية، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمهتمين على اختلاف مجالاتهم وتوجهاتهم البحثية من الوقوف على أبرز العوامل التي ساهمت في تراجع دور الإدارة المدرسية، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس ، وكذلك الوقوف على أهم العوامل التي ساهمت في تفاقم وتنامي ظاهرة التعليم الموازي، وإبراز تداعياتها الاجتماعية والثقافية على منظومة التعليم الثانوي في ظل انتشار الثورة الصناعية الرابعة، وما نتج عنها من تعدد في أساليب التعليم والتعليم. وهناك العديد من الأبحاث التي اهتمت بكل ما تعلق بالجانب الثقافي في حياة الفرد والجماعة داخل المنظمة، وهو ما اصطلح عليه بالثقافة التنظيمية؛ فلكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة التي تتكون من مجموعة من القيم والاتفاقات بين الأعضاء مثل احترام الوقت، المعتقدات، وهي أفكار مشتركة ومعايير متفق عليها وغير مكتوبة ، التوقعات التنظيمية وهى ما يتوقعه الرئيس من المرؤوسين أو العكس، من أدوار ومسئوليات وحقوق ومتطلبات في مختلف التنظيمات المجتمعية، وهي ما هيأت المجال لإلهام العديد من الباحثين والمهتمين بدراسة متغيرات موضوع البحث الراهن، والتي يمكن تصنيف هذه الإسهامات العلمية وفق محاور ثلاث، هي:

المحور الأول: بنية الثقافة التنظيمية السائدة وخصائصها وأبعادها وتداعياتها على التنظيمات المجتمعية:

تنوعت الدراسات التي تناولت **بنية الثقافة التنظيمية السائدة وخصائصها**، ومن أبرز تلك الدراسات: دراسة (الشنبري،2010) التي استهدفت تشخيص نوعية الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفات إدارة التربية والتعليم بمدينة

مكة المكرمة وتأثيرها على أدائهن، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة طبقت على 194 موظفة. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة القوة ، وأن الثقافة التنظيمية المأمولة هي ثقافة الانجاز ، كما استهدفت دراسة (عامر العطوي & الهام الشيباني ، 2010) قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، موضحة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار وفعاليته، كما استعرضت دراسة (عبد الهادي،2015) ستة معايير لقياس الثقافة التنظيمية وفق مقياس "جودة" لفعالية القرار الإداري وهذه المعايير هي: توقيت القرار، التكلفة والعائد، قبول القرار، حجم الاستجابة للقرار، سرعة الاستجابة للقرار، ردود أفعال ما بعد القرار. وتوصلت نتائج هذه الدراسات إلى أنه إذا ما توافرت أبعاد مقاييس الثقافة التنظيمية داخل التنظيم فإن القرار يكون قراراً فعال. فضلاً عن أن الإدارة تقع عادةً تحت تأثير التركيبة الاجتماعية السائدة وتتكيف وفق الأفكار والمعتقدات السائدة في المجتمع ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها، كما تلعب الخصائص الاجتماعية والسلوكية والثقافية للمجتمع دوراً هاماً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للتنظيم. أما دراسة (كعواش رؤوف وآخرون ،2012) فقد استهدفت التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد الصديق بن يحي بالجزائر بالاعتماد على إطار القيم التنافسية ل "كامرون" &"كوين"، والتعرف على وجود فروق دالة في مستوى تواجد الثقافة التنظيمية السائدة بدلالة الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين. والاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة قوامها 430 موظفا وعضو هيئة تدريس بالجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود جميع أشكال الثقافة التنظيمية التي حددها "كامرون" &"كوين" (الثقافة الهيراركية، ثقافة القبيلة، ثقافة السوق، ثقافة الابداع) بدرجات مختلفة، ووجود فروق دالة في درجة توافر الثقافة الهيراركية تعزى الى متغيرات الجنس، نوع الوظيفة، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الراتب وعدد الترقيات في الدرجة.

وعن علاقة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، فقد استهدفت دراسة (ناصر الهاجري،2012) التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية بدولة الكويت. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي وطبقت أداة الاستبيان على عينة قوامها 400 معلم ومعلمة. وقد توصلت إلى عدة نتائج، أبرزها: ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الضبط الخارجي لدى المعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. أما دراسة (عدمان ،2019: 138 . 154) فقد استهدفت دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام(OCAI) . كما ربطت بعض الدراسات بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في المؤسسات التعليمية، ومنها دراسة (الميموني،2017) التي هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت العينة من 240معلما ومعلمة. وتوصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المدارس الثانوية بالكويت كان مرتفعًا. وكذلك دراسة (العنزي، 2022) التي استهدفت الكشف عن العلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية، ورأس المال التنظيمي، والإبداع التنظيمي لدى أعضاء التدريس بجامعة الحدود الشمالية، وعن

الدور الوسيط لرأس المال التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت مقياس الثقافة التنظيمية، ومقياس رأس المال التنظيمي، ومقياس الإبداع التنظيمي على عينة قوامها 110 مفردة من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي، وبين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي، وبين رأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي، وأن رأس المال التنظيمي توسط العلاقة بين الثقافة التنظيمي والإبداع التنظيمي.

في حين أبرزت بعض الدراسات **علاقة خصائص الثقافة التنظيمية السائدة وتأثيرها**، إما في إحداث تغيرات إيجابية ساهمت في تحقيق أعضاء التنظيم لأهداف التنظيم وتطور منظمات العمل السائدة فيه تلك الثقافة، او ساهمت تلك الخصائص الثقافية لأعضاء التنظيم في تكريس المشكلات التي حالت دون تحقيق التنظيم لأهدافه. وقد جاءت غالبية الدراسات لتناقش أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم، ومن أبرز تلك الدراسات: دراسة (Aboajela, S. M., 2015) عن تأثير الثقافة التنظيمية على نظم قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة (Nikpour, 2017)عن تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للموظف. وهدفت التحقق من دور الوساطة للالتزام التنظيمي للموظف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب التعليم في محافظة كرمان في إيران. وتم تطبيق اداة الاستبيان على عينة قوامها 190 مفردة، وتم استخدام الاحصاء الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية أثرت بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال وساطة الالتزام التنظيمي للموظف أكثر من التأثير المباشر، حيث أن ثقافة المنظمة لها تأثيراتها على تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تناولت بعض الدراسات عن **خصائص الثقافة التنظيمية السائدة وتداعياتها السلبية في التنظيم وأعضائه**، كدراسة (عبدالهادي،1991) التي أبرزت الجوانب السلبية التي تتصل بخصائص الثقافة التنظيمية السائدة ، ولاسيما في بعض التنظيمات الحكومية المصرية، والتي تهيمن على غالبيتها الاهتمام بالشكل دون الجوهر، وضرورة تطبيق القوانين دون الامعان فيها أو تطويرها، كما تناولت العديد من القيم الثقافية البيروقراطية وهي (قيمة الوقت، محدودية الإنتاجية، عدم الحزم في اتخاذ القرار، الخوف وتجنب المخاطرة، الإذعان والخضوع للسلطة، المحاباة وتبادل المصالح الشخصية). وقد توصلت الدراسة إلي أن هناك العديد من الأفراد المستفيدين من الخدمات الحكومية يدركون وجود العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجههم عندما يصبح التردد علي دواوين الحكومة أمراً لا مفر منه، ولقد أصبحت البيروقراطية المصرية في كثير من قطاعاتها ـ ومنها المؤسسات التعليمية. تقدس الشكل والتعقيد علي حساب الجوهر والمضمون وتنتشر بها العديد من مظاهر السلوك الأخلاقي السلبي مثل انتشار المحسوبية والرشاوي، وأن هناك دور للعوامل التنظيمية في التأثير علي الصورة الذهنية للموظف الحكومي، وتؤدي إلي الجمود واحلال الوسائل محل الأهداف النهائية والتي تقييد كفاءة الأداء. فالعاملين في التنظيم

البيروقراطي يظهرون تقديســاً وإجلالاً للقواعد والإجراءات، بحيث يصــعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشــاكل المطلوب حلها، وهو نفس ما توصلت إليه نتائج دراسة (حمودة وآخرون، 1997) في أن الجهاز الإداري في مصر تسيطر عليه مجموعة من القيم التي تحكم السلوك الإداري في الجهاز الإداري المصري وهي "الاهتمام بالتسلسل الوظيفي، الاهتمام باللوائح والقوانين، مركزية القرار ورفض التفويض بدعوي عدم التفريط في المســئولية، وجود نظرة عدائية عامة من القادة الإداريين تجاه المتعاملين من الجمهور وميلهم نحو تحميل الجمهور الخطأ في معظم الحالات" وطالما استمرت هذه الثقافة الإدارية في السيطرة علي المؤسسات الحكومية فإن الفجوة بينها وبين ما يعرف بالإدارة الحديثة أو الإدارة المستقبلية سوف تزداد اتساعاً.

وتشير نتائج دراسة (أبو إدريس،2001) في أن الفكرة العامة المنتشرة عن الإدارات الحكومية بالدول النامية هي كثرة عددهم وقلة إنتاجيتهم، نتيجة شيوع أنواع معينة من السلوك بين الموظفين؛ مثل عدم الشعور بالمسئولية والتراخي في أداء الواجبات، والإهمال في العمل، والانتهازية، واســتغلال الإدارة، واســتخدام الســلطة في غير مجالاتها، وعدم الانتظام في الدوام الرســمي، وإضــاعة وقت العمل في أمور لا علاقة لها بالعمل، ومجاملة المعارف والأقارب والأصدقاء والبطء في إنجاز المعاملات وتفضيل المصلحة الخاصة علي المصلحة العامة، مع عدم الإحساس بالمسئولية وافتقاد الولاء للعمل، وعدم الإخلاص له، مما يعطل مسيرة برامج التنمية في هذه الدول. وهو نفس ما ذهبت إليه نتائج دراسة (Balthazard & all,2006) إلي إن شيوع بعض الأنماط السلوكية غير الملائمة كالعدوانية والأنانية وانعدام الشعور بالمسئولية ماهي إلا إفراز ونتاج للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، وعليه فإن الثقافة التنظيمية لها تأثيراتها علي السلوكيات وتوجهات الأفراد، حيث أن اختلال وضعف الثقافة يؤثر سلباً علي نمط السلوك السائد، ويؤدي لانتشار العديد من السلوكيات السلبية؛ مما يضر بالعمل أضراراً بالغا، وتؤثر سلباً علي جودة الأداء ومستوي الإنتاج سواء سلعة أو خدمة، حيث يمكن القول بأنه من خلال مدخل العلاقات السببية، أنه إذا اعتبرنا الثقافة التنظيمية سبب فإن نتائجها هي الأنماط السلوكية وتصرفات العاملين بالمنظمة هي ناتج هذه الثقافة بما تحوي من قيم وعادات وتقاليد ومبادئ للرؤساء أو المرؤوسين. وهو ما خلصت إليه دراسة (Boyle,& all,2012): إن الثقافة التنظيمية القوية ذات التوجهات والمبادئ والقيم الإيجابية يمكنها أن تسهم في دعم الجوانب السلوكية والأخلاقية مما يسهم في تحقيق التوازن الداخلي ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما استهدفت بعض الدراسات العربية والجنبية إلى دراسة الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر في تطور التنظيمات المجتمعية ــ ومنها النظام التعليمي ــ وحل مشكلاتها وأزماتها، والنهوض بها وتحقيق مخرجاتها المستهدفة، ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة (O'reilly & all, 1991) التي استهدفت الوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، وأجريت الدراسة على عدة منظمات متباينة النشاط، وتم الاستعانة بأسلوب التحليل العاملي للتعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية. وقد خلصت الدراسة إلى وجود سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية كان

ترتيبها كالاتي : الابتكار والابداع، الثبات والاســـتقرار، احترام الحقوق الفردية، الاهتمام بالنتائج، فرق العمل وجماعة الآداء، التشـــدد والالتزام. وأن الثقافة التنظيمية الإيجابية تحتوي على مجموعة من القيم منها المرونة والقابلية للتكيف، الاستقرار والثبات النسبي، وتساعد على الابتكار والتجديد والإبداع وتدعم المخاطرة، كما تحرص علي تنمية الاستقلال، والاعتماد علي الذات، والقدرة علي إصدار الأحكام، وتوحيد ثقافة المنظمة وتوجيهها لخدمة البشـــر. الخ. كما أكدت دراســـة (Randolph.,1995) على دور القادة في تغيير ثقافة الأفراد عند اعطائهم حرية التصرف والمبادأة **Empowerment**. وعندما تتغير ثقافة المنظمة ويسودها قيم ومعتقدات جديدة تتغير ثقافة الأفراد، وينبغي على القادة التأكد من تغيير ثقافة الأفراد، وانسـجامها مع ثقافة المنظمة. وهو نفس ما خلصـت إليه دراسـة (Ulmer & Kramer, 1998) من أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما ســاهم هذا في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المفروضة على المنظمة، ودعم قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات والتطورات التي قد تؤثر على مستوي أدائها ووضعها التنافسي بين المنافسين.

وتشير دراسة (Budros, 2000) إلى أنه يجب أن تدعم ثقافة المنظمة عملية التجديد والابتكار، بما يسهم في دعم قدرات المنظمة والعاملين بها في مواجهة التحديات المجتمعية، بما يضـمن تحقيق الأهداف التنظيمية، الأمر الذي يتطلب تغيير فكر وثقافة المدير، بحيث يكون قادراً على فهم واســتيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة والأخذ بها في مواجهة هذه التحديات، وحل المشـكلات التي تواجهها تلك المنظمات، حيث أتضـح من خلال اسـتعراض مشكلة البحث الراهن أن الصورة العامة للمؤسسات التعليمية المصرية وغيرها تمثل مزيج من الإسراف والعجز عن تحقيق الأهداف المقررة، وباتت غير قادرة علي مواجهة المتغيرات والتحولات العالمية والمحلية الجديدة التي فرضـت نفسـها علي إدارة مختلف المنظمات وحدت من قدرتها التنافسـية، وتضـيف دراسـة (عبد المنعم الدسـوقي، 2017: 389 ـ 476) من أهمية مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورســـعيد كعامل رئيس لتطويرها من الداخل، بحيث تكون هذه الإدارة متطورة، منفتحة علي البيئة المحيطة، تســـتغل ما بها من فرص متاحة وتتجنب ما بها من تهديدات، وتكون علي علم بالمتغيرات الدينامية المحيطة بها، وهذا لا يتم بالأســـاليب البيروقراطية، بل يحتاج الأمر إلي أســـاليب حديثة تتناســـب مع التحديات والمشكلات التي قد تواجهها إدارة المدرسة الثانوية العامة في تطوير أدائها. كما اوضحت دراسة (علي صالح جوهر وآخرون،2019: 278 . 314) حول متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط، من خلال تطبيق أداة المقابلة على عينة عمدية قوامها (30) فرداً وهم وكيل وزارة التربية والتعليم ومديري الإدارات التعليمية بالمحافظة وعددهم (10)، والمسـئولون عن التعليم الثانوي بالإدارات التعليمية وعددهم (10)، وعدد (9) من مديري المدارس الثانوية العامة. وتوصـلت الدراسـة إلى أن من أهم المتطلبات التي تتطلبها المدرسـة الفعالة: أهداف واضحة ومحددة للدراسة، توفر قيادة تعليمية قوية وفعالة، بيئة مدرسية آمنة، مناخ مدرسي جيد للتعلم.

المحور الثاني: التعليم الموازي وتداعياته على منظومة التعليم الثانوي:

تعد ظاهرة التعليم الموازي من الظواهر التي تمتد جذورها التاريخية لأزمة قديمة، إذ ارتبط بنشـــأة الدروس الخصـــوصـــية قبل ميلاد المدرســـة الحديثة بعدة قرون، حيث كان الحكماء والخلفاء والأثرياء يأتون بالمعلمين والمؤدبين لتعليم أطفالهم العلوم الدينية والأدب والســـباحة والفروســـية (مدكور، 1998: 406)، وفي بعض الفترات التاريخية لم تكن مدارس البنات كافية للفتيات فلجأت بعض الأســر إلى أن تســتقدم لهن معلمين خصــوصــيين لبناتهن في البيوت (أبو الإســـعاد، 2005: 136-137). ومن ثم حظيت هذه الظاهرة باهتمام العديد من المفكرين بمختلف تخصصاتهم، وتعدد الرؤى العلمية حول أسباب حدوثها وتداعياتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على الفرد والمجتمع على حد سـواء، خاصـة المتهمين بتطوير المنظومة التعليمية، والمسـتفيدين منها، والتي أضـحت ظاهرة عالمية تحظى بقدر كبير من الاهتمام في مختلف الدول، ولاسـيما تلك التي تسـعى إلى النهوض بالعنصـر البشري، وتوظيفه في تطور المجتمع والتنمية المستدامة، الأمر الذي استنفر أفكار الباحثين بمختلف تخصصاتهم، للبحث عن حلول علمية تسـتهدف الوقوف على العوامل الاجتماعية والاقتصـادية والثقافية لانتشـار هذه الظاهرة، ورصد أبرز تداعياتها التعليمية والقيمية على منظومة التعليم الثانوي. ومن هنا يسعى البحث الراهن إلى استعراض أبرز الأدبيات والدراســات المختلفة عالميا ومحليًا، حول موضــوع البحث بهدف تحديد الفجوة البحثية، والانطلاق من حيث انتهى الآخرون والتي تتصل بمشكلة البحث، وصولا لتحقيق أهدافه والاجابة على كافة تساؤلاته.

وقد تعددت الدراسـات العربية والأجنبية المتعلقة بظاهرة الدروس الخصـوصـية؛ لما لها من تنامي وانتشـار على المستويين الدولي والمحلي، وتداعياتها على مختلف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع، ومن أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الدروس الخصوصية من حيث أسبابها ونشأتها وخصائصها وانواعها: دراسة قامت بها الإدارة العامة للبحوث الفنية بوزارة التربية والتعليم عام 1961 بدراسة حول الدروس الخصوصية، حيث تم إعداد عدة استبانات تتعلق بالدروس الخصوصية، وزعت على المتعلم وولي الأمر والمعلم والناظر وكبار التربية والتعليم ، باعتبارهم أطرافاً في المشكلة وعلى اتصال مباشر بها ، إذ طبقت استبانة المتعلمين على جميع المراحل الدراسية المختلفة وعددهم 1138 متعلماً ، حيث وجد أن 54% من المجموع الإجمالي للمتعلمين قد سبق لهم أن أخذوا دروس خصـوصـية ، بينما أوضـحت الدراسـة أن 60% من أولياء الأمور يعطون أولادهم دروسـاً خصـوصـية، نتيجة ضـعف الأبناء، ورغبة الآباء في تحسين تحصـيلهم، وازدحام الفصـول وقلة اهتمام المعلمين، وتخلف طرق التدريس المتبعة ونظم الامتحانات، وهي كلها أسـباب تهيئ المناخ المناسـب للإقبال على الدروس الخصـــوصـــية، بينما أجريت دراســـات لكل من(عبد المعطي ،2000)& (رابعة التميمي، 2007)& (عبدالله زامل العنزي ،2010) &(محسن الصالحي،2010)& تستهدف الكشف عن أسباب انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية في العديد من البلدان العربية، ومنها مصـــر، وقد اتفقت تلك الدراســـات على وجود عوامل عدة، منها ما يرتبط بالمعلم

وأوضاعه، ومنها ما يرتبط بالطلاب وخصائصهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم، ومنها ما يرتبط بالمدرسة وبنيتها والثقافة التنظيمية السائدة بين أعضائها والسياسات التعليمية التي تنتهجها، وطبيعة المقررات وأساليب التعليم والتعلم التي تمارسها، ومنها ما يتصل بطبيعة المجتمع وأوضاعه وظروفه واحتياجات سوق العمل، ومنها ما يتصل بالأسرة وخصائصها وعادات وتقاليد أفرادها ومكانتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتتمثل أبرزرها تلك الأسباب والعوامل في النقاط الرئيسة التالية:

1) **المدرسة:** أوضحت النتائج أن المتعلم يفتقد المكان المناسب للدراسة، والمشجع لتلقي دروسه بالمدرسة من أنشطة ومرافق وأماكن وأدوات وأساليب تعليمية حديثة، ومن ثم فإن ضعف البنية التعليمية والمادية في المدارس الحكومية تعد أحد أهم أسباب الدروس الخصوصية.
2) **المعلم:** وتتصل بخصائص المعلم وظروفه؛ فانخفاض دخل المعلم أحد أهم الأسباب التي أدت إلى انتشار الدروس الخصوصية، تليها انشغال بعض المعلمين بأمور أخرى تحول دون التفرغ الكامل للمهنة، خاصة عندما يكون غير قادر على القيام بعملية التدريس وغير متمكن من مادة تخصصه، الأمر الذي يساعد على أن يلجأ المتعلمون إلى معلم آخر يساعدهم في فهم دروسهم، تليها تشجيع المعلم لطلابه على الالتحاق بالدروس الخصوصية.
3) **الطلاب:** إذ يلجأ الطلاب إلى أخذ دروس خصوصية لتقليد أقرانهم والمفاخرة بذلك، إضافة إلى رغبتهم في الالتحاق بإحدى كليات القمة، أو للثقافة السائدة لدى الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين.
4) **الأسرة:** حيث أوضحت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة بين الخصائص الثقافية والاقتصادية والاجتماعية للأسرة وبين رغبتهم في حصول أبنائهم على الدروس الخصوصية، أظهرت الدراسة أن نسبة الذين يعطون لأبنائهم دروساً خصوصية ومن لا يعطون من حيث المتغير التعليمي لكل من الوالدين كانت مرتفعة لدى الآباء المتعلمين أكثر من الأميين، وأن هناك علاقة وطيدة بين دخل رب الأسرة وإعطاء الدروس الخصوصية للأبناء، كما ، وكانت النسبة بصفة عامة تتجه إلى الزيادة مع ارتفاع المستوى التعليمي.
5) **المجتمع نفسه:** والذي يحث المتعلمين للحصول على الشهادات العلمية والمبالغة في ذلك، مما يدفع المتعلمين لأخذ دروس خصوصية.
6) **السياسة التعليمية:** التوسع الكمي في التعليم دون التوسع النوعي في الإمكانات.

في حين اختلفت بعض الدراسات في تحديد أسباب انتشار الدروس الخصوصية وعلاقته بالبيئتين الداخلية والخارجية للطلاب، كدراسة (حمدي شاكر، 1991) التي أشارت إلى أن الدروس الخصوصية وسيلة لرفع المستوى العلمي للطلاب والمعلمين، وأن المعلم يركز على طلابه أكثر في الدروس الخصوصية، وأن الطلاب غير القادرين على أخذ الدروس الخصوصية يشعرون بالحرمان والعجز، وأن (معلم) الدروس الخصوصية يستعرض علماً ويقدم معلومات بمهارات وأساليب تزيد المادة وضوحاً؛ مما يساعد الطالب على التحصيل، ودراسة (ملك والكندري، 2011)

التي أوضحت أن الدروس الخصوصية منتشرة انتشارا واسعا بين طلاب التعليم الثانوي في الكويت؛ لرغبة الطلاب في الحصـــول على المعدل التراكمي الذي يتيح لهم الفرص للالتحاق بإحدى كليات جامعة الكويت الحكومية أو الأهلية، في حين استهدفت دراسة (هاني دويدار، 2018) الكشف عن ملامح نظام التعليم الثانوي العام في مصر وما يواجهه من معوقات، وأهم العوامل وراء نشأة مراكز الدروس الخصوصية وتطورها بمصر، والسلبيات الناجمة عنها، وقد تم تطبيق أداة استبانة على عينة قوامها (171) معلما، و (390) تلميًذا، و (148) ولى أمر، وتوصلت لعدة نتائج، أبرزها: أن من أهم أسباب إقبال التلاميذ على مراكز الدروس الخصوصية: رغبة التلميذ في تحسين مستواه التعليمي، وضعف جذب البيئة المدرسية، وتوافر بيئة مناسبة للتعليم داخل المركز، وتركيز النظام التعليمي على الحفظ والتلقين، ومن سلبياتها كثرة غياب التلاميذ، وإضعاف دور المدرسة.

ومن الدراســات الأجنبية التي طبقت على المدارس المصــرية دراســة (ها هاليان، 1996) التي طبقت على 18.000 تلميذ وتلميذة في 600 مدرسة مصرية في عشر محافظات مصرية، حيث سعت الدراسة إلى بحث العوامل التي تساهم في مشاركة الطلاب أو عدم مشاركتهم في الدروس الخصوصية ومجموعات التقوية حيث كان من بين نتائج الدراسة أن مشاركة الزملاء والتأثر بهم، والحالة الاقتصادية والاجتماعية ونوعية المادة الدراسية من حيث أهميتها للطالب في مجموع الدرجات ومدى صــعوبتها من العوامل المؤثرة في مشــاركة الطلاب في الدروس الخصوصية ومجموعات التقوية واتجاهات الطلاب نحوها، هذا وقد قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية على عينة من 40 طالباً أزهرياً بالمرحلة الثانوية الأزهرية. وقد خرجت الدراســـة بعدة نتائج، أهمها: وجود عوامل اجتماعية واقتصـادية ترتبط بانتشـار ظاهرة الدروس الخصـوصـية في كل من الريف والحضـر، كما أوضـحت دراسـة (مارك براي، 2012) أنّه "أضـحى مألوفاً لدى المعلمين، في بعض البلدان، أن يقدموا دروساً إضـافية للتلاميذ الذين يقعون تحت مسـؤولياتهم في المدارس النظامية التي يعملون بها. وفي أكثر الأحوال إشـكاليةً، يفرض المعلمون ضـغوطاً على التلاميذ من خلال تغطية جزء من المنهاج في ساعات الدراسة العادية، وإشعار التلاميذ بأن تحسن درجاتهم إلى الأفضـل أمرٌ يتحكم فيه، جزئياً على الأقل، المعلمون أنفسـهم، فالمعلمين يخلقون أسـواقهم الخاصـة. وهو ما استهدفته دراسة (كبار حياة، 2014) في الكشف عن أسباب إقبال التلاميذ على الدروس الخصوصية وتأثيرها على تحصـيلهم الدراسـي، وعوامل تدني مستوى أداء المعلم داخل الصـف الدراسـي ولجوئه إلى مثل هذه الاسـتراتيجية؛ لدفع التلاميذ نحو الدروس الخصــوصــية في الجزائر، وتداعياته على المدرســة النظامية كظاهرتي الانقطاع عن الدراسة والغياب المدرسي، والتركيز على عاملين هما: المناهج الدراسية وطرق التدريس. وقد توصلت الدراسة إلى أن المناهج المدرسية لها دور في دفع التلاميذ إلى الإقبال على الدروس الخصوصية، لأنها لا تتماشى مع قدراتهم المعرفية، وأن طرق التدريس المستخدمة لها دور في دفع التلاميذ إلى الدروس الخصوصية.

وهناك العديد من الدراسات السابقة التي بينت الآثار والمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لظاهرة الدروس الخصوصية ومن هذه الدراسات والبحوث: دراسة (عبد الناصر جبل، 1994) إلى أن اتجاهات أولياء أمور الطلاب والطالبات نحو الدروس الخصوصية اتجاهات إيجابية، رغم وجود أثار سلبية للدروس الخصوصية على أسرة الطلاب، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك أثاراً سلبية نحو اتجاهات المجتمع نحو التعليم بسبب الدروس الخصوصية وأشارت إلى أن هناك عوامل ذاتية وأسرية ومجتمعية وعوامل أخرى ترجع إلى طبيعة المناهج والكتب المدرسية تدفع إلى الدروس الخصوصية، ودراسة (محمد شمس الدين، 1998) التي أوضحت إلى أن أفراد العينة أشاروا إلى إنهم يستفيدون من الدروس الخصوصية وأن لها أثاراً إيجابية رغم تكلفتها العالية للطالب، وطالب الباحث بتقنين الدروس الخصوصية، وهو ما استهدفته دراسة (Hartzog, 2004) في الكشف عن جذور التعليم الخاص والدروس الخصوصية ، ودلت الدراسة إلى أن ثمة أبحاث لدعم فوائد الدروس الخصوصية في تحسين طلاب الصفوف الدراسية وإكسابهم المهارات المفيدة والضرورية، وهو نفس ما توصلت إليه دراسة (Aurini & Davies, 2006) على أن التغيرات الاجتماعية في كندا ساهمت في تقديم الدروس الخصوصية لخدمات خارج نطاق المدرسة، وأصبحت مساندة للنظام التعليمي. وأن حوالي 24 ٪ من الآباء والأمهات في بعض المدن تعاقدوا مؤخرا مع معلمين لتقوية مستوى تحصيل أطفالهم. بسبب أنها تقوم بتقديم مساعدات إضافية للطلبة الذين يصعب عليهم الحصول عليها في المدارس الحكومية، وتقديم دورات في القراءة والفهم، ومهارات تدوين المذكرات، وإدارة الوقت، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف، وبناء احترام الذات، وتنمية المواهب.

كما أبرزت دراسة (مروة عرابي، 2006) الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية لظاهرة الدروس الخصوصية وانعكاساتها على الأسرة المصرية، وأهميتها وتأثيرها على الفرد والأسرة والمجتمع عامة، فهناك البعض يؤيدها ويعتبرها ذات فائدة تعليمية وتحصيلية، حيث أنها تساعد الطلاب على النجاح والانتقال إلى الصفوف العليا أو الالتحاق بالجامعة، مقابل البعض الأخر الذي يستنكر وجودها لأنها تعمل على تشويه مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وتعزز قيم الثروة والمال في اكتساب القوة والمكانة وتؤثر على بقية القيم الاجتماعية الأخرى. وقد توصلت الدراسة إلى أن الدروس الخصوصية لا تتسم بالعمومية والانتشار فحسب، بل تتسم بالاستمرارية والجبر والإلزام، وأنها وسيلة للأباء لإلقاء مسئولية تعليم وتربية أبنائهم على غيرهم، وأن السبب الرئيس الذي يدفع ببعض المعلمين للجوء للدروس الخصوصية هو ضآلة مرتبات المعلم مقارنة بالمهن الأخرى، ورغبته في تحسين مستواه المعيشي، وأن للدروس الخصوصية أثار إيجابية وأخرى سلبية إلا أن السلبيات تفوق الإيجابيات في أحيان كثيرة، وأن من الآثار الإيجابية للدروس الخصوصية : تحسين نتيجة المدرسة، غير أنها تسبب في عدم احترام الطلاب للنظام المدرسي وتغيبهم عن المدرسة، وأن مشكلة الدروس الخصوصية تمس مجتمعا بأكمله، بل تمس الدولة وكيانها المادي والمعنوي.

كما أشارت العديد من الدراسات الأثار الناجمة عن انتشار الدروس الخصوصية، ومنها دراسة (Rischer, 2008)، ودراسة (Aurini , 2013)، ودراسة (طلحة المسعود، 2015)، حيث اوضحت نتائجهم إلى تحديد أهم هذه الآثار بالنسبة لكل من التلميذ، المدرس، المؤسسة التعليمية والأسرة، في النقاط التالية:

- **بالنسبة للتلميذ:** تجعل من التلميذ فردا متكلاً لا يعتمد على نفسه، مما تضعف فيه روح المبادرة والإبداع والمثابرة والثقة بالنّفس والكسب الذاتي للمعرفة، وإصابته بما يصبح عاجزًا عن مواجهة أية مشكلة يمكن أن تصادفه. كما تفسد انضباطه في المدرسة، وتدفعه للفوضى استجابة لحاجة كامنة في نفسه، بعد حرمانه من الراحة والترويح عن النفس، وتجعله خازنًا لمعلومات لم يفهمها ولم يستوعبها، بل حفظها ليمتحن فيها ويحصل على أعلى الدرجات.
- **بالنسبة للمعلم:** تفقده هيبته ووقاره بين التلاميذ والأولياء بتنقّله من منزل إلى أخر، ومن مجموعة تلاميذ إلى أخرى في مركز تعليمي وإلى ساعات متأخرة من الليل وبالتالي لن يكون قادراً على التدريس بالكفاءة المطلوبة في المؤسسة المدرسية، مما قد تسبب انهيار جسيم في قيمة العملية التعليمية، وتفكيك الرابط التربوي التي تستهدفها، وفقدان هيبة المعلم في الصف، كونه يفاوض ويقبض من المتعلم قيمة مادّية، ممّا يشعر التلميذ بحالة من التعالي على المعلم، ومن جهة أخرى فالمدرس الذي تحوّل للدروس الخصوصية قد أرغمته ظروف الحياة لذلك، ولذا يتقاعس في عمله من أجل مبالغ مالية لا يجدها في عمله الرسمي، وقد يتجاوز دخله من الدروس الخصوصية أضعاف ما يتقاضاه من عمله الرسمي في المدرسة، بل إنّ الكثير من الأساتذة قد اتّخذوها أسلوب حياة.
- **بالنسبة للمؤسسة التعليمية:** إنّ الدروس الخصوصية تمس بمصداقية المؤسسة التعليمية باعتبارها مصدر غرس القيم الاجتماعية، فهي تعدّه للحياة بشكل كامل، ومصدر لإشباع ميولهم ورغباتهم، ومركز للأنشطة والهوايات، وقد تخلّت عن كثير من أدوارها، وأصبحت من بين العوامل التي جعلتها عامل طرد لطلابها، نتيجة ارتفاع كثافة الفصول وصعوبة الاستفادة الكاملة من الشرح داخل المدرسة، وقلّة الأنشطة المدرسية، وضعف استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح العملية التعلمية؛ ممّا يزيد من هامشية المدرسة، وتراجع دورها. كما أن الأنظمة التعليمية التي لا تعمل على توفير عوامل الجذب للبيئة المدرسية من خلال استثمار الإمكانيات المادية والبشرية؛ من أجل إحداث التعلم الفعال؛ مما يساهم في تغيب الطلاب، بعكس ما أحدثته اماكن الدروس الخصوصية من إصلاحات في تبسيط المناهج وطرق التدريس ومكان ملائم لتلقي الدروس بشرح أوفر.
- **بالنسبة للأسرة:** ترهق الدروس الخصوصية ميزانية الأسرة بأعباء إضافية، نتيجة عدم رضاء أولياء الأمور بما يقدّمه التعليم الرسمي، مما تحدث آثار اقتصادية واجتماعية ونفسية سلبية على كل من الأسرة والطلاب.

كما استهدفت بعض الدراسات كيفية التصدي للدروس الخصوصية، ومن أبرز تلك الدراسات: دراسة(Anderson, J. Susan, 2002) التي استهدفت التعرف على وسيلة يمكن من خلالها أن تخدم العملية الإشرافية في تحسين التعلم التنظيمي، وتوصلت إلى وجود خمسة مؤشرات لذلك هي: تطبيق مبادئ التعلم البنائي، وتطور

وارتقاء النماذج العقلية، وعن أهم توظيف العامل التقني في التعليم ومجابهة الدروس الخصوصية ، استهدفت دراسة (بسمة كامل وآخرون، 2017) وضع تصور مقترح لتفعيل التعليم الإلكتروني في مرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد من أجل مواجهة مشكلة الدروس الخصوصية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه بتهيئة المناخ والبيئة المناسبة لتطبيق التعليم الإلكتروني وبتلافي نقاط الضعف ونواحي القصور الحالية التي يعانى منها النظام التقليدي يمكن أن يسهم في الحد من ظاهرة الدروس الخصوصية، وفي جذب الطلاب للحضور بالمدارس ، ولاسيما أن التعليم الإلكتروني يمكن تطبيقه بمدارس التعليم الثانوي العام بمجتمع الدراسة، وهو ما اتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة (هالة مرسى، 2019) من أن انتشار استخدام شبكة الإنترنت ساهم في خلق مجتمعاً إلكترونياً، وهذا الانتشار فرض على المؤسسات التربوية أن تقدم حلولاً للاستفادة من التكنولوجيا وتوظيفها في العملية التربوية بما يتماشى مع أهدافها وتوظيف التعليم الرقمي، ونشر ثقافته، وإسهامه في مواجهة مشكلة الدروس الخصوصية. كما بينت دراسة (حليمة قادري، 2021) ضرورة الموائمة بين مطالب التلاميذ ومسئولية المعلمين في التصدي للدروس الخصوصية في الجزائر من خلال التزام كل منهما بدورهما الفاعل داخل المدرسة، وضرورة إعادة النظر في المنظومة التعليمية، بحيث تصبح قادرة على تنمية التلميذ تنمية شاملة ومتكاملة، عقلياً وصحياً ونفسياً، وتنمي ميوله إلى التفكير العلمي الذي يدفعه إلى الابداع والابتكار وتعمّق لديه مفهوم التعلم الذاتي.

المحور الثالث: أثر التغيب الدراسي على تحقيق أهداف منظومة التعليم الثانوي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن أسباب العزوف عن الدراسة هي أسباب متشعبة تغذيها ترسبات سوسيولوجية أو اقتصادية وأخرى نفسية، أو ثقافية، وأخرى أسرية أو شخصية محضة. وقد اهتمت العديد من الدراسات برصد هذه الأسباب وغيرها التي ساهمت في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة (Sheldon Rothman , 2001) التي استهدفت التعرف على العوامل المتعددة لظاهرة تغيب الطلاب من المدارس الحكومية جنوب أستراليا؛ لفهم كيف تؤثر البيئة الأسرية، والمحيط المدرسي على ظاهرة الغياب من المدرسة. وقد أظهرت الدراسة: أنَّ الحالتين الاجتماعية والاقتصادية كلما تدنى مستواهما، فإنَّه يكون لهما دور كبير في ظاهرة تغيب الطلاب عن المدرسة. كما استعرضت دراسة (هيسر مالكوم وآخرون، 2013) أسباب التغيب في سبع هيئات تعليمية محلية في إنجلترا من وجهة نظر المعلمين، والمدراء. وقد استخدم الباحثون طريقة دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من معلمين، ومدراء في (27) مدرسةً؛ (13) مدرسةً ابتدائيةً و(14) مدرسةً ثانويةً، تابعين لسبع هيئات تربوية في مناطق مختلفة ريفية وحضرية في إنجلترا، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ البنين أكثر غيابًا من البنات في المدارس. كما اختلفت معدلات الغياب من منطقة لأخرى؛ فعندما يستخدم المدراء أساليب إداريةً فاعلةً ونشطةً تقل نسبة الغياب المدرسي.

وقد بينت دراسة (ابتهال كمال وآخرون، 2015) أسباب عزوف الطلاب عن المدرسة ببعض مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية، من خلال التعرف على الخصائص الشخصية والاجتماعية والاقتصادية لأولياء أمور التلاميذ، والأسباب التربوية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والنفسية لعزوف الطلاب عن المدرسة ببعض مدارس التعليم الأساسي. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم **الأسباب التربوية لعزوف الطلاب عن المدرسة** هي (طول المناهج، عدم الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية له، سفر الأب أو غيابه، تكرار رسوب التلميذ، ضرب التلميذ في المدرسة). كما اتضح أن أهم **الأسباب الاقتصادية** هي (الدخل المتدني للأسرة، والفقر ومساعدة الطلاب لأسرهم في تلبية الاحتياجات الأساسية). وكانت أهم **الأسباب الثقافية** هي (سيادة العادات والتقاليد الخاصة بالأسرة، وزواج البنات وهن صغيرات).

ويمكن استخلاص أهم نتائج الدراسات السابقة عن أهم العوامل التي أدت إلى تغيب الطلاب عن الحضور بالمدارس في مختلف البلدان ـ ومنها مصر ـ فيما يلي : **ـ العوامل الذاتية للطلاب** : حيث أوضحت بعض نتائج الدراسات إنَّ شعور المراهق أنَّه شخص بلا قيمة يفتقر إلى احترام الذات يؤثر على دوافعه واتجاهاته وسلوكه، فهو ينظر إلى كل شيء من ناحية تشاؤمية، وهذا الشعور قد يكون ناتجًا عن الخوف عن موقف أو مجموعة من المواقف أو قد يشعرون بالخوف من أشياء غامضة، وفي المواقف التربوية التعليمية يظهر مثل ذلك في خوف المراهق من أحد الطلاب أو المعلمين بسبب تسلط بعضهم على الطالب بالضرب أو بالاستهزاء منه من قبل، والخوف من العقاب الجسدي أو اللفظي ، أو حدوث المشكلات معهم، كالخجل أو العزلة، أو إعاقة جسدية أو عقلية. وقد عارض كونتيلان (Kwntlian) بقوله: لا أرضى بالعقوبة البدنية، ولا أنصح باستخدامها على أنها وسيلة من وسائل التعليم بالمدارس، فهي عقوبة للعبيد، وفيها ذلة ومهانة للطلاب. فضلاً عن صعوبة تركيز الانتباه والسرحان، والنسيان وضعف الذاكرة، وعدم القدرة على تخطيط وتنظيم الوقت، والتأخير الدراسي في مادة أو أكثر. (سعيدة صالحي، 2003: 33)

- **العوامل المدرسية التعليمية:** صعوبة الفهم والتركيز والاهتمام بالمواد الدراسية، وضعف كفاءة المدرسين، وصعوبة المناهج وعدم ملاءمتها، والشعور العام بعدم جدوى الدراسة، ونقص الضبط والرقابة في المدرسة، وتمييز المدرسين لبعض التلاميذ دون الآخرين، ونقص الإرشاد التربوي.
- **العوامل الأسرية:** وتتمثل في تدني المستوى الاقتصادي أو الثقافي لبعض الأسر، أو وجود العديد من المشكلات الاجتماعية كالتفكك الأسري أو الهجرة أو وفاة الأب أو الأم أو كلاهما، أو ارتفاع المستوى الاقتصادي للأسرة وهو ما يدفعها إلى اللجوء للتعليم الموازي عوضًا عن حضور الأبناء للمدارس الحكومية.

كما عكست نتائج الدراسات عن **سبل مواجهة عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس**، حيث يرى (ريتشارد ماير، 2003) أنه يجب إقامة نظام تعليمي متكامل يشمل المدرس والطالب والمنهج الدراسي وجميع العاملين

بحقل التعليم والأسرة يعمل على لتحقيق فاعلية منظومة التعليم من خلال توافر المقومات التي تدعم وتنمي جاذبية الطلاب ودافعيتهم نحو مزيد من التحصيل الدراسي، عن طريق استقطاب أفراد مؤهلين للقيام بالأدوار المنوطة بهم على الوجه الأكمل، وتوفير بيئة مدرسية متكاملة تتضمن أنشطة تعليمية خارج نطاق الواجبات الصفية المفروضة، وتوفير تكيف وتوافق اجتماعي وثقافي ونفسي للطالب مع بيئته المدرسية باعتبارها منظومة تربوية وتعليمية تسهم في اكتساب الخبرات وأسلوب الحياة وثقافة المجتمع والتأهيل العلمي والأكاديمي والفني، في حين استهدفت دراسة (هاشم جمعة ، 2019) الكشف عن آليات مقترحة لمواجهة عزوف الطلاب عن الحضور بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة من خلال التعرف على أسباب مشكلة عزوف الطلاب لدى طلاب المرحلة الثانوية العامة من وجهة نظرهم ، وانعكاسات المتغيرات المعاصرة على مشكلة العزوف، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت أداتي المقابلة والاستبانة لدى عينة تكونت من 500 طالب وطالبة و 100 مفردة من المعلمين والمعلمات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباطية دالة بين متغير العزوف والمتغيرات المعاصرة لدى طلاب المدارس الثانوية العامة.

*** تعقيب عام على الدراسات السابقة:**

من خلال مراجعة التراث العلمي لمتغيرات البحث الراهن، وبخاصة متغير الثقافة التنظيمية، توصل البحث الراهن إلى ست خصائص للثقافة التنظيمية ومؤشراتها التي قد تكون عاملاً مؤثرًا في إحداث العديد من المشكلات المرتبطة بمنظومة التعليم الثانوي، وتتمثل في (قيمة الوقت، محدودية الإنتاجية وانخفاض الدافعية للإنجاز، عدم الحزم في اتخاذ القرار، الخوف وتجنب المخاطرة، الإذعان والخضوع للسلطة، المحاباة وتبادل المصالح الشخصية). وهذه القيم تكررت بشكل منفرد لدي بعض الدراسات، حيث تناول البعض الإسراف وإهدار الوقت فيما لا يفيد العمل، والبعض الآخر تناول الخوف من تحمل المسئولية، والبعض تناول المحاباة والتميز والتحيز، وكلها مشكلات تجمعت في النهاية تحت شمولية هذا البحث، وتحليل أبرز مؤشرات وخصائص الثقافة التنظيمية الضمنية التي تعكس بشكل كبير الثقافة السائدة بمنظومة التعليم الثانوي الحكومي. ومن استقراء الدراسات السابقة التي تتصل بموضوع البحث الراهن يمكن استخلاص ما يلي: –

هناك مجموعة من النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسات السابقة، يمكن إجمال أبرزها فيما يلي:

1) تتعدد أهداف التعليم الثانوي في تنمية الفكر العلمي لدى الطالب وتعميق روح البحث والتجريب، والتتبع المنهجي، وإتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين وإعدادهم لمواصلة الدراسة – بمستوياتها المختلفة في المعاهد العليا والكليات الجامعية في مختلف التخصصات، وتهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق، وتخريج عدد من المؤهلين سلوكياً وفنياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم ، وإكسابهم الرغبة في الازدياد من العلم

النافع والعمل الصالح تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع وتحقيق الوعي الأسرى لبناء أسرة سليمة، وتكوين الوعي الإيجابي الذي يواجه به الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة.

2) أن المدارس الثانوية الحكومية تعاني من المشـــكلات المتنوعة التي تعوق أداء مهامها، مثل تقادم النظم، وبطء عمليات التطوير في سياق المناهج وطرق التدريس، وروتينية إدارة مؤسسات التعليم الثانوي، وغياب المرجعيات (المعايير والقيم التنظيمية) المنضبطة للأداء المدرسي في جميع مستوياته، وضعف آليات تحرير المدارس الثانوية من كثير من القيود الإدارية والتنظيمية، وعدم الأخذ بالنظم الإدارية الحديثة، والقصـــور في تطبيق الأســـاليب التكنولوجية في التعليم، وتقادم النظم المالية والإدارية والجمود في إعمال قواعد حكومية لا تتناســـب وطبيعة المؤســـســـات التعليمية، وضـــعف الإمكانات المادية للمدارس الثانوية متمثلا في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكتباتها، وضـــعف قدرة المدارس الثانوية الحكومية على مواجهة المنافســـة مع المدارس الخاصـــة والمدرســـين الخصـــوصـــيين من ذوي الامكانيات المادية والفنية والتكنولوجية التي تحقق مخرجات تعليمية أفضـــل. ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية الايجابية لمنظومة التعليم دورا كبيرا في التغلب على تلك المشـكلات بما يسـهم في تحقيق أهدافها وتطلعات أعضاء المنظومة.

3) تتعدد أسباب ظاهرة الدروس الخصوصية، ومن أبرزها: المعلم، والمتعلم، والأسرة، والمجتمع نفسه، والسياسات والنظم التعليمية السائدة، وطبيعة المقررات ونظم التقييم والامتحانات.

4) اختلفت بعض الدراســات في تحديد التأثيرات الايجابية او الســلبية للدروس الخصـــوصـــية، على الفرد والأســرة والمجتمع عامة، فهناك البعض الذي يؤيدها ويعتبرها ذات فائدة تعليمية وتحصيلية حيث أنها تساعد الطلاب على النجاح والانتقال إلى الصـــفوف العليا أو الالتحاق بالجامعة ، مقابل البعض الأخر الذي يســـتنكر وجودها لأنها تعمل على تشويه مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية إضافة إلى ما تفرضه الدروس الخصوصية من مشكلات متعددة على الأسرة ، وما تحدثه من تصدع في إرساء العدالة التعليمية فضلًا عن أنها تعزز قيم الثروة والمال في اكتساب القوة والمكانة على بقية القيم الاجتماعية الأخرى.. وغيرها.

5) توجد أدوار تنظيمية لكل أعضاء منظومة التعليم لابد من الوفاء بها حتى تحقق الثقافة التنظيمية أهدافها المنشودة، ومن أبرزها ما يلي:

- ما يتعلق بمدير المدرسة: اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدارسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.
- ما يتعلق بالمعلم: التعاون مع إدارة المدرسة وسائر المعلمين والعاملين بالمدرسة في كل ما من شأنه تحقيق انتظام الدراسة، وتحقيق البيئة اللائقة بالمدرسة.

- ما يتعلق بالطالب: يلتزم الطالب بجميع الأنظمة التي تحكم عمل المدرسة، وبما تصدره إدارة المدرسة من تعليمات وتوجيهات، ويدخل في واجباته الالتزام بالحضـور إلى المدرسـة والانصـراف منها في المواعيد المقررة ولا يجوز له الخروج من المدرسة أو البقاء خارج الفصل إلا بإذن من المدير أو الوكيل.

*** أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى تلك الدراسـات تبين أن غالبيتها قد اتفقت مع البحث الراهن في أن أبعاد وخصـائص ومؤشـرات الثقافة التنظيمية الايجابية قد تكون عاملاً رئيسًـا في تطور المؤسـسـات، وتضـافر كل القوى في تحقيق التنظيم لأهدافه، وتحقيق الرضـا الوظيفي لأعضـائه، وتحقيق المخرجات المسـتهدفة أو العكس. كما اتفقت تلك الدراسـات مع البحث الراهن في أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد معظمها على صحيفة الاستبانة أو دليل المقابلة في جمع البيانات.

*** أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:**

يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في الهدف الرئيس من إجراء هذا البحث، حيث أنه لا توجد دراسة ــ في ضوء المسح الذي أجراه الباحث ــ تناولت خصائص الثقافة التنظيمية المؤدية لانتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضـور بالمدارس وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي؛ مما يعطي البحث الراهن السبق في دراسة أهمية مؤشرات الثقافة التنظيمية السائدة بمجتمع البحث، وعلاقتها بانتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضـــور بالمدارس، وتداعيات ذلك علي منظومة التعليم الثانوي، ويجعل هذا البحث بمثابة محاولة علمية جديدة؛ للتعرف علي طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. كما أن بعض الدراسات السابقة استهدفت التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وخصـائصـها وأبعادها ومؤشـراتها، وتداعياتها على مختلف التنظيمات الاقتصـادية والاجتماعية والثقافية، ودورها في إحداث التغيير والتطور المؤسـسـي على مسـتوى الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، إلا أن غالبية هذه الدراسـات تناولت الثقافة التنظيمية الايجابية التي تسـتهدف صـالح التنظيم وأعضـائه، وتحقيق أهدافه والعمل على مجابهة المنافسات القوية بين التنظيمات المختلفة، ولم تستعرض الثقافة التنظيمية التي تستهدف التكيف مع الظروف والأوضاع المجتمعية، ومعايشة المشكلات دون التصدي لها؛ نتيجة انتشار عادات وتقاليد مجتمعية أدت ــ بقصد أو بدون قصد ــ إلى استمرار المشكلات وتفاقمها، رغم الجهود العلمية والسياسات التعليمية التي اسـتهدفت إيجاد حلول للمشـكلات الناجمة عن هذه الثقافة، ومن أبرزها: تنامي وانتشـار الدروس الخصـوصـية، وعزوف الطلاب عن الحضـور بالمدارس، وظهور تداعيات اجتماعية واقتصـادية وثقافية على كافة أعضـاء المنظومة، وهو ما يسـعى إليه البحث الراهن. فضـلاً عن ندرة الدراسـات التي تناولت بالتحليل الثقافة التنظيمية وخصـائصـها وأبعادها ومؤشـراتها وربطهم بتنامي التعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضـور بالمدارس، وتداعيات كل هذه المتغيرات على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، بالرغم من الدراسـات الهائلة

عن الدروس الخصوصية، وكذلك الثقافة التنظيمية، والتغيب المدرسي إلا أنه لم توجد دراسات سابقة ـــ على حد قراءات الباحث . قامت بالربط بين متغيرات البحث.

*** أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفاد البحث الراهن من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها:

1) إعداد الإطار النظري للبحث الراهن بما يتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته.
2) وجهت الباحث لبعض الجوانب التي افتقدت إليها الدراسات السابقة، كإضافة أحد أهم المؤشرات التي تؤثر في الثقافة التنظيمية بشكل كبير، وهو هيمنة العادات والتقاليد في الاصرار على أخذ الدروس الخصوصية، وانتشار معدلات البطالة ولاسيما بين خريجي الكليات النظرية والتربوية، انتشار ثقافة التكيف التنظيمي بين أعضاء المنظومة في استمرار الوضع القائم عما هو عليه، سواء في انتشار الدروس الخصوصية أو تغيب الطلاب عن المدارس بمجتمع البحث بشكل خاص.
3) الاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية، وبناء أداتي جمع البيانات (الاستبانة ودليل المقابلة).
4) ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، والمتمثلة بوجود فجوة بحثية بالدراسات تتصل بتحليل خصائص الثقافة التنظيمية ومؤشراتها المؤدية لانتشار الدروس الخصوصية، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، وتداعيات كل ذلك على منظومة التعليم الثانوي.
5) إن أهم ما استفاد البحث الراهن من عرض تلك الدراسات هو تحديد القضايا المحورية التي ينطلق منها البحث الراهن، ويمكن تحديدها في قضيتين جوهريتين هما:

القضية الأولي: كيف تشكلت خصائص الثقافة التنظيمية لدى أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث (القيادات المدرسية ـ المعلم ـ الطلاب ـ أولياء الأمور) التي تنتهجها في تحقيق أهداف وتطلعات أعضاء المنظومة المهنية والتعليمية، وفي الوقت ذاته يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء المنظومة؟

القضية الثانية: هل يمكن وضع آليات حقيقية تسهم في تشكيل ثقافة تنظيمية بناءة تحقق لأعضاء التنظيم متطلباتهم وفي الوقت ذاته تحد من المشكلات التي خلفتها ممارسات سلوكية وتنظيمية قائمة على تعزيز ثقافة التكيف وانتشار القيم المادية بين أعضاء المنظومة، كانتشار الدروس الخصوصية وتغيب الطلاب عن الحضور بالمدارس، وخلق بيئة تعليمية تستطيع جذب الطلاب للحضور بالمدارس وإعادة دور المدرسة التربوي والقيمي؟

*** ما يمكن أن يضيفه البحث الراهن للدراسات السابقة:**

من حيث موضوع البحث وأهدافه: بالرغم من كثرة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الراهن ، إلا أن البحث الراهن يمكن أن يضيف شيء جديد للتراث العلمي في مجال تخصص الباحث حول هذا الموضوع ،

من خلال إيجاد العلاقة المحورية بين الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بانتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، حيث يساهم البحث الراهن في التركيز على خصائص تلك الثقافة وعلاقتها بأحداث المشكلات التعليمية والتربوية، وارتباط هذه الثقافة بالممارسات السلوكية والعادات والتقاليد الاجتماعية التي يمارسها أعضاء التنظيم في تفاقم حدة المشكلات التعليمية والتربوية بمجتمع البحث . ولذا يستهدف البحث الكشف عن الآليات الابداعية التي يمكن أن تنتهجها كافة أعضاء المنظومة التعليمية، بما يسمح بتغيير الثقافة السائدة والعمل على تغييرها او تطويرها بما يسمح بتفعيل دور المدرسة التربوي والقيمي والمهني، وفي الوقت ذاته يلبي رضا وتطلعات كلفة أعضاء المنظومة التعليمية، وتحد من المشكلات القائمة كانتشار الدروس الخصوصية أو عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس.

من حيث المجال التطبيقي: وهو رصد خصائص بنية الثقافة التنظيمية السائدة لمنظومة أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث (المدير . المعلم . الطالب . ولي الأمر) التي ساهمت في تفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي، وكيف يمكن تغيير بعض من خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بما يسمح بتطوير منظومة التعليم، والحد من المشكلات التعليمية والتنظيمية والقيمية السائدة. من خلال صوغ مجموعة من المقترحات العلمية التي قد تساعد متخذي القرار في صياغة سياسات تعليمية تعزز من الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى تطوير التعليم وخلق ثقافة تنظيمية ابداعية إيجابية تحقق أهداف التنظيم، وتلبي تطلعات أطراف منظومة التعليم الثانوي.

خامسًا: التوجه النظري للبحث:

تواجه المؤسسة التعليمية في مصر في ظل الأوضاع الراهنة تحديات عديدة منها: الظروف العالمية ذات الأبعاد الاقتصادية والتي تقتضي الإعداد الجيد للأجيال وإمدادها بالمهارات اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية، وليست تلك المؤسسة مسئولة عن هذه الظروف، لكنها قد تكون مسئولة عن مواجهتها بحسم والتعامل معها بالجدية المطلوبة، ومن هذه التحديات الشعور المجتمعي بعدم الرضا عن أداء المؤسسة التعليمية وأيضا عدم الرضا عن الأداء التعليمي للطلاب. (Diez, Carlos Gutierrez, & Ortega, Pilar, 2011:10) وتساهم النظرية الاجتماعية في التعامل مع النظام التعليمي ومشكلاته في فهم وتفسير ممارسات المعلمين والإداريين وقراراتهم في تفسير واقع النظام التعليمي وتحليله، بهدف التوصل إلى مقترحات علمية تساهم في الحد من مشكلاته، وتحقيق أهدافه في ظل التغييرات الداخلية والخارجية، من خلال الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية التي تنتهجها أعضاء منظومة التعليم، وتؤدي إلى تفشي الدروس الخصوصية، وعزوف الطلاب عن الحضور في المدارس، وتدني مستوى البني التحتية بالمدارس من أدوات وتقنيات حديثة المتبعة في أساليب التعليم والتعلم، إضافة إلى إعطاء مقترحات علمية قد تسهم في إمداد الإداري بالأسس والمبادئ والإمكانيات الفنية والتكنولوجية والبشرية التي يستخدمها في مهامه وتحقيق أهدافه التعليمية ومخرجات التعليم المستهدفة .ومن ثم تسهم النظرية الاجتماعية في المجال التعليمي في جانبين : الجانب الأول : يتصل بالمؤسسات التعليمية وبنيتها التحتية، وما تقوم به من أدوار محددة ومترابطة ومهام وسلوكيات يقوم بها

أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي. الجانب الثاني : يتعلق بالطلاب وارساء الجوانب التعليمية والقيمية بينهم، واحتياجاتهم التعليمية، والتوقعات التي يمارسونها من أجل تحقيق أهدافهم المنشودة . (جودت عطوي، 2014: 35)

وينطلق البحث الراهن من بعض مقولات **نظريات النظم ورأس المال البشري والعوامل المشتركة والتبادل الاجتماعي**، حيث تهتم تلك النظريات بدراسة العوامل المشتركة المؤثرة في التنظيم والتي أدت إلى الخلل داخل النظام التعليمي؛ نتيجة تداخل مجموعة من العوامل المشتركة: اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية في ظل نظام مفتوح يؤثر في عناصره ويتأثر بالتغيرات والتطورات الداخلية والخارجية. واعتبر رواد تلك النظريات أمثال سليزنك وبارسونز وميرتون بان التنظيمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور رغبتها في تحقيق مجموعة من الوظائف الظاهرة والكامنة، من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزاء التنظيم الذي يعد نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، لتحقيق أهداف مشتركة بين أعضاء التنظيم ، وتكيفون في سبيل ذلك مع المتغيرات الخارجية والداخلية للتنظيم، دون النظر إلى تطور التنظيم وتحقيق المخرجات المستهدفة، مما ينتج عنه سيادة ثقافة تنظيمية واحدة لمختلف أعضاء منظومة التعليم، وبالتالي قد تحدث هذه الثقافة تأثيرًا إيجابيًا أو سلبيًا على منظومة التعليم الثانوي بوصفها نسقا، يحقق أهداف تبادلية مشتركة ، ويجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: سياسات الوزارة، وبنية المدرسة وخصائص الثقافة التنظيمية المكونة لها، وعلاقات العمل بين أعضاء التنظيم داخليًا وخارجيًا، والطلاب وأولياء الأمور، وأن طبيعة هذه العلاقات هي التي قد تحدد استقرار النسق وبقائه واستقراره أو العكس. ونظرًا لأن موضوع البحث الراهن يحاول الكشف عن أهم خصائص الثقافة التنظيمية المؤدية لانتشار الدروس الخصوصية لطلاب المدارس الثانوية، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، والتي قد يصاحبها تداعيات اجتماعية وتنظيمية قد تؤثر على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، فإن هذا الكلام أقرب ما تتعرض له نظريات النظم، والعوامل المشتركة، والتبادل الاجتماعي، ورأس المال البشري، ولذا فقد تم اختيارهم وجعلهم كموجه نظري للبحث، لاهتمامهم بدراسة العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المفسرة للظاهرة الراهنة موضوع البحث.

وتعد نظرية النظم systems theory من النظريات الحديثة، التي تنظر إلى المدرسة باعتبارها نظام مفتوح يتكون من: المدخلات Inputs وتشمل أعضاء التنظيم والبنية التحية للمدرسة والتقنيات المستخدمة والأساليب الفنية والقوانين والأهداف والأنشطة Activities وتشمل كل العمليات والإجراءات التي يتم ممارستها بين أعضاء التنظيم في مختلف المواقف المهنية، والمخرجات Outputs وتعني تقديم الخدمة التعليمية الملائمة للبيئة الخارجية والمستفيدين، والبيئة environment وتعني دراسة البيئة الخارجية المحيطة والمزايا التنافسية ومستوى رضاء الطلاب وأولياء أمورهم عن الخدمة المقدمة، والتغذية العكسية Feedback وتعني الاستفادة من استقصاء آراء أعضاء منظومة التعليم الثانوي عن رضاهم الوظيفي ورضاء المستفيدين عن جودة الخدمة المقدمة، والاستفادة من نتائج وتقييم الأداء وتطويره بالشكل الذي يتناسب مع تحقيق رغبات الطلاب وتحقيق أهدافهم بالبيئة المحلية. وينسب لعالم الأحياء **لودفيج برتالانفي** (1901–1972) الفضل في صياغة "نظرية النظم"، حيث قدم نموذجه الخاص بنمو الكائن الحي بمرور الوقت عام 1934، اذ يرى لفهم وحدة كلية لابد من أن يفهم المرء بدقة أجزائها المعتمدة على

بعضها البعض فاستخدم مدخل النظم يمكن من خلاله للمدير أن يدرك العلاقات واعتماد جزئيات الأعمال في العملية ككل. كما ينظر "**شيستر برنارد**" إلى التنظيم " نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزاءه على بعضها البعض، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها، وتتكيف مع بعضها البعض، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام؛ لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي"، وقد انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية مؤداها أنه "يمكن حل العديد من المشاكل من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير". ووفقا لنتائج العديد من الدراسات السابقة، فقد توصلت إلى أن كثير من المؤسسات التعليمية تعاني من مشكلات ومعوقات داخلية وخارجية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجهها منظومة التعليم ما يلي **(سوسن شاكر، 2007: 52)**:

- ضعف التنسيق بين أهداف وقيم المدرسة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين بها، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.
- ضعف القدرة على ملاحظة التغيرات في سوق العمل ومتطلباته، وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات، واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من تهديدات تؤثر على أداء منظومة التعليم، أو تحد من تطور ثقافتها التنظيمية للنهوض بها.
- اعتماد أنماط وقيم ومعايير تقليدية في المدارس وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة، وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم.
- تعدد صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاذ وقت أطول في العمليات بما يقلل من مردود التعليم وضياع الوقت في المدارس.
- الاستخدام الشكلي للتقنيات والتكنولوجيا الجديدة، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.
- افتقاد المؤسسات التعليمية لنظم وآليات ملائمة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمدارس.

كما ترتكز نظرية رأس المال البشري **The Human Capital Theory** على أن الأفراد من ذوي المستوى التعليمي الأعلى يحصلون على دخل أعلى، وامتيازات أفضل من الأفراد ذوي المستويات الدنيا من التعليم ، وأن الكسب الأعلى يعكس فرصة مكافأة الاتجاهات والمهارات المتوفرة من خلال العملية التعليمية . فالتعليم ما هو إلا أداة تصفية أو انتقاء أو غربلة لتوزيع الأفراد المتعلمين على مكانات مهنية واجتماعية مختلفة في المجتمع، طبقًا لنمط التعليم الذي يحصلون عليه، وكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما كان مؤشرًا على تمكنهم من القيام بادوار وظيفية متميزة، ومن ثم فإن إقبال الطلاب وأولياء أمورهم على الدروس الخصوصية يعد من العوامل الاقتصادية والثقافية التي يسعى إليها الأفراد من خلال اكتساب مستويات تعليمية أعلى تستثمر اقتصاديًا في مختلف المجالات الحياتية. ولا يستطيع تخطي صعوبات عملية التعلم إلا الطلاب الموهوبين فقط، وبذلك يمكن النظر للدروس الخصوصية على أنها تكريس لنظرية رأس المال البشري وذات صلة وثيقة بالعرض والطلب، حيث تلعب دورًا في إثراء العائد الاقتصادي، حيث تسهم الدروس الخصوصية بدور كبير في صقل مهارات الطلاب واكسابهم المعارف

التي تمكنهم من الحصول على درجات عالية تؤهلهم للالتحاق بكليات متميزة، تسهم فيما بعد من حصول على فرص عمل ومكانات مهنية متميزة في المجتمع.(Bray,1999: 64)

ولعل استخدام مصطلح رأس المال البشري لرصد الآثار الاقتصادية للتعليم والتدريب بدأ في التطور بحلول أواخر خمسينيات القرن 20. واعتبر معظم الاقتصاديين قبل الحرب العالمية الثانية أن فوائد التعليم تتركز على المستوى السياسي والأخلاقي بدلاً من المستوى الاقتصادي، وكانوا يميلون إلى تجاهل دور التعليم في تحليلاتهم. ففي سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية، زاد الاهتمام برأس المال البشري والقيمة الاقتصادية للتعليم بين الاقتصاديين الأكاديميين. كما تعود أصول نظرية رأس المال البشري إلى نظرية التطور الاقتصادي الكلي، ففي خمسينات القرن العشرين تضمنت العوامل الأساسية للإنتاج الأرض والعمل ورأس المال المادي والإدارة، ومع ذلك في الستينات واجه علماء الاقتصاد صعوبة كبيرة في تفسير نمو اقتصاد الولايات المتحدة بناء على العوامل المذكورة أعلاه الخاصة بالإنتاج، ثم جاءت أفكار بيكر (1930 –2014) وزملائه المتعلقة بالفرضية السائدة التي تشير إلى أن نمو رأس المال المادي يسهم في النجاح الاقتصادي، وتقوم الفرضية الأساسية لنظرية رأس المال البشري على أن القدرات التعليمية للأشخاص قيمة قابلة للمقارنة مع الموارد الأخرى المتضمنة في الخدمات المؤسسية. وفي 1964، نشر "جاري بيكر" كتابه بعنوان "رأس المال البشري"، وقدّم فيه صورة شاملة لما أصبح يعرف بنظرية رأس المال البشري. وعرّف بيكر رأس المال البشري بأنه "الأنشطة التي تؤثر على الدخل النقدي من خلال الاهتمام بالتعليم والتدريب أثناء العمل". وتكمن أهمية نظرية رأس المال البشري في المؤسسات في أن الشخص الذي يستثمر في التعليم والتدريب يزداد لديه المستوى المهاري ويكون أكثر إنتاجية من الأشخاص ذوي المستوى المهاري الأقل؛ لذا يستطيع تحقيق المكاسب العليا نتيجة الاستثمار في رأس المال البشري، وأن التعليم يزيد المكاسب والإنتاجية بشكل أساسي بواسطة توفير الدور الهام في تنمية العاملين الحاليين، ويمكن تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب. ومن ثم، فإن رأس المال البشري هو وسيلة للإنتاج، ويمكن لممارسة إدارة رأس المال البشري أن تبني ثقة العملاء، وثقة الموظف بنفسه من خلال إعادة تأكيد مواهبه وتقديره لذاته داخل المنظمة، وبالتالي، شعور متزايد بالولاء والتفاني في نتائج العمل ككل. (بيكر 1994: 43) ويتم تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم ونوعية المعيشة. لذلك، ترتبط مكونات مؤشر التنمية البشرية، ومؤشر العمر المتوقع، ومؤشر التعليم، ومؤشر الدخل بتكوين رأس المال البشري داخل البلاد، حيث تبلغ إدارة رأس المال البشري على المستوى الكلي نحو ثلاث قدرات رئيسة، والقدرة على تطوير المواهب، والقدرة على نشر المواهب، وتشكل هذه القدرات الثلاث مجتمعة العمود الفقري للقدرة التنافسية لرأس المال البشري في أي بلد. ومن ثم فإن المدخلات التعليمية تخلق آثارا أكثر إنتاجية على جيل المستقبل، ويصبح الجيل المقبل متفوقا على الجيل الحالي من خلال تحسين الروابط بين التعليم واحتياجات سوق العمل. (Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S.,2016)

أما **نظرية العوامل المشتركة** فهي تستند على أن الممارسات الثقافية القائمة بين أعضاء التنظيم هي نتاج لعوامل مشتركة، ولكي يمكن تحليل خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بأعضاء منظومة التعليم المؤدية لتفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتداعياتها على منظومة التعليم ككل يتطلب تحليل العوامل المجتمعية التي ساهمت في تشكيل هذه الثقافة وتداعياتها على كافة أطراف المنظومة التعليمية ، ويجب

أن تُدمَج هذه العوامل حتّى تبلغ الفعاليّة القدرة على فهم الواقع وتفسيره والالمام بالعوامل المختلفة للمشكلات القائمة به. وتتجه هذه النظرية لتفسير مشكلات النظام التعليمي القائم من خلال عوامل عدة، وتتمثل أبرزها فيما يلي:

أولاً: العامل التكنولوجي: وتعد التكنولوجيا انعكاس لثقافة المجتمع المادية والفكرية ونحن نهتم بالتكنولوجيا كمعاني وأبعاد وانعكاسات وليس كآلات نظراً للآثار التي تتركها في المجتمع. وتتلخص العلاقة بين المجتمع والتكنولوجيا في الأوجه التالية: 1) يؤدي الموقف السوسيولوجي إلى الاختراع المادي الذي يستعمل في المجتمع. 2) يؤثر الاختراع التكنولوجي في حياة المجتمع من خلال استعماله. 3) تؤثر التكنولوجيا في مجتمعات لم تساهم في عملية الاختراع أو الاكتشاف، وذلك بفعل عامل الانتشار ولذا فالعامل التكنولوجي أثراً مهماً في التاريخ الاجتماعي للمجتمعات، ويؤدي إلى تقدمها. من خلال قيام التكنولوجيا بوظائف متعددة وتصل إلى إنجاز عملها بكفاءة كبيرة. كما أن ساهمت في إحداث التغير القيمي في المجتمع، وذلك عندما يحدث تراكم في مجال الثقافة المادية نتيجة لعامل الاختراع والاكتشاف أو عامل الانتشار بشكل أسرع من الجانب اللامادي للثقافة، الأمر الذي يؤدي إلى تخلف الجانب اللامادي عن الجانب المادي، وهذه الظاهرة يطلق عليها العالم أوجبرن مصطلح " الهوة الثقافية " أو " التخلف الثقافي ". ومن ثم تعمل الجوانب المادية على دفع اللامادية نحو التغير. ووفق هذا المنظور يفسر البعض تفشي الدروس الخصوصية بارتباط هذه الظاهرة بتوظيف التقنيات الحديثة في مراكز التعليم الموازي في التعليم والتعلم، وافتقاد المدرسة الأساليب التكنولوجية التي تدعم زيادة فهم الطالب واستيعابه.

ثانياً: العامل الديموغرافي: يقصد بالديموغرافيا مجموعة العناصر المتعلقة بالهيكل السكاني من حيث الزيادة أو النقصان، والتوزيع حسب الهرم السكاني وما إلى ذلك. وتؤكد الدراسات السكانية الحديثة على وجود علاقة بين السكان وقضايا التخلف والتقدم، أي بمسألة التغير الاجتماعي عموماً، من خلال العلاقة بين النسق الديموغرافي والبناء الاجتماعي وخاصة النسقين: الأيكولوجي والاقتصادي بوجه عام واستغلال موارد المجتمع ومعدلات التنمية الشاملة، ومثال ذلك ما أحدثته الهجرة الداخلية والخارجية من تغيرات ملحوظة في المجتمع المصري. وقد أكد " دور كايم " في تحليله للعامل الديموغرافي والتغير الاجتماعي على أن تقسيم العمل قد أحدث تغييرات جذرية بالانتقال من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي. ويرى البعض أن تكدس الفصول بالطلاب داخل المدارس، هو ما ساهم في عزوفهم عن الحضور بالمدارس، نتيجة العدد الهائل من الطلاب، وهو ما يمنعهم من الفهم والاستيعاب.

ثالثاً: العامل الاقتصادي: وقد تعددت الرؤى النظرية في أهمية العامل الاقتصادي كمتغير رئيس في إحداث التغير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع، فمن تلك الرؤى ما ذهب إليه اميل دوركايم وأدم سميث وغيرهم في أهمية التنافس والانجاز من أجل الحصول على التمايزات الاقتصادية والمهنية والاجتماعية، ومنهم من أشار إلى أهمية الصراع الطبقي، كما أشار إليه ماركس ودور البناء الاقتصادي (التحتي) للمجتمع، وتأثيره على مختلف العلاقات الاجتماعية وعلى الجوانب الفكرية والثقافية عموماً (البناء الفوقي). ويرى بوتومور أن النظرية الماركسية تفرد مكانة خاصة للصراع بين عنصرين أساسين في الحياة الاجتماعية: 1- تغير الماديات (قوى الإنتاج) وتضم: الآلات "الوسائل" الأشخاص الذين يستخدمون الآلات المعارف الفنية "التقنية". 2- تغير العلاقات بين الطبقات الاجتماعية (علاقات الإنتاج) ويقصد بها العلاقات القائمة بين الأفراد خلال عملية الإنتاج وهي إما علاقات تعاون وتعاضد أو سيطرة وخضوع وهي تضم: صور ملكية وسائل الإنتاج، وضع مختلف الفئات الاجتماعية في الإنتاج،

صور توزيع المنتجات. على أن التغير المستمر في العامل الأول يغير في العامل الثاني وفي طبيعة الصراع الجدلي بينهما. وأن المحرك الرئيس للتقدم هو محاولة الإنسان إنتاج الوسائل اللازمة لإشباع حاجاته. وعلى أية حال، فإن النظام التعليمي يشهد تعدد الرؤي العلمية في لجوء الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين إلى الدروس الخصوصية لأسباب اقتصادية بحتة، تتمثل في زيادة دخل المعلم مع تدني دخله الشهري الحكومي وارتفاع متطلبات المعيشة، أو رغبة الطلاب وأولياء أمورهم إلى الالتحاق بإحدى كليات القمة، بحيث تضمن لهم مستوى اقتصادي وفرصة عمل تحقق أكبر منفعة اقتصادية واجتماعية.

رابعاً: العامل الثقافي: يركز هذا العامل على آليات التغير الثقافي ومصادره، وهل هي داخلية أم خارجية؟ وكيف يحدث ذلك؟ وتتمثل في ثلاثة اتجاهات رئيسة هي: نظرية الانتشار الثقافي، نظرية الارتباط الثقافي، ونظرية الصراع الثقافي، حيث ترى نظرية الانتشار الثقافي أن انتشار السمات الثقافية هو العامل الأساسي في إحداث التغيرات الثقافية، وهي تميز بين انتقال عناصر وأنماط الثقافة من جيل سابق إلى جيل لاحق. وتعتمد عملية الانتشار على عامل الاختراع والاكتشاف وقد ركز كل من بواس وكرويبر على العامل الخارجي للانتشار الثقافي الذي قدم من الخارج.. ووفق هذا المنظور فإن التكنولوجيا وسيادة القيم المادية والانانية والفردية قد تحدث صراعًا ثقافيًا بين ما هو قديم وما هو حديث وما سيحدث من تغيرات قيمية في المستقبل، وهو ما ساهم في تفشي الدروس الخصوصية، وتغليب القيم المادية عن القيم الاجتماعية والتربوية التي يمكن أن تغرسها المدرسة في نفوس الطلاب، في الوقت الذي ضعفت فيه قيمة المعلم لإهماله غرس هذه القيم. فضلاً عن أن العالم يشهد ثورة معلوماتية في جميع مجالات المعرفة، وهذه الثورة الهائلة تحتم على المؤسسات التعليمية أن تعيد النظر في أسس اختيار وتخطيط وبناء المناهج وأساليب التعامل مع المعرفة، من حيث طرق تدريسها، وأسلوب تعامل التلاميذ والمعلمين معها.

كما يرى روبرت ميرتون.Robert Mirton أن عملية التغير لا تعكس فقط تباين المصالح داخل النسق، بل تعبّر أيضاً عن احتمال حدوث الصراع، ومن شأن هذه القضية أن تضع الصراع في جوهر النسق الاجتماعي. مما يعني أن ميرتون لم يكن بعيداً في هذا المجال عن كارل ماركس. ومع ذلك لم يختلف ميرتون مع بارسونز اختلافاً صريحاً، بحيث أنه كانت الحالة الأساسية للنسق من وجهة نظر الوظيفية هي حالة التوازن والتكامل، فإننا نجد أن تالكوت بارسونز يؤكد على أن النسق الاجتماعي في حالة تلاؤميه مستمرة، يستهدف دائماً تحقيق التوازن الدينامي أو المتحرك، حتى أصبح هذا السعي الأخير هو الحالة الدائمة للنسق، ونجد الى جانبه أن ميرتون قد طوّر هذا الجانب والموقف ليؤكد أنه مثلما تشكل حالة التكامل والتوازن الحالة المرجعية للنسق فإنه من الممكن أيضاً ان يستند النسق الى عدم التوازن أو عدم التكامل. تكمن أهمية تحليلات ميرتون في تطور الاتجاه الوظيفي من خلال العلاقة المتبادلة بين البناء Structure والوظيفة Function وهذا ما جعل ميرتون يطرح نوعين من الوظائف التي تظهر في البناءات والأنساق الاجتماعية وهــي: الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة؛ فالوظائف الظاهرة هي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة، والتي تعكس عموماً أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه. أوهي تلك الوظائف الموضوعية التي تساهم بصورة ارادية في تكييف كيان معيّن، أما الوظائف الكامنة: وهي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة وغير مقصودة ومتوقعة، ولكنها أيضاً تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة ايجابية أو سلبية (انحرافيه)

ووفق آراء ميرتون يمكن تفسير تعدد الرؤي بين إيجابيات الدروس الخصوصية وسلبياتها، حيث يري البعض أنها تقدم وظائف ظاهرة تتمثل في استفادة الطلاب من تلك الدروس ، حيث تنوع أساليب التعليم والتعلم والتقييم وأساليب التقويم ، وحصول الطلاب على درجات عالية في ظل تراجع دور المدرسة التعليمي، في حين يرى البعض أن الدروس الخصوصية تقدم وظائف كامنة غير ظاهرة، وهو سيادة القيم المادية وتغليها على القيم الاجتماعية كالإبداع والتنافس والتعاون والانتماء، إضافة إلى سيادة مبدأ عدم تكافؤ الفرص بين الطلاب وخاصة أبناء الفقراء الذين لا يستطيعون الحصول على هذه الدروس.

وتنظر نظرية التبادل الاجتماعي (**Social exchange theory**) إلى التغير والاستقرار الاجتماعي كعملية تبادل تفاوضية بين الأطراف المختلفة. وترجع الجذور الفكرية لهذه النظرية إلى آراء بعض الفلاسفة والعلماء الذين اهتموا بعملية التبادل (الأخذ والعطاء) منذ القدم. فقد شغلت هذه العملية اهتمام بعض الفلاسفة اليونان من أمثال أرسطو، والفيلسوف الأخلاقي " آدم فيرجسون" و" آدم سميث " في القرن الثامن عشر، وتطرح هذه النظرية فكرة أن العلاقات الإنسانية تنشأ من حسابات غير موضوعية للتكلفة والمنفعة **cost-benefit analysis** ومن مقارنة البدائل. وترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي كإحدى الاتجاهات النظرية التي تبلورت في أوائل الستينات من القرن العشرين، نتيجة لارتباط السلوك بالبناء الاجتماعي والثقافي عن طريق دراسة عملية التفاعل، وما يمكن أن يتضمن من تأثيرات متبادلة بين طرفي التفاعل. وتعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على فكرة أن الناس يفكرون في علاقاتهم من الناحية الاقتصادية وأنهم يرفعون التكاليف ويقارنونها بالمكافآت التي يتم تقديمها.

ويرى جورج هومانز أن التبادل عملية تعني تفاعل الأفراد التقابلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه النفسية والاقتصادية والاجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها وأهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي، ولأن الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته. وتمثل الثقافة التنظيمية المحرك الرئيس في نجاح أي منظمة؛ فقد تعمل على تماسك اعضاء التنظيم والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، ومن ثم قد تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهريا في تنمية وتطوير المنظومة أو العكس، حسب ثقافة المجتمع والقيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة به. فعندما يعمل مجموعة من الموظفين معاً في مؤسسة معينة، فإنهم مع مرور الوقت يصنعون ثقافة محددة تنتمي إليهم وتكون خاصة بالمؤسسة التي يعملون بها، حيث أن للثقافة خصائص وصفات محددة يمكن دراستها وتشخصيها، ويمكن للثقافة التنظيمية أن تدرس من منطق التكامل، التمايز، أو التجزئة نهج التكامل في الثقافة التنظيمية يمكن تقييمه كمياً من خلال أربعة أنواع من الثقافة هي؛ القدرة على التكيف، المهمة، المشاركة، والاتساق (**Fey & Denison, 2003**). ووفق نظرية التبادل الاجتماعي يسعى المعلمون إلى الدروس الخصوصية لتحسين دخولهم أو الالتحاق بعمل تعليمي لبعض الخريجين نظير حصول بعض الطلاب أو لطالب واحد على خدمة تعليمية متميزة تحقق لهم توقعاتهم وتلبي لهم احتياجاتهم وطموحاتهم للحصول على أعلى الدرجات، مقابل أجر يتفقون عليه فيما بينهم في مكان يحددونه.

ولعل اختيار تلك النظريات يرجع إلي الأسباب الآتية:

- يمكن النظر إلى منظومة التعليم الثانوي على أنها وحدات اجتماعية ومهنية لمجموعة من الأشخاص المنظمين المدارين لتحقيق الأهداف الجماعية، أو لمواجهة عوامل وتغييرات اقتصادية واجتماعية وثقافية أثرت في أعضاء منظومة التعليم الثانوي، وساهمت في خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تتلاءم وحجم التغييرات.
- أن ما ساهم في خلق هذه الثقافة التنظيمية هو سيادة قيم مادية وتنافسية من أجل اللحاق بمستوى اقتصادي ومهني متمايز للمستفيدين (الطلاب).
- أن نظرية رأس المال البشري تساعد في تحليل ورصد العوامل المجتمعية التي ساهمت في تفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس.
- أن أعضاء منظومة التعليم الثانوي يتبادلون تقديم الخدمات التعليمية بشكل اختياري أو قصري بمقابل أو دون مقابل دون الاخلال بالقواعد المنظمة للعمل، ويتم التبادل وفق قيم المجتمع ومعاييره فينتج عنه ما يطلق عليه بالتبادلية المعممة. وتعني أن الفرد عندما يقدم على مساعدة الآخرين يأمل في أن يصل على مثلها عندما يحتاجها، وهو ما يعني وجود ثقافة تنظيمية مشتركة بين أعضاء المنظومة ترتكز على ثلاثة مستويات، هي: . المستوى المادي (الظاهري)، والذي يتمثل في التكنولوجيا، والأنماط السلوكية المرئية والمسموعة، وتجسده مظاهر التطبيق. . مستوى القيم: ويتم التعرف عليها من البيئة المادية واتفاق الجماعة عليها، وهو مستوى تحت سطح الجوانب التطبيقية. . مستوى المعتقدات والافتراضات، وهو المستوى الذي يهتم بدراسة العلاقة مع البيئة، وطبيعة الواقع والزمان والمكان والطبائع البشرية.
- يتطلع البشر في علاقاتهم الاجتماعية إلى تجنب السلوك الذي لا يعود بالفائدة عليهم ويتأسس التبادل وفقا لذلك على أساس حساب التكلفة والعائد، ومن ثم فالحياة الاجتماعية تعد سلسلة من الاختيارات ويفهم التفاعل بين الناس تبعا لذلك على أساس التبادل الذي يكون محددا في العلاقات الاقتصادية.
- يمكن تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم في دراسة الثقافة التنظيمية، إذ يركز البعد الداخلي على تبني التنظيم ثقافة تميل إلى الاستقرار والتكيف مع الأوضاع التعليمية الراهنة. أما البعد الخارجي فيقصد به مدى التكيف والتفاعل الدائم والمستمر مع البيئة الخارجية، والاتسام بالمرونة والإبداع، كل هذه العناصر مجتمعة تعمل لتكون عامل ضغط على نشوء الثقافة أو تغيرها أو ولادة ثقافات فرعية جديدة. **(يحيي عبد المالك، 2017: 304)**
- نظرية التكيف: تنطلق من أن استقرار التنظيمات يأتي نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، وهو ما يسمى بالثقافة المؤسسية التكيفية، والتي يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل، وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورًا إيجابيًا، يتمثل في عدة نواح، منها: زيادة التزام العاملين بالعمل وانتمائهم وشعورهم بالارتباط والإبداع. **(موسى اللوزي، 2002: 228-229)**
- أن تحسين أداء الإدارة والنهوض بالثقافة التنظيمية لكافة أعضاء المنظومة يتطلب التفكير الجمعي في إيجاد حلول ابتكارية تضمن تفسير وتحليل واقع التعليم الثانوي وترصد مشكلاته من أجل إيجاد حلول جماعية يتلف حولها ويتكافون معا للمساهمة فيها، بما يضمن بيئة تعليمية رسمية جاذبة للطلاب وتنمي فيها القيم التعليمية والتربوية، وتزويدهم بالوسائل التكنولوجية والمعرفية الملائمة لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم.

*** القضايا النظرية التي تشكل التوجه النظري :**

استنادا إلى نظريات النظم ورأس المال البشري والتبادل الاجتماعي، يمكن استعراض أهم القضايا النظرية فيما يلي:

- هناك علاقة دينامية وقيم اقتصادية وثقافية واجتماعية مشتركة بين أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث.
- يمكن دراسة العلاقات المتبادلة بين خصائص الثقافة التنظيمية لأعضاء منظومة التعليم الثانوي، والبيئة الخارجية باعتبار أن المدرسة تعد نسقًا مفتوحًا.
- أن نجاح منظومة التعليم الثانوي في تحقيق أهدافها تعتمد على مدي التوافق بين أهداف المنظومة التربوية والتعليمية وبين الحد من المشكلات والنهوض بالمنظومة ككل، حتى يضمن النظام التعليمي بقاءه واستمراريته وفعاليته.

وبناء على ما سبق فإن القضايا التي تشكل التوجه النظري للبحث تتمثل في:

القضية الأولي: أن كل تنظيم يضع أهدافه بصورة جماعية، ويوظف كل إمكانياته البشرية والفنية والمادية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن ثم تتشكل الثقافة التنظيمية لأعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث من خلال سيادة قيم اقتصادية واجتماعية وثقافية فيما بينهم بشكل يحقق للطلاب أهدافهم، ولذا تهيمن عليهم القيم المادية والثقافية مع التكيف مع السياسات التعليمية وما ينشأ عنها من متغيرات دون الاخلال بأهداف التنظيم.

القضية الثانية: تتأثر منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث بالعوامل الداخلية والخارجية للمدرسة، وتحدث تداعيات اجتماعية واقتصادية وثقافية، بعضها إيجابي والبعض الأخر سلبي.

القضية الثالثة: أن النهوض بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث والحد من مشكلاته يتطلب إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية لكافة أعضاء المنظومة من خلال قيام كل عضو من أعضاء المنظومة (مدير . معلم . طالب . ولي أمر) بأدوارهم الوظيفية المنشودة، عن طريق إعلاء قيم التنافسية والتضامن والإبداع وتكاتف كافة أعضاء المنظومة في خلق بيئة تعليمية جاذبة للطلاب، بما يتيح لهم تحقيق أهدافهم وتنمي فيهم قيم التعاون والابتكار والانتماء والعمل بروح الفريق.

المحور السادس: الإجراءات المنهجية للبحث:

أولاً: منهج البحث المستخدم:

نظرا لأنه من المتعذر الإلمام بجوانب الموضوع بالاعتماد علي أسلوب منهجي واحد، فإن البحث الراهن يأخذ بمبدأ التكامل المنهجي، والذي يستند علي فكرة الإفادة من أي من الأساليب المنهجية طالما تلائم تحقيق غايتنا البحثية، ولذا فقد استخدم الباحث **الأسلوب الوصفي**؛ مستهدفا الواقع المعاش وطبيعة حجم المشكلة القائمة للاستعانة بما يصل إليه من تحليل للنتائج في التخطيط للمستقبل، والمساعدة في الحصول علي بيانات ومعلومات، تسهم في وصف ما هو كائن أثناء البحث، ويتضمن تفسيرا لهذه البيانات، مما يساعد علي فهم الظاهرة، كما توجد في الواقع،

ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كميا وكيفيا. كما استخدم الباحث **طريقة المسح الاجتماعي بالعينة**؛ لأنها الطريقة التي تستخدم في البحوث الوصفية، وتطبيقها علي عينة من مختلف الفئات العمرية والتعليمية والمهنية بمجتمع البحث، قوامها 400مفردة من الطلاب، 200 مفردة من أولياء الأمور، 90 مفردة من المعلمين، 53 مفردة من المدراء والخبراء بإدارة شرق كفر الشيخ التعليمية؛ لأنه من أكثر الأساليب المنهجية ملائمة لموضوع البحث الراهن؛ وتحقيق أهدافه، والإجابة على تساؤلاته، إضافة إلي التحليل الكيفي، لما يحقق فهم الموقف الاجتماعي فهمًا شاملاً ومتكاملاً. وقد اعتمد البحث على أداتين رئيسيتين في جمع البيانات هما **دليل المقابلة** لعينة من الإداريين والمعلمين على عينة من المدراء والخبراء بإدارة شرق كفر الشيخ التعليمية، وبعض المعلمين الذين يعملون ببعض مراكز الدروس الخصوصية بمدينة ومركز كفر الشيخ؛ للوقوف على ملامح البنية التحتية والتنظيمية للمؤسسات التعليمية بمجتمع البحث، وأبرز التحديات التي تواجهها وتؤثر في تنامي ظاهرة عزوف الطلاب عن الحضور بالمدرسة، وعلاقتها بانتشار الدروس الخصوصية، وإبراز أهم المصاحبات الاجتماعية والثقافية الناجمة عن ذلك، **وصحيفة الاستبانة** لعينة من طلاب وطالبات الثانوية العامة بإحدى المدرستين بمجتمع البحث، إضافة إلى صحيفة الاستبانة بطريقة المقابلة لبعض أولياء الأمور للطلاب. وقد حرص البحث الراهن على تقسيم تلك الأدوات إلى عدة محاور تغطى من خلالها كافة جوانب البحث، وتجيب عن تساؤلاته.

ثانيًا: حدود البحث: تمثلت حدود البحث الراهن فيما يلي:

1) **الحدود الموضوعية:** استهدف البحث الراهن الكشف عن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة، وتشمل: السياسات والإجراءات المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية، والأنماط السلوكية السائدة بين أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، والقيم والمعتقدات التنظيمية التي يجمع عليها أعضاء المنظومة، والتوقعات التنظيمية التي يتوقع من أعضاء المنظومة الاتفاق عليها للتصدي للمشكلات والنهوض بالعملية التعليمية). وتعد هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة ذات تأثير على أداء المدرسة وبنيتها التحتية وخصائص المديرين والمعلمين بها، والتي تدفع الطلاب وأولياء أمورهم نحو الدروس الخصوصية والعزوف عن الحضور بالمدارس، وتؤثر على منظومة التعليم الثانوي ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء المنظومة من حيث نوعية المخرجات التعليمية والقيمية والتربوية المستهدفة. والتي تتمثل في (المناخ التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وأساليب التعليم والتعلم، وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، رؤية أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث حول واقع التعليم الثانوي وسبل تطويره).

المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة
الثقافة التنظيمية	الدروس الخصوصية (علاقة عكسية)
	العزوف عن الحضور بالمدارس (علاقة عكسية)
	منظومة التعليم الثانوي (علاقة طردية)
الدروس الخصوصية	عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس (علاقة طردية)
منظومة التعليم الثانوي	الدروس الخصوصية (علاقة عكسية)
	عزوف الطلاب عن الخصور بالمدارس (علاقة عكسية)

2) **الحدود المكانية**: تم إجراء البحث الميداني على عدد من المدارس الثانوية العامة التابعة لمديرية كفر الشيخ التعليمية، قوامها 9 مدارس. وقد بلغ عدد الإدارات التعليمية بمحافظة كفر الشيخ نحو 13 إدارة تعليمية، كما بلغ عدد المدارس الثانوية بتلك الإدارات نحو 89 مدرسة، وقد وزعت المدارس الثانوية بكل إدارة كما يلي:

جدول رقم (1)

بيان بأعداد المدارس الثانوية العامة بمحافظة كفر الشيخ

م	اسم الادارة التعليمية	عدد المدارس الثانوية بالإدارة	م	اسم الادارة التعليمية	عدد المدارس الثانوية بالإدارة
1	شرق كفر الشيخ	13	8	مطوبس	6
2	قلين التعليمية	11	9	فوة	5
3	دسوق التعليمية	11	10	بلطيم	4
4	بيلا	10	11	غرب كفر الشيخ	2
5	سيدي سالم	9	12	سيدى غازى	2
6	الحامول	8	13	برج البرلس	1
7	الرياض	7		الإجمالي	89 مدرسة

المصدر : جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، بوابة الخدمات العامة للمعلومات والحاسب الآلي، دليل المدارس المصرية، متاح على الرابط ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/5/5. https://search.emis.gov.eg/search_schgov.aspx

جدول رقم (2)

بيان بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث وفق الإدارات التعليمية المختارة بحافظة كفر الشيخ

م	اسم الإدارة التعليمية	اسم المدرسة	نوع المدرسة	عينة المدراء والموجهون	عينة المعلمون	عينة أولياء الأمور	عينة الطلاب
1	شرق كفر الشيخ	الشهيد هشام بركات الثانوية	بنات	6	10	18	34
		الشهيد مصطفى هلال بالحمراوى	بنين	5	13	36	63
2	قلين التعليمية	ميت الديبه الثانويه	مشترك	6	9	22	42
		المرازقه الثانوية	مشترك	5	10	21	33
3	دسوق التعليمية	الشهيد خالد عبد العظيم شرف المشتركة	مشترك	5	8	13	46
		دسوق الثانوية بنات	بنات	4	7	17	28
4	بيلا	الشطوط الثانوية المشتركة	مشترك	5	9	23	37
5	سيدي سالم	الورق الثانوية المشتركة	مشترك	6	9	19	47
6	الحامول	غرب تيره الثانوية المشتركة	مشترك	6	8	21	35
7	الرياض	العباسيه الثانوية المشتركه	مشترك	5	7	10	35
	الإجمالي	10 مدارس		53	90	200	400

3) **الحدود الزمنية**: تم تطبيق هذا البحث بمختلف مراحله: مرحلة الاطلاع المكتبي، واستغرقت شهرين (من أول يناير 2021وحتى آخر فبراير 2021)، ومرحلة الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات وتفسير النتائج واستغرقت ثلاثة أشهر (من أول مارس2021وحتى أواخر مايو 2021)، ومرحلة كتابة التقرير النهائي واستغرقت شهر يونيه 2021.

4) **الحدود البشرية(مجتمع البحث وخصائص العينة)**: تمثل مجتمع الدراسة في مدارس المرحلة الثانوية العامة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة كفر الشيخ ، والتي تنقسم إلى 13 إدارة تعليمية، وقد بلغ عدد المدارس الثانوية العامة بجميع هذه الإدارات 89 مدرسة ثانوية، وقد بلغت عينة البحث 11.2% من إجمالي مجتمع البحث، أي حوال 10 مدارس من الإدارة التي توجد بها أكثر من خمس مدارس ، ليتم اختيار مدرسة واحد بطريقة عشوائية من كل إدارة تتراوح فيها عدد المدارس من أكثر من 5 مدارس إلى 10 مدارس ، في حين تم اختيار مدرستين من كل إدارة تبلغ عدد مدارسها أكثر من 10 مدارس ثانوية عامة. كما تم اختيار عينة عشوائية من الطلاب الذين يتكرر غيابهم بهذه المدارس (عينة البحث) ، والبالغ عددهم 400 مفردة من طلاب الصف الثالث الثانوي العام من إجمالي عدد الطلاب الذين يتغيبون عن الحضور بهذه المدارس والبالغ عددهم أكثر من 4500 طالب، أي قرابة 10% من إجمالي مفردات العينة من طلاب مدارس عينة البحث الذين يتكرر غيابهم بشكل دائم أو شبه دائم. وقد تم تطبيق دليل المقابلة على عينة عشوائية بسيطة من المدراء والموجهون بتلك المدارس قوامها53 مفردة، وعينة من أولياء الأمور بمجالس الآباء بتلك المدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث قوامها 200 مفردة، إضافة إلى تطبيق أداة الاستبيان عن عينة من المعلمين بمدارس مجتمع البحث قوامها 90 مفردة ، وعينة من طلاب الصف الثالث الثانوي العام من تلك المدارس قوامها 400 مفردة(150 طالباً، 250 طالبة)، وعلى ذلك يصبح إجمالي عينة البحث 743 مفردة من المدراء والمعلمون والطلاب وأولياء الأمور لعشر مدارس من سبع إدارة تعليمية بمحافظة كفر الشيخ . موزعين على بعض متغيرات البحث المستقلة، كما يبينها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

توزيع مفردات العينة من الطلاب حسب محل الإقامة ونوعية التعليم الثانوي

محل الإقامة ونوعية التعليم	علمي				أدبي			
	ذكور		إناث		ذكور		إناث	
السكن	العد	النسبة	العد	النسبة	العد	النسبة	العد	النسبة
مدينة	38	9.50	80	20.00	14	3.50	44	11.0
قرية	79	19.75	103	25.75	19	4.75	23	5.75
المجموع	117	%29.25	183	%45.75	33	%8.25	67	%16.75
الإجمالي	176 من المدينة		%44.00		224 من الريف		%56.00	

من الجدول السابق يتضح أن 56% من إجمالي مفردات العينة من طلاب المرحلة الثانوية من الذين يقيمون في الريف مقابل 44% من الذين يقيمون في المدينة، إضافة إلى أن نسبة 75% من الذين ينضمون إلى القسم

العلمي مقابل 25% من الذين ينضمون للقيم الأدبي، مما قد يعكس التغيرات الكبيرة التي اجتاحت المجتمع المصري ولاسيما المجتمع الريفي ، الذي بات اكثر وعيًا عن ذي قبل في ضرورة مواكبة المستجدات العلمية ومتطلبات سوق العمل، وتوجهات الدولة وسياساتها نحو الاهتمام بالكليات العلمية، وهو ما دفع غالبية الطلاب وأولياء أمورهم نحو الكليات العلمية باعتبارها من أكثر المجالات التي تجد رواجًا كبيرًا في سوق العمل داخليًا وخارجيًا، وحكوميًا وخاصًا، مما دعم قدرة التوجه النظري في تفسير موضوع البحث، خاصة نظرية رأس المال البشري، التي تولى أهمية خاصة لتحقيق الاستثمار في المورد البشري .

جدول رقم (4)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية (المدراء والموجهون) والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب حسب الجنس

الجنس	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكور	41	77.4	67	74.4	153	76.5	140	35.0
إناث	12	22.6	23	25.6	47	23.5	260	65.0
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

عكست نتائج البحث الخصائص الديمجرافية والاقتصادية لمفردات العينة بمجتمع البحث، حيث أشارت النتائج أن غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث من القيادات الإدارية من الذكور، بنسبة 77.4% من إجمالي مفردات العينة من المدراء والموجهون، كما بلغت نسبة الإناث 22.6%، كما بلغت نسبة الذكور من إجمالي مفردات العينة من المعلمين 74.4% ، في حين بلغت نسبة الإناث 25.6% ، كما بلغت نسبة الذكور من إجمالي مفردات العينة من أولياء أمور الطلاب 76.5% ، في حين بلغت الإناث 23.5%، كما بلغت نسبة الإناث من إجمالي مفردات العينة من الطلاب 65% ، في حين بلغت نسبة الذكور 35% من إجمالي مفردات العينة من الطلاب، مما يعكس تنوع مفردات العينة بمجتمع البحث من الجنسين في منظومة التعليم بمجتمع البحث، وكذلك حرص أولياء الأمور على تعليم الإناث جنبًا إلى جنب مع الذكور، مما قد يشير إلى تغير الثقافة، وبخاصة الثقافة الريفية في ضرورة الاهتمام بتعليم الاناث. فضلاً عن اعتماد الإدارة على الذكور لاعتبارات قد تتصل بالمقومات الذهنية والجسمية للذكور في التعامل مع مختلف المواقف والأزمات التعليمية، وتغليب العقل عن العاطفة في القدرة على تحليل الامور وحل المشكلات.

وفي الجدول رقم (5) يتضح أن غالبية مفردات عينة البحث من المدراء والموجهون بمجتمع البحث من الذين تتراوح أعمارهم من (45. 54) بنسبة 54.7% من إجمالي مفردات عينة البحث من المدراء والقيادات الإدارية، تليها نسبة 28.3%ممن تتراوح أعمارهم ما بين(35. 44)، وقد يرجع ذلك لعامل التعليم واكتساب تلك الفئة درجات علمية عليا ما بين الماجستير والدكتوراه، وهو ما أهلها إلى العمل الإداري، تليها نسبة17% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 55 عام فأكثر، مما يعكس أهمية عامل السن في اكتساب الخبرات والمهارات الإدارية لدى مفردات العينة من القيادات الإدارية بمجتمع البحث. كما دلت نتائج البحث أن غالبية المعلمين ممن يجمعون بين الشباب والنضج ما

بين (25 . 44) عامًا بنسبة 77.8%، ونسبة 13.3% ممن يبلغون سن 55 عامًا فأكثر ، ونسبة 8.9% ممن تقل أعمارهم عن 25 عام، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المعلمين ممن هم حديثي التخرج، ويمارسون العمل بالدروس الخصوصية. في حين تفاوتت أعمار أولياء الأمور ما بين (35 . 55 عامًا فأكثر) بنسبة 79%، في حين بلغت نسبة من يقل أعمارهم عن 35 عامًا 1.5% وقد يرجع ذلك إلى غياب الأب إما بالوفاة أو الانفصال أو عمل الأب بالخارج وتقلد الزوجة أو الابن الأكبر أو الأخ لقيادة الأسرة عوضًا عن الأب. فضلاً عن أن غالبية مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور ممن يقعون في مرحلة عمرية متقاربة، الأمر الذي يدعم وجود ثقافة تنظيمية تستطيع التعاون والتقارب الفكري وسرعة التواصل القيمي فيما بينهم للنهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق الأهداف المشتركة في ظل قيم متقاربة نسبيًا.

جدول رقم (5)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب السن

السن	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من 25	-	-	8	8.9	-	-
25 -	-	-	12	13.3	3	1.5
35-	15	28.3	39	43.3	100	50.0
45-	29	54.7	19	21.1	64	32.0
55 فأكثر	9	17.0	12	13.3	33	16.5
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100

جدول رقم (6)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب الحالة الزواجية

الحالة الزواجية	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أعزب	-	-	14	15.6	4	2.0
متزوج	43	81.1	61	67.8	160	80.0
مطلق	4	7.6	9	10.0	26	13.0
أرمل	6	11.3	6	6.7	10	5.0
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100

من الجدول السابق تبين أن غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث من المتزوجين 77% من إجمالي مفردات العينة من المدراء والموجهون والمعلمون وأولياء الأمور، مما يعكس أهمية الاستقرار الأسري لدى غالبية أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، الأمر الذي قد يساهم في دعم قيم التعاون والحوار في اتخاذ القرارات التي تتصل بالأسرة او بالمدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية ، وهو ما يدعم نظرية التبادل ورأس المال البشري والنظم في تبادل الوظائف والأدوار الوظيفية التي تلبي احتياجات أعضاء المنظومة، وتطلعات أعضائها في ظل وجود ثقافة تكيفية لمسايرة الامكانيات التعليمية والظروف التي تشهدها منظومة التعليم الراهنة، والتي قد لا يحتملها البعض من مفردات العينة بمجتمع البحث ، فينتهى الأمر إما بالطلاق أو بالإصابة بالمرض التي يؤدى إلى الوفاة ، وهو ما عكسته نتائج البحث عن وجود نسبة 11.4% من المطلقين، ونسبة 6.4% من الارامل من إجمالي مفردات العينة من المدراء والموجهون والمعلمون وأولياء الأمور .

جدول رقم (7)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أمي	–	–	–	–	5	2.5
يقرأ ويكتب	–	–	–	–	12	6.0
إعدادية	–	–	–	–	4	2.0
ثانوية/ دبلوم	–	–	–	–	89	44.5
مؤهل فوق المتوسط	4	7.5	–	–	10	5.0
مؤهل عالي	41	77.4	68	75.6	68	34.0
مؤهل فوق جامعي	8	15.1	22	24.4	12	6.0
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100

من الجدول السابق يتضح أن غالبية مفردات العينة من المدراء والموجهون والمعلمون بمجتمع البحث ممن حصلوا على مؤهل جامعي 76.2% ومؤهل فوق الجامعي 21% من إجمالي مفردات العينة من المدراء والمعلمون، مما يعكس ارتباط المستوى التعليمي بطبيعة المهنة السائدة ، والتي تتطلب مستوى تعليمي ملائم لشغل مهنة التدريس او العمل الإداري أو التوجيه التعليمي، كما دلت نتائج البحث عن تفاوت مستوى التعليم لدى مفردات العينة من أولياء الأمور ، إلا أنه بالرغم من هذا التفاوت فهناك ثقافة مشتركة فيما بينهم ترسخ من أهمية التعليم ودوره في النهوض بالأفراد وتحقيق فرص عمل ملائمة لأبنائهم ، وتجلى ذلك من خلال حرصهم على إلحاق أبنائهم بالثانوية العامة ، كوسيلة للالتحاق بالجامعة، وهو ما يدعم التوجه النظري للبحث ، ولاسيما نظرية رأس المال البشري، التي تشير إلى وجود ثقافة تنظيمية مشتركة لتعظيم المورد البشرية واستغلال التعليم في تحقيق الاستثمار البشري المنشود.

جدول رقم (8)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من3 سنوات	–	–	6	6.7	–	–
3-	–	–	12	13.3	1	0.5
6-	3	5.7	32	35.6	8	4.0
9-	9	17.0	17	18.9	46	23.0
12-	21	39.6	13	14.4	67	33.5
15 فأكثر	20	37.7	10	11.1	78	39.0
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100

من الجدول السابق، أوضحت نتائج البحث عن وجود خبرات كبيرة تمتد لأكثر من اثنتا عشرة عامًا لدى غالبية مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور بمجتمع البحث بنسبة60.9% من إجمالي مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور ، مما يعكس أهمية الخبرة في التعامل مع معطيات الواقع والتكيف مع الأوضاع التعليمية الراهنة ، والخبرة الكبيرة في مواجهة المشكلات وتحقيق الأهداف ، فضلاً عن وجود نسبة 55.6% من إجمالي مفردات العينة من المعلمين الذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم ما بين 6سنوات فأقل، وقد يرجع ذلك لحداثة عملهم بالمجال التعليمي، وبخاصة المجال غير الرسمي (الدروس الخصوصية) في ظل انتشار البطالة

وبخاصة بين خريجي كليات التربية والهندسة والعلوم، وهو ما أدي إلى لجوء البعض إلى الدروس الخصوصية كمصدر للدخل ، وهو ما يدعم النظرية التبادلية ونظرية رأس المال البشري ،في توظيف المخرجات التعليمية لتقديم خدمة تبادلية مقابل أجر يتفق عليه كلا الطرفين (المعلم والمتعلم).

جدول رقم (9)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب متوسط الدخل الشهري للأسرة (*)

متوسط الدخل الشهري للأسرة	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من 2000	-	-	-	-	34	17.0
2000 -	-	-	6	6.7	46	23.0
4000 -	17	32.1	21	23.3	27	13.5
6000 -	15	28.3	12	13.3	29	14.5
8000 -	18	34.0	31	34.4	33	16.5
10000 فأكثر	3	5.7	20	22.2	31	15.5
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100

بينت نتائج البحث في الجدول السابق تفاوت متوسط الدخل الشهري للأسرة نتيجة تفاوت مصدر هذا الدخل، ونوعية المهن السائدة ، وتدني مستوى الدخل، خاصة لدى غالبية مفردات العينة من أولياء الأمور، ويرجع ذلك لتدني المستوى التعليمي، وعمل معظمهم بالزراعة أو بالمهن الهامشية غير ثابتة الدخل كالنجارة او الصيد او الأعمال الموسمية أو السفر للخارج ، إضافة إلى انخفاض مستوى الأجور في بعض المهن الفنية أو الخدمية، كالعمال او الباعة الجائلين او الأعمال الإدارية بالمدارس والمصالح الحكومية، كما دللت النتائج أهمية الدروس الخصوصية في تحسين مستوى الدخل الشهري لدى غالبية مفردات العينة من المعلمين، وهو ما اتفقت نتائج البحث مع نتائج بعض الدراسات السابقة، في الخروج بنتيجة مؤداها أن الدروس الخصوصية ساهمت في رفع متوسط الدخل الشهري للمعلمين، وتحسين أوضاعهم الاقتصادية.

وفي الجدول رقم (10)، أوضحت نتائج البحث الراهن عن تعدد وتنوع مصادر الدخل الشهري للأسرة بمجتمع البحث، مما يعكس اتجاه غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث من الاتجاه إلى الدروس الخصوصية ، وهو ما ساهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية سائدة للتكيف مع الدروس الخصوصية واعتبارها امرًا واقعيًا في ظل تراجع دور المدرسة والسياسات التعليمية السائدة من محدودية الموارد الاقتصادية والتقنية لرفع مستوى الأجور للمعلمين او إمداد المدارس بالوسائل التقنية والبنية التحتية الملائمة ، وهو ما أدى إلى شيوع هذه الثقافة السائدة للتكيف مع الدروس الخصوصية، والتعامل مع عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس أمرًا طبيعيًا والاستعاضة عنه بالتعليم الموازي أو تعليم الظل، وبخاصة مع تنوع مصادر الدخل والقدرة على الانفاق على مثل تلك الدروس لتأمين مستقبل الأبناء ويمكنهم من الالتحاق بالجامعة، مما يدعم النظرية التبادلية والنظم ورأس المال الاجتماعي والتكيف الاجتماعي في فهم وتحليل العلاقات المترابطة بين الأوضاع الراهنة لمنظومة التعليم الثانوي واتجاه الأفراد لتحقيق مصالحهم الاقتصادية دون حدوث تعارض ثقافي أو قيمي بين أعضاء المنظومة، خاصة مع وجود مصادر أخرى للدخل ، كالسفر بالخارج نو وجود مزارع سمكية، او إقامة مشروعات متناهية الصغر، أو الخياطة أو تربية المواشي والطيور أو عمل الزوجين.

جدول رقم (10)

توزيع مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب مصادر الدخل الشهري للأسرة (*)

مصادر الدخل الشهري للأسرة	المدراء والموجهون		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
قطاع حكومي	53	100.0	42	46.7	90	45.0
قطاع خاص	8	15.1	53	58.9	111	55.5
دروس خصوصية	25	47.2	75	83.3	68	34.0
أرض زراعية	13	24.5	27	30.0	55	27.5
إيجار عقارات	22	41.5	21	23.3	43	21.5
أخرى	10	18.9	8	8.9	14	7.0
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير.

جدول رقم (11)

توزيع أبناء مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور حسب مراحلهم التعليمية (*)

المرحلة التعليمية للأبناء	القيادات الإدارية (المدراء والموجهون)				المعلمون				أولياء الأمور			
	العدد	النسبة	عدد الأبناء	النسبة	العدد	النسبة	عدد الأبناء	النسبة	العدد	النسبة	عدد الأبناء	النسبة
قبل دخول الابتدائية	5	10.0	7	6.6	27	39.7	31	17.7	48	25.4	54	11.8
المرحلة الابتدائية	11	22.0	15	14.2	39	57.4	45	25.7	56	29.6	66	14.4
المرحلة الإعدادية	16	32.0	24	22.6	31	45.6	33	18.9	80	42.3	94	20.5
المرحلة الثانوية	28	56.0	30	28.3	26	38.2	33	18.9	189	100.0	195	42.6
مرحلة الجامعة	15	30.0	17	16.0	14	20.6	18	10.3	25	13.2	28	6.1
المرحلة فوق الجامعية	6	12.0	6	5.7	8	11.8	9	5.1	11	5.8	13	2.8
أخرى **	7	14.0	7	6.6	6	8.8	6	3.4	6	3.2	8	1.8
الإجمالي	50	%100	106	%100	68	%100	175	%100	189	%100	458	%100

(*) يوجد لدى بعض مفردات العينة بمجتمع البحث أكثر من ابن أو ابنة في مرحلة تعليمية واحدة، وفي أكثر من ابن أو ابنة في مختلف المراحل التعليمية.

(**) يوجد 3 من القيادات لم ينجبوا أطفال (50)، 14 من المعلمين لم يتزوجوا إضافة إلى 8 من المعلمين لم ينجبوا (68)، 4 من أولياء الأمور لم يتزوجوا (عم أو عمة أو أخ أو أخت) إضافة إلى 7 من أولياء الأمور من أقارب الطلاب (عم وأخ..) ولم ينجبوا (189)

1) إجراء دراسة استطلاعية على عينة من طلاب المرحلة الثانوية، وبعض معلميهم (30 مفردة من الطلاب ، 15 مفردة من المدراء والمعلمين والمعلمات، 10 مفردة من أولياء الأمور) للتعرف على أهم العوامل التي تدفع الطلبة للالتحاق بالدروس الخصوصية ، وتؤدي إلى عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس؛ إذ تضمنت الاستبانة على بعض الأسئلة المفتوحة، وهي : (ما أبرز الممارسات السلوكية والقيمية التي يتفق عليها أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث في تسيير أعمالهم وتحقيق أهدافهم؟ وما الأسباب التي تدفع طلاب المرحلة الثانوية بمجتمع البحث لأخذ دروس خصوصية في المواد الدراسية المختلفة، وما سبل التصدي لها؟ وما العوامل التي تؤدي إلى عزوف الطلاب بمجتمع البحث عن الحضور للمدارس، وكيف يمكن جذب الطلاب للمدارس، والنهوض بالعملية التعليمية وتطوير الثقافة التنظيمية لأعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث؟).

2) بعد الحذف والتعديل لبعض فقرات الاستبانة أصبح عدد فقراتها 60 فقرة تمثل في مجموعها كافة متغيرات البحث الراهن، حيث اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على أربعة محاور رئيسة، وهي كما يلي:

. تحديد خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، ويحتوي 16 فقرة.

. العوامل المتصلة بالدروس الخصوصية وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، ويحتوي 16 فقرة.

ـــ العوامل المتصلة بعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، ويحتوي 18 فقرة.

ـــ التداعيات الاجتماعية الناجمة عن الثقافة التنظيمية وتفشي الدروس الخصوصية، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، وسبل التطوير والنهوض، ويحتوي 10 فقرات.

3) اشـتملت الاسـتبانة على مقياس متدرج يتكون من ثلاث نقاط للاسـتجابة حيث أعطيت النقطة (نعم=3 درجات)، والنقطة (محايد=2 درجة)، والنقطة (لا = درجة واحدة)، وبالتالي فإن الاسـتبانة صـححت من درجة كلية مقدارها 360 درجة؛ حيث صحح البعد الأول من درجة كلية مقدارها 96 درجة، والبعد الثاني من درجة كلية مقدارها 96 درجة، والبعد الثالث من درجة كلية مقدارها 108 درجة، والبعد الرابع من درجة كلية مقدارها 60 درجة.

رابعًا: صدق الأداة وثباتها :

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداتي جمع البيانات عن طريق عرضها علي نخبة متخصصة من أعضاء هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع بكلية الآداب ـــ جامعة طنطا، وقد تم تعديل وصياغة بعض بنود الاستبانة لتصبح أكثر وضوحًا وصدقًا في قياسها لمتغيرات البحث، إضافة إلى صدق أداة البحث بطريقة الاتساق الداخلي **Internal consistently Validity**، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل بعد من أبعاد الأداة بالدرجات الكلية لها، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، واتضح أنّ هناك ارتباط بين كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان حيث أنّ كل هذه الأبعاد صادقة عند مستوى الدلالة(0.000)، بالتالي الاستبيان صادق، وتم استخدام لذلك برنامج (SPSS)، والجدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين المحاور المختلفة للأداة والأداة ككل، وقد تبين ارتباط كل محور من محاور الاداة، وأنَّ جميع هذه الارتباطات عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يدل على ارتفاع الاتساق الداخلي لها، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي للعبارات المقننة بها، وأنَّ أداة الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الصدق، وأنَّها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه، وللتأكد من ثبات الأدوات أعتمد الباحث علي معامل ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha M**، وقد بلغت درجة ثبات الاستبانة (0.86)، وهو مؤشر مرتفع علي ثبات أداة الاستبانة

جدول رقم (12)

يبين صدق الاتساق الداخلي لأدوات البحث

م	محاور الأدوات	المدراء والمعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	خصائص الثقافة التنظيمية السائدة / المجموع	0,908	دالة عند 0,01	0,773	دالة عند 0,01	0,684	دالة عند 0,01
2	عوامل الدروس الخصوصية وآثارها وتداعياتها / المجموع	0,772	دالة عند 0,01	0,871	دالة عند 0,01	0,807	دالة عند 0,01
3	عوامل عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وآثارها/ المجموع	0,890	دالة عند 0,01	0,794	دالة عند 0,01	0,908	دالة عند 0,01
4	التداعيات الاجتماعية للثقافة التنظيمية وتفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس/المجموع	0,874	دالة عند 0,01	0,884	دالة عند 0,01	0,855	دالة عند 0,01

ن = 30 مفردة من الطلاب، 15 مفردة من المدراء والمعلمين والمعلمات، 10 مفردة من أولياء الأمور

جدول رقم (13)

حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=55).

م	محاور الأدوات	المدراء والمعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
		عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	خصائص الثقافة التنظيمية السائدة / المجموع	16	**0.91**	16	0.77	16	0.65
2	عوامل الدروس الخصوصية وآثارها وتداعياتها / المجموع	16	0.88	16	0.87	16	0.86
3	عوامل عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وآثارها/ المجموع	18	0.84	18	0.80	18	0.91
4	التداعيات الاجتماعية للثقافة التنظيمية وتفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس/المجموع	10	079	10	0.86	10	0.88

ولتسهيل تفسير النتائج تم استخدم الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس، حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (نعم = 3، محايد= 2، لا =1)، ثُمَّ تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (3- 1) ÷ 3= 0.67 . لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول (14)

توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث.

الوصف	مدى المتوسطات
نعم	3 – 2.33
أحيانًا	2.32 – 1.67
لا	1.66 – 1

المحور السابع: مناقشة النتائج وتفسيرها:

تعكس أهمية استعراض نتائج هذا البحث في إعطاء صورة واضحة عن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية السائدة لدى أطراف منظومة التعليم الثانوي، المؤدية لانتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، وربما تساعد تلك النتائج متخذو القرار في صياغة سياسات تعليمية واعية تلم بكافة الجوانب والأمور المتعلقة بتطوير مؤشرات خصائص الثقافة التنظيمية، بحيث تكون ثقافة فاعلة جاذبة للطلاب، وتبث الثقة والطمأنينة لدى أولياء الأمور، مع الاهتمام بتطوير البنية التنظيمية والمادية والفنية للمدرسة، بحيث يجعلها بيئة جاذبة لكل أطراف المنظومة، الأمر الذي يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية، تحقق أهداف التنظيم ومخرجاته التعليمية والقيم المستهدفة، بشكل يمكن في المستقبل القريب انتهاج مثل هذه المؤشرات المستحدثة وتعميمها على مختلف القطاعات التعليمية بالمجتمع المصري. ولأجل ذلك قام الباحث بتقسيم هذا المحور إلى عنصرين: الأول، ويتناول النتائج العامة وأهداف البحث، كما يستعرض العنصر الثاني: أبرز الدلالات العملية والتطبيقية للنتائج.

أولاً: النتائج العامة وأهداف البحث:

توصلت النتائج العامة عن تحقيق الهدف الرئيس للبحث الراهن في الكشف عن "أبرز خصائص الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتعليم الموازي وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتداعياتها على منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث"، والتي تمثلت أهمها في مشاركة كافة اطراف منظومة التعليم في ممارسات سلوكية ومعتقدات وقيم مادية فردية تعبر عن تحقيق كل طرف من أطراف المنظومة لأهدافه الخاصة، في ظل تردي أوضاع العملية

التعليمية الحكومية، وغياب السياسات التعليمية الثابتة التي تستطيع بشكل جدي تطوير التعليم وتوظيفه بما يحقق التنمية الشاملة، ويلبي تطلعات كل اطراف المنظومة ، ومن ثم سادت ثقافة تنظيمية فرعية تقوم على التبادل الاجتماعي والاقتصادي للخدمة التعليمية خارج إطار المدرسة، وهو ما يسمى بالتعليم الموازي، بحيث يحقق للطلاب وأولياء أمورهم أهدافهم الخاصة من خلال الحصول على مجموع كبير يتيح للطلاب الالتحاق بإحدى كليات القمة، وفي الوقت ذاته يسعى المعلم إلى تحسين دخله في ظل غلاء المعيشة، والعائد الاقتصادي الضخم الذي يحصل عليه المعلم من جراء الدروس الخصوصية، وفي الوقت ذاته يتكيف المدراء مع تغيب الطلاب عن المدارس رغبة منهم في التخفيف من المشكلات التي تتعلق بقلة الموارد المتاحة بالمدرسة، او المشكلات التي قد تحدث بين الطلاب بعضهم البعض، أو بينهم وبين المعلمين، أو بين أعضاء المدرسة وأولياء الأمور، ومن ثم توصلت النتائج العامة للبحث الراهن في الكشف عن أبرز هذه الخصائص التي يتشارك فيها كل أطراف منظومة التعليم الثانوي، وتتمثل أهمها فيما يلي:

1) **الثقافة نظام مركب:** حيث تكونت الثقافة التنظيمية لدى أطراف منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث من عدد من العناصر الفرعية المتفاعلة فيما بينها، ومنها الجانب المعنوي (القيم والمعتقدات والأفكار السائدة حول الدروس الخصوصية)، والجانب المادي (تدني مستوى الأجور والبينية التحتية في المدارس وضعف المقومات المادية والتقنية بالمدارس مقارنة بمراكز الدروس الخصوصية)، الجانب السلوكي والاجتماعي (العادات والتقاليد والممارسات العملية). وقد كشفت نتائج البحث عن وجود خليط من القيم المادية التي تتمثل في اتجاه غالبية المدرسين لإعطاء الدروس الخصوصية لتحسين ظروفهم الاقتصادية في ظل تدني مستوى الدخل الشهري الحكومي ، إضافة إلى القيم الاجتماعية التي تتمثل غي اتجاه أولياء الأمور للدروس الخصوصية كنوع من أنواع العادة والتقليد او التباهي بإعطاء أبنائهم دروسًا خصوصية، إضافة إلى القيم الثقافية التي تنحصر في قناعة أولياء الأمور بتخلي المدرسة عن تحقيق تطلعات أبنائهم في الحصول على فرص تعليمية أفضل في ظل تردي البنية التحتية والتنظيمية للمدرسة، ومن ثم شكلت الثقافة التنظيمية بكل أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث نوع من التكيف الاجتماعي والثقافي والاقتصادي بالأوضاع الراهنة، سواء فيما يتعلق بتردي الأوضاع داخل المدرسة، أو الاتجاه نحو التعليم الموازي، أو عزوف الأبناء عن الحضور بالمدارس.
2) **الثقافة نظام متكامل :** حيث يشارك أعضاء منظومة التعليم (الإدارة . المعلم . أولياء الأمور . الطلاب) إلى خلق الانسجام والتكيف مع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة والمهيمنة على منظومة التعليم الثانوي، ولذا تلجأ أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث إلى التعليم الموازي رغمًا عنهم، بالرغم من قناعتهم التامة لدور المدرسة في ارساء القيم الاجتماعية إلا أن طبيعة الأوضاع الاقتصادية والثقافية تحول ون حرصهم على تطوير منظومة التعليم، ومما يساهم في ذلك هو وجود مجموعة من القيم الاجتماعية ورغبة أولياء الأمور في الاتجاه إلى الدروس الخصوصية.
3) **الثقافة نظام تراكمي** : أي يتم توريث القيم والمبادئ والمعتقدات من جيل لآخر، حيث أبرزت نتائج البحث وجود إرث كبير، أظهرته غالبية الدراسات السابقة التي تناولت الدروس الخصوصية ، تمثل في رغبة عدد كبير من الأهالي إلى الاتجاه للدروس الخصوصية، ومن ثم صارت عادة أو تقليد اجتماعي وثقافي يمارسه غالبية أولياء

الأمور في الدفع بأبنائهم إلى الدروس الخصوصية ، وربما يرجع ذلك إلى هيمنة الثقافة الريفية على أفكار ومعتقدات غالبية أولياء الأمور بمجتمع البحث، الذين يشعرون أن هذا يحقق لهم وجاهة اجتماعية، وتشعرهم بأنهم لا يقلون عن غيرهم من أولياء الأمور الذين يدفعون أبنائهم إلى الدروس الخصوصية.

4) **أبعاد الثقافة التنظيمية:** (الهيكل التنظيمي & الأنظمة والاجراءات والقواعد الرسمية& الحوافز المادية والمعنوية& المكافآت & أساليب الاتصال . ثقافة الانجاز . ثقافة العمليات . المكافآت . الرضا الوظيفي . الالتزام الوظيفي . الابداع الإداري . الضبط الخارجي للمعلمين).

5) **القيم الحاكمة:** توجد قيم ومعايير تتبناه المدرسة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، من خلال القيام بممارسات وطقوس مشتركة، كالاحترام والتعاون والتكامل.

6) كشفت نتائج البحث أن منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث تعاني من أوجه ضعف عدة، والتي تتصل بعضها بخصائص ثقافتها التنظيمية، وتؤثر تأثيرًا مباشرًا على تفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية. وقد أوضحت نتائج البحث أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

- **التعقيد والغموض:** نتيجة انتشار الفساد والروتين وسوء الإدارة، وندرة الموارد البشرية والفنية، والمحسوبية، وتدني الحقوق العامة للطلاب وأولياء الأمور، وتتسم هذه الثقافة بصعوبة التحديد لأن العديد من جوانبها غير ملموسة.
- **الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية؛ بل إنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة، وتفقد ملامح قديمة، وهو ما ساهم في اكتساب الدروس الخصوصية كقيمة تعليمية تساعد في رفع مستوى الأبناء عبر الزمن.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع المشكلات أو التحديات التي تواجه كافة أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث؛ استجابة لمطالب الإنسان النفسية والاقتصادية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة واستجابة لخصائص بيئة المنظمة، وما يحدث فيها تغير.
- **التركيز على النتيجة (توجه الإنجاز):** المدارس التي تركز على النتائج، دون التركيز على كيفية تحقيق هذه النتائج تؤكد على قيمة الثقافة التنظيمية، فما يهم عناصر منظومة التعليم الثانوي (الإدارة . المعلمون . أولياء الأمور . الطلاب) هو تحقيق النجاح وحصول الطلاب على أعلى الدرجات، بغض النظر عن الوسيلة التي يحصلون عليها . سواء لجوء أولياء الأمور والطلاب إلى الدروس الخصوصية أو تغيب الطلاب عن المدرسة، او افتقاد المدرسة الدور التربوي والقيمي لها.
- **الجمود والبيروقراطية:** تتسم المؤسسات التعليمية الحكومية بقدر عال من الجمود وصعوبة التغيير، نتيجة هيمنة القواعد والنظم والقيم الحاكمة التي يمتثل لها أعضاء منظومة التعليم، في تسيير أنشطتها التي هي جزء من استراتيجية حكومية أوسع للإدارة، حيث يؤثر تنوع الأهداف ومحدودية الموارد والقيود التنظيمية في تلك المؤسسات من التطوير والنهوض بالمنظومة، وجعلها بيئة جاذبة للطلاب أو التعاون البناء مع أولياء الأمور.
- **اللامبالاة والاهمال:** غياب منظومة قيمية لدى المعلمين والمديرين والتي تنعكس على سلوكياتهم وممارستهم اليومية، حيث تتسم سلوكيات المعلمين والإداريين باللامبالاة، والإهمال، وهدر المال العام، وعدم الإتقان، وضعف الاهتمام بالجودة والإبداع والابتكار.. وغيرها من السلوكيات التي تعكس وجود أمراض تنظيمية لبد من العمل على معالجتها بصورة حوارية من خلال ترسيخ منظومة قيمية ترتبط بثقافة تنظيمية داعمة وإيجابية.

7) **الخصائص المهيمِنة والمناخ التنظيمي:** دللت النتائج العامة للبحث أن البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية تتسم بخصائص عدة تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وتحقيقهم للأهداف الموضوعة، وهي التي تحدد ما إذا كانت البيئة التنظيمية تتميز بالمرونة والدفء والعلاقات الاجتماعية والتركيز الداخلي، أو أنها تتميز بالمرونة والاهتمام بريادة الأعمال والتجديد والابتكار والمخاطرة والانفتاح على البيئة الخارجية، والتركيز عليها، وموجهة نحو الإنجاز والتركيز على تحقيق متطلبات البيئة الخارجية، أو أنها تتميز بالمركزية والتحكم والجمود والتركيز على الاستقرار الداخلي من خلال الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات المعروفة والمحددة مسبقا.

8) **القيادة التنظيمية** :يحدد هذا البعد نوع قيادة المنظمة وأسلوبها، وإذا ما كانت هذه القيادة تعمل على توجيه الموظفين ودعمهم وتقديم النصح والإرشاد لهم والعمل على توفير متطلباتهم، أو أنها مغامرة تركز على ريادة الأعمال والإبداع والابتكار والمخاطرة وحث الموظفين على التميز والتجديد والتجريب، أو أنها تتميز بالصرامة والتركيز على المنافسة وتحقيق الأهداف وموجهة نحو النتائج، أو أنها تتميز بالجمود والرسمية والمركزية العالية والاتصالات الهابطة التي تأخذ شكل الأوامر والتعليمات والتركيز على ضرورة الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات وتحقيق الكفاية التنظيمية.

9) **معايير النجاح** :يحدد هذا البعد مقاييس النجاح من وجهة نظر المنظمة، والمتمثلة إما بتنمية الموارد البشرية والعمل الجماعي والاهتمام بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية وتحقيق الولاء والانتماء التنظيمي، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة متميزة وفريدة ومبتكرة وإبداعية، أو الفوز في السوق والتفوق على المنافسين كافة، أو تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال إنجاز الأهداف بطريقة صحيحة، وبأقل وقت وجهد وتكلفة مادية.

وقد أوضحت نتائج البحث أن هذه خصائص الثقافة التنظيمية لمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث قد ساهمت بشكل كبير في تنامي وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس في ظل تردي المقومات الاقتصادية والثقافية والتقنية التي تعاني منها المدارس الثانوية بمجتمع البحث، وهو ما يعوق أولياء الأمور والطلاب عن تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم في الحصول على تعليم حكومي يلبي تطلعاتهم في الالتحاق بإحدى الكليات العلمية، باعتبارها أحد أهم سبل التوظيف وتلبية احتياجات سوق العمل في الداخل أو الخارج لمثل تلك التخصصات، إضافة إلى تدني مستوى الأجور للمعلمين، وعدم وجود قوانين تحد من الدروس الخصوصية، وهو ما دفع غالبية المعلمين إلى العمل بالدروس الخصوصية ، وإهمال بيئة التدريس بالمدارس الحكومية، وهو ما جعلها بيئة طاردة لطلابها.

كما بينت نتائج البحث الميداني عن توافر مؤشرات تنظيمية واجتماعية وثقافية بين كافة أطراف منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث (البنية التنظيمية والمادية للمدرسة . المدراء . المعلمون . الطلاب . أولياء الأمور) تفسر تنامي انتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث، وتمثل في وجود ممارسات سلوكية وقيم ومعتقدات ثقافية يتشارك فيها كل أعضاء المنظومة، للسعى إلى **التعليم** الموازي "الدروس الخصوصية"؛ لتحقيق أهداف وقيم مادية واجتماعية وثقافية فردية، وهو ما انعكس سلبًا على أدائهم الوظيفي والمهني والتربوي داخل محيط المدرسة وخارجه، وشكل ثقافة تشاركية أدت إلى تفريغ المدرسة من مضمونها التربوي والقيمي والمهني، نتيجة لمجموعة من العوامل المجتمعية المختلفة، والتي تتمثل أبرزها في : **العوامل الاقتصادية**، حيث أشارت غالبية مفردات العينة من المعلمين ومديري المدارس بمجتمع البحث أن العامل الرئيس في انتشار الدروس الخصوصية يرجع إلى انتشار معدلات البطالة، وبخاصة خريجي الكليات التربوية والعلمية، كالتربية والعلوم والهندسة والآداب، إضافة إلى تدني مستوى الدخل بالنسبة للمعلمين، ورغبتهم في تحسين مستوى الدخول، ووجود دخل إضافي بجانب رواتبهم، خاصة في ظل العائد الاقتصادي الضخم الناتج عن الدروس الخصوصية، وهو ما يدفع غالبية المعلمين والخريجين الذين لا يعملون من تطوير أنفسهم مهنيًا ، واعتمادهم على تقنيات

حديثة وأساليب تعليمية متنوعة ومتطورة، تسهم في جذب واعتماد اكبر قدر ممكن من الطلاب على الدروس الخصوصية، ومن ثم زيادة الدخل الاقتصادي لهم. في حين أشارت غالبية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث عن رغبتهم في الحصول على درجات عالية، تمكنهم من دخول كليات علمية (كيات القمة) لكي تتيح لهم فرصة عمل بعد التخرج، وهو ما يدفعهم وأسرتهم من الاتجاه إلى الدروس الخصوصية في ظل تدني مستوى الخدمات التعليمية بالمدارس، ويتأتى **العامل الثقافي والتقني** في المرتبة الثانية من حيث الاهتمام بجودة التعليم وتنوع في أساليب التعليم والتعلم، ووجود أماكن مهيأة ومعدة للعملية التعليمية؛ لضمان حصول الطلاب على المخرجات التعليمية المستهدفة ، وهو ما أوضحته مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث، إضافة إلى اتجاه أولياء الأمور والطلاب كنوع من التقليد والمحاكاة والتباهي بين بعض الأسر، وكذلك تغير النظرة التقليدية لتعليم الإناث وزيادة الاهتمام بتعليمهن مثلهن مثل الذكور تمامًا، وهو ما أوضحته غالبية مفردات العينة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث، ثم يأتي **العامل الاجتماعي** في المرتبة الثالثة من حيث رغبة أولياء الأمور والطلاب في الحصول على مكانة تعليمية ومهنية متميزة تسهم في توقيرهم. إضافة إلى **العامل المهني والتربوي** داخل المدارس ، حيث أجمعت مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث إلى قصور في البنية التحتية والتنظيمية بالمدارس، والتي تتمثل في تكدس أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية، وضعف المناخ التعليمي كالبنية التحتية وضعف اهتمام المعلمين بالعملية التعليمية، وضعف دور المدرسة التعليمي والتربوي، في حين أشارت بعض مفردات العينة من المعلمين إلى وجود **عوامل ذاتية** تتصل بهم ، والتي تتمثل في قناعتهم بأن هذا حقهم طالما أن القانون لا يجرم الدروس الخصوصية أو من يقومون بها ، مما يعزز أهمية **التوجه النظري** في تفسير موضوع البحث الراهن وايجاد العلاقات والروابط العلمية بين متغيراته التطبيقية، وبخاصة **نظريات العوامل المتعددة والتكيف والتبادل الاجتماعي**.

كما عكست نتائج البحث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a<0.05$) بين مديري ومعلمي وأولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث في رؤيتهم للعوامل المؤدية لانتشار الدروس الخصوصية بمجتمع البحث، حسب الجنس والمستوى التعليمي، والسن، نظرًا لأن البيئة التعليمية في المدارس الحكومية واحدة، إضافة إلى خبراتهم في الدروس الخصوصية، سواء بالممارسة وخبراتهم التعليمية الكبيرة، أو وجود ذويهم في مختلف المراحل الدراسية الذين يحصلون على دروس خصوصية، مما شكل ثقافة تنظيمية مشتركة اكتسبها كل أعضاء المنظومة عبرات فترات زمنية طويلة، ارتبطت بنشأة الدروس الخصوصية، وتناميها من عام لأخر في ظل تردي الأوضاع التعليمية بالمدارس الحكومية ، وتراجع أدوارها الوظيفية، وهو ما ساهم في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس واللجوء . بشكل اختياري أو اجباري خاصة لذوي الدخل المحدود . إلى التعليم الموازي، وتكيفهم مع تردي هذه الأوضاع ولاسيما بعد السياسات التي انتهجتها الدولة في الأونة الأخيرة من القضاء على تضخم الجهاز الإداري بالدولة ومنع التوظيف والاتجاه إلى الكليات العملية والجامعات الأهلية للنهوض بالعملية التعليمية وتطوير التعليم من خلال الجهود الذاتية لأولياء الأمور، وهو ما ساهم في تكريس ثقافة اللجوء إلى التعليم الخاص لحصول الطلاب على تعليم جيد يهيئ المناخ للحصول على فرص عمل، دون النظر إلى اعتبارات قيمية وتربوية وتعزيز قيم التنافسية والتعاون والتساند والانتماء، وهو ما كان يمثل الدور الرئيس للمدرسة، وهو ما يؤكد **القضايا النظرية** التي انطلق منها البحث الراهن في تفسير الأبعاد التنظيمية والثقافية والاجتماعية لموضوع البحث ومتغيراته ولاسيما **نظرية النظم الاجتماعية والتبادل الاجتماعي**.

كما بينت نتائج البحث أن أبرز العوامل التي ساهمت في انتشار الدروس الخصوصية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين بمجتمع البحث، هو رغبة أولياء الأمور في حصول الطلاب على درجات عالية تؤهلهم للالتحاق بكليات القمة ، وكذلك تشجيع المعلم لطلابه على الالتحاق بالدروس الخصوصية، لرغبة من المعلمين في تحسين دخولهم الشهرية في ظل تدني مستوى الأجور، وارتفاع مستوى المعيشة وتكاليفها، إضافة إلى الرغبة الذاتية

لدى المعلم في أن ينمي مهاراته المهنية وتحقيق الإبداع ، وإطلاق طاقاته في العطاء، إضافة إلى إشباع حاجات الخريج الذي لا يعمل على ممارسة مهنة التدريس بنجاح والحصول على فرصة عمل تحقق له دخل شهري كبير، إضافة إلى ضعف مستوى الطلاب وبخاصة في ظل تدني مستوى منظومة التعليم الرسمية، وكثافة المنهج الدراسي والأعداد الكبيرة داخل الفصول. إضافة إلى عدم ملائمة المناخ المدرسي، وحاجة المعلم لتحسين وضعه الاقتصادي من خلال دخل إضافي عن طريق الدروس الخصوصية، الأمر الذي قد يؤدي إلى انشغال المعلم عن الإعداد والتحضير للدروس في المدرسة، وتهاونه في أداء واجباته تجاه الطلاب في المدارس النظامية، وضعف اهتمام المعلم بالعملية التعليمية التربوية، الأمر الذي قد يؤثر على احترام الطلاب لمعلميهم، وإضعاف قيمة المدرسة، وبالتالي يؤدي إلى عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس نتيجة عدم ملائمة المناخ المدرسي للتعلم والتحصيل الدراسي. كما عكست نتائج البحث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري ومعلمي المدارس الثانوية أو نوعية الطلاب (ذكور . إناث) . أو أولياء الأمور بمجتمع البحث في رؤيتهم للعوامل المؤدية إلى الدروس الخصوصية، والتي ترجع إلى وحدة الظروف والأوضاع المحيطة بمنظومة التعليم الثانوي، سواء في مدارس الذكور أو الإناث الثانوية، إضافة إلى الاتجاه العام لدى مفردات العينة من أهمية التعليم، ودوره في الحصول على فرص عمل ملائمة بغض النظر عن كون مفردات العينة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور حاصلون على مؤهل عال أو فوق المتوسط او متوسط، حيث تزداد الرغبة لديهم جميعهم في تعليم أبنائهم بشكل يتيح لهم الالتحاق بكليات القمة، وقد يرجع ذلك أيضا إلى انتشار الثقافة الريفية التي تعتمد على التقليد والتنافس بين العائلات، كنوع من التباهي أو التقليد أو حتى اختفاء الإحساس بأنهم أقل من الأسر الأخرى التي تسعى إلى تعليم أبنائهم، بل قد يصل الأمر إلى حد الصراع الذي قد يؤدي إلى حث أولياء الأمور لأبنائهم الطلاب على الغش في الامتحانات أو أخذ دروسًا خصوصية لمعلم أو معلمين بعينهم، ليس إلا أن أبناء الأسر الأخرى يأخذون عندهم دروسًا خصوصية.

كما أسفرت النتائج العامة للبحث عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين طلاب المدارس الثانوية وأولياء الأمور بمجتمع البحث حول رغبتهم في الدروس الخصوصية بالرغم من تفاوت متوسط الدخل الشهري للأسرة أو عدد الأبناء الذين يحصلون على دروسًا خصوصية بمجتمع البحث، أو مستوى التعليم لدى الوالدين ، وهو ما يعكس حرص أولياء الأمور على إلحاق أبنائهم في الدروس الخصوصية بعض النظر عن مستواهم الاقتصادي والتعليمي، حيث أصبحت الدروس الخصوصية أمرا واقعًا وثقافة مشتركة سائدة بين أفراد المجتمع، لاعتبارات عدة ، يرجع أهمها في ضعف منظومة التعليم الثانوي الرسمي ، وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبنائهم، أو التقليد الأعمى سواء في الأسر ذات الدخل المرتفع أو المنخفض، ويعزي السبب في ذلك إلى أثر البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الطالب وأولياء الأمور، والتي قد تؤدي إلى تفاعلهم وتأثرهم بالأفكار السائدة في المحيط الاجتماعي الذي يتواجدون فيه ، والتي تروج لأهمية الدروس الخصوصية في اجتياز الامتحانات وحصول أبنائهم على درجات عالية ، وهو ما يتفق مع دراسة **(Tansel & Bircan, 2004)** والتي ترى أن إنفاق الأسر على الدروس الخصوصية يزداد بغض النظر عن الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لأولياء الأمور . إضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين توقعات أولياء الأمور وأداء الطلاب وتحصيلهم الدراسي على الدروس الخصوصية، والذي يتمثل في الطالب الموهوب الذي لديه حرص ودافع لدخول إحدى كليات القمة، ويكون الارتباط سلبيًا عند محاولة بعض أولياء الأمور المساواة في النتائج التعليمية بين الطلاب ذوي القدرات التعليمية والعقلية المختلفة.

كما بينت النتائج العامة للبحث وجود تأثير وتأثر بمختلف متغيرات البحث . المستقلة والتابعة . كما يعكس اندماج الثقافة السائدة وتداخلها بمتغيرات البحث وتشابك هذه المتغيرات وارتباطها ببعضها البعض، فكلما ضعفت الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي، كلما ازداد الاقبال على الدروس الخصوصية وازدادت معدلات التغيب والعزوف عن الحضور بالمدارس. وكلما ضعفت منظومة التعليم الثانوي، كلما زاد الاتجاه نحو الدروس الخصوصية والعزوف عن الحضور بالمدارس. وكلما تطور أداء المعلمين في الدروس الخصوصية، كلما ارتفعت معدلات العزوف عن الحضور بالمدارس. وكلما زاد الاهتمام بمنظومة التعليم الثانوي وتطوير بنيته الثقافية والمادية والفنية، كلما أدي إلى جذب الطلاب إلى المدارس والحد من تفشي الدروس الخصوصية، وتغيير المدرسة وكافة أعضاء المنظومة من ثقافتهم التنظيمية، وتحقيق مخرجات التعلم المستهدفة والنهوض بالمجتمع وتعزيز قيمه.

كما دلت النتائج العامة للبحث عن أبرز الآثار الناجمة عن الدروس الخصوصية من وجهة نظر مفردات العينة بمجتمع البحث، حيث تمثلت تلك النتائج في زيادة ثقة الطلاب بقدراتهم في التحصيل الدراسي، ومساعدة عدد كبير منهم في اجتياز الامتحان بنجاح وتفوق تؤهلهم أو تؤهل البعض منهم للالتحاق بكليات القمة، وكذلك خلق تفاوت تعليمي بين الطلاب، كما تسهم في فهم كبير للطلاب للمقررات الدراسية، والمتابعة الدورية من قبل المعلمين الخصوصيين لهم من خلال عقد امتحانات دورية للطلاب أو متابعة السكرتارية لتواجد وانتظام الطلاب بالدروس والتواصل مع أولياء الأمور بمستوى حالة أبنائهم الدراسية، والكشف عن مواطن الضعف في الطلاب ومحاولة علاجها، تلاها اكتساب المعلم أفكار المدرس الخصوصي لتحسين طريقته في التدريس والتعامل مع التقنيات الحديثة بمهارة، والتنوع في أساليب التعليم والتعلم، وتحسين دخل المعلم ، وإيجاد فرص عمل للخريجين ، إضافة إلى تنامي عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية لوجود التعليم الموازي أو التعليم البديل الذي يحقق أهدافهم التعليمية بكفاءة عالية في ظل افتقاد النظام التعليمي الرسمي من إيجاد طرق وأساليب تنظيمية إبداعية تستطيع تطوير منظومة التعليم الثانوي ، وتعمل على جذب الطلاب للحضور إلى المدارس ومن ثم الحد من الدروس الخصوصية . كما أوضحت نتائج البحث أن من أبرز النتائج السلبية للدروس الخصوصية هو استنزاف دخل الأسرة، وهو ما يتفق مع **دراسة عبد الناصر جبل & أحمد عوض (2004)** ، إضافة إلى عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الحكومية ، وقد يرجع ذلك لانشغال الطلاب طوال الوقت في الدروس الخصوصية والمراجعة الدورية لها، وفي الوقت ذاته إحساس الطلاب وأولياء الأمور بأن الانتظام في الحضور يؤدي إلى هدر كبير في الوقت دون حصول الطلاب على خدمة تعليمية متميزة كالتي يحصلون عليها في الدروس الخصوصية، وما ساهم في ذلك هو عدم مسآلة إدارة المدرسة لغياب الطلاب والمعلمين، نتيجة لانشغالهم بالدروس الخصوصية، وقناعتهم بتدني مستوى الخدمة التعليمية لديهم . وهو ما أدى بدوره إلى محاولة الدولة لتطوير التعليم . وبخاصة التعليم الثانوي . والنهوض به من خلال مجموعة من الاصلاحات الهيكلية، سواء فيما يتصل بالبنية التحتية للمدرسة وتحديث أساليب التعليم والتعلم وتطوير المناهج وتحويلها إلى مناهج رقمية، او تغيير في نظم الامتحانات وأساليب التقويم ، إلا انه بالرغم من ذلك لم تفلح هذه السياسات في جذب الطلاب للحضور بالمدارس أو الحد من تنامي الدروس الخصوصية ، نتيجة ثقافة تنظيمية سادت واتفق عليها كافة أعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، نتيجة شعورهم بجدوى تلك السياسات في إحداث التغيرات التي ينشدونها. **وقد اتضح ذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، على النحو التالي: .**

الهدف الأول: تحديد خصائص الثقافة التنظيمية التي تتسم بها منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث.

وقد تحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية: .

1) ما أبرز خصائص البنية التنظيمية السائدة بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث؟

جدول رقم (15)

رؤية مفردات العينة من العلمين وأولياء الأمور والطلاب حول بيئة المدرسة والهيكل التنظيمي لها بمجتمع البحث

بيئة المدرسة الهيكل التنظيمي لها		المدراء والموجهون			المعلمون			أولياء الأمور			الطلاب		
		موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة محدد به مستويات السلطة وتحديد واضح للمهام والأدوار	ع	53	0	0	86	4	0	0	0	0	0	0	0
	%	100	0	0	95.6	4.4	0	0	0	0	0	0	0
الهيكل التنظيمي للمدرسة يقوم على أسس وقواعد موضوعية ويراعي الكفاءة والتخصص	ع	39	0	14	57	5	28	0	0	0	0	0	0
	%	73.6	0	26.4	63.3	5.6	31.1	0	0	0	0	0	0
الهيكل التنظيمي مرن وقابل للتغيير وفقا لمتغيرات بيئة العمل ومستلزماتها	ع	53	0	0	81	2	7	0	0	0	0	0	0
	%	100	0	0	90.0	2.2	7.8	0	0	0	0	0	0
الهيكل التنظيمي المتبع يوفر بيئة عمل مناسبة لتشجيع عملية تنمية الأفكار الابتكارية.	ع	35	5	13	29	43	18	0	0	0	0	0	0
	%	66.0	9.5	24.5	32.2	47.8	20.0	0	0	0	0	0	0
الوصف الوظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات والأدوار بدقة	ع	53	0	0	77	13	0	0	0	0	0	0	0
	%	100	0	0	85.6	14.4	0	0	0	0	0	0	0
تتوافر بالمدرسة قاعات تدريسية مجهزة بأدوات تكنولوجية.	ع	42	0	11	35	10	45	47	69	84	94	35	271
	%	79.2	0	20.8	38.9	11.1	50.0	23.5	34.5	42.0	23.5	8.75	67.75
تتوافر بالمدرسة معلمين أكفاء في مختلف التخصصات.	ع	45	8	0	53	11	26	58	50	92	81	256	63
	%	84.9	15.1	0	58.9	12.2	28.9	29.0	25.0	46.0	20.25	64.0	15.75
تتمتع المدرسة بكفاءات إدارية متميزة تسهم في حل المشكلات.	ع	53	0	0	78	5	7	48	134	18	98	214	88
	%	100	0	0	86.7	5.6	7.8	24.0	67.0	9.0	24.5	53.5	22.0
تتسم مباني المدرسة بالحداثة والتنظيم	ع	26	8	19	51	19	20	72	43	85	65	161	174
	%	49.1	15.1	35.8	56.7	21.1	22.2	36.0	21.5	42.5	16.25	40.25	43.5
تتوافر بالمدرسة أماكن ملائمة للأنشطة.	ع	8	24	21	33	6	51	49	67	84	68	50	282
	%	15.1	45.3	39.6	36.7	6.7	56.7	24.5	33.5	42.0	17.0	12.5	70.5
تتوافر بالمدرسة مرافق وخدمات وصيانة	ع	42	8	3	77	5	8	59	52	89	54	36	310
	%	79.2	15.1	5.7	85.6	5.6	8.9	29.5	26.0	44.5	13.5	9.0	77.5
يتلائم أعداد المدرسين وتخصصاتهم مع أعداد الطلاب	ع	31	8	14	37	24	29	61	47	92	77	59	264
	%	58.5	15.1	26.4	41.1	26.7	32.2	30.5	23.5	46.0	19.25	14.75	66.0
توجد فصول دراسية كافية تستوعب حجم الطلاب	ع	42	3	8	45	9	36	49	72	79	48	80	272
	%	79.2	5.7	15.1	50.0	10.0	40.0	24.5	36.0	39.5	12.0	20.0	68.0
تحقق مدة الحصة التدريسية المخرجات التعليمية المستهدفة	ع	40	10	3	38	16	36	32	58	110	38	65	297
	%	75.4	18.9	5.7	42.2	17.8	40.0	16.0	29.0	55.0	9.5	16.25	74.25
يجرى العمل بالمدرسة بشكل نظامي محدد به المسئوليات والحقوق بين أعضاء التنظيم	ع	53	0	0	63	12	15	24	31	145	46	38	316
	%	100	0	0	70.0	13.3	16.7	12.0	15.5	72.5	11.5	9.5	79.0
تساعد بيئة العمل والهيكل التنظيمي في تلبية احتياجات واتجاهات العاملين وتحفيزهم	ع	36	12	5	15	22	53	31	41	128	62	37	301
	%	67.9	22.6	9.5	16.7	24.4	58.9	15.5	20.5	64.0	15.5	9.25	75.25

من الجدول السابق يتضح تفاوت أراء مفردات العينة بمجتمع البحث، خاصة المدراء والموجهون بمجتمع البحث، فيما يتصل بخصاص البنية التنظيمية ببيئة المدرسة، حيث اجمعت مفردات العينة من المدراء والموجهون بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث عن توافر مجموعة من الخصائص البنائية لبيئة المدارس الثانوية بمجتمع البحث، وقد جاء في المرتبة الأولى وبوزن نسبي مقداره 7.11% الخصائص التالية : يوجد هيكل تنظيمي للمدرسة محدد

به مستويات السلطة وتحديد واضح للمهام والأدوار، الهيكل التنظيمي مرن وقابل للتغيير وفقا لمتغيرات بيئة العمل ومستلزماتها، الوصف الوظيفي يحدد الواجبات والمسئوليات والأدوار بدقة، تتمتع المدرسة بكفاءات إدارية متميزة تسهم في حل المشكلات.، يجرى العمل بالمدرسة بشكل نظامي محدد به المسئوليات والحقوق بين أعضاء التنظيم، كما جاء في المرتبة الثانية وبوزن نسبي مقداره6.75% عن توافر المدرسة بمعلمين أكفاء في مختلف التخصصات، وفي المرتبة الثالثة جاء تتوافر بالمدرسة مرافق وخدمات وصيانة بوزن نسبي مقداره 6.48% ، في حين عكست النتائج العامة للبحث عن اتفاق غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث بشكل عام عن وجود خصائص تنظيمية تتسم بها بيئة المدارس الثانوية بمجتمع البحث، وقد جاء تمتع المدرسة بكفاءات إدارية متميزة تسهم في حل المشكلات بوزن نسبي مقداره 10.06% ، يليه توافر بالمدرسة بمعلمين أكفاء في مختلف التخصصات بوزن نسبي مقداره 9.40%، يليه تتسم مباني المدرسة بالحداثة والتنظيم، بوزن نسبي مقداره 8.54% ، ثم توافر المدرسة بالمرافق والخدمات والصيانة في المرتبة الرابعة بوزن نسبي مقداره 7.97% .. كما جاء في المراتب الأخيرة (الثانية عشر ، الثالثة عشر، الرابعة عشر) على التوالي : توافر الوصف الوظيفي الذي يحدد الواجبات والمسئوليات والأدوار بدقة، ووجود هيكل تنظيمي للمدرسة يقوم على أسس وقواعد موضوعية ويراعي الكفاءة والتخصص، وهذا الهيكل مرن وقابل للتغيير وفقا لمتغيرات بيئة العمل ومستلزماتها، بأوزان نسبية مقدارها 2.54%، 2.52%، 2.07%، مما يوضح أنه بالرغم من توافر مجموعة من الخصائص التنظيمية السائدة في مختلف المدارس الثانوية بمجتمع البحث ، إلا أنها قد تعاني من العديد من لمشكلات التنظيمية التي تؤثر في مخرجات التعليم المستهدفة ويجعل بيئة المدرسة بيئة طاردة للطلاب وكذلك للمعلمين ولا تشجع القيادات الإدارية على الابتكار والابداع؛ لوجود نظم راسخة لابد أن يمتثل إليها المدراء ويتبعونها، في ظل محدودية الموارد المادية والفنية والبشرية المتاحة والتي تتعلق بالبنية التحتية للمدرسة من إنشاءات وملاعب وأماكن لتنفيذ الأنشطة، وقاعات تدريسية مجهزة بأدوات تقنية، وعدم وجود فصول دراسية كافية تستوعب عدد الطلاب،وهو ما ساهم في تفسير القضية التي انطلق منها التوجه النظري للبحث مؤداها: أن كل تنظيم يضع أهدافه بصورة جماعية، ويوظف كل إمكانياته البشرية والفنية والمادية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن ثم تتشكل الثقافة التنظيمية لأعضاء منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث من خلال سيادة قيم اقتصادية واجتماعية وثقافية فيما بينهم بشكل يحقق للطلاب أهدافهم في الالتحاق بالجامعة، ولذا تهيمن عليهم القيم المادية والثقافية مع التكيف مع سياسات التعليم وما نشأ عنها من متغيرات دون الاخلال بأهداف التنظيم.

وفي الجدول رقم (16)عكست نتائج البحث وجود اتفاق من جانب مفردات العينة من المدراء والموجهون بمجتمع البحث حول وضوح الأهداف العامة والقواعد المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث، حيث جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبة مقداره 12.67% لكل من : وجود رؤية ورسالة للمدرسة معلنة وواضحة، وتضع الإدارة أهداف واضحة وقيم جوهرية حاكمة تسعى لإنجاز هذه الأهداف بدقة وترسيخ قيمها الجوهرية، كما توجد قواعد واجراءات منظمة للعمل معلنة ومحددة للجميع، وتتسم هذه القواعد بالشفافية والعدالة في الترقية وتقييم الأداء، وتوجد آليات واضحة ومحددة للتحفيز والمحاسبة، وتوجد خطة تدريبية للمعلمين لرفع كفاءتهم، تليها في المرتبة الثانية وبوزن نسبي مقداره 12.19% لكل من وجود صندوق للمقترحات والشكاوى داخل المدرسة، وتهيئ الإجراءات ونظم العمل السائدة بالمدرسة ثقافة عامة لتحقيق الأهداف وترسيخ القيم الجوهرية الحاكمة. وقد يفسر ذلك من خلال

اتجاه الإدارة المدرسية إلى تحسين بيئة المدرسة في ظل الظروف والامكانات المتاحة، مما يدعم التوجه النظري للبحث ولاسيما نظرية رأس المال البشري، التي تؤكد أهمية العنصر البشري ودوره الفاعل في حل المشكلات والارتقاء بالعاملين وتدريبهم لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل دعم نظرية النظم لأهمية الأدوار الوظيفية لكل أعضاء التنظيم من خلال وضع الأهداف وإعداد الاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف. وإن كانت تلك الرؤى تغاير واقع منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، حيث تفاوتت أراء مفردات العينة بمجتمع البحث خاصة من الطلاب وأولياء أمورهم بطبيعة هذه الأهداف والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف، نتيجة ضعف آليات الاتصال بين الإدارة والمعلمين بأولياء الأمور والطلاب وعدم اطلاعهم على تلك الأهداف أو الاستراتيجيات والتي عبرت غالبية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب عن تدني واقع بيئة المدرسة وتداعياتها على تحقيق هذه الأهداف، وهو الأمر الذي ساهم بشكل كبير في فقدان الثقة في دور المدرسة التعليمي والتربوي وادى بدوره إلى عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس والاتجاه إلى التعليم الموازي أو الدروس الخصوصية لتحقيق أهدافهم، والتكيف مع واقع التعليم الثانوي العام الحكومي وسياساته، التي لم تلبي تطلعات أطراف منظومة التعليم بمجتمع البحث .

جدول رقم (16)

رؤية مفردات العينة من المدراء والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب حول الأهداف العامة والقواعد المنظمة للعمل بالمدرسة بمجتمع البحث

الأهداف العامة والقواعد المنظمة للعمل بالمدرسة		المدراء والموجهون			المعلمون			أولياء الأمور			الطلاب		
		موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
توجد رؤية ورسالة للمدرسة معلنة وواضحة	ع	53	0	0	81	0	9	47	31	122	36	52	312
	%	100.0	0	0	90.0	0	10.0	23.5	15.5	61.0	9.0	13.0	78.0
تضع الإدارة أهداف واضحة وقيم جوهرية حاكمة تسعى لانجاز هذه الأهداف بدقة وترسيخ قيمها الجوهرية	ع	53	0	0	75	11	4	53	24	123	85	17	298
	%	100.0	0	0	83.3	12.2	4.4	26.5	12.0	61.5	21.25	4.25	74.5
توجد قواعد واجراءات منظمة للعمل معلنة ومحددة للجميع	ع	53	0	0	81	5	4	22	68	110	198	44	158
	%	100.0	0	0	90.0	5.6	4.4	11.0	34.0	55.0	49.5	11	39.5
تتسم هذه القواعد بالشفافية والعدالة في الترقية وتقييم الأداء	ع	53	0	0	60	9	21	24	81	95	99	71	230
	%	100.0	0	0	66.7	10.0	23.3	12.0	40.5	47.5	24.75	17.75	57.5
توجد آليات واضحة ومحددة للتحفيز والمحاسبة	ع	50	3	0	32	35	23	34	37	129	64	48	288
	%	94.3	5.7	0	35.6	38.9	25.6	17.0	18.5	64.5	16.0	12.0	72.0
توجد خطة تدريبية للمعلمين لرفع كفاءتهم	ع	53	0	0	77	8	5	0	0	0	0	0	0
	%	100.0	0	0	85.6	8.9	5.6	0	0	0	0	0	0
يوجد صندوق للمقترحات والشكاوى داخل المدرسة.	ع	50	0	3	77	0	13	115	36	49	286	0	114
	%	94.3	0	5.7	85.6	0	14.4	57.5	18.0	24.5	71.5	0	28.5
تبني الإجراءات ونظم العمل السائدة بالمدرسة ثقافة عامة لتحقيق الأهداف وترسيخ القيم الجوهرية الحاكمة	ع	47	4	2	43	22	25	57	52	91	75	84	241
	%	88.7	7.5	3.8	47.8	24.4	27.8	28.5	26.0	45.5	18.75	21.0	60.25

وعن اساليب تطبيق السياسات والاجراءات المتبعة في العمل بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث، فقد عكست نتائج الجدول رقم (17) عن تفاوت آراء مفردات العينة بمجتمع البحث عن تلك الأساليب ودورها في تحقيق الأهداف الموضوعة ، وقد يرجع هذا التفاوت إلى طبيعة واختلاف المهن السائدة بمنظومة التعليم الثانوي، وبتعدد المصالح المهنية والأهداف الاقتصادية لكل طرف من اطرافها بمجتمع البحث، فقد عبرت مفردات العينة من المدراء والموجهون بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث عن تطبيق مجموعة من الأساليب والإجراءات في المدارس الثانوية ، وتأتي أساليب : تبني الإدارة قيما تنظيمية تقوم على الاتفاق الاجتماعي في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها، وحرصها على تطبيق القوانين على الجميع بحزم، وحرصها على استطلاع آراء الأطراف المعنية للمساهمة في رفع كفاءة العمل في المدرسة، وتوفير سبل التعاون والتكامل بين المعلمين والطلاب، وبذلها دورًا كبيرًا من أجل تطوير المهارات

وحل المشكلات الدراسية، ومنح الأفراد صلاحيات تناسب كفاءتهم ومسئولياتهم، وتوفير دورات تدريبية للمعلمين ، واستثمار الوقت وخلق بيئة تعزز من كفاءة العمل، في المرتبة الأولى وبوزن نسبي مقداره 6.91% لكل أسلوب متبع ، ويتأتى في المرتبتين قبل الأخيرة والأخيرة . السادسة والسابعة بوزن نسبي مقداره 6.21% ، 5.82% على التوالي ليشير إلى أن الإدارة تهيئ أنشطة ترفيهية وعلمية واجتماعية للطلاب، وتدعم العاملين وأولياء الأمور والطلاب في تقديم أفكار إبداعية لحل المشكلات ومواجهة الأزمات.

جدول رقم (17)

التزام مفردات العينة بتطبيق السياسات والاجراءات والقواعد المتبعة في العمل بالمدرسة بمجتمع البحث

أساليب تطبيق السياسات والاجراءات المتبعة في العمل بالمدرسة		المدراء والموجهون			المعلمون			أولياء الأمور			الطلاب		
		موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
تتبني الإدارة فيما تنظيمية تقوم على الاتفاق الاجتماعي في تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها	ع	53	0	0	84	6	0	23	64	113	178	70	152
	%	100.0	0	0	93.3	6.7	0	11.5	32.0	56.5	44.5	17.5	38.0
يتم مشاركة كل اطراف منظومة التعليم في تحديث دوري لرؤية المدرسة ورسالتها والقيم الجوهرية الحاكمة والأهداف	ع	45	3	5	72	8	10	34	64	102	22	98	280
	%	84.9	5.7	9.4	80.0	8.9	11.1	17.0	32.0	51.0	5.5	24.5	70.0
تحرص الادارة على تطبيق القوانين على الجميع بحزم	ع	53	0	0	81	5	4	63	69	68	96	168	136
	%	100.0	0	0	90.0	5.6	4.4	31.5	34.5	34.0	24.0	42.0	34.0
تحرص الإدارة على استطلاع آراء الأطراف المعنية للمساهمة في رفع كفاءة العمل في المدرسة	ع	53	0	0	47	8	35	50	68	82	45	0	355
	%	100.0	0	0	52.2	8.9	38.9	25.0	34.0	41.0	11.25	0	88.75
توفر الإدارة سبل التعاون والتكامل بين المعلمين والطلاب	ع	53	0	0	70	6	14	22	95	83	44	90	266
	%	100.0	0	0	77.8	6.7	15.5	11.0	47.5	41.5	11.0	22.5	66.5
تهتم الإدارة بالجوانب الفكرية للمعلمين والطلاب ومشاركتهم في صناعة القرار.	ع	52	1	0	59	11	20	39	82	79	53	102	245
	%	98.1	1.9	0	65.6	12.2	22.2	19.5	41.0	39.5	13.25	25.5	61.25
تبذل الإدارة دورًا كبيرًا من اجل تطوير المهارات وحل المشكلات الدراسية.	ع	53	0	0	73	8	9	50	66	84	77	111	212
	%	100.0	0	0	81.1	8.9	10.0	25.0	33.0	42.0	19.25	27.75	53.0
يمنح الأفراد صلاحيات تناسب كفاءتهم ومسئولياتهم وتوفر دورات تدريبية للمعلمين	ع	49	3	1	66	9	15	0	0	0	0	0	0
	%	92.4	5.7	1.9	73.3	10.0	16.7	0	0	0	0	0	0
تستثمر الادارة الوقت وخلق بيئة تعزز من كفاءة العمل	ع	53	0	0	71	7	12	0	0	0	64	219	117
	%	100.0	0	0	78.9	7.8	13.3	0	0	0	16.0	54.75	29.25
تهيء الإدارة انشطة ترفيهية وعلمية واجتماعية للطلاب	ع	41	8	4	43	12	35	34	75	91	85	0	315
	%	77.4	15.1	7.5	47.8	13.3	38.9	17.0	37.5	45.5	21.5	0	78.75
تشجع الإدارة المعلمين والطلاب على الابداع والابتكار	ع	36	9	8	47	8	35	50	82	68	46	143	211
	%	67.9	17.0	15.1	52.2	8.9	38.9	25.0	41.0	34.0	11.5	35.75	52.75
تدعم الإدارة العاملين وأولياء الأمور والطلاب في تقديم أفكار ابداعية لحل المشكلات ومواجهة الأزمات	ع	50	0	3	78	0	12	46	49	105	72	108	220
	%	94.3	0	5.7	86.7	0	13.3	23.0	24.5	52.5	18.0	27.0	55.0
تهتم الإدارة بتطبيق المعلمين لاستخدام أساليب تعليمية حديثة ومتطورة	ع	45	5	3	56	19	15	52	54	94	97	106	197
	%	84.9	9.4	5.7	62.2	21.1	16.7	26.0	27.0	47.0	24.25	26.5	49.25
تمتلك الإدارة رؤية ذهنية متكاملة لمستقبل التعليم الثانوي والنهوض بها وبالمدرسة بعد 5 سنوات أو أكثر.	ع	50	0	3	45	26	19	38	74	88	70	94	236
	%	94.3	0	5.7	50.0	28.9	21.1	19.0	37.0	44.0	17.5	23.5	59.0

وقد يرجع ذلك إلى تمسك الإدارة بالسياسات والنظم القائمة التي تأتي من الإدارة العليا ، مما يدعم التوجه النظري للبحث ، في ظل تغيب الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية، وهو ما يعكس تأثير عزوف الطلاب عن الحضور عن ممارسة الإدارة لتلك الأنشطة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للطلاب، وهو ما قد يتفق مع آراء غالبية مفردات العينة من المعلمين والطلاب واولياء الأمور بمجتمع البحث، وهو ما يدعم التوجه النظري للبحث، ولاسيما نظرية النظم ، التي تؤكد أهمية اتباع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق الأهداف وتحدد بدقة أدوار ومسئوليات كل عضو في التنظيم في ظل الظروف والامكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة.

جدول رقم (18)

نمط العلاقات وأساليب الاتصال السائدة بين أطراف منظومة التعليم الثانوي من وجهة نظر مفردات العينة بمجتمع البحث

نمط العلاقات وأساليب الاتصال السائدة بالمدرسة		المدراء والموجهون			المعلمون			أولياء الأمور			الطلاب		
		موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
تتسم العلاقات الاجتماعية بين المدير وأطراف العملية التعليمية بالمودة والتعاون	ع	45	8	0	74	8	8	83	15	102	44	136	220
	%	84.9	15.1	0	82.2	8.9	8.9	41.5	7.5	51.0	11.0	34.0	55.0
تتسم العلاقات الاجتماعية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور بالمودة والتعاون	ع	30	16	7	68	11	11	129	33	38	235	75	90
	%	56.6	30.2	13.2	75.6	12.2	12.2	64.5	16.5	19.0	58.75	18.75	22.5
يوجد اتصال وتفاهم بشكل دوري بين أطراف المنظومة لحل المشكلات وتحديث النظم والقواعد والاجراءات	ع	48	3	2	24	9	57	44	60	96	113	77	210
	%	90.6	5.7	3.8	26.7	10.0	63.3	22.0	30.0	48.0	28.25	19.25	52.6
نمط الاتصال السائد بين أعضاء المنظومة يتم عن طريق الخطابات الرسمية	ع	34	11	8	57	14	19	108	65	27	154	86	160
	%	64.2	20.7	15.1	63.3	15.6	21.1	54.0	32.5	13.5	38.5	21.5	40.0
نمط الاتصال السائد يتم عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي	ع	11	18	24	40	22	28	39	98	63	92	214	94
	%	20.7	34.0	45.3	44.4	24.4	31.1	19.5	49.0	31.5	23.0	53.5	23.5
نمط الاتصال السائد يتم عن طريق الاتصال التليفوني	ع	33	12	8	80	5	5	128	25	47	97	175	128
	%	62.3	22.6	15.1	88.9	5.6	5.6	64.0	12.5	23.5	24.25	43.75	32.0
يتم الاستجابة السريعة من قبل أولياء الامور عند التواصل معهم لحل مشكلات المدرسة أو لصنع قرار أو تطوير التعليم	ع	38	2	13	76	6	8	88	34	78	0	0	0
	%	71.7	3.8	24.5	84.4	6.7	8.9	44.0	17.0	39.0	0	0	0
تتم ندوات توعية للمجتمع المدني باستعراض مشكلات التعليم	ع	39	5	9	48	19	23	86	46	68	0	0	0
	%	73.6	9.4	17.0	53.3	21.1	25.6	43.0	23.0	34.0	0	0	0
توجد مرونة وحرية في تبادل الأفكار بين أطراف المنظومة التعليمية	ع	47	3	3	59	24	7	84	21	95	67	133	200
	%	88.7	5.7	5.7	65.6	26.7	7.8	42.0	10.5	47.5	16.75	33.25	50.0
تساهم أساليب الاتصال التنظيمي بين الأعضاء في تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	ع	43	5	5	62	11	17	95	84	21	94	203	103
	%	81.1	9.4	9.4	68.9	12.2	18.9	47.5	42.0	10.5	23.5	50.75	25.75

عكست نتائج البحث الجدول السابق تنوع أساليب وأنماط الاتصال المختلفة بين أطراف منظومة التعليم الثانوي العام بمجتمع البحث، مما يدعم التوجه النظري للبحث ، وبخاصة نظرية العوامل المختلفة ، ولاسيما العامل التقني ودوره البالغ في إحداث عمليات التواصل الفعال بين الأفراد، حيث عبرت غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث ، عن وجود علاقات اجتماعية بين أطراف منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث (المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والطلاب) وهذه العلاقات تتسم بالمودة والتعاون ، سواء داخل إطار المدرسة أو خارجها ، مما يشير إلى انفتاح المدرسة بالبيئة الخارجية ، كونها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية ، في ظل انتشار الدروس الخصوصية ومساهمة التعليم الموازي في اثراء العملية التعليمية وتعزيز أساليب الاتصال بين مختلف أطراف العملية التعليمية ولاسيما المعلمين وأولياء الأمور والطلاب ، مما ساهم في خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تفاعلية تواكب طبيعة التغيرات التعليمية الخارجية ، في ظل تراجع دور المدرسة التربوي والتعليمي ، واتجاه مختلف أطراف المنظومة إلى تلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه بشكل شخصي فردي، وهو ما أدى إلى وجود أنماط اتصال بين كافة أطراف المنظومة ولو بشكل ظاهري روتيني يخلو من خلق فرص للتفكير الابداعي للمساهمة في حل مشكلات التعليم ولاسيما عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، وتفشي الدروس الخصوصية، بالرغم من إقامة ندوات توعوية ومشاركة كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، لمناقشة مثل هذه المشكلات وطرح حلول ابداعية لمواجهتها، إلا أن سيادة الثقافة العامة لدى أطراف المجتمع بصعوبة تطبيق هذه المقترحات، خاصة في ظل تدني مستوى الأجور للمعلمين وتفشي ظاهرة البطالة بين خريجي كليات التربية والهندسة والعلوم والآداب، وضعف الموارد الذاتية وكذلك ضعف مشاركة المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص لتطوير التعليم ودعمه ماديًا وتقنيًا، وهو ما ساهم في اتجاه أولياء الأمور والطلاب وكذلك المعلمين والخريجين للاتجاه إلى الدروس الخصوصية لتحسين أوضاعهم المهنية وتحقيق أهدافهم الخاصة ، وتفعيل أنماط الاتصال فيما بينهم . ولاسيما أساليب التواصل الحديثة كالمنصات التعليمية وأساليب

التواصل الاجتماعي والاتصال التليفوني ، وهو ما عزز من وجود ثقافة تنظيمية تعبر عن تحقيق قيم مادية وتعليمية بين أطراف منظومة التعليم ، وهو ما يدعم نظرية رأس المال البشري ، في التأكيد على أهمية التعليم في خلق منافع وقيم مادية للحاصلين على درجات تعليمية أعلى .

2) ما أهم سمات المدراء والمعلمين وأدوارهم الوظيفية والقيمية داخل المدرسة بمجتمع البحث؟

جدول رقم (19)

رؤية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب حول سمات المدراء والمعلمين وادوارهم الوظيفية والقيمية بمجتمع البحث

سمات المدراء والمعلمون بالمدرسة بمجتمع البحث	أولياء الأمور						الطلاب						إجمالي أولياء الأمور والطلاب		
	موافق	محايد	غير موافق	الاجمالي	الوزن النسبي	الترتيب	موافق	محايد	غير موافق	الاجمالي	الوزن النسبي	الترتيب	إجمالي التكرارات	الوزن النسبي	الترتيب
يحرص المعلمون والمدراء على اكساب الطلاب المهارات التعليمية والتربوية المستهدفة في الفصول	19	83	98	321	10.59	7	47	171	182	665	10.15	3	986	10.29	7
	9.5	41.5	49	0			11.75	42.75	45.5				.		
تجتمع المدير والمعلمون بالقدرة على التعامل الجيد مع الطلاب وأولياء الأمور	65	16	119	346	11.42	4	82	78	240	642	9.80	7	988	10.31	6
	32.5	8	59.5				20.5	19.5	60				0		
تتسم الإدارة المدرسية بالمرونة والقدرة على حل المشكلات	45	69	86	359	11.84	2	55	134	211	644	9.83	5	1003	10.46	4
	22.5	34.5	43				13.75	33.5	52.75				0		
تتيح الإدارة فرص مشاركة اطراف المنظومة في صنع القرار ووضع السياسات التي تحقق أهداف التنظيم.	49	62	89	360	11.88	1	67	129	204	663	10.12	4	1023	10.67	3
	24.5	31	44.5				16.75	32.25	51				0		
تتيح الإدارة ثقافة الحوار والأسلوب الديموقراطي وحرية الرأي وتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد.	47	55	98	349	11.51	3	52	139	209	643	9.81	6	992	10.35	5
	23.5	27.5	49				13	34.75	52.25				0		
تتعامل الإدارة المدرسية والمعلمون مع جميع الطلاب بشفافية وعدالة	58	26	116	342	11.28	5	96	104	200	696	10.62	2	1038	10.83	2
	29	13	58				24	26	50				0		
توجد رقابة من جانب المدير للمعلمين والإداريين والطلاب	33	68	95	330	10.89	6	61	87	252	609	9.29	9	939	9.80	8
	16.5	34	47.5				15.25	21.75	63				0		
تتعامل الإدارة المدرسية مع المهملين والمقصرين في أداء واجباتهم بحزم	47	22	131	316	10.43	8	98	144	158	740	11.29	1	1056	11.02	1
	23.5	11	65.5				24.5	36	39.5				0		
تعتمد الإدارة والمعلمون على تطبيق استخدام التكنولوجيا في أساليب التعليم والإدارة وإنجاز المهام.	0	0	0	0	0.00	0	43	149	198	625	9.54	8	625	6.52	10
	0	0	0				10.75	37.25	49.5				0		
تحرص الإدارة المدرسية والمعلمون على التواجد بانتظام في المدرسة والفصول المدرسية	25	41	134	291	9.60	9	67	53	280	587	8.96	10	878	9.16	9
	12.5	20.5	67				16.75	13.25	70				0		
الإجمالي				3031	100.0					6554	100.0		9585	100.0	

دلت نتائج البحث في الجدول السابق على أهمية تحلى المعلمين والمدراء بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث بسمات خاصة تمكنهم من تحقيق ادوارهم الوظيفية بكفاءة عالية، حيث عكست النتائج العامة للبحث عن علاقة سمات المعلمين والمدراء داخل بيئة المدرسة وارتباطها بعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس ولجوء أولياء الأمور والطلاب للدروس الخصوصية . حتى وإن كان لنفس المعلم الذي يدرس داخل الفصول الدراسية، ومن ثم فإن سمات المعلمين والمدراء ترتبط ارتباطًا وثيقا بالعوامل المختلفة داخل بيئة المدرسة وخارجها، مما يدعم التوجه النظري للبحث ، خاصة نظرية العوامل التي يتحدد على أثرها سلوك المعلمين وخصائصهم المهنية والتعليمية اتجاه طلابهم ، حيث عبرت غالبية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث عن الامكانيات المادية والفنية والتقنية المتاحة داخل الفصول الدراسية واداء المعلمين والمدراء لأدوارهم الوظيفية، إضافة إلى أوضاعهم الاقتصادية المتدنية هي ما يدفع غالبيتهم للدروس الخصوصية ، وعدم حرص الإدارة المدرسية والمعلمون على التواجد بانتظام في المدرسة والفصول الدراسية، وخاصة في ظل حرص الإدارة على عدم جلب المشاكل نتيجة

العنف أو المشكلات بين الطلاب وبعضهم البعض، أو بينهم وبين المعلمين، أو بين الإدارة والمعلمين وأولياء الأمور، ومن ثم سادت ثقافة تكيفية انعكست تداعياتها على سمات المديرين والمعلمين على أدائهم الوظيفي وتعاملاتهم مع باقي أطراف المنظومة التعليمية، وهو ما دفع غالبية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب إلى تقييم المدراء والمعلمين بمجتمع البحث ، حيث أشار البعض منهم إلى أن " الإداريون متميزون إلى حد ما ولكن ينقصهم بعض الخبرات والمراقبة على أدائهم"، "يحتاج المعلمون لمزيد من التدريب"، "يلزمهم الكفاءة المهنية والقدرة على توصيل المعلومة والتعامل مع الطلاب بشكل أفضل"، "لا يهتمون بالطلاب وسلوكهم"، "يحتاج المعلمين إلى ترابط علاقتهم أكثر بالطلاب والإداريين ممتازين"، "المعلمون في المدرسة لا يهتمون بالحضور الكافي، أما الإداريون فهم يحتاجون إلى إعادة النظر في إدارة المدرسة بشكل جيد"، "يوجد معلمون وقيادات إدارية جيدة بالمدرسة"، " لا يوجد رقابة من جانب الإدارة للمعلمين والإداريين" ، "معظم المعلمون لا يهتمون بالشرح والفهم بل يعتمدون على حفظ الطالب للمعلومة في صورتها الأولية دون تحليلها"، "هناك بعض المدرسين يقومون بالشرح الكامل المفصل لجميع اجزاء المنهج وتوصيل المعلومة للطلاب بصوره شيقة تجعلها تثبت في اذهانهم".

3) ما أبرز أساليب التعليم والتعلم التي تتم داخل المدرسة بمجتمع البحث؟

جدول رقم (20)

رؤية مفردات العينة حول أساليب التعليم والتعلم المطبقة بالمدارس الثانوي بمجتمع البحث

أساليب التعليم والتعلم المطبقة بالمدارس الثانوي	القيادات الإدارية		المعلمون		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
السبورة العادية	45	84.9	74	82.2	382	95.5
السبورة الذكية	23	43.4	66	73.3	192	48
المحاضرة العادية	48	90.6	81	90.0	390	97.5
المحاضرة المتطورة	21	39.6	33	36.7	114	28.5
الحلقات النقاسية	28	52.8	30	33.3	67	16.75
العصف الذهني	15	28.3	18	20.0	60	15
الحوار والمناقشة	12	22.6	15	16.7	79	19.75
تبادل الأدوار	11	20.8	17	18.9	90	22.5
التعليم الإلكتروني	21	39.6	29	32.2	64	16
التعلم الذاتي	14	26.4	19	21.1	33	8.25
أخرى	3	5.7	5	5.6	9	2.25
الإجمالي	53	%100	90	%100	400	%100

أظهرت نتائج البحث الراهن في الجدول السابق عن تنوع أساليب التعليم والتعلم في المدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث، وإن كانت الأساليب التقليدية هي السائدة بين غالبية تلك المدارس الحكومية بمجتمع البحث ، حيث أوضحت نسبة 97.5% من إجمالي مفردات العينة من الطلاب اعتماد المعلمون على المحاضرة العادية، ونسبة 95.5% على اعتمادهم على السبورة العادية، ونسبة 48% على السبورة الذكية ، وهو ما اتفقت مع آراء مفردات العينة من المدراء والمعلمون بمجتمع البحث ، بالإضافة إلى وجود أساليب أخرى للتعليم والتعلم ولكن بشكل محدود، خاصة تلك الاساليب التي تنشئ في الطلاب قيم المشاركة والحوار والديمقراطية والتعلم الذاتي والتعلم الالكتروني وتبادل الأدوار ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الامكانيات المادية والتقنية داخل بيئة المدرسة، إضافة إلى بعض العوامل الأخرى التي تتصل بوقت الحصة الدراسية والتي قد لا تتيح استخدام أساليب متنوعة للتعليم والتعلم ، وهذا ما يدعم

التوجه النظري للبحث خاصة نظرية العوامل المتعددة، وأبرزها العامل التقني والفني، والذي يكون احد أهم عوامل الجذب في اماكن الدروس الخصوصية، ووجود وقت كاف يتيح استخدام أساليب متعددة في التعليم والتعلم من جانب المدرسين الخصوصيين، وهذا ما أوضحته بعض مفردات العينة من الطلاب، الذين أشاروا إلى أن "المدرسين الخصوصيين يعتمدون على الشرح والتحليل، كالمقارنات والرسومات التوضيحية، والتطبيق على الشرح بالأسئلة، بعكس المدرسين داخل الفصول الذين يعتمد غالبيتهم علي اعطاء المعلومة في صورتها الأولية دون شرح او توضيح وفي هذه الحالة يعتمد الطالب علي الحفظ والصم، ولا يمكنه الاستفادة من المعلومة، حيث لا تستقر في ذهنه، وتؤدي بالطالب الي نسيان المعلومة، وعدم القدرة علي الاستفادة منها".

4) ما مستوى رضاء أطراف منظومة التعليم الثانوي عن السياسات والأوضاع التعليمية بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث؟

جدول رقم (21)

رؤية مفردات العينة حول قيام المدرسة الثانوية بمجتمع البحث بأدوارها التربوية والتعليمية المنشودة

قيام المدرسة بأدوارها المنشودة من عدمه	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نعم	45	84.9	66	73.3	48	24.0	77	19.25
لا	8	15.1	24	26.7	152	76.0	323	80.75
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

أبرزت نتائج البحث عن تفاوت أراء مفردات العينة بمجتمع البحث، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المهن الوظيفية لكل طرف من اطراف منظومة التعليم ، وغالبًا ما تغلف ردود المسئولين والقادة والمعلمون بردود دبلوماسية لا تعبر عن الواقع أو قناعتهم الشخصية ، وهو ما عبرت عنه نسبة 84.9% من مفردات العينة من المدراء والمعلمون بمجتمع البحث حول قيامهم بأدوارهم التربوية والتعليمية المنشودة ، حيث عبر البعض عن أهم أدوار المدرسة وقيامهما بأدوار الوظيفية المنشودة ، وتجلى ذلك في بعض الآراء التالية: "هناك تطور كبير في التعليم ويوائم التطورات والأساليب الحديثة"، "أصبح التعليم أكثر فاعلية ويواكب تطورات العصر (آراء المعلمين)، "التعليم العام في تطور وكذلك التعليم الثانوي ولكن ينقصه بعض المراقبة"، " تساعد المدرسة على بث روح الانتماء بين الطلاب"، "تقوم بعمل تربوي مهم جدا"، "تقوم بعمل حملات وندوات توعية مستمرة"، "تقوم بغرس القيم لدى الطلاب (القيم الأخلاقية، القيم العلمية، القيم التنظيمية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الدينية، قيم الانتماء والولاء للوطن)، "تقوم بأدوار مهمة في المجتمع (الدور التعليمي، الدور التربوي، الدور الرقابي، الدور الاجتماعي والنفسي)"، "دخول التكنولوجيا في المناهج الدراسية، واعتماد نظام التعليم الجديد على استخدام التابلت "، "جعلت الطالب يفكر ويبتكر"، "تتيح المدرسة للطلاب الامتحانات الشهرية والتدريب على نظم الامتحانات".

في حين أظهرت نتائج البحث عن نسبة 80.75% من الطلاب ، ونسبة 76% من أولياء الأمور بعدم قيام المدراء والمعلمون بتلك الأدوار، واتضح ذلك من خلال نتائج الجدول رقم (22)، وكذلك بعض الآراء الأخرى، مثل : " لا؛ لأنها تقوم بدون خبرة في مجال التدريس"، " لتقصير دور وأداء المعلمين بها"، "لا يوجد أي دور نظرا لغياب الطلاب عن المدارس والاهتمام المتزايد من جانب المدرسة واتجاه المعلمين للدروس الخصوصية"، لغياب الطلاب عن المدارس"، "لعدم وجود رقابة ومتابعة من الجهات الإدارية"، "لغياب ضمير المعلم"، "لضعف كفاءة المعلم"، "لعدم الحضور والالتزام بالدور التربوي" ،

"ضعيف ..لا يعجبني"، "متدني .. التعليم بشكل عام متدني؛ لضعف المحتوى التعليمي"، "التعليم الثانوي ضعيف بسبب عدم الرقابة التامة في المدارس وتغيب الطلاب"، "في تدني مستمر يوم بعد الاخر"، "يقوم على أساليب تقويم تقيس الحفظ لا الفهم"، "مستوى التعليم يحتاج إلى كثير من التعديلات بما في ذلك المناهج والمقررات الدراسية"، "مستوى التعليم يتراجع بشكل كبير بسبب تفشي الدروس الخصوصية، أما التعليم الثانوي تكون الدروس الخصوصية العامل الرئيس للتأهل الدراسي"، "ارهاق بدني وذهني ونفسي للطالب وأولياء الأمور"، "غير هادف"، "لاشيء .. لا أري أي مميزات بالتعليم الثانوي، فالطالب يذهب للكلية ويخرج منها امي بشهادة ولا يوظف"، "افتقد المعلم مكانته وهيبته؛ لأنه أصبح يعتمد على الدروس الخصوصية فقط"، "رغبة الاهالي في عدم حضور الطلاب واعتمادهم على الدروس الخصوصية"، "الإدارة العليا لا تحمي المعلم أو المدير، وتنحاز لصالح الطالب حتى ولو كان مخطئاً"، "كثرة المشكلات مع أولياء الأمور"، "ضعف مستوى الطلاب علميًا وتدني مستوى القيم والاخلاق"، "عدم تعاون الأسرة مع المدرسة في ترسيخ السلوكيات والقيم الاخلاقية في نفوس الطلاب" ، "رغبة المعلمين في عدم الشرح بالفصول ودفع الطلاب لأخذ الدروس الخصوصية "، "لا يوجد عقاب رادع للمهمل او المتغيب عن أداء عمله" ، "كله عايش مبسوط" ، "ضعف شخصية المدير وبعض المعلمين"، "عدم الشرح الكافي بالفصول" ، "الوساطة والمحسوبية والغش في الامتحانات"، "عدم وجود قواعد صارمة للتحفيز والمحاسبة من جانب الإدارة"، "عدم وجود قواعد صارمة للتحفيز والمحاسبة من جانب الإدارة." عدم مساهمة القطاع الخاص في دعم منظومة التعليم وتطويره"، "عدم وجود أفكار إبداعية تواكب مستجدات العصر من جانب الدولة والمديرين"، "غياب المسئولية الاجتماعية لدى جميع أطراف المنظومة"، "ضعف إمكانيات المعلمين في الشرح"، "انتشار الفردية والصراع بين أعضاء التنظيم"، عدم وجود عوامل جذب للمدرسة للطلاب"، "إدارة المدرسة لا تساير التغيرات السريعة والمتلاحقة"، " تفتقر إدارة المدرسة لاستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة، إدارة المعرفة"، "يشغل بعض المعلمين بالمدرسة وظائف إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم"، "يمارس مديرو المدارس البيروقراطية ويتحكمون في اتخاذ القرارات دون مشاركة العاملين بهذه المدارس في اتخاذ القرارات"، "ضعف العلاقة بين إدارة المدرسة وبين البيئة المحيطة بها" ، " مناهج المدارس الثانوية العامة بعيدة كل البعد عن التطورات الحالية". وقد اتضح ذلك من استقراء نتائج الجدول رقم (22)

جدول رقم (22)

رؤية مفردات العينة حول أسباب عدم قيام المدرسة بأدوارها التربوية والتعليمية المنشودة بمجتمع البحث (*)

أسباب عدم قيام المدرسة بأدوارها	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
وجود عجز في أعداد المعلمين ببعض التخصصات	5	62.5	11	45.8	88	57.9	194	60.1
عدم وجود معلمين أكفاء .	3	37.5	5	20.8	64	42.1	171	52.9
نمط الإدارة وضعف قدرة المدير على حل المشكلات	–	–	7	29.2	43	28.3	98	30.3
عدم توافر قاعات تدريسية مجهزة بأدوات تكنولوجية .	6	75.0	13	54.2	109	71.7	211	65.3
ضعف الإمكانيات الموارد المادية والفنية للمدرسة.	7	87.5	18	75.0	106	69.7	285	88.2
عدم وجود سياسات واضحة وثابتة للتعليم	4	50.0	16	66.7	98	64.5	162	50.2
تكدس الطلاب بالفصول وعدم وجود أماكن ملائمة لهم.	7	87.5	21	87.5	130	85.5	305	94.4
كثرة المشكلات بين الطلاب والمعلمين والإدارة	5	62.5	14	58.3	29	19.1	201	62.2
انشغال المعلمين بالدروس الخصوصية	6	75.0	12	50.0	146	96.1	294	91.0
ضعف المرتبات والحوافز للمعلمين.	8	100.0	22	91.7	67	44.1	115	35.6
أخرى	3	37.5	7	29.2	11	7.2	16	5.0
الإجمالي	8	%100	24	%100	152	%100	323	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

5) ما أبرز معوقات الثقافة التنظيمية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث

أسفرت نتائج البحث الراهن عن عدة معوقات تتصل بالثقافة التنظيمية لكافة أطراف منظومة التعليم الثانوي بشكل عام ومدارس التعليم الثانوي بمجتمع البحث بصفة خاصة ، وتتمثل أبرزها في عدم الرغبة في التغيير أو الاتجاه نحو تطوير العملية التعليمية من جانب مختلف أطراف المنظومة التعليمية، وإذا حدث تغيير فتكون نتائجه ومردوداته ضعيفة للغاية ، نتيجة لسيادة ثقافة تنظيمية عامة لدى الجميع بضرورة تقبل الأوضاع المتدنية في المستويات التعليمية المختلفة، ومن أبرزها التعليم الثانوي العام ، واللجوء إلى حلول فردية وقيم مادية يمكن من خلالها تحقيق كل طرف من أطراف المنظومة التعليمية أهدافه الخاصة . وقد يرجع ذلك لعوامل عدة تتصل بعضها بسياسات الدولة ومواردها والحد من تضخم الجهاز الاداري للدخول بمنع التوظيف وخاصة للمعلمين، مما ينتج عنه عجز في المدارس ويقابلها زيادة متنامية في أعداد الطلاب ، إضافة إلى ارتفاع كبير في معدلات البطالة ولاسيما من خريجي كليات التربية ، ومن ثم يلجأون إلى فرص عمل خاصة كالدروس الخصوصية، والتي تدر عليهم دخل هائل دفع غالبية معلمي المدارس الحكومية إلى تقليدهم، والاتجاه للدروس الخصوصية، والانصراف عن الشرح داخل الفصول الحكومية، وعوامل تتصل بثقافة أفراد مجتمع البحث من معلمين وطلاب ومدراء وأولياء الأمور، وتتمثل أبرزها في سيادة العادات والتقاليد الخاطئة عن المدرسة، وانتشار العنف بين الطلاب بعضهم البعض أو بينهم وبين معلميهم أو بين إدارة المدرسة وأولياء الأمور، وضعف الموارد المادية والفنية وعدم وجود أماكن لممارسة الأنشطة، وتدني مستوى الدخول للمعلمين؛ مما يلجأون إلى الدروس الخصوصية، وزيادة كثافة الطلاب وعدم استيعابهم؛ مما ينتج عنه عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، والاتجاه نحو الدروس الخصوصية.

كما أظهرت النتائج العامة للبحث تداعيات التغييرات المستمرة والمتلاحقة في نظم التعليم الثانوي في مصر، وما يصاحبها من مشكلات وتداعيات ، كتزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، وبخاصة التعليم الثانوي، وزيادة عدد التلاميذ الملتحقين بالمدارس عامًا بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في محتوى المناهج التعليمية؛ لمواكبة التقدم المعرفي الهائل الذي يشهده عالمنا المعاصر ، وتنوع طرق تدريس هذه المناهج وما طرأ عليها من مستحدثات في وسائل وتكنولوجيا التعليم ، وأهمية الربط بين المدرسة وأهدافها من جهة، ومتطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها من جهة أخرى ، الأمر الذي فرض تحديات هائلة أمام المؤسسة التعليمية . وبخاصة المدارس الثانوية . سواء في تحسين بنيتها التحتية والتنظيمية، أو في مواجهة الآثار الاجتماعية السلبية الناجمة عن تنامي وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ، وعزوف الطلاب عن الحضور في المدارس ، مما قد يفقد المدرسة دورها التربوي الجوهري في إرساء القيم ونبذ العنف والصراع والفردية والسلوكيات السلبية من جهة، ويفرض وجود مدراء ومعلمين على درجة عالية من الكفاءة والنمو والمهارة المهنية ، التي تواكب حجم التغيرات المستمرة والمتجددة للأفراد في ظل التفجر المعرفي والتطور التقني وتساهم في طرح أفكار إبداعية لجذب الطلاب للحضور بشكل يحقق لهم الفعالية المنشودة وتحقيق أهدافهم التعليمية التي يصبو الطلاب وأسرهم في تحقيقها، وهو ما اتفقت نتائجه مع نتائج دراسة (جودت عطوي،2014)، ودراسة (حياة خليفه، 2023)، ودراسة (رابعة خالد، 2007)، ودراسة (Tansel, A. & Bircan, F.2005). ويتضح ذلك من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (23):

جدول رقم (23)

رؤية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب حول أبرز معوقات الثقافة التنظيمية التي تتصل بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث (*)

معوقات الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوي	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
عدم وجود قيادة إدارية مبدعة.	6	11.3	49	54.4	122	61	164	41
ضعف قنوات الاتصال بين اعضاء منظومة التعليم الثانوي	24	45.3	62	68.9	136	68	195	48.75
عدم الاحساس بالمسئولية الاجتماعية نحو تطوير التعليم	48	90.6	54	60.0	178	89	209	52.25
تغليب القيم المادية الفردية على القيم التربوية	50	94.3	82	91.1	191	95.5	350	87.5
عدم توافر المقومات التعليمية المشجعة للنهوض بالتعليم	48	90.6	87	96.7	162	81	387	96.75
الاحباط واليأس من واقع التعليم الثانوي ومستقبله	35	66.0	88	97.8	173	86.5	361	90.25
ارتفاع مستوى المعيشة وتدني مستوى الأجور	40	75.5	88	97.8	112	56	243	60.75
سيادة العادات والتقاليد نحو الاتجاه إلى الدروس الخصوصية	52	98.1	79	87.8	137	68.5	266	66.5
أخري	7	13.2	7	7.8	12	6	11	2.75

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

يتضح من الجدول السابق انعكاس التغيرات والتطورات التي يشهدها القرن الحادي والعشرين علي مؤسسات التعليم الثانوي بمجتمع البحث، وهو ما ساهم في انتشار عدة معوقات أو تحديات تعوق الثقافة التنظيمية من الالتفاف حول أهداف موضوعية وقيم جوهرية تسعى المؤسسة التعليمية من تحقيقها والعمل بشكل تشاركي وفق قيم جمعية يمارسها كافة أعضاء التنظيم ، للنهوض بالمنظومة وتطويرها والعمل على حل مشكلاتها ، وقد تمثلت أبرز تلك المعوقات في تغليب القيم المادية الفردية على القيم التربوية، وعدم توافر المقومات التعليمية المشجعة للنهوض بالتعليم، ارتفاع مستوى المعيشة وتدني مستوى الأجور، عدم وجود قيادة إدارية مبدعة، وضعف قنوات الاتصال بين اعضاء منظومة التعليم الثانوي، وعدم الاحساس بالمسئولية الاجتماعية نحو تطوير التعليم، والاحباط واليأس من واقع التعليم الثانوي ومستقبله، وسيادة العادات والتقاليد نحو الاتجاه إلى الدروس الخصوصية. ولعل هذا ما **يدعم التوجه النظري للبحث الراهن** وقدرته في الوقوف على العوامل البنائية والتنظيمية التي أدت إلى وجود مثل تلك المعوقات، وبخاصة نظرية رأس المال البشري، ونظرية العوامل المتعددة، والنظرية التبادلية، ونظرية النظم ، والتي انطلقت جميعها من فكرة جوهرية عامة تشير إلى أهمية العنصر البشري في تحقيق مكاسب مادية من خلال قيامه بعدة ادوار وظيفية وخدمات تبادلية يتفق عليها عدة أطراف بشكل رسمي او غير رسمي ، لينتج عنه مخرجات مستهدفة يرضى عنها الأطراف المستفيدة . لذا فإن زيادة الطلب على التعليم بوصفة استثمارًا اجتماعيًا ذا مردود اقتصادي عالٍ يعد تبريرًا لزيادة حجم الإنفاق الخاص للأفراد والمؤسسات غير الحكومية عليه. كما أن التباين في نوعية وكفاءة المعلمين قد يفسر التباين الهائل في أجورهم في سوق العمل؛ فالإنفاق على العملية التعليمية يعتبر استثمارًا في الإنسان ذا مردود عالٍ ، كاكتساب المعرفة والمهارات التي تؤدي إلى ادخار وتراكم في رأس المال البشري، وهو ما يتفق نتائجه مع دراسة (Dessy, S. Pascal, S. Desire, V., 1998) ، لذلك تنتشر الدروس الخصوصية بشكل خاص نتيجة لاعتبارها نوع من أنواع التعليم الاضافي الخاص ، حينما يخفق النظام التعليمي الحكومي في اشباع حاجات الطلاب في الدول النامية، وكاستجابة طبيعية لزيادة الطلب على التعليم.

وكنتيجة لعوامل اجتماعية كانشغال الوالدين عن متابعة التحصيل الدراسي العلمي والمعرفي لأبنائهم، ورغبة منهم في حصول أبنائهم على أعلى الدرجات، وكذلك عوامل تعليمية تتصل بضعف النظام التعليمي في إشباع حاجات الطلاب ، وقلة الموارد المادية والتقنية والخدمية بالمدارس، وكثافة الطلاب بالفصول، وضعف البنية التحتية للمدرسة، وندرة الأنشطة والخدمات بالمدرسة، وهو ما ساهم بشكل كبير في لجوء الطلاب وأولياء الأمور إلى التعليم الموازي أو الدروس الخصوصية ودفعهم للتغيب عن المدرسة بشكل دائم أو شبه دائم، وهو ما افقد المدرسة دورها التعليمي والتربوي، مما قد ينبئ عن مخاطر عدة قد تؤثر على المجتمع بشكل عام، وتسهم في سيادة القيم المادية والنفعية والفردية على حساب القيم الاجتماعية والتعاون والانتماء والعمل بروح الفريق. فضلا عن الضغوط الهائلة على الطلاب وأولياء الأمور نتيجة للاعتماد على الدروس الخصوصية طوال العام تقريباً: اقتصاديًا ونفسيًا. وهو ما تتفق نتائجه مع نتاج دراسة **(محمد سيف الدين، 1992)**.

كما بينت نتائج البحث عن وجود بعض المعوقات الأخرى التي تتصل بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث، ومن أبرزها : النقص الشديد في أعداد المعلمين مقارنة بأعداد الطلاب داخل الفصول، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية واقتصادية ونفسية واجتماعية ومهارية، وتناقض سلوكيات المعلم ما بين سلوكه داخل المدرسة وخارجها (الدروس الخصوصية)، وضعف التفاعل والتواصل بين المعلمين والطلاب في المدارس، وضعف التعاون بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، ووجود صراعات ومشكلات بين بعض الطلاب، وضعف مستوى بعض الطلاب ، وضعف الترابط المنظومى من المفاهيم المكونة للمنهج أو بينها وبين بيئة الطالب واحتياجاته الفعلية.افتقار المناهج المطبقة في الغالب الأعم لمعايير الجودة العالمية.ضعف العلاقة بين المنهج والسياق الذى يتم فيه التعلم. فلا يمكن تطبيق أي منهج بدون سياق يحقق متطلبات تنفيذ هذا المنهج من معامل وورش ومكتبات وقاعات للدروس، وضعف العلاقة المنظومية بين جوانب التعلم المختلفة للمنهج. كما أسفرت نتائج البحث بعض المعوقات التي تتصل بخصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث، ومن أبرزها ما يلي:

- وجود قيم تنظيمية عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المتاحة، بحيث تكون القيم المادية النفعية هي السائدة بين مختلف أطراف المنظومة.
- توافر معتقدات تنظيمية تتضمن أفكار مشتركة حول طبيعة التعليم في بيئة العمل الحكومي، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية تحقيق الأهداف التنظيمية لكل طرف من أطراف المنظومة دون الاخلال بالنظام العام للتعليم وسياساته.
- وجود أعراف تنظيمية تتمثل في معايير ضمنية وغير رسمية يلتزم بها أطراف المنظومة في تحقيق تطلعاتهم المشروعة بغض النظر على المنتج النهائي من التعليم.
- وجود توقعات تنظيمية يتوقعها أطراف المنظومة، وهي حصول الطلاب على درجات عالية تؤهلهم للالتحاق بالجامعة دون النظر إلى الأسلوب أو الكيفية التي يحصل عليها الطلاب هذه الدرجات، ومن ثم تحظى هذه التوقعات بتقدير ورضا كافة أعضاء منظومة التعليم الثانوي؛ لكونها تدعم احتياجات الأعضاء وتطلعاتهم الاقتصادية.

وبالرغم من تحقيق هذه الثقافة لتطلعات أعضائها، إلا أنها تعد أحد أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون ثقافة تنظيمية إيجابية تعمل على غرس القيم وأهمية التعليم واحترام العلم والمعلم، ودورهما في النهوض بالمجتمع من خلال ثقافة تشاركية؛ يسعى كل عضو من أعضاء المجتمع بشكل تضامني في تطور المجتمع وخلق مناخ ابداعي وبيئة تعليمية جاذبة تحقق ترسيخ القيم الاجتماعية ومن ثم، فإن ثقافة المدرسة يفترض أن تعزز الأداء الكلي للأعضاء من خلال العناية بالجوانب الاجتماعية والسلوكية لهم، أما إذا كان الأمر عكس ذلك فإن المدرسة قد تقع في إشكالية الاهتمام المفرط بالأداء على حساب العناية بالسلوك الأخلاقي المؤدي إليه، والتركيز على وضع آليات لمعاقبة السلوك غير الأخلاقي، أكثر من اهتماماتها بالإجراءات والأساليب الداعمة والمحفزة للسلوكيات الأخلاقية.

الهدف الثاني: الكشف عن أبرز العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ساهمت في انتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن حضور المدرسة بمجتمع البحث.

وقد تحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1)ما أكثر أنماط الدروس الخصوصية الشائعة، وأماكن انتشارها بمجتمع البحث؟

2) جدول رقم (24)

3) اتجاه مفردات العينة من المدراء والمعلمون والطلاب وأولياء المور بمجتمع البحث للدروس الخصوصية

اتجاه مفردات العينة للحصول على الدروس الخصوصية	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نعم	50	94.3	68	75.6	189	94.5	371	92.75
لا	3	5.7	22	24.4	11	5.5	29	7.25
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

أظهرت نتائج البحث عن اتجاه غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث للدروس الخصوصية، بما يدعم الثقافة التنظيمية السائدة لدى غالبيتهم؛ نتيجة للتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية المتصلة ببيئة التعليم الحكومي في مصر بشكل عام والتعليم الثانوي بمجتمع البحث على وجه الخصوص، وهو ما يوضحه نتائج الجدول رقم (25) من اتجاه غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث للدروس الخصوصية في مختلف المراحل التعليمية.

جدول رقم (25)

توزيع أبناء مفردات العينة من القيادات الإدارية والمعلمين وأولياء الأمور الذين يحصلون على الدروس الخصوصية

مرحلة حصول الأبناء على دروس خصوصية	القيادات الإدارية (المدراء والموجهون)				المعلمون				أولياء الأمور			
	العدد	النسبة	عدد الأبناء	النسبة	العدد	النسبة	عدد الأبناء	النسبة	العدد	النسبة	عدد الأبناء	النسبة
قبل دخول الابتدائية	5	10.0	4	5.3	27	39.7	18	18.0	48	25.4	22	6.0
المرحلة الابتدائية	11	22.0	10	13.2	39	57.4	23	23.0	56	29.6	50	13.7
المرحلة الإعدادية	16	32.0	21	27.6	31	45.6	24	24.0	80	42.3	83	22.7
المرحلة الثانوية	28	56.0	27	35.5	26	38.2	30	30.0	189	100.0	191	52.2
مرحلة الجامعة	15	30.0	7	9.2	14	20.6	2	2.0	25	13.2	8	2.2
المرحلة فوق الجامعية	6	12.0	–	–	8	11.8	–	–	11	5.8	4	1.1
أخرى **	7	14.0	7	9.2	6	8.8	3	3.0	6	3.2	8	2.2
الإجمالي	50	%100	106/76	%100	68	%100	175/100	%100	189	%100	458/366	%100

من الجدول السابق يلاحظ أنه كلما مر الأبناء بمرحلة تعليمية أعلى كلما زاد الاتجاه نحو الدروس الخصوصية مما يعكس أثر الثقافة التنظيمية في مختلف المراحل التعليمية التي تزداد ترسخًا لدي كافة أعضاء منظومة التعليم (المدراء . المعلمون . الطلاب . أولياء الأمور) من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أخري، حتى وصلت إلى المرحلة الجامعية، إضافة إلى أن أكثر الأبناء الذين يحصلون على الدروس الخصوصية من طلاب المرحلة الثانوية ، مما يعكس أهمية البحث الراهن في الكشف عن الخصائص التنظيمية السائدة لدى كافة أعضاء منظومة التعليم الثانوي المؤدية إلى تفشي هذه الظاهرة في مختلف المراحل التعليمية وبخاصة المرحلة الثانوية.

جدول رقم (26)

متوسط الإنفاق الشهري على الدروس الخصوصية لمفردات العينة بمجتمع البحث

متوسط الانفاق الشهري للأسرة على الدروس الخصوصية	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من 1000	–	–	–	–	19	10.0
1000 -	–	–	3	4.4	30	15.9
2000 -	9	18.0	10	14.7	26	13.8
3000 -	10	20.0	14	20.6	32	16.9
4000 -	16	32.0	19	27.9	48	25.4
5000 فأكثر	15	30.0	22	32.4	34	18.0
الإجمالي	50	%100	68	%100	189	%100

عكست نتائج البحث في الجدول السابق عن الانفاق الهائل من جانب مفردات العينة بمجتمع البحث على الدروس الخصوصية، بالرغم من عدم تناسب حجم الانفاق على متوسط الدخل الشهري للأسرة مع اشباع مختلف الاحتياجات الضرورية الأخرى، كالمأكل والمشرب والملبس والمسكن.. وغيره، مما يعكس حجم الضغوط الهائلة على الأسرة من جراء الاعتماد على الدروس الخصوصية، والمعاناة التي تكبدها الأسرة المصرية بمجتمع البحث في الانفاق على التعليم، ولاسيما مع الازدياد الهائل في أسعار الدروس الخصوصية ومستلزماته من مذكرات ومنصات إلكترونية ومصاريف مواصلات.. وغيرها. وبالرغم من تلك الضغوط إلا أن الأسرة تقبل بشكل متزايد عامًا بعد الأخر على الدروس الخصوصية بمختلف أنماطه ، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة التي أعدها المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، حيث توصلت إلى أن أهم مجالات الإنفاق الأسري علي التعليم تتركز في شراء الكتب الخارجية (86% من حجم العينة)، وأن 39.3% من الأسر تنفق نصف دخلها علي تعليم أولادها، بينما ينفق 22.6% ثلث دخلهم، 18.1% ينفقون الربع، وهي نسبة عالية إذا قورنت بمجالات إنفاق الدخل الأخرى في ظل الارتفاع المستمر لتكاليف المعيشة، وأن حجم مشتريات الكتاب الخارجي يصل إلي 1.2 مليار جنيه سنوياً، إضافة لما ينفق علي الدروس الخصوصية والتي لا يكتفي المدرسون بها، بل إنهم يطلبون من التلاميذ شراء كتب خارجية بعينها عند حضور الدرس؛ ترويجاً لهذا الكتاب أو ذاك، خاصة أن أصحاب دور النشر يوزعون هدايا علي المدرسين للترويج لمطبوعاتهم، وأن سوق الدروس الخصوصية مازالت تتعاظم بما يؤثر سلباً علي الأسرة في ضوء الارتفاعات المتوالية في السلع الغذائية المختلفة، إلا أن أولياء الأمور مضطرون للإنفاق علي تعليم أبنائهم في ضوء تدني

مستوي التعليم بالمدارس فالتعليم يحظى باهتمام خاص لدي الأسر المصرية لافتاً إلي أن كادر المعلمين لم يساهم في الحد من الظاهرة علي غير توقعات وزارة التربية والتعليم.

جدول رقم (27)

نوعية الدروس الخصوصية التي يتلقاها مفردات العينة من الطلاب (*)

نوعية الدروس الخصوصية التي يحصل عليها الطلاب	أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
دروس خاصة بالمنزل	33	17.5	91	24.5
دروس في مجموعة صغيرة بالمنزل	70	37.0	134	36.1
دروس في مركز(سنتر)	184	97.4	362	97.6
دروس أونلاين (الانترنت عن بعد)	98	51.9	287	77.4
دروس تقوية في المدرسة	45	23.8	68	18.3
أخري	12	6.3	9	2.4
(إجمال حجم العينة التي تتجه للدروس الخصوصية)	189	%100	371	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

عكست نتائج البحث في الجدول رقم (27) أن اكثر أنماط الدروس الخصوصية التي يتجه إليها الطلاب واولياء الأمور هي السناتر التعليمية؛ نظرًا للانخفاض أسعاره نسبيًا عن باقي انماط الدروس الخصوصية ، والذي يحقق المخرجات التعليمية المستهدفة بأقل التكاليف، وخاصة في ظل تدني مستوى الدخول لغالبية الأسر بمجتمع البحث ، وارتباطها بمستوى التعليم ونوع المهنة السائدة، حيث عبرت بعض مفردات العينة بمجتمع البحث عن اختيارها للسناتر التعليمية، مشيرة إلى "إن سناتر الدروس الخصوصية تعمل طوال العام، ورغم ازدحامها بالطلاب، فإنها مازالت أكثر توفيرًا للمصاريف، مقارنة بالدروس الخصوصية التي يقدمها المدرس الخاص للطالب في المنزل، فالحصة الواحدة في السنتر قد تتراوح بين 40 و50 جنيها مقابل 80 أو 100 جنيها للحصة بالمنزل، وتختلف الأسعار من منطقة لمنطقة ومن مرحلة تعليمية لأخرى"، " الدرس الخصوصي في المنزل بمفرده مكلف جدا" ، "أن مراكز الدروس الخصوصية بمثابة طوق نجاة من زيادة أسعار الدروس الخصوصية بالمنزل والتي تتعدى تكلفة الحصة الواحدة أكثر من 100 جنيه في الساعة. أما مراكز الدروس الخصوصية فتختلف تكلفة الحصة بها حسب نوع المادة، فتتراوح من 35 إلى 50جنيهاً في الساعة، ويتضاعف هذا المبلغ في فترات المراجعات النهائية قبل الامتحان"، "الدروس الخصوصية هي واقع مُر يعيشه أولياء الأمور، كما أنها تعد عرضاً وليست مرضاً، فقبل تجريم مراكز الدروس الخصوصية وغلقها وفرض ضرائب عليها، يجب النظر إلى سبب انتشار هذه الظاهرة، والذى يتمثل في تراجع دور المدرسة وعدم قيامها بدورها في تلقى الطالب للمعلومة على الوجه الأكمل، فضلا عن وجود قصور في مراقبة أداء المعلمين داخلها، وعدم تدريبهم بكفاءة على فهم وشرح المناهج الجديدة"، "قيام المدرس بالشرح سريعًا بدون التطبيق أو إيصال المعلومة للطالب باستفاضة"، "تناسب سعر السناتر إلى حد ما مع الحالة المادية للأسرة، وتوافرها بكثير من العمارات السكنية ليسهل على الطلاب الوصول إليه". كما أوضحت نتائج البحث أن غالبية مفردات العينة من الطلاب يحصلون دروسًا خصوصية في كل المواد بنسبة 82.21% من إجمالي مفردات العينة من الطلاب الذين يحصلون على دروسًا خصوصية بمجتمع البحث، في حين أن نسبة 14.29% يحصلون على دروسًا خصوصية في 5 مواد دراسية، ونسبة 3.5% ممن يحصلون على 2 . 4 مواد دراسية.

كما أظهرت النتائج إجماع الطلاب على الحصول في المقررات الدراسية في مواد اللغة الانجليزية والعربية، وجميع مفردات العينة من طلاب شعبة العلمي يحصلون على دروسًا خصوصية في مواد الفيزياء والكيمياء والأحياء ،مما يعكس حرص مفردات العينة من الطلاب واولياء الأمور على الاستفادة القصوى من الدروس الخصوصية في حصد الطلاب لمزيد من الدرجات التي تؤهلهم للالتحاق بإحدى كليات القمة ، وهو ما يدعم نظرية رأس المال البشري، وضرورة الاستفادة من التعليم في التأهيل لفرص عمل تحقق أكبر منفعة اقتصادية ومستوى مهني واجتماعي متميز. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (عبد الفتاح تركي، 1983)، ودراسة (اسماعيل دياب، 1985) في أن ظاهرة الدروس الخصوصية لم تعد مقصورة على مادة أو مادتين أو ثلاثة بل شملت جميع المواد من الشعب بالثانوية العامة، وأن 79% من أفراد العينة أكدوا حصولهم على دروس خصوصية. ومن ثم فإن معدل انتشار الدروس الخصوصية في ستينيات القرن العشرين قد بلغ 50%، واستمر هذا المعدل في التنامي حتى قارب على 100% من الطلاب الذين يحصلون على دروسًا خصوصية في الحقبة الثانية من القرن الحادي والعشرين، دون تفرقة من الريف أو المدينة، وهو مؤشر خطير ينبئ بتراجع دور منظومة التعليم في إفراز جيل من الشباب المتزن نفسيًا واجتماعيًا والمهيأ علميا للنهوض بالمجتمع وتقدمه.

4)ما أبرز العوامل التي تدفع الطلاب وأولياء الأمور إلى اللجوء للدروس الخصوصية بمجتمع البحث؟

دلت النتائج العامة للبحث عن عوامل عدة ساهمت في انتشار الدروس الخصوصية، ومن أبرزها **ما يتصل بالمعلم** من حيث امكانياته وسماته الشخصية والمهنية وظروفه الاقتصادية المتدنية، وارتفاع كفاءة ومهارة المعلم بالدروس الخصوصية عنها وهو في المدرسة، وخاصة مع ارتفاع كثافة الطلاب بالفصول، والإجابة على كل استفسارات الطلاب، والمدة الزمنية التي تطلب من المعلم للانتهاء من شرح المقرر، والتي قد تتعارض مع إلمام الطالب بكافة التفاصيل المتعلقة بالمقرر، وهو ما قد لا يسمح برعايتهم توجيههم تربويًا ونفسيًا، وعدم تمكنه من شرح الدرس بالطريقة المثلى بعد أن يقضي معظم وقت الحصة في تهدئة الطلاب وإسكاتهم وحصر نسب الغياب، ومنها **ما يرتبط بالطالب** وشخصيته ومكوناتها من حيث مستوى الذكاء والتحصيل والاستعداد والمواظبة على الحضور، ودرجة الانتباه في الفصل، وقدراته وامكاناته الذهنية والإبداعية.

وهناك ما يرتبط بطبيعة **المقررات والمناهج الدراسية** ومدى ارتباطها بالبيئة ومتطلبات سوق العمل وإشباعها لحاجات الطلاب ومراعاة للفروق الفردية بينهم، ومنها ما يتصل **بالأسرة** من خلال متابعة أولياء الأمور التحصيل الدراسي لأبنائهم أولاً بأول ، بحيث يضعون أيديهم على جوانب الضعف والقصور لديهم في الوقت المناسب ومتابعة إدارة المدرسة والمعلم ، غير أن غالبية أولياء الأمور يلجأون إلى المدرس الخصوصي كي يتابع تعليم أبنائهم ويساعدهم في الجوانب الصعبة من المادة الدراسية؛ نظرًا لانشغالهم بالعمل، أو لحرصهم على حصول أبنائهم على أعلى الدرجات خاصة في الشهادات العامة كالثانوية العامة، وهو ما يرتبط بالوضع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والمهني للأسرة، والتي تتوقف على مدى استعداد الأسرة للاعتماد على الدروس الخصوصية كوسائل بديلة لمتابعة الأبناء، أو كنوع من التفاخر والتباهي والوجاهة الاجتماعية بإحضار معلم خاص لبيوتهم لتعليم أبنائهم، خاصة مع ارتفاع المستوى الاقتصادي والمهني للأسرة، أو كونها ضرورة حتمية لتعليم الأبناء في ظل تراجع دور المعلم بالمدرسة، ومن ثم يلجأون إلى الاستعانة بالدروس الخصوصية منذ المرحلة الابتدائية، ما يجعل الطالب يعتاد على

هذه الدروس منذ الصغر، ومن ثم قد يكسب الطلاب روح الاتكالية، وارتكابهم ميول مضادة للمجتمع وفقدانهم الانتماء لهم، ويقلل فيهم الجوانب الابتكارية لديهم، وتظهر هذه المشكلات بشكل جلي منذ التحاقهم بالمرحلة الثانوية، مما يؤدي إلى إخفاقه واللجوء إلى الدروس الخصوصية، إضافة إلى تطلع غالبية الأسر إلى إلحاق أبنائهم بكليات تتطلب معدلات نجاح مرتفعة أعلى من قدرات الطالب، ومن ثم تدفع به إلى المدرس الخصوصي.

ومنها ما يتعلق **بالمدرسة** وكثافة الطلاب داخل الفصول ومقومات البنية التعليمية داخل المدرسة، وتناسب عدد الطلاب مع عدد المعلمين بالمدرسة، والقواعد المنظمة للعملية التعليمية للمدرسة، من متابعة الحضور والغياب للطلاب، وحل مشكلاتهم وإجراء الاختبارات الدورية لهم، وتحقيق العدالة والفروق الفردية فيما بينهم، وكذلك طبيعة الأنشطة والخدمات المقدمة لهم من وسائل الترفيه وإجراء المسابقات المتنوعة.. وغيرها، مما قد يؤثر بالسلب على النواحي الإبداعية والابتكارية وتنمية المهارات الموجودة لدى الطلاب، ويدفعهم إلى العزوف عن المدرسة واللجوء إلى الدروس الخصوصية. ومنها ما يرتبط **بالبيئة الخارجية**، حيث قد تسهم المدارس الخاصة والأهلية في انتشار الدروس الخصوصية، بسبب تدني رواتب معلمي المدارس الحكومية، إضافة إلى تفشي ظاهرة البطالة، خاصة بين خريجي كليات التربية والآداب والعلوم والهندسة، وهو ما دفع البعض إلى الاتجاه للدروس الخصوصية، بحثًا عن مصدر للدخل، ولاسيما بعد انتهاج التقنيات الحديثة وحصول هؤلاء على وسائل جذب عديدة، كتقارب السن وسهولة التواصل مع الطلاب، والدعاية والاعلان، وتنوع أساليب التعليم والتعلم، وخلق بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.

جدول رقم (28)

رؤية مفردات العينة حول أبرز العوامل التي تدفع الطلاب وأولياء الأمور إلى اللجوء للدروس الخصوصية بمجتمع البحث (*)

عوامل الحصول على الدروس الخصوصية بمجتمع البحث	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
انخفاض مستوى التحصيل الدراسي والرغبة في استيعاب المادة وفهمها	40	75.5	73	81.1	186	93	315	78.75
الرغبة في الحصول على درجات تؤهل الطلاب للالتحاق بكليات القمة.	50	94.3	88	97.8	194	97	384	96
المعلم يبذل جهدا مضاعفا في الدروس الخصوصية	11	20.8	32	35.6	148	74	366	91.5
التمكن من إلقاء الأسئلة على المدرس الخصوصي والإجابة عليها بشكل واف	19	35.8	25	27.8	170	85	319	79.75
توافر التكنولوجيا والمذكرات العلمية وتنوع أساليب الشرح وطرق العرض الفعال.	33	62.3	45	50.0	176	88	346	86.5
الاقتناع بمردود الدروس الخصوصية وعدم مردود المدرسة في العملية التعليمية.	–	–	20	22.2	188	94	333	83.25
تحدد النقاط المهمة وتوضح الجوانب الغامضة بالمقرر وتوفر وقت كبير في البحث عن المعلومة.	20	37.7	37	41.1	149	74.5	374	93.5
لكسب ود وعطف المعلم والحصول على درجات أعمال السنة	14	26.4	10	11.1	116	58	129	32.25
تشجيع المعلم لطلابه على الالتحاق بالدروس الخصوصية.	18	34.0	36	40.0	134	67	131	32.75
ضعف الانضباط المدرسي للمعلمين والغياب المتكرر عن الحصص الدراسية.	16	30.2	7	7.8	176	88	209	52.25
عدم تهيئة المناخ التعليمي الملائم للطلاب والمعلمين بالمدرسة.	10	18.9	22	24.4	180	90	324	81
الكثافة الكبيرة لأعداد الطلاب داخل الفصول بالمدارس.	42	79.2	81	90.0	194	97	390	97.5
عدم كفاية الحصص الأسبوعية المقررة بالمدارس.	21	39.6	43	47.8	175	87.5	370	92.5
عدم الاهتمام الكافي من قبل الإدارة بانتظام الطلاب.	–	–	28	31.1	166	83	311	77.75
نقص الخبرات والكفايات التعليمية للمعلم بالمدرسة.	8	15.1	9	10.0	110	55	298	74.5
نقص الوسائل التعليمية المدرسية.	19	35.8	20	22.2	123	61.5	207	51.75
ضعف أداء المعلم داخل الفصول بالمدرسة.	5	9.4	7	7.8	142	71	311	77.75
صعوبة بعض المقررات الدراسية وكثافتها.	36	67.9	69	76.7	178	89	355	88.75
أخرى	7	13.2	7	7.8	9	4.5	12	3
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

كما أوضحت نتائج البحث عن وجود عوامل متعددة وراء تفشي الدروس الخصوصية بمجتمع البحث، حيث أشارت غالبية مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث عن لجوئهم إلى الدروس الخصوصية في: "الرغبة في الحصول على أعلى الدرجات للالتحاق بإحدى كليات القمة"، "وازدحام الفصول بالتلاميذ في المدارس، وطرق التدريس البدائية بها التي تعتمد على الحفظ والتلقين"، "لتغطية قصور المدرسة، ونظام الامتحانات الحالية الذي يقيس القدرة على الحفظ"، "قصر اليوم الدراسي وازدحام المناهج بالمقررات" ، "خلل السياسات التعليمية والاقتصادية للدولة ، والتي لم تفكر في مستقبل الأعداد الكبيرة المتخرجة، في خلق مشروعات تنموية تستوعب كل هذه الأعداد من الخريجين ، مما ساهم في التفاقم المطرد لمعدلات البطالة والتي لم يجد البعض منهم فرصة سوى العمل بالدروس الخصوصية"، وهو ما يتفق نتائج مع نتائج دراسة (زينب حسن، 1985)، ودراسة (شبل بدران، 1996) في إن ظاهرة الدروس الخصوصية والتي أفرزها نظامنا التعليم لم تتبلور وتتجسد إلا في حقبة سبعينات القرن العشرين ، وتحديدًا بعد انتهاج سياسة الانفتاح الاقتصادي ، والسعي الحثيث نحو الاندماج في النظام الرأسمالي العالمي، واتخاذ سياسة تحرير الاقتصاد والخصخصة منهاجًا للعمل الوطني في مصر ، حيث شهدت حقبة سبعينات القرن العشرين بتداعياتها المعروفة لنا جميعا ظهور فئات وشرائح اجتماعية جديدة ارتبطت مصالحها بمصالح النهج الاقتصادي الجديد، وأخذت هذه الفئات وتلك الشرائح في السعي لإيجاد قنوات للتمايز الاجتماعي والطبقي لنفسها ولأبنائها في مجالات الحياة المختلفة وعلى رأسها مجال التعليم . وهو ما يدعم نظرية رأس المال البشري.

وعن المسئول عن تفشي الدروس الخصوصية بمجتمع البحث ، فقد تعددت آراء مفردات العينة بمجتمع البحث ، فمنهم من أشار إلى أن سياسات الدولة المتبعة في التعليم والتوظيف وبيئة المدرسة هي العامل الرئيس، وارتباطه بمعايير الالتحاق بالجامعة، وتمشيًا مع سياسة الدولة نحو الاتجاه إلى الكليات العلمية، وتهميش دور الكليات النظرية والإنسانية بشكل عام، واتجاه الدولة نحو الحد من سياسات التوظيف الحكومي؛ لتقليل حجم الجهاز الإداري بالدولة، وهو ما ساهم في عدم وجود فلسفة واضحة المعالم للتعليم العام، مع وجود نقص حاد في معظم جوانب مدخلات النظام التعليمي، ولعل ما يدعم تلك الآراء ما جاء بتقرير مجلس الوزراء، الاصدار الثاني عشر، لعام 2021، من ارتفاع معدل البطالة في مصر إلى نحو 7.9% عام 2019، ويبلغ المعدل 4.8% للذكور، مقابل 21.8للإناث، وجاء معدل البطالة أعلى بين حاملي المؤهل الجامعي وفوق الجامعي بالمقارنة بالمؤهل المتوسط وأقل من المتوسط، كما بلغ معدل البطالة للشباب (15 . 29 سنة) 16.7%. كما بلغ عدد المدارس الحكومية والخاصة للتعليم قبل الجامعي في مصر (بدون المدارس الثانوية الفنية ومدارس التربية الخاصة) نحو 53.02 ألف مدرسة حتى 2020/1/2، وبها نحو 455.25 ألف فصل، ويستفيد منها 21.47 مليون تلميذ. وبلغ متوسط كثافة الفصل 84.36 تلميذ/الفصل للمدارس الحكومية عن العام الدراسي 2020/2019. ولذا فإن الاقبال المتزايد على التعليم الثانوي العام الذي يهيئ للطلاب الالتحاق بكليات القمة التي يتطلبها سوق العمل، في ظل تنامي ظاهرة البطالة وخاصة بين الخريجين ، وبخاصة الذين يحملون شهادات عليا ، هو ما دفع أولياء الأمور إلى ضرورة إلحاق أبنائهم بكليات بعينها ، ونظرًا لما تعانيه المؤسسات التعليمية . خاصة الحكومية . من مشكلات تتعلق بالبنية التحتية وعدم ملائمتها لاستيعاب هذا الكم من الطلاب ، وضعف الموارد والامكانيات المادية والتقنية التي تحقق للطلاب وأولياء أمورهم تطلعاتهم ، إضافة إلى ضعف أجور المعلمين وارتفاع مستوى المعيشة فإن كل منهم لجأ إلى الدروس

الخصوصية باعتبارها البيئة التي تهيئ لكلا الطرفين (المعلمون . الطلاب) تطلعاتهم، ومن ثم قد تدفع الاوضاع التعليمية لمنظومة التعليم الثانوي إلى اللجوء للتعليم الموازي، وتدفع الطلاب إلى العزوف عن الحضور بالمدارس والتفرغ للدروس الخصوصية، نتيجة افتقاد المدرسة أدوارها التعليمية والقيمية والتربوية.

في حين أشار البعض، إلى أن المسئول عن ذلك يرجع إلى خصائص البنية التحتية للمدارس الثانوية الحكومية وثقافتها التنظيمية، والتي تتمثل في: تردي أوضاع المباني المدرسية، ووجود عدد من المباني غير الصالحة وتحتاج إلى إصلاحات، بجانب مدارس أخرى آيلة للسقوط، والفصول الدراسية غير مجهزة بما يقي الطلاب برودة الشتاء وحرارة الصيف، وبعض المرافق الصحية غير صالحة، وضعف الإمكانيات وقلة الوسائل التعليمية، وازدياد كثافة الفصول الدراسية، وقصور أداء المعلم وضعف مستواه، وقلة استخدام المدارس للوسائل العلمية والتكنولوجية اللازمة لإعداد أجيال تواكب التطور المعلوماتي والتكنولوجي، وإهمال ممارسة الأنشطة الصفية واللاصفية على الرغم من أهميتها في تنمية المهارات الاجتماعية وقيم التسامح وقبول الأخر لدى الطلاب، وعجز التعليم العام عن إعداد الأجيال القادمة لمواكبة متطلبات سوق العمل، واستيعاب علوم المستقبل، ومواجهة الحياة العملية، وذلك لعدم قدرة التعليم على مواكبة متغيرات العصر، وانتشار الأفكار التقليدية أمام أي محاولة لتطوير نظام التعليم ، وضعف خطط وبرامج المتابعة الفنية والإدارية للمدارس، وضعف المشاركة الفعلية والإيجابية في صياغة السياسة التعليمية واتخاذ القرارات، ومما ساهم في انتشار الدروس الخصوصية هو سياسات التعليم وبخاصة التعليم العالي، الذي ساهم في تقليص أعداد القبول بالكليات العلمية الطبية والهندسية، وهو ما أدى إلى التنافس الشديد بين الطلاب لحصولهم على فرصة للالتحاق بهذه الكليات، بل صار الأمر إلى حد الصراع من جانب أولياء الأمور؛ لحصول أبنائهم على أعلى الدرجات باستخدام الدروس الخصوصية أو بتشجيع أبنائهم على الغش في الامتحانات، بل وصل الأمر إلى لجوء البعض منهم إلى الرشاوي والوساطة لبعض لجان الامتحانات لتسريب الامتحانات أو مساعدتهم في الغش، وهو الأمر الذي دفع غير القادرين للجوء إلى الدروس الخصوصية لضمان حصول أبنائهم على فرص موازية لدخول تلك الكليات، في ظل عدم قدرتهم على دخول أبنائهم لتلك الكليات في الجامعات الأهلية أو الخاصة، بشكل يحميهم من مصير البطالة، وهو ما تتفق نتائجه مع نتائج دراسة (الحباشنة والنعيمي، 2007).

ومما سبق، يتضح وجود ثقافة تشاركية بين كافة اطراف منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث حول عوامل مشتركة تتصل وتتشابك جميعها بكافة أطراف المنظومة، الأمر الذي ساهم في خلق ثقافة تنظيمية سائدة تتكيف مع سلبيات التعليم الثانوي بالمجتمع المصري ، وفي الوقت ذاته تلبي أهداف ومتطلبات أطراف المنظومة، وتحقق لهم المكاسب المادية والفنية المرجوة ، وهو ما يتفق مع القضايا النظرية للتوجه النظري للبحث، والتي تشير في مجملها إلى خلق أعضاء التنظيم ثقافة سائدة يتفق عليها أعضاء التنظيم للخروج من مشكلات تحاط بهم أو تعبيرًا عن تحقيق أهداف مادية ومهنية يسعون لتحقيقها، دون الخروج عن القواعد والنظم المتعارف عليها من كافة أطراف منظومة التعليم الثانوي بشكل خاص، وهو ما ساهم في أن التغيير في مجال التعليم يتم بشكل بطيء المردود، ويقاوم من جانب أصحاب المصالح، سواء منهم من هم على رأس الجهاز الإداري البيروقراطي الذي قد يعوق عملية التطوير دفاعًا عن مصالحه، أو في نشر الكتب الخارجية، أو دفاعًا عن مافيا الدروس الخصوصية.

5)ما أهم العوامل المؤدية لعزوف الطلاب عن الحضور بالمدرسة بمجتمع البحث؟

جدول رقم (29)

حرص مفردات العينة من الطلاب وأولياء الأمور لذهاب أبنائهم بصفة مستمرة ودائمة إلى المدرسة بمجتمع البحث

حرص أولياء الأمور والطلاب للانتظام بالحضور بالمدرسة من عدمه	أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نعم	31	15.5	58	14.5
لا	169	84.5	342	85.5
الإجمالي	200	%100	400	%100

من الجدول السابق يتضح عدم حرص غالبية مفردات العينة من الطلاب وأولياء الأمور على ذهاب أبنائهم للحضور بالمدارس بشكل دائم ، حيث أشارت نسبة 84.5% من إجمالي مفردات العينة من اولياء الأمور ، لعدم رغبتهم في ذهاب أبنائهم إلى الحضور بالمدارس، وهو ما عبرت عنه نسبة 85.5% من إجمالي مفردات العينة من الطلاب بمجتمع البحث ، وقد أشارت مفردات العينة من أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث عن وجود عوامل متعددة ساهمت في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث ، ويتضح ذلك من خلال استقرار الجدول رقم (30)

رقم (30)

الأسباب التي تدفع مفردات العينة من طلاب المرحلة الثانوية للعزوف عن الحضور بالمدرسة (*)

أسباب التي تدفع مفردات العينة من طلاب المرحلة الثانوية للعزوف عن الحضور بالمدرسة	أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أسباب تتعلق بالمدرسة والمعلمين	160	94.7	302	88.3
أسباب تتعلق بالأسرة وظروفها	98	58.0	184	53.8
أسباب ذاتية تتعلق بالطالب وظروفه	34	20.1	330	96.5
أخرى	5	3.0	11	3.2
الإجمالي	169	%100	342	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

ومن استقراء نتائج الجدول رقم (31)، تبين وجود عوامل تتصل **ببيئة المدرسة والمعلمين** بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث ساهمت في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، وقد كشفت النتائج العامة للبحث الراهن عن أبرز هذه العوامل فيما يلي : عدم توافر أماكن ومساحات خاصة لمزاولةِ الأنشطةِ الرياضيةِ، الاجتماعيةِ، الثقافيةِ، الترفيهيةِ؛ التي تجذب الطالب إلى مدرسته وتحببه فيها، كثرة الموادِّ في اليوم الواحد، وغيابُ الحوارِ والاستماعِ إلى مشكلات الطلاب، وانتشار العنفُ في المدارس، وإخلالُ بعض الطلاب بنظامِ الفصل وجمود بعض المقررات الدراسية، وعدم سلاستها. وذلك لعدم وجود الأنشطة المتنوعة والمناسبة، وعدم وجود حافز وعامل تشجيعي للطلاب يساعدهم على الاهتمام بالدراسة، كثرة أعداد الطلاب في الفصول، وعدم جاهزية المباني المدرسية، فبعض المباني لا تعتبر مكاناً مناسباً صالحاً للعملية التعليمية والتربوية، فتجد المبنى المدرسي صغير الحجم ضيق الفصول، ضعيف التهوية، شديد الحرارة أو البرودة.. الخ، عدم توفر الوسائل التعليمية الحديثة التي تشوق الطلاب لتلقي المعلومات، وعدم نظافة المحيط الخارجي للمدرسة، وانتشار العنف وتفشي الإحساس بعدم الأمن والسلامة، ضباع

الوقت في المدرسة بلا جدوى؛ نتيجة لتغيب المعلمين، وضيق وقت الحصة الذي ينتهي دون استفادة تذكر للطلاب، وكلها أسباب ساهمت بشكل كبير في افتقاد دور المدرسة التعليمي والتربوي.

جدول رقم (31)

الأسباب التي تتعلق بالمدرسة والمعلمين وتدفع مفردات العينة من طلاب المرحلة الثانوية للعزوف عن الحضور بالمدرسة (*)

أسباب تتصل بالمدرسة والمعلمين	أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
لأني أكره مادة أو بعض المواد بسبب بعض المعلمين بالمدرسة	0	0	115	33.6
أتعرض للعقاب البدني (الضرب) أو اللفظي	0	0	84	24.6
ضعف التحصيل الدراسي نتيجة تكدس الفصول بالطلاب	154	91.1	330	96.5
زيادة حدة المشكلات والمضايقات مع الطلاب والمعلمين في المدرسة	67	39.6	69	20.2
ضعف الكفاءات التعليمية بالمدرسة مقارنة بالدروس الخصوصية.	133	78.7	246	71.9
عدم تنوع أساليب التعليم بالفصول بالمدرسة والاعتماد على الأساليب التقليدية في الشرح	0	0	211	61.7
عدم جدية بعض المعلمين وإهماله للشرح الكافي داخل الفصول المدرسية وإيحاء بعضهم لنا بالغياب	0	0	233	68.1
تهالك الأثاث وعدم وجود أماكن ملائمة لممارسة الأنشطة التعليمية والهوايات	153	90.5	285	83.3
ضياع الوقت في المدرسة بلا جدوى	98	58.0	311	90.9
عدم تنوع أساليب والتعلم بالفصول بالمدرسة والاعتماد على الأساليب التقليدية في الشرح والإيضاح	73	43.2	201	58.8
تراجع دور المدرسة التعليمي والتربوي.	144	85.2	211	61.7
النقص الشديد في المعلمين في بعض التخصصات والتغيب الدائم للمعلم داخل الفصول المدرسية.	127	75.1	267	78.1
لتعارض مواعيد المدرسة مع مواعيد الدروس الخصوصية	136	80.5	286	83.6
أخري	12	7.1	13	3.8
الإجمالي	169	%100	342	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

كما عكست نتائج البحث عن وجود عوامل تتصل **بالمعلّم**؛ فبعض المعلّمين يشجّع الطالبَ أن يلتحقَ بدروسٍ خصوصيةٍ؛ كي ينجحَ في مادَّته، وكذلك سوء العلاقة مع المعلّم؛ نتيجة استخدام أسلوب العقاب البدني أو اللفظي معهم،والكسل واللامبالاة من قبل المعلم، وعدم الاهتمام بتحضير المادة الدراسية جيدًا، مما يعطي انطباعًا داخل الطالب بعدم جدوى الحضور؛ لانتفاء الفائدة، وعدم مراعاة ميول الطلاب وقدراتهم على التعلم، وعدم مراعاة الفروق الفردية في التعليم، وجهله لطريقة التعامل معهم، والتوبيخ باستمرار إلى الطالب كلما أخطأ، وتعامل المعلم مع لطلابة بصرامة وقسوة، والتعالي عليهم، ومنع الطلاب من الحركة، بحجة عدم إثارة الضوضاء في المدرسة. عدم التنويع في طرائق التدريس، مما يجعل العملية التعليمية مملة ، وضعف تحفيز الطلاب وتشجيعهم على طلب العلم، وكثرة الواجبات المنزلية وصعوبتها، مما ينتج عنه نفور الطالب من المدرسة وكُرهه للأستاذ والدراسة وكذلك هناك عوامل ترتبط **بالمقرَّرات الدراسيةِ**: من حيث عدم مُلائمة المناهج لطموحات الطلاب؛ حيث تعد المناهج والمقررات الرابط بين الطالب والمدرسة؛ لذا يجب أن تكون ملائمة للأوضاع الأسرية والدينية والاقتصادية لجميع الطلاب، وتناسب ميوله ورغباته لتتمكن من تحقيق الأهداف المرسومة، وتُعِد الفرد إعدادًا سليمًا كي يكون مواطنًا صالحًا مُؤهلًا لِولوج سوق العمل وتحمل المسؤُولية. فضلاً عن نظم تقييم الامتحانات، والتي تحدث كثير من الخوف والرهبةُ من الامتحان، والامتحانُ يَقِيس الجانبَ المعرفِي فقط لَدَى الطلاب، ويهمل جانبَي المهاراتِ والاتجاهات "القيم".

جدول رقم (32)

الأسباب التي تتعلق بالأسرة وتدفع مفردات العينة من طلاب المرحلة الثانوية للعزوف عن الحضور بالمدرسة (*)

أسباب تتصل بالأسرة وتدفع مفردات العينة من الطلاب للعزوف عن الحضور بالمدرسة	الطلاب	
	العدد	النسبة
كثرة زياراتنا وارتباطاتنا الاجتماعية	36	10.5
والدي يشجعني على الغياب عن طريق الأجازات المرضية	68	19.9
لمرض احد أفراد أسرتي	41	12.0
لوجود خلافات أسرية تجعلني اشعر بعدم الرغبة في الذهاب للمدرسة.{	11	3.2
لأن منزلي بعيد جدا عن المدرسة	9	2.6
ظروفي الاقتصادية هي السبب في تكرار غيابي	66	19.3
لعدم وجود مواصلات للمدرسة في وقت مبكر	5	1.5
كي أساعد والدي في متطلبات المعيشة	54	15.8
لأني أقوم بعمل يوفر لي مبلغ من المال لسد متطلبات الدراسة	49	14.3
لفقدان أحد الوالدين أو كلاهما	38	11.1
والدي لا يتابعاني في أداء ما على من واجبات	66	19.3
والدي لا يشجعني على الدراسة ولا يهتم بأمري	13	3.8
غالبا أقوم بقضاء بعض الأعمال لأسرتي أثناء اليوم الدراسي	54	15.8
أخرى	9	2.6
الإجمالي	342	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

دلت نتائج البحث في الجدول السابق عن وجود عوامل تتصل بالأسرة ساهمت في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس بمجتمع البحث، ومن أبرزها : تشجيع الآباء للأبناء عن التغيب والتفرغ للدروس الخصوصية، وضعف الصلة بين البيت والمدرسة، والضغط على الطالب في المذاكرة من قِبَل الأسرة، دون مراعاة لحالته النفسية الوقتية، وعدم توفر الجو الأسري المناسب للمذاكرة، وانشغال الطالب ببعض مسئوليات الأسرة، وعدم اهتمام الآباء أو أولياء أمور الطلاب بمسيرة أبنائهم التعليمية إما نتيجة الأُميّة، أو تجاهل ذلك نتيجة لانشغال الآباء بالعمل أو عدم المبالاة، بل إنَّ كثيرًا من الآباء لا يسأل أبنائه عن الواجبات المدرسية أو غيرها، وانتشار الفقر والمشاكل الأسرية، والمساعدة في سد متطلبات المعيشة والعمل بالزراعة او بحرفة ما، وخاصة في القرية.

كما عكست نتائج البحث في الجدول رقم (33) عن وجود عوامل تتعلق بالطالب، ومن أبرزها اعتماد الطلاب الكامل على الدروس الخصوصية لكون هذه الأماكن تحقق لهم أهدافهم من فهم واستيعاب ودرجات عالية؛ تؤهلهم للالتحاق بالجامعة، أو لتمضيةُ الطالبِ كلَّ الوقتِ بممارسة الألعابِ الإلكترونية، ودخولُ غرفِ الدردشةِ ومواقع التواصل الاجتماعي، والإفراط في استخدام "الموبايل"، وشبكة الانترنت، دون رقابة من الآباء والأمهات، أو الكسل وعدم الاهتمام بالدراسة، وغياب الرغبة والدافع عند الطالب من أجل حضور الحصص الدراسية، أو وجود مشكلات بين الطلاب بعضهم البعض، وضعف ثقة الطالب في نفسه، مع الشعور بالخجل والخوف والقلق؛ أو لوجود عيوب خِلقية، أو عيوب عند النطق ببعض الكلام، ما يجعله موضع سخرية بين زملائه وعرضة للتنمر، أو استعجال بعض الطلاب في تكوين أنفسهم والحصول على المال، ويسعون للحصول على فرص عمل يدر عليهم دخلا ماديا، أو عدم وجود الوعي العام بأهمية التعليم، مما يساهم في عدم الاهتمام به، وبالتالي العزوف عنه، فضلا عن ضعف

مستوى الطلاب والرسوب المتكرر وعدم وجود هدف واضح يسعون لتحقيقه. وكلها عوامل اتفقت معظمها مع نتائج ورشة عمل نظمتها إدارة غرب كفر الشيخ التعليمية ، يوم الاثنين 06 فبراير 2017، بعنوان "معا لعلاج ظاهرة عزوف الطلاب عن الحضور للمدرسة" جمعت المتخصصين بالتعليم والمتصلين بمنظومة التعليم بالمحافظة؛ لمناقشة أسباب عزوف الطلاب عن الحضور للمدارس منها أسباب تتعلق بالطالب ،وأسباب تتعلق بالمدرسة، وأسباب تتعلق بالمجتمع، وأسباب تتعلق بالمعلم، وأسباب تتعلق بالنظم الإدارية، وأسباب تتعلق بالأسرة، لاساهمت بشكل أو بآخر في عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس؛ نتيجة عدم المتابعة المستمرة لحالات الغياب، والتي تتزايد باستمرار. ومن هنا خرجت الورشة لعدة حلول مقترحة لجذب الطلاب للحضور للمدارس، أهمها: تشجيع المعلمين والأسرة للطلاب على حب الاستذكار، والتمييز بين النجاح والتفوق، والثقة بالنفس، وتنمية شعور الطالب أنه الأفضل، بالإضافة إلى زرع حب التنافس والتحدي بين الطلاب

جدول رقم (33)

الأسباب الذاتية التي تدفع مفردات العينة من طلاب المرحلة الثانوية للعزوف عن الحضور بالمدرسة (*)

الأسباب الذاتية التي تدفع مفردات العينة من الطلاب للعزوف عن الحضور بالمدرسة	الطلاب	
	العدد	النسبة
ليس عندي رغبة في إكمال دراستي	8	2.3
الذهاب إلى مراكز النت (ألعاب الفيديو جيم أو كرة القدم).	17	5.0
لا أعرف كيف أتعامل مع زملائي	36	10.5
نحافة جسمي تجعلني محل سخرية من زملائي	41	12.0
استمتع بلقاء أصحاب لي خارج المدرسة	35	10.2
أعاني من الإعاقة (جسدية،سمعية،بصرية..الخ	10	2.9
لأن ذكائي محدود بالنسبة للدراسة	8	2.3
رسوبي المتكرر هو ما يجعلني في حالة ضيق من المدرسة	21	6.1
أريد الحصول على درجات عالية تحقق طموحاتي ولن أستطيع الحصول عليها وأنا أواظب على المدرسة	331	96.8
غالبا أتكاسل في الذهاب إلى المدرسة لأني كثير السهر واستيقظ متأخرا	142	41.5
لا يوجد لدى هدف واضح	23	6.7
نتفق أنا وبعض الأصحـــاب على الهروب والذهاب إلى أي مكان	11	3.2
ارتباطي بدروس خصوصية	305	89.2
أغيب من أجل المذاكرة بالمنزل	42	12.3
أخرى	12	3.5
الإجمالي	342	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

وعلى الجانب الآخر، فقد دلت نتائج البحث في الجدول رقم (34) عن حرص نسبة 15.5% من إجمالي مفردات العينة من أولياء الأمور، ونسبة 14.5% من إجمالي مفردات العينة من الطلاب بمجتمع البحث عن حرصهم على التواجد بالمدارس، لأسباب مختلفة ، منها ما يتصل بتدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعدم القدرة على الانفاق على الدروس الخصوصية، ومنها ثقافي، يرتبط بإيمان البعض بأهمية ودور المدرسة ومكانتها التعليمية والتربوية، ومنها ما يتصل بالجانب الذاتي للطلاب والذي يرتبط بقدرة الطلاب على الاستيعاب والفهم من المدرس

بالفصول بالرغم من تكدس الفصول، إلا أن البعض منهم قال : "إذا كانت الفصول بها 60 طالب فالسناتر بها آلاف الطلاب ويتكدسون فوق بعضهم ، ولكن هي موضة والناس ماشية وراها من باب الوهاجة والفشخرة"، كذلك توجد عوامل اجتماعية ترتبط برفض عادة الدروس الخصوصية من جانب أولياء الأمور باعتبارها "منظرة على الفاضي وتكاليف ورمي فلوس على الأرض والمحصلة صفر"، "اللي عاوز يذاكر هيذاكر حتى ولو تحت منه طبل بلدي"، "والله الدروس الخصوصية ناس بتضحك على ناس وكله أكل عيش ياصاحبي"، "أنا أعرف ناس بتودى أولادها دروس وهم مش لاقيين ياكلوا، ولما تسألهم يقولك علشان ابني ما يبقاش أقل من زمايله ، وفلان مش احسن مني علشان يدي ابنه دروس خصوصية وانا لاء!!".

جدول رقم (34)

أسباب حرص مفردات العينة من الطلاب وأولياء الأمور لذهاب أبنائهم إلى المدرسة بمجتمع البحث (*)

أسباب حرص الطلاب وأولياء الأمور لانتظام أبنائهم بالحضور بالمدرسة	أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
لوجود غرامات تفرض على ولي الأمر لتغيب الطلاب عن المدرسة	23	74.2	22	37.9
لإيماني بدور المدرسة التربوي في تنشئة الأبناء ورعايتهم	19	61.3	10	17.2
لأن أولادي يفهمون أكثر في المدرسة عن الدروس الخصوصية	8	25.8	13	22.4
أولادي يرغبون في الذهاب إلى المدرسة	6	19.4	11	19.0
لأني أرفض بشدة الدروس الخصوصية	15	48.4	9	15.5
ليس لدي مال كاف لإعطاء الأبناء دروسًا خصوصية	21	67.7	35	60.3
المدرسة تقوم بتعليم الأبناء بشكل جيد	7	22.6	14	24.1
أخري	4	12.9	5	8.6
الإجمالي	31	%100	58	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

الهدف الثالث: إبراز أهم المصاحبات الاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن عزوف الطلاب عن حضور المدارس وانتشار الدروس الخصوصية بمجتمع البحث.

وقد تحقق هذا الهدف من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1)ما أهم النتائج والتداعيات الاجتماعية الناجمة عن تفشي الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس بمجتمع البحث؟

كشفت النتائج العامة للبحث عن أوجه عدة للاستفادة من الدروس الخصوصية، وهو ما يفسر انتشار وتنامي هذه الظاهرة، بالرغم من تداعياتها السلبية اقتصاديًا واجتماعية وثقافية وتربويًا على مختلف أطراف منظومة التعليم، وهو ما توصلت إليه العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة التتبع التاريخي لهذه الظاهرة والتي تمتد جذورها إلى آلاف السنون، حيث يعد اول من مارس الدروس الخصوصية الفيلسوف اليوناني سقراط (470 . 399) قبل الميلاد الذي كان معلمًا خاصًا لأفلاطون، والذي كان بدوره معلما خاصًا لأرسطو والإسكندر المقدوني، وهو ما ساهم بشكل كبير في تفوق العديد من الأفراد وبروزهم كقادة في مختلف الميادين عبر التاريخ، وتميزت العلاقات السائدة بينهما

بالعطاء الجزيل والولاء للمعلم على مر العصور. كما مارس العرب الدروس الخصوصية قبل الإسلام كوسيلة لتربية الأبناء، وبعد الإسلام اتخذ أسلوبًا جديدًا عرف بالتمهن، وهو أن يرافق الصبي سيد صنعته فيتعلم منه أسرار المهنة، ويكتسب الخبرات والمهارات اللازمة. وأما أوروبا وفي العصور الوسطي فقد انتشرت الدروس الخصوصية فيها لدى طبقات ورجال الإقطاع، وقبل تأسيس المدارس لمدة طويلة استخدمت العائلات الغنية المدرسين الخصوصيين لتعليم أبنائهم، وفي الوقت الحالي بالرغم من توافر التعليم العام أو الحكومي أو الرسمي وإتاحته للجميع، إلا أن أولياء الأمور يستخدمون المدرسين الخصوصيين لزيادة تعلم أبنائهم الذي يتقلونه في المدارس. وتعد أسيا وأفريقيا من اكثر القارات شيوعًا، كما تنتشر في البلدان التي تعاني من انخفاض شديد في رواتب المعلمين، وقد بلغت أعلى نسبة انتشار الخصوصية في العالم في دولة تايلوان، حيث بلغت نسبة الدروس الخصوصية بها نحو 88%، تليها الهند ومصر وكينيا بنسبة 77%، في حين بلغت أقل نسبة للاستعانة بالدروس الخصوصية في بريطانيا وتركيا وبلغت النسبة على التوالي 22%، 23% . (رابعة التميمي، 2007: 18)

جدول رقم (35)

رؤية مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والطلاب حول أوجه الاستفادة من الدروس الخصوصية بمجتمع البحث (*)

أوجه الاستفادة من الدروس الخصوصية بمجتمع البحث	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
اكتساب المعلم مهارات مهنية وفنية في أساليب التعليم والتعلم.	35	66.0	54	60.0	28	14	91	22.75
المرونة في اختيار الزمان والمكان للطالب.	30	56.6	35	38.9	97	48.5	284	71
إلمام الطالب بالمحتوى الدراسي وتدريبه على حل نماذج الأسئلة	50	94.3	30	33.3	123	61.5	366	91.5
تنمية المواهب الفردية.	16	30.2	26	28.9	90	45	301	75.25
زيادة ثقة الطالب بقدرته وتحصيله الدراسي.	37	69.8	32	35.6	159	79.5	357	89.25
حصول الطلاب على درجات عالية تؤهلهم للإلتحاق بإحدى كليات القمة	53	100.0	84	93.3	188	94	382	95.5
تجنب رسوب الطلاب في المقررات الدراسية.	22	41.5	25	27.8	64	32	89	22.25
تثبيت المعلومات في ذهن الطلاب.	39	73.6	55	61.1	141	70.5	291	72.75
التقليل من حدة البطالة للخريجين من حملة الشهادات التربوية .	32	60.4	39	43.3	52	26	90	22.5
خفض الضغط على المدارس وعدم تكدس الطلاب بالفصول.	47	88.7	59	65.6	47	23.5	116	29
تنوع أساليب التعليم والتعلم للمعلمين وضمان وصول المعلومة للطلاب بأكثر من طريقة.	33	62.3	41	45.6	160	80	221	55.25
وجود منافسة بين المعلمين مما يسهم في رفع مهاراتهم وكفاءتهم في التعليم.	38	71.7	48	53.3	101	50.5	139	34.75
وجود منافسة قوية بين الطلاب في التحصيل الدراسي مما يسهم في جودة التعليم.	36	67.9	73	81.1	156	78	256	64
تحسين أحوال المعلمين ماديًا.	46	86.8	67	74.4	84	42	174	43.5
أخرى	5	9.4	9	10.0	12	6	11	2.75
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

وقد كشفت النتائج العامة للبحث عن أبرز النواتج الايجابية من الدروس الخصوصية والتي تتمثل في تحسين مستوى تعلم الطلاب، ومساعدتهم على فهم واستيعاب دروسهم خارج المدرسة والوصول إلى مستويات تعليمية أفضل، واجتياز الامتحانات بدرجات أعلى تؤهلهم للالتحاق بالجامعة، كما تقلل من قلق الامتحانات وتزيد من دافعية المتعلم ورغبته في الالتحاق بكليات القمة ، وهي حق طبيعي للأسرة لضمان تعليم أبنائها وتزويدهم بالمعارف وصقل مواهبهم ، والطريقة المثلى التي تتبناها المجتمعات المتقدمة كظاهرة لعلمها الوفير، فمعلم الدروس الخصوصية يحلل الحاجات الفردية للطلاب، ويقترح الأهداف وتزويدهم بأنواع وأساليب حديثة ومتطورة من التعليم والتعلم والتقييم

والتوجيه المستمر، وغالبًا ما تعد الفجوات الكبيرة في تعلم الطلاب نتاجًا مباشرًا لضعف التحصيل ، والذي يعود لعوامل عدة تتعلق بالطالب وعدم فعالية التعليم والإدارة المدرسية في متابعة الطلاب المتغيبين عن المدرسة، والأسرة، وإهمال المعلم في العملية التعليمية الذي قد يقود الطلاب إلى عدم الفهم الكافي للمقررات الدراسية داخل الفصول الدراسية . أما العواقب السلبية فهي تمتد إلى جميع عناصر منظومة التعليم، كضعف مصداقية نظام التقييم والمتبعة، وفقدان ثقة الطلاب بقدراتهم وعدم قدرتهم على الاستغناء عن الدروس الخصوصية من خلال الفرصة التي يتيحها معلم الدروس الخصوصية في تهيئة الطلاب للتقدم إلى الامتحان، إضافة إلى تحويل التربية بوجه عام والتدريس بوجه خاص إلى وظيفة يومية، ووسيلة لكسب العيش دون التركيز على رسالتهما الإنسانية والفطرية والاهتمام بنوعية نتائجهما على الأجيال القادمة. وهو ما اتفقت نتائجها مع نتائج دراسة **(رابعة التميمي، 2007)**، كما تتيح الدروس الخصوصية الاختيار الدوري بحرية للمعلمين الخصوصيين، مقارنة باختيار المدرسة لمرة واحدة فقط طوال المرحلة التعليمية، لذا تمثل الدروس الخصوصية البديل الأقل تكلفة بالنسبة للوقت والنفقات المادية، في ظل تراجع كفاءة النظام التعليمي الحكومي، وهي عبارة عن المزايا التي يضحي بها الفرد بسبب إنفاق الموارد الاقتصادية في القطاع التعليمي بدلا من توجيهها نحو نشاطات أخرى.

كما عكست النتائج العامة للبحث عن وجود عدة تداعيات اجتماعية واقتصادية إيجابية ساهمت فيها انتشار الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس الثانوية بمجتمع البحث ، ومن أبرز تلك التداعيات ما يلي : فيما يتعلق بتداعياتها على **الإدارة المدرسية**، ساهمت الدروس الخصوصية في الاقلال من حدة المشكلات بين أعضاء المنظومة؛ نتيجة لغياب الطلاب، وعدم الضغط على المرافق والخدمات بالمدرسة، وفيما يتعلق **بالمعلم**: ساهمت الدروس الخصوصية في تحسين دخول غالبية المعلمين الذين بلجأون إلى إعطاء الدروس الخصوصية، إضافة إلى الاهتمام برفع مستواهم العلمي والإلمام بالجانب التقني وتنوع في أساليب التعليم والتعلم خارج إطار العمل الرسمي، وازدياد حجم التنافسية بين المعلمين نتيجة السعي لجذب أكبر عدد ممكن من الطلاب في مراكز الدروس الخصوصية. وفيما يتصل بالطلاب: زادت الدروس الخصوصية من مشاركة وتفاعل الطالب مع معلمه وزملائه، بحيث تخلق جو من التنافس الشريف القائم على التفاعل الإيجابي، وزيادة أداء الطالب وتعزيز ثقته بنفسه من خلال تحسين قدرته، وساهمت الدروس الخصوصية في الرفع من دافعية التلاميذ نحو الانجاز الدراسي بشكل إيجابي.

كما عكست النتائج العامة للبحث عن وجود تداعيات اجتماعية واقتصادية وثقافية **سلبية** نتجت عن الاتجاه إلى الدروس الخصوصية ، منها ما يتصل **بالمعلم**، وتتمثل أبرزها في تراجع صورة المعلم أمام طلابه كقدوة في السلوك ونموذج ومثل أعلى يحتذى به، نتيجة تجميع اكبر عدد ممكن من الطلاب لإعطائهم الدروس الخصوصية بهدف مكسب مادي سريع ، مما يؤثر بالسلب على هيبة المعلم أمام طلابه من حيث احترامه وتقديره، واستهلاك طاقة المعلم وجهده خارج قاعة الدراسة بالمدرسة، فساد الضمير وتسريب أسئلة الامتحان لطلاب الدروس الخصوصية، وانصراف المعلم عن الشرح داخل الفصول. ومنها ما يتعلق **بالطلاب**، مثل: إهمال الشرح وعدم الانتباه داخل الصف ، وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، وقد يصاب الطالب بالتشتت نتيجة لتعارض طريقة معلم الصف في الشرح عن طريقة المعلم الخصوصي، وفقدان الثقة في النفس وعدم القدرة على الابتكار والتجديد، واعتياد الطالب على التطفل في الرأي والاعتماد على الغير في اتخاذ أي قرار يخص رغباته ومستقبله، ما يفقده القدرة على

التوجيه الذاتي، الأمر الذي يصنع من هؤلاء الطلاب أجيالاً ضعيفة القرار والعطاء الفكري، ومنها ما **يرتبط بالعملية التعليمية**: تحويل العملية التعلمية بوجه عام والتدريس بوجه خاص إلى وظيفة يومية مادية ووسيلة للعيش لتحقيق بعض المكاسب المادية دون التركيز على الرسائل الانسانية، وتدني مستوى التعليم بوجه عام وضعف مخرجاته، ومنها ما يرتبط بنمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة ، وبخاصة عند التعامل مع المشكلات ، ككثرة مشكلات الطلاب فيما بينهم داخل الصف ، مما يضطر المعلم إلى عقابهم بدنيًا، مما يضعف هيبة المعلم والإدارة معًا، ويحدث ارباكًا لعملها. ومنها ما يرتبط **بالأسرة**، حيث تمثل الدروس الخصوصية عبئًا اقتصاديًا وتثقل كاهل الأسر . خاصة الفقيرة منها. وتضعهم في ضغوط مادية ونفسية صعبة طول السنوات الثلاث للثانوية، وتدفع البعض منهم للاتجاه إلى طرق وأساليب غير شرعية كالرشوة والغش في الامتحانات والمحسوبية والانتهازية والوصولية وهدم مبدأ تكافؤ الفرص، إضافة إلى مشكلات داخل الأسرة كالطلاق وانتشار الأمراض والاستدانة.. وغيرها.

جدول رقم (36)

رؤية مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والطلاب حول التداعيات الاجتماعية السلبية لانتشار الدروس الخصوصية بمجتمع البحث (*)

التداعيات الاجتماعية السلبية لتفشي الدروس الخصوصية بمجتمع البحث	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
تنامي تراجع دور المدرسة التعليمي والتربوي.	46	86.8	48	53.3	187	93.5	303	75.75
النظرة للتعليم كسلعة على حساب اكتساب القيم والإبداع.	53	100.0	26	28.9	109	54.5	251	62.75
التقليل من تكافؤ الفرص التعليمية بين الطلاب وزيادة الفوارق بينهم.	40	75.5	57	63.3	162	81	225	56.25
عدم اهتمام الطلاب بشرح المعلم داخل الفصول الدراسية.	47	88.7	73	81.1	191	95.5	324	81
ابتزاز المعلم لأولياء الأمور واستنزافهم ماديًا.	38	71.7	31	34.4	194	97	226	56.5
انتشار العنف والصراعات بين الطلاب والأسر في الدروس الخصوصية	37	69.8	25	27.8	76	38	135	33.75
تنامي الثقة بالدروس الخصوصية وزيادة الإقبال عليها.	50	94.3	61	67.8	185	92.5	363	90.75
ارتفاع سعر الدروس الخصوصية بشكل مبالغ فيه	39	73.6	48	53.3	195	97.5	378	94.5
تكدس أعداد الطلاب بالدروس الخصوصية	41	77.4	40	44.4	103	51.5	325	81.25
إهدار وقت كبير في الدروس الخصوصية	38	71.7	21	23.3	96	48	311	77.75
تزيد من الضغوط النفسية والمشكلات الصحية للطلاب وذويهم	46	86.8	42	46.7	136	68	324	81
تدني في أسلوب الحوار والمناقشة لبعض المعلمين	33	62.3	23	25.6	51	25.5	177	44.25
زيادة الأعباء والمصروفات الناجمة عن الدروس الخصوصية	50	94.3	80	88.9	178	89	369	92.25
هيمنة القيم المادية على الجانب العلمي والقيمي .	52	98.1	57	63.3	163	81.5	203	50.75
تضارب المواعيد بين الدروس الخصوصية	25	47.2	41	45.6	122	61	268	67
أخرى	8	15.1	7	7.8	8	4	11	2.75
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

إضافة إلى أن معظم مفردات عينة البحث قد أشارت إلى أنهم يقترضون من الأهل والجيران والأصدقاء للإنفاق على الدروس الخصوصية في حين أشار البعض أن عمل جمعيات بين زملاء العمل والأصدقاء والأقارب للإنفاق على هذه الدروس في حين أشار البعض إلى اضطرارهم لعمل قروض بنكية لذلك أو لبيع جزء من الأرض الزراعية أو تأجير عقارات أو ارض زراعية أو العمل في أكثر من مهنة، وهو ما يؤثر سلبًا على كافة عناصر منظومة التعليم، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة **(محمد صديق ، 1997)** ، ومنها ما يتصل **بالمدرسة** ، نتيجة افتقادها الدور التعليمي والتربوي وغياب القدوة التي ترسخ في نفوس الطلاب قيم التعاون والتكامل والمواطنة ، وتحويل كل هذه القيم إلى قيم مادية ترتكز على المصلحة الفردية والصراع والأنانية، وضعف الانتماء، ونشر ثقافة الاستهلاك والحصول على العلم كمنتج تجاري يباع ويشترى حسب العرض والطلب والتقنية المستخدمة والمقدرة على شرائه.

2)ما تأثير النتائج والتداعيات الاجتماعية الناجمة عن عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتفشي الدروس الخصوصية على منظومة التعليم الثانوي من وجهة نظر مفردات العينة بمجتمع البحث؟

جدول رقم (37)

رؤية مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والطلاب حول التداعيات الاجتماعية لعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس بمجتمع البحث (*)

التداعيات الاجتماعية لعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس بمجتمع البحث	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
تدني مستوى التحصيل عند الطلاب.	53	100.0	45	50.0	36	18	54	13.5
التسرب من المدرسة نتيجة الرسوب.	11	20.8	8	8.9	13	6.5	38	9.5
شعور الطلاب بالإحباط.	5	9.4	7	7.8	21	10.5	66	16.5
قلة فرص تنمية المجتمع.	32	60.4	43	47.8	78	39	74	18.5
إهدار فرص استثمار القوى البشرية في المجتمع.	41	77.4	67	74.4	65	32.5	65	16.25
تخريج جيل لا يتحمل المسؤولية.	49	92.5	82	91.1	101	50.5	24	6
تخريج جيل غير جدي (مستهتر) وضعيف علميًا.	50	94.3	71	78.9	97	48.5	52	13
الإهدار المالي والبدني على مستوى الأفراد والمؤسسات الحكومية.	50	94.3	29	32.2	122	61	288	72
الاستهتار بالأنظمة.	36	67.9	27	30.0	71	35.5	153	38.25
ليس له تأثير يذكر طالما أنّ الطالبة تعوض ما يفوتها.	8	15.1	19	21.1	114	57	367	91.75
ضياع جزء كبير من درجات أعمال السنة	4	7.5	11	12.2	38	19	33	8.25
افتقاد الطلاب القيم الاجتماعية والتربوية	47	88.7	68	75.6	152	76	101	25.25
عدم اكتساب مهارات التواصل والمشاركة الفعالة بين الطلاب في مختلف الأنشطة التعليمية والثقافية والاجتماعية والرياضية والفنية	33	62.3	51	56.7	132	66	189	47.25
أخرى	6	11.3	11	12.2	9	4.5	9	2.25
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

3) (*) يمكن اختيار أكثر من متغير

كشفت نتائج البحث من استقراء الجدول السابق أن الدروس الخصوصية جعلت أولياء الأمور ينظرون إليها على أنها ليست أكثر من رشوة مقنعة للمدرس؛ فالطالب غالبًا ما يحرص أن يكون المدرس الخصوصي هو نفسه مدرس المادة في المدرسة لمميزات وفوائد كثيرة، أقلها ضمان درجات اختبار أعمال السنة كاملة، وبعض الطلاب يلتحق بدروس المدرس الخصوصي رغبة منه لمعرفة الأسئلة أو أسلوب حلها بغض النظر عن الفهم والاستيعاب . أن الدروس الخصوصية تساعد على انتشار ظاهرة التسرب المدرسي وأيضا ظاهرة الهدر التربوي فبعض الطلاب الذين يلتحقون بالدرس الخصوصي لمدرس معين لا يهتمون لشرح المدرس في المادة في الفصل وربما لا ينتظمون في الحضور إلى محاضرات هذا المدرس وبالتالي تنقلب حياتهم المدرسية إلي فوضي ربما تتطور إلى غياب مستمر من المدرسة وفي النهاية ربما يتركون المدرسة كلية."عندما بدأت تعليم أبنائي قبل عشر سنوات كان مستوى التعليم الحكومي أفضل، أما الآن فالوضع سيء جداً، أحاول تعويض الفارق بالدروس الخصوصية". " ننفق 3000 جنيه مصري شهرياً على الدروس الخصوصية في مختلف المواد الدراسية، وهو "عبء هائل على ميزانية المنزل، ولكن ليس لدي خيار، فأنا أريد لأبنائي أن يتعلموا". ويضطر المدرسون إلى تعويض ضعف رواتبهم من خلال الدروس الخصوصية، ما يفقدهم الحافز والهمة للعمل في مدارسهم. وبفعل هذه العوامل مجتمعة، تضاعف عدد المدارس الخاصة، وتلك التي تدرس المناهج الدولية خلال العقود الثلاثة لحكم حسني مبارك، ما أدى إلى تعميق الفجوة بين الميسورين والفقراء في مصر، في مجال التعليم وبالتالي في فرص العمل. "يتكدس أكثر من تسعين طالباً في كل من فصولها الدراسية صغيرة الحجم، التي لا تستوعب أكثر من أربعين تلميذاً كحد أقصى. ويجلس أكثر من خمسة

تلاميذ على مقعد من المفترض أن يسع ثلاثة بالكاد. "لا أستطيع أن اعطي الاهتمام اللازم لكل تلميذ، بسبب كثرة عددهم في الفصل الواحد"، "إننا نعمل في ظروف بالغة الصعوبة". وبسبب هذه الأوضاع، احتلت مصر المرتبة الأخيرة في تقرير التنافسية العالمية للتعليم الأساسي، الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي هذا العام، وهو ما اعتبره مسؤولون حكوميون أمراً مجحفاً، رغم اعترافهم بعدم رضاهم عن سوء مستوى التعليم المقدم، والذي برروه بضعف الإمكانيات. ووضع التقرير مصر في المركز الـ 148 والأخير.

كما عكست نتائج البحث أن الدروس الخصوصية عملية تجارية بحتة، ووسيلة لاقتناء المعلمين للشقة الفاخرة والسيارة وحساب في البنك. هذه الأشياء التي لا يمكن أن يتحصوا عليها من رواتبهم الشهرية أو من معاشهم التقاعدي. وأن الدروس الخصوصية فيها إضاعة لزمن الطالب، فالطالب ينتظر حضور المدرس إليه، أو يذهب له ويحتمل أن لا يجده، وإن وجده فإنه يستغرق وقتا كبيرا في مذاكرة جزء من المقرر أو جزئية صغيرة من موضوع واحد من المقرر، وبالتالي يضيع علي الطالب زمن كبير في الاهتمام بالجزئيات وفي مراسم توديع المدرسين الخصوصيين أو الذهاب إليهم في منازلهم والرجوع منها، أن الدروس الخصوصية تتطلب مصاريف كثيرة لا تقدر عليها إلا الأسر المقتدرة ماديا هذا الوضع يجعل التعليم حركا علي فئة معينة هم أولاد التجار والمقاولين والأغنياء بصفة عامة، ويصبح هؤلاء قادرين علي شراء النجاح بفلوسهم وليس بقدراتهم العقلية، خاصة أن بعض المدرسين يرفعون ثمن الساعة في الدروس الخصوصية إلي مبلغ ليس في مقدور الأسرة المحدودة الدخل أو الفقيرة .

وهذا الوضع يؤثر على مبدأ ديمقراطية التعليم ويميز طلاب المدرسة على أساس مادي ويجعل التنافس بين الطلاب غير عادل مما يساعد على إفرازات سلبية في البيئة المدرسية مثل الحقد والحسد والكراهية. أنها تشجع الطلاب على التركيز في المذاكرة على أجزاء معينة من المقرر، خاصة الأجزاء التي يركز عليها المدرس الخصوصي أو التي اعتقد الطلاب أن الدرس ركز عليها أكثر من غيرها.. فيلجأ اطالب إلى تطبيق قاعدة " التهديف" أي مذاكرة وحفظ مناطق معينة من المنهج وترك مناطق أخري، ووفقا لهذه القاعدة تكون النتيجة إما النجاح بتفوق أو الفشل الكبير، حتى ولو كان اطالب محظوظا ونجح بتفوق فإنه حسب الأصول التربوية السليمة يعتبر غير مؤهل لأنه لم يدرس ولا يعرف من المنهج إلا الأجزاء التي درسها أو استهدفها ويكون بالتالي قد حصل علي شهادة تفوق مزورة . "التعليم في السوق السوداء" أو "التعليم في الظل" هي نظام خفي متسلق يزدهر في ظل تراجع حجم ومستوى أداء الخدمة التعليمية، والعكس صحيح حيث يتراجع إذا تحسنت هذه الظروف. أن استمرار الدروس الخصوصية يضع عبئا إضافيا على كل أطراف العملية التعليمية، بداية من الطالب الذي يفقد القدرة على التعلم الذاتي ويصبح اعتماده على التلقين بدلا من الفهم، وأسرته التي تتحمل أعباء مادية إضافية، فضلا عن إهدار مبدأ مجانية التعليم والمساواة وتكافؤ الفرص التعليمية. كما يتعرض المعلم للإرهاق نتيجة التنقل بين الدروس، وقد يؤدي الصراع بين بعض المدرسين على إعطاء الدروس الخصوصية للطلبة إلى إهدار هيبة المعلم، كما تفقد المدارس الانضباط. ودعا قاسم إلى انتهاج أسلوب علمي للقضاء على هذه الظاهرة بدلا من تقنينها، بما يشمل الارتقاء بكل مقومات العملية التعليمية، وتعديل السلوك الاجتماعي للطالب وأسرته.

وحمّل البعض أولياء الامور مسؤولية تفشي الدروس الخصوصية، لعدم قدرتهم على متابعة التحصيل الدراسي للأبناء، فعندما كانت المنظومة التعليمية منضبطة وجيدة لم يكن الطلاب يحتاجون الدروس الخصوصية، بينما كان من يحصل عليها يخجل من إعلان ذلك. ومن ثم، فقد أصبحت الدروس الخصوصية واقعًا ملموسًا وثقافة تنظيمية سائدة لدى كافة أطراف منظومة التعليم، وبخاصة التعليم الثانوي، وأداة تكيفية لتجاوز كافة المشكلات التعليمية الناجمة عن بيئة المدرسة وقيمها السائدة في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية والتقنية والاجتماعية المشكلة لخصائصها الثقافية.

4)كيف يمكن جذب الطلاب للانتظام في الحضور إلى المدرسة، والتصدي لانتشار الدروس الخصوصية بمجتمع البحث؟

جدول رقم (38)

رؤية مفردات العينة من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والطلاب حول سبل جذب الطلاب للانتظام في الحضور إلى المدرسة بمجتمع البحث (*)

سبل جذب الطلاب للانتظام في الحضور إلى المدرسة بمجتمع البحث	القيادات الإدارية		المعلمون		أولياء الأمور		الطلاب	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
توفير بيئة تعليمية ملائمة للتعليم بشكل عام.	53	100.0	84	93.3	187	93.5	392	98.0
وضع آليات واضحة للتحفيز والمحاسبة للمعلمين والطلاب وقابلة للتنفيذ.	45	84.9	86	95.6	192	96	338	84.5
مراقبة ومتابعة آليات التحفيز والمحاسبة للمعلمين والطلاب من جانب القيادات المدرسية والإدارة التعليمية.	49	92.5	61	67.8	135	67.5	288	72.0
إعطاء دورات تدريبية للمعلمين في الجوانب المهنية والتقنية والنفسية للتواصل الفعال مع الطلاب.	53	100.0	81	90.0	162	81	261	65.25
تحفيز الطلاب المتميزين شهريا من خلال عمل اختبارات شهرية لهم وتكريم المتميزين منهم	48	90.6	68	75.6	146	73	328	82.0
تخصيص ثلاث فترات بالمدرسة بحيث يتم توزيع عدد قليل من الطلاب على الفصول بكل فترة.	41	77.4	39	43.3	182	91	201	50.25
تخصيص عائد مادي ملائم للمعلمين من خلال إنشاء صندوق للمعلم يسهم به كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (ولي الأمر ـ جهات التوظيف ـ رجال الأعمال ـ مؤسسات القطاع الخاص ـ الدولة) .	50	94.3	88	97.8	106	53	94	23.5
دراسة أوجه القصور للمعلمين والطلاب على حد سواء ومعالجتها	53	100.0	80	88.9	188	94	385	96.25
تنوع أساليب التعليم والتعلم من جانب المعلمين.	53	100.0	73	81.1	176	88	377	94.25
تعيين معلمين أكفاء لسد العجز بالمدارس.	50	94.3	65	72.2	147	73.5	365	91.25
إعادة الثقة للمعلمين واعطائهم عائد مادي مناسب	53	100.0	77	85.6	98	49	60	15.0
توفير وسائل ترفيهية وأنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية للطلاب	53	100.0	64	71.1	179	89.5	355	88.75
وضع ضوابط وقوانين صارمة للحد من كثرة غياب وربط الدرجات بالحضور أو منع دخول الامتحان النهائي عند وصول الطلاب لحد معين في الغياب	53	100.0	73	81.1	68	34	64	16.0
تطوير وصيانة المدرسة وإجراء مسابقات علمية وثقافية بين الطلاب والمعلمين	51	96.2	80	88.9	167	83.5	378	94.5
أخرى	8	15.1	9	10.0	8	4	11	2.75
الإجمالي	53	%100	90	%100	200	%100	400	%100

(*) يمكن اختيار أكثر من متغير

أبرزت نتائج البحث من استقراء الجدول السابق أن من أبرز سبل جذب الطلاب للانتظام في الحضور إلى المدرسة بمجتمع البحث، هي توفير بيئة تعليمية ملائمة للتعليم وجاذبة للطلاب والمعلمين، من خلال تخصيص ثلاث فترات بالمدرسة بحيث يتم توزيع عدد قليل من الطلاب على الفصول بكل فترة، مع تقليل الجدول الدراسي، بحيث يتضمن ثلاثة محاضرات على أقصى تقدير، ومدة كل حصة لا تقل عن ساعة، وإعطاء دورات تدريبية للمعلمين في الجوانب المهنية والتقنية والنفسية للتواصل الفعال مع الطلاب، وإعادة الثقة للمعلمين واعطائهم عائد مادي مناسب، عن طريق تخصيص عائد مادي ملائم للمعلمين من خلال إنشاء صندوق للمعلم يسهم به كافة

الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (ولي الأمر . جهات التوظيف . رجال الأعمال . مؤسسات القطاع الخاص . الدولة) مع تعيين معلمين أكفاء حاصلين على درجات علمية عليا مع دورات لزيادة الخبرة واكتساب المهارات؛ لسد العجز بالمدارس، وتنوع أساليب التعليم والتعلم من جانب المعلمين، وتوفير أساليب تعليمية حديثة، ووسائل ترفيهية وأنشطة ثقافية واجتماعية ورياضية للطلاب، ووضع آليات واضحة للتحفيز والمحاسبة للمعلمين والطلاب وقابلة للتنفيذ، ومراقبة ومتابعة آليات التحفيز والمحاسبة للمعلمين والطلاب من جانب القيادات المدرسية والإدارة التعليمية، وتحفيز الطلاب المتميزين شهريا من خلال عمل اختبارات شهرية لهم وتكريم المتميزين منهم، وتطوير وصيانة المدرسة وإجراء مسابقات علمية وثقافية بين الطلاب والمعلمين، مع دراسة أوجه القصور للمعلمين والطلاب على حد سواء ومعالجتها عن طريق عقد جلسات توعية لأولياء الأمور وباقي الأطراف المعنية بالعملية التعليمية ويتم خلالها طرح مشكلات التعليم ، ومنها عزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس وتفشي الدروس الخصوصية ، وآليات الحد منهما، وحصر الطلاب الذين يتكرر غيابهم لمدة تزيد عن خمسة أيام، وعقد جلسة معهم و التعرف على الأسباب التي دعتهم لتكرار غيابهم عن المدرسة، وإن كانت هناك أسباب ذات علاقة بمعلمين المدرسة أو بالأساليب التي تتبعها ادارة المدرسة من الضروري أن تحاول الإدارة المدرسية علاج ذلك، ووضع ضوابط وقوانين صارمة للحد من كثرة غياب وربط الدرجات بالحضور أو منع دخول الامتحان النهائي عند وصول الطلاب لحد معين في الغياب، مع ضرورة المتابعة الدورية من أولياء الأمور لأبنائهم، لأن هناك طلاب يتغيبون عن المدرسة دون علم أولياء الأمور، ومن ناحية أخري هذه المتابعة تفيد في معرفة مستوى الطالب، وعمل مجموعات تقوية بأحور مجزية لتحسين دخول المعلمين، لكي يستطيعوا الالتزام بواجباتهم تجاه طلابهم.

كما عكست نتائج البحث رؤية مفردات العينة بمجتمع البحث حول سبل الحد من تفشي الدروس الخصوصية بمجتمع البحث، حيث أجمعوا على انه إذا ما تحسنت بيئة العمل بالمدارس الحكومية ، فإن ذلك سيكون دافعًا لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، وتحويلها إلى ثقافة داعمة لتعزيز القيم التعليمية والتربوية لمنظومة التعليم الثانوي، وهو ما يتطلب عودة دور المدرسة وتطويرها وتغيير أساليب التعليم والتعلم ، والرقابة والمتبعة الدائمة للمعلمين وشرحهم داخل الفصول، وجذب الطلاب والمعلمين للحضور للمدارس من خلال تحفيز المتميزين وتكريمهم، وتطوير محتوى المناهج، وزيادة كفاءة المعلمين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا في الشرح، وتوفير اماكن ووسائل مجهزة لجذب جميع الطلاب، وتوافر قيادات إدارية تتابع الدروس داخل الفصول، وتوفير معلمين أكفاء في جميع التخصصات، وتحسين ظروف العمل والمعلمين وزيادة رواتبهم في المدارس، وخفض عدد الطلاب داخل الفصول وإنشاء مجموعات تقوية بعد الدراسة ، وتقسيم اليوم الدراسي وزيادة عدد ووقت الحصص المدرسية، وتعريف المجتمع بالقنوات التعليمية التي تقدم المحتوى التعليمي كبديل للدروس الخصوصية، ووجود فرص للمناقشة والحوار مع الطلاب، ودراسة أوجه القصور والاحتياجات للمعلمين والطلاب ومعالجتها،

5)ما متطلبات تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتطويرها، وكيف يمكن النهوض بمنظومة التعليم الثانوي؟

عكست نتائج البحث إجماع غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث من المدراء والمعلمون وأولياء الأمور والطلاب على ضرورة تطوير البنية التحتية بالمدرسية ، ما يعكس ثقافة تنظيمية تجمع أطراف منظومة التعليم الثانوي بضرورة

تطوير البنية التحتية للمدارس الثانوي، بما يمكنها من جذب الطلاب، والحد من ظاهرة الدروس الخصوصية ، وقد اتفقت غالبية آراء مفردات العينة حول أبرز متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة فيما يتعلق بالمباني المدرسية بمجتمع البحث ، والتي تتمثل في **توفير مباني مدرسية تحتوى على حجرات دراسية للطلاب وحجرات للمعلمين والإداريين** في المرتبة الأولى وبوزن نسبي17.78% ، وقد يرجع إلى القصور الحالي في المباني المدرسية، وخاصة الفصول الدراسية، وعدم توفر حجرات بالشكل الكافي بمجتمع البحث، وجاء **توفير أماكن لممارسة الأنشطة المدرسية** في المرتبة الثانية بوزن نسبي17.15% ويعد هذا من أبرز العوامل التي تسهم في جذب الطلاب للحضور بالمدارس، حيث إن توافر أماكن ملائمة لممارسة الأنشطة التعليمية والرياضية والثقافية والاجتماعية يساعد الطلاب على غرس القيم التعليمية والتربوية في نفوسهم . كما جاء **توفير الخامات والموارد اللازمة للأنشطة العملية والمعملية** في المرتبة الثالثة بوزن نسبي16.87% وهذا يرجع إلى اهتمام إدارة المدرسة بالجوانب المعرفية والتحصيلية أكثر من الأنشطة التربوية والعملية. وجاء **تزويد المعامل بالأجهزة والتكنولوجيا المتطورة** في المرتبة الرابعة بوزن نسبي17.15% وهذا يرجع إلى حرص مفردات العينة بمجتمع البحث على مواكبة المستجدات التقنية في العملية التعليمية، وتوظيفها في تنوع أساليب التعليم والتعلم، كما جاء في المرتبة الخامسة **إعداد المكتبات المدرسية بالكتب والمراجع العلمية الحديثة وتزويدها بالانترنت** وبوزن نسبي 16.11% ، لتعكس حرص مفردات العينة خاصة من جانب أولياء الأمور والطلاب بمجتمع البحث بضرورة .التنوع في المراجع العلمية وتوفير شبكات للإنترنت بالمدارس لمواجهة التطورات التقنية في مجال التعليم، في حين جاء في المرتبة السادسة وبوزن نسبي 15.44% **ربط المواصفات الهندسية للمباني بالمرافق والخدمات**، وقد يرجع ذلك لعدم وعي عدد كبير من الطلاب واولياء الأمور بالامور الهندسية والمعمارية أو تركيزهم على الشق البنيوي التي يتصل اتصالا مباشرًا بالعملية التعليمية .

جدول رقم (39)

رؤية مفردات العينة حول سبل تطوير الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالبنية التحتية المدرسية بمجتمع البحث

م	سبل تطوير البنية التحتية للمدرسة	التكرارات				الوزن النسبي	الترتيب
		أوافق	محايد	غير موافق	المجموع		
1	توفير مباني مدرسية تحتوى على حجرات دراسية للطلاب والمعلمين والإداريين	712	31	0	2198	17.78	1
2	ربط المواصفات الهندسية للمباني بالمرافق والخدمات	478	210	55	1909	15.44	6
3	توفير الخامات والموارد اللازمة للأنشطة العملية والمعملية	599	144	0	2085	16.87	3
4	توفير أماكن لممارسة الأنشطة المدرسية	684	34	0	2120	17.15	2
5	تزويد المعامل بالأجهزة والتكنولوجيا المتطورة	671	26	46	2059	16.66	4
6	إعداد المكتبات المدرسية بالكتب والمراجع العلمية الحديثة وتزويدها بالإنترنت	547	154	42	1991	16.11	5
الإجمالي		743	.		12362	%100.00	

جدول رقم (40)

رؤية مفردات العينة حول سبل تطوير الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية بمجتمع البحث

م	سبل تطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية	التكرارات				الوزن النسبي	الترتيب
		أوافق	محايد	غير موافق	المجموع		
1	وجود أهداف محددة ومعايير واضحة تحدد أدوار كل عضو في المنظومة بدقة وشفافية	743	0	0	2229	11.44	1
2	استخدام أساليب إدارية ومهنية مرنة متطورة ومبدعة في التعامل مع الأزمات والمشكلات	743	0	0	2229	11.44	1
3	توفير مناخ اجتماعي وعلاقات تعاون وتكامل بين أعضاء المنظومة التعليمية	743	0	0	2229	11.44	1
4	إقامة نظم عادلة لتقييم الأداء مع وجود وسائل للتحفيز والمحاسبة لكل عضو	743	0	0	2229	11.44	1
5	تحديث طرق وأساليب وقواعد اختيار القيادات المدرسية	703	40	0	2189	11.23	2
6	إتاحة فرص التدريب والتأهيل للقيادات المدرسية والإداريين والمعلمين	674	69	0	2160	11.09	3
7	توظيف التكنولوجيا المتطورة في العمل الإداري كتسجيل الحضور والانصراف للمعلمين والإداريين والطلاب ووضع كاميرات بالفصول لمراقبة سير العمل والخارجين عن النظم	675	60	8	2153	11.05	4
8	تفويض السلطة لتهيئة وإعداد كفاءات قيادية شبابية في المستويات الإدارية المختلفة	681	46	13	2148	11.02	5
9	تطوير الهيكل التنظيمي داخل المدرسة	490	195	58	1918	9.84	6
	الإجمالي	743			19484	100.0	

عكست نتائج البحث من استقراء الجدول السابق إجماع مفردات العينة بمجتمع البحث حول ضرورة وجود أهداف محددة ومعايير واضحة تحدد أدوار كل عضو في المنظومة بدقة وشفافية ، واستخدام أساليب إدارية ومهنية مرنة متطورة ومبدعة في التعامل مع الأزمات والمشكلات ، وتوفير مناخ اجتماعي وعلاقات تعاون وتكامل بين أعضاء المنظومة التعليمية ، وإقامة نظم عادلة لتقييم الأداء مع وجود وسائل للتحفيز والمحاسبة لكل عضو، كأحد أبرز السبل لتطوير الجوانب الإدارية والتنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع البحث، تليها في المرتبة الثانية ضرورة تحديث طرق وأساليب وقواعد اختيار القيادات المدرسية بوزن نسبي 11.23%، تليها إتاحة فرص التدريب والتأهيل للقيادات المدرسية والإداريين والمعلمين بوزن نسبي 11.09%، تليها توظيف التكنولوجيا المتطورة في العمل الإداري كتسجيل الحضور والانصراف للمعلمين والإداريين والطلاب ووضع كاميرات بالفصول لمراقبة سير العمل والخارجين عن النظم بوزن نسبي 11.05%، تليها تفويض السلطة لتهيئة وإعداد كفاءات قيادية شبابية في المستويات الإدارية المختلفة بوزن نسبي 11.02%، تليها تطوير الهيكل التنظيمي داخل المدرسة بوزن نسبي 9.84%؛ مما يعكس أهمية العناية بالجانب الإداري وتطويره ، ووجود ثقافة تنظيمية تشاركية تزتكز على جهود أعضاء التنظيم والاهتمام بهم وتأهيلهم وتدريبهم للمشاركة في مختلف الأنشطة المؤسسة ودعم قيمها ونظمها.

كما أبرزت نتائج البحث عن اجماع مفردات العينة بمجتمع البحث حول أهم سبل تطوير الثقافة التنظيمية هو الاهتمام بالمعلم باعتباره الركيزة الرئيسة التي ترتكز عليها العملية التعليمية برمتها، فمن خلاله يتم غرس القيم التربوية والاجتماعية والمهنية في نفوس الطلاب ، ويعد أحد أهم ادوات الجذب التي يمكن من خلاله جذب الطلاب

للحضور للمدارس والانصراف عن الدروس الخصوصية ، وقد أشار البعض بمقولة "إذا أردت النهوض بالتعليم فعليك بالاهتمام بالمعلم وإعداده وتلبية احتياجاته وإعلاء شأنه وكرامته"، وقد اجمعت مفردات العينة بمجتمع البحث أن أبرز سبل الاهتمام بالمعلم يكمن في ضرورة رفع رواتب المعلمين لسد احتياجاتهم، وتوفير دعم مادي للإنفاق على العملية التعليمية من مكافآت تحفيز أو توفير مواد دراسية، وتزويد المعلمين بمصادر المعرفة المختلفة والحديثة، وتوفير الكفايات المهنية وسد العجز في بعض التخصصات، وإعطاء دورات تدريبية متنوعة في مختلف المجالات المهنية والاجتماعية والتقنية، وإيجاد وسائل لتحفيز المعلمين الأكفاء ودراسة سبل تطوير غير الأكفاء، وتقليل أعداد الطلاب داخل الفصول الدراسية، وتوفير أساليب حديثة ومتطورة للتعليم، وسن قوانين رادعة تحمي المعلم وتعطيه قدره ومكانته وتعاقب من يتجاوز معه، وعقد لقاءات دورية مع المعلمين والقيادات التعليمية لدراسة مشكلات المعلم والعملية التعليمية ، ومشاركة المعلم في صنع القرارات المتصلة بالعملية التعليمية.

كما بينت نتائج البحث عن أهمية تطوير وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين إدارة المدرسة والأسرة ، كأحد أهم الدعائم التي تعزز من الثقافة التنظيمية وتحد من العادات والتقاليد السلبية المتوارثة . وخاصة فيما يتعلق بالاتجاه نحو الدروس الخصوصية، حيث اجمعت مفردات العينة بمجتمع البحث أهمية مشاركة أولياء الأمور في دراسة مشكلات العملية التعليمية وغيرها والمساهمة في صنع القرارات، عن طريق تفعيل مشاركة مجلس الآباء والمعلمين داخل المدرسة، وعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور ومشاركتهم في دعم العملية التعليمية ماديًا ومعنويًا من خلال عمل مجموعات تقوية للطلاب كبديل للدروس الخصوصية، وتقديم المدرسة برامج تعليمية وتربوية لمشاركة الأسرة فيها ، ودعم العلاقات التربوية بين الأسرة والمدرسة من خلال الأنشطة الاجتماعية فيما بينهما، عقد ندوات توعوية لأولياء الأمور والطلاب، وتكريم أولياء الأمور الذين يتميز أبنائهم في مختلف المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية والرياضية والفنية.

جدول رقم (41)
رؤية مفردات العينة حول سبل تطوير الثقافة التنظيمية وفقا لأبعاد الثقافة التنظيمية ومحاور البحث

م	سبل تطوير الثقافة التنظيمية وفق محاور البحث	التكرارات	الوزن النسبي	الترتيب
1	تطوير البنية التحتية للمدرسة	735	98.9	1
2	تطوير المعلمين والقيادات الإدارية	729	98.1	2
3	أساليب جذب الطلاب للحضور إلى المدرسة	694	93.4	3
4	تفعيل العلاقة بين المدرسة والأسرة	655	88.2	4
5	الحد من الدروس الخصوصية	614	82.6	5
الإجمالي		743	%100.0	

كشفت نتائج البحث قلة الفروق النسبية بين مفردات كل محور من محاور البحث ، مما يعكس أهمية تطوير كل عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها لتحقيق المخرجات التعليمية المستهدفة ، وحل مشكلات التعليم الثانوي بمجتمع البحث، وأبرزها مشكلات الدروس الخصوصية وعزوف الطلاب عن الحضور بالمدارس، رؤية مفردات العينة بمجتمع البحث حول ضرورة الوفاء بسبل تطوير هذه العناصر التنظيمية للنهوض بمنظومة التعليم العام بشكل عام، ومنظومة التعليم الثانوي على وجه الخصوص، كما يلاحظ أن الحد من الدروس الخصوصية جاء في المرتبة الأخيرة، مما يعني وعي غالبية مفردات العينة بمجتمع البحث حول أهمية تطوير كل عناصر الثقافة التعليمية لمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، وعن طريقها سيتم تلقائيا الانصراف عن الدروس الخصوصية، بمجرد الاهتمام ببيئة التعليم داخل المدرسة، وتوطيد العلاقات الاجتماعية والمهنية بين كافة اطراف المنظومة من خلال ترسيخ قيم المشاركة والتعاون والانجاز والابداع والانتماء والمسئولية الاجتماعية. وهو ما يدعم **القضية الثالثة** في تفسير الظاهرة موضوع البحث ، والتي أكدت نتائج البحث على دعم هذه القضية في أن النهوض بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث والحد من مشكلاته يتطلب إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية لكافة أعضاء المنظومة من خلال قيام كل عضو من أعضاء المنظومة (مدير . معلم . طالب . ولي أمر) بأدوارهم الوظيفية المنشودة ، عن طريق إعلاء قيم التنافسية والتضامن والإبداع وتكاتف كافة أعضاء المنظومة في خلق بيئة تعليمية جاذبة للطلاب، بما يتيح لهم تحقيق أهدافهم وتنمي فيهم قيم التعاون والابتكار والانتماء والعمل بروح الفريق.

كما عكست نتائج البحث عن رؤية مقترحة للنهوض بمنظومة التعليم الثانوي العام بمجتمع البحث، وتتضمن الرؤية المقترحة بعض المقترحات والأليات للنهوض بالمنظومة التعليمي، وتتضح فيما يلي:

1) صياغة استراتيجية جديدة تتصل بتطوير التعليم في مصر تواكب احتياجات المجتمع الفعلية، وتتماشى مع ثقافته وقيمه وتطلعات أعضائه، وتجريب هذه الاستراتيجية قبل تعميمها، وطرحها للحوار المجتمعي وأخذ آراء (الطلاب، المعلمين، مديري المدارس، وأولياء الامور، وخبراء التعليم)؛ لمعرفة مدي إمكانية تطبيقها في مدارسنا المصرية، من أجل تكوين أرضية مجتمعية تدعم تنفيذه، وتكون قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، من أجل تكوين نموذج تعليمي متميز ينهض بالوطن ويراعي ظروف ومتطلباته.
2) تنوع مجالات التعليم ونوعياته في مرحلة التعليم الثانوي وما يتلوه بما يتناسب مع قدرات الطلاب ورغباتهم وبما يتماشى مع حاجات المجتمع، والواقع أنه يوجد بالفعل تنوع في مجالات التعليم الثانوي، والذي ينقسم إلى ثانوي عام وفني وتقني وسياحي.. وغيرهم، إلا أن هذا التنوع شكلي لا يقوم على تطور التعليم بما يتوافق مع مستجدات العصر وحاجات المجتمع الفعلي، فبالبرامج التعليمية تكاد تكون نمطية ذات مدد تعليمية موحدة: ثلاث أو خمس سنوات، كما أن النظام التعليمي لا يهتم الاهتمام الكافي بنظم التدريب والتأهيل.
3) ارتباط التعليم بمطالب المجتمع وحل مشكلاته وتلبية حاجات أفراده، إن التعليم كمنظومة متكاملة تتحرك ضمن إطار منظومة أوسع هي المجتمع تأخذ منه وتعطيه ، إلا أن المتأمل لواقع الحال يرى أن منظومة التعليم لا تخدم منظومة المجتمع بشكل فعال، فمناهج التعليم تكاد تكون نظرية بعيدة عن تكوين مهارات معينة تستطيع خدمة الفرد عن تفسير الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع وتمكنه من حل مشكلاته، ولا تساعد الطلاب على تدريبهم على الحوار والنقاش والنقد والتقويم ، إضافة إلى عدم التوازن بين مخرجات التعليم وحاجات المجتمع ومتطلبات خطط

التنمية، واحتياجات سوق العمل ومستجداته، إذا اعتقدنا أنه يوجد بالفعل خطط واضحة للتنمية، وعدم قدرة تلك المخرجات في خدمة البيئة وحل مشكلاتها . إضافة إلى مركزية النظام التعليمي ودورانه حول فكرة المسئول الأول فيه، والمشاركة الشعبية تكاد تكون معدومة إلا فيما يتعلق ببعض الجهود الذاتية في التمويل.

4) تطوير البنية التحتية للمدرسة من خلال إعداد المباني المدرسية والتجهيزات والخامات وتوفير الفصول الدراسية وحجرات للإداريين والمعلمين والالتزام بمواصفات هندسية توفر بيئة مدرسية آمنة، وتوفير المكتبات المزودة بأحدث المراجع والانترنت، وتوفير اماكن وصالات لمزاولة الأنشطة المدرسية التي تكسب الطلاب قيم التعاون والعمل الفريقي وتحمل المسئولية والاعتماد على النفس وتعزز قيم الابداع والمشاركة والولاء.

5) تطوير المناهج الدراسية من خلال ارتباط المحتوى الدراسي بحاجات المتعلمين والمجتمع وسوق العمل والتأكيد على المعارف الحديثة والمتطورة بعيدا عن الحشو والتكرار والتأكيد على وحدة المعرفة وتكاملها والانفتاح على مصادر المعرفة الحديثة والمختلفة.

6) تطوير أساليب التعليم والتعلم: من خلال استخدام استراتيجيات متنوعة في التدريس تعتمد على تكنولوجيا حديثة ومتطورة وتدريب المتعلم على المناقشة والحوار وتنمية الذكاءات المتعددة لدى المتعلم والتعلم النشط وتكوين جماعات فرق العمل.. وغيرها.

7) تطوير المعلمين والقيادات الإدارية من خلال تحديث الإدارة المدرسية، وتوظيف التكنولوجيا في العمل الإداري والتدريس، وتوفير فرص التدريب والتأهيل للقيادات والمعلمين، ودعم العمليات الاجتماعية بين أعضاء منظومة التعليم (الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور) كالتعاون والتنافس والتكامل والتضامن والولاء والإنجاز والإبداع والمشاركة والمسئولية الاجتماعية.. وغيرها.

8) تفعيل العلاقة بين المدرسة والأسرة من خلال المشاركة الفعالة والعمل على دمج المدرسة في البيئة والمجتمع عن طريق تنظيمات مدرسية نشطة وفعالة كمجلس الأمناء ومجلس الآباء والمعلمين لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها والاستفادة من خبرات وكفاءات أولياء الأمور في رسم خارطة العمل المدرسي وحل مشكلاته، والمساهمة في تطوير المدرسة وحل مشكلاتها وجعلها بيئة جاذبة للطلاب، وكذلك إعداد ندوات وقوافل توعوية لأولياء الأمور للنهوض بالوعي وحل المشكلات الأسرية، وحل مشكلات الأميين منهم من خلال فتح فصول لمحو الأمية.. وغيرها

9) تحقيق الدعم المالي والتمويل للتعليم: ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأليات التالية:

- دخول وزارة التربية والتعليم في شراكة مع وزارة الاستثمار لوضع وتنفيذ خطط لتحويل المدارس إلى نمط المدارس المنتجة، بمعني أن يصبح في برنامج المدرسة لكل صف دراسي مقرر تطبيقي عن المؤسسة التعليمية وسوق العمل، كأن تتبني المدرسة أحد المشاريع الانتاجية التي يتطلبها المجتمع المدرسي والخارجي والتخطيط له من خلال رأسمال يقدم للمدرسة يتم تسديده تباعا، ويمكن الاستفادة من عائداها في تطوير البنية التحتية وبناء مدارس جديدة، وزيادة مرتبات المعلمين.
- إنشاء وحدة انتاجية بكل مدرسة يمكن أن تقوم (بإنتاج الوجبات الجاهزة للمدارس والمؤسسات والشركات، استغلال خامات البيئة في تصنيع المنتجات الزراعية والمناحل، والصناعات البسيطة كالمنظفات، تجليد وتغليف الكتب، خدمات الكمبيوتر، تصنيع مرايل المدارس) وأن يلحق بكل مدرسة منفذ للتسويق والتوزيع الإنتاجي للطلاب والجمهور

بالاتفاق مع الشركات والمؤسسات على توزيع منتجات الطلاب، بحيث تحول التربية الفنية والرياضية والزراعية وغيرها من الأنشطة الى وحدات إنتاجية يخطط لها علميا.

- أن تزود الوزارة مصادر التعليم بكل مؤسسة تعليمية بنسبة 5% من الكتب التي تطبعها الوزارة ليكون الاطلاع والتصوير داخل المدرسة، ومن ثم توفر الوزارة الملايين في طبع الكتب لدعم الخدمات التعليمية.
- التوسع في نشر ثقافة التعليم الالكتروني بأقل التكاليف عن طريق عمل اتفاق تعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الاتصالات ومؤسسات المجتمع المدني لتوفير جهاز حاسب ألي وانترنت عبر شاشات التليفزيون، والاستفادة من تجربة كينيا، حيث قامت شركة مايكروسوفت بتوفير الانترنت لسكان المناطق الريفية التي تفتقر إلى مصادر الطاقة من خلال استخدام ترددات التلفزيونات القديمة، والهوائيات قديمة الطراز، والطاقة الشمسية عن طريق بناء محطات تعمل بالطاقة الشمسية لتوفير إشارة لاسلكية.
- تنمية الوعي المجتمعي بضرورة الشراكة المجتمعية في قضايا التعليم وتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية ، عن طريق إنشاء صندوق قومي للاستثمار في التعليم تشارك فيه البنوك ومؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات القطاع الخاص ورجال الأعمال؛ لبناء مدارس حديثة في المناطق الفقيرة والنائية والمزدحمة، لتحقيق تكافؤ الفرص التعليمية، وتخفيف الكثافة العالية للمدارس في هذه المناطق.

10) تبني وزارة التربية والتعليم سياسة اللامركزية في الإدارة التعليمية والمدرسية بما يمكنها من زيادة مواردها المالية، والاقتداء بالدول المتقدمة في إنشاء المدارس التعاونية(حكومية– خاصة) بالتعاون بين الحكومة والمجتمع والمشاركة الشعبية، بحيث يسهم في رأسمال هذه المدارس ومجالس إدارتها القطاعان الحكومي والخاص، فهذا النمط من المدارس سيساعد في خفف العبء عن المدارس الحكومية ويتيح أكبر قدر من تكافؤ الفرص التعليمية.
11) التعاون بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التخطيط في وضع خطط مناسبة وواقعية لترشيد المجانية، بجعل التعليم بمقابل عادل للقادرين ماديا، ومجاني بالكامل لغير القادرين والموهوبين والمتفوقين، وإعادة النظر في توزيع الكتب المدرسية الحكومية بالمجان للقادرين ماديا وأصحاب الدخول الكبيرة.
12) إعداد وتأهيل وتنمية قدرات المعلم لتقديم المناهج المطورة، ويقترح لتحقيق ذلك الأليات التالية:
13) إنشاء مراكز ترخيص ومزاولة المهنة للمعلمين بكليات التربية، وتكون منوطة بإعداد دورات تدريبية للمعلمين للتعرف على المستحدثات التربوية في مختلف التخصصات وإكسابهم مهارات تنفيذها لتأهيلهم للحصول على رخصة مزاولة مهنة التدريس بالمدارس؛ وفقا لمعايير علمية وموضوعية، والتوسع في تدريب المعلمين عن بعد من خلال استخدام شبكة الانترنت عن طريق تقديم الدروس التفاعلية لتدريبهم على مهارات التدريس الحديثة.
14) هناك أدوار تنظيمية لكل أعضاء منظومة التعليم لابد من الوفاء بها حتى تحقق الثقافة التنظيمية أهدافها المنشودة، ومن أبرزها ما يلي:

- ما يتعلق بمدير المدرسة: اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدارسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

- ما يتعلق بالمعلم: التعاون مع إدارة المدرسة وسائر المعلمين والعاملين بالمدرسة في كل ما من شأنه تحقيق انتظام الدراسة وجدية العمل وتحقيق البيئة اللائقة بالمدرسة.
- ما يتعلق بالطالب: يلتزم الطالب بجميع الأنظمة التي تحكم عمل المدرسة، وبما تصدره إدارة المدرسة من تعليمات وتوجيهات، ويدخل في واجباته الالتزام بالحضور إلى المدرسة والانصراف منها في المواعيد المقررة ولا يجوز له الخروج من المدرسة أو البقاء خارج الفصل إلا بإذن من المدير أو الوكيل.

ثانيًا: الدلالات العملية والتطبيقية للنتائج (المقترحات):

اعتمادًا علي نتائج البحث والتي دللت على المقولة الشهيرة:"إذا أردت أن تهدم حضارة، هناك ثلاث وسائل وهي: هدم الأسرة، وهدم التعليم، وإسقاط القدوة.كي تهدم الأسرة عليك بتغييب دور الأم واجعلها تخجل بوصفها ربة منزل، ولكي تهدم التعليم عليك بالمعلم، لا تجعل له أهمية في المجتمع وقلل من مكانته حتى يحتقره طلابه، وكي تسقط القدوة عليك بالعلماء والمفكرين، قلل من شأنهم، شكك فيهم، حتى لا يسمع ولا يقتدي بهم أحد" . ومن ثم فيمكن تقديم بعض المقترحات الإجرائية التي يمكن تطبيقها؛ من خلال وجود ثقافة تنظيمية مشتركة لكل أطراف منظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث، تحرص على النهوض بالثقافة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية والعمل على جذب الطلاب بالحضور بالمدارس الثانوية والحد من الدروس الخصوصية، والارتقاء بمنظومة التعليم الثانوي بمجتمع البحث على وجه الخصوص، وذلك كما يلي:

1) بالنسبة للدولة ووزارة التربية والتعليم :

- إن الاصلاح في منظومة التعليم الثانوي عملية شاملة مترابطة الحلقات، فلا يمكن اصلاح جانب واهمال آخر، فإصلاح النظام التعليمي مرتبط بالإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، فالنظام السياسي مسئول عن وضع الخطط والبرامج، وتوفير التمويل، والقيام بالمتابعة والتقييم، وسن القوانين واللوائح، والاصلاح الاقتصادي سيوفر الدعم اللازم للتطوير والتحديث، واصلاح النظام الاجتماعي والثقافي سيوفر البيئة الصالحة لازدهار قيم الجدية والدقة والأمانة، بعيدا عن الهزل والفهلوة، والمفاهيم الفاسدة التي رسختها أجهزة الاعلام والأفلام عن الشهادة والوظيفة والمكانة الاجتماعية، ومن ثم ينبغي خلق ثقافة تنظيمية سائدة بين مختلف النظم المجتمعية ترتكز على تعزيز قيم المواطنة والانتماء والمشاركة للنهوض بمنظومة التعليم في مصر.
- نشر الوعي حول مفهوم الثقافة التنظيمية والاعتماد على مبدأ العلاقات الإنسانية وتنظيم آلية العمل بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمدراء واعتماد التسلسل المنظم في العمل وتبني القيم التنظيمية التي تساهم في إنجاز العمل والمهام بصورة سليمة ومميزة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي زيادة معدلات الرضا والاندماج الوظيفي وتحقيق كفاءة الأداء الوظيفي.
- تنمية وعي القيادات الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم وإدارات التربية والتعليم بالحاجة إلى تبني ثقافة تنظيمية تشاركية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم الثقافة التنظيمية، والتوعية بأهمية الاجماع على قيم التعاون والتساند والابداع والمسئولية المجتمعية في مجال التربية والتعليم، للنهوض بالمنظومة.

- التوسع في إنشاء المدارس الثانوية الفنية الصناعية والزراعية والتكنولوجية بالمناطق الصحراوية في الأماكن الصحراوية من خلال استغلال تلك المساحات الهائلة من الصحراء في التعمير والإسكان وإنشاء المصانع واستصلاح البعض منها للزراعة وتوليد الطاقة والكهرباء، واحتواء الطاقة البشرية الهائلة من المتعلمين في مختلف التخصصات لضمان وظيفة ومسكن يحد من أزمات مجتمعية عديدة كالبطالة وأزمة الإسكان والإدمان والعنف والتطرف والتلوث والازدحام.. وغيرها. من خلال تكاتف مؤسسات القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني مع الدولة في تقديم الدعم المادي لاستصلاح الصحراء وتهيئتها لإقامة مدارس ومساكن ومشروعات تنموية ومصانع وأراضي زراعية على امتداد الساحل الغربي لنهر النيل.
- التوسع في إنشاء المدارس الحديثة والاهتمام بالبنية التحتية للمدارس الحكومية وتوفير أجهزة حاسبات ومعامل تتناسب مع أعداد الطلاب وغرف ووسائل تعلم تفي بأغراض التعليم وتلبي احتياجات الطلاب وتطلعاتهم، وتقضي على الكثافة الطلابية العالية، لابد من العمل على تدبيرها واشتراك أولياء الأمور في إنشاء صندوق خاص يدعم بناء المدارس، مع ترشيد الإنفاق في جوانب يمكن تأجيلها، وتبني أفكار غير تقليدية للخروج من أزمة عدم توفر الموازنات، وذلك لتهيئة فصل دراسي صحي، ومدارس تنعم بالمرافق والملاعب والمكتبات، تستطيع جذب الطلاب وتحد من تفشي الدروس الخصوصية.
- بناء رؤية علمية واضحة للسياسة التعليمية لمرحلة التعليم الثانوي العام ذات أهداف محددة ترتكز على مجموعة من الثوابت والمسلمات الموضوعية وتتسم بالاستدامة والقابلية للتطوير، من خلال وضع استراتيجية عمل مشتركة تحقق التعاون والتعاضد بين الوزارات المختلفة التربوية (التربية والتعليم والشباب – التعليم العالي – الإعلام – المالية – التخطيط. الخ) لمناقشة توجهات السياسة التعليمية ورؤيتها وبرامجها التطويرية لصياغة أهداف واحدة مشتركة واضحة وقابلة للتطبيق تحدد الأدوار وتوزع المسؤوليات للوصول إلى اتفاق جماعي وثقافة مشتركة تجاه قضايانا ومشكلاتنا التربوية الملحة كمطلب حيوي باعتبار أن توظيف مواردنا البشرية قضية قومية في المقام الأول، مع مشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في وضع السياسة التعليمية والخطط الاستراتيجية لتطوير التعليم، من خلال مجالس الآباء والجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني والأطراف المعنية بالعملية التعليمة، مع عقد ورش عمل دورية لتقييم نتائج السياسات والاستراتيجيات التعليمية، والتحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية وتشخيص الوضع الراهن لمدارس التعليم الثانوي العام؛ لتعزيز جوانب القوة ومعالجة الجوانب التي تتطلب إجراءات تحسينية، وتنمية قدرة القيادات على الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها لتحسين الأداء.
- استحداث بنية متطورة لمنظومة التعليم الثانوي الفني والتدريب المهني تتمشى مع الاتجاهات المعاصرة وتتوافق مع متطلبات سوق العمل من خلال منهج مطور لجميع التخصصات يستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات التعليم والتعلم وتقويم الطلاب على أساس معايير الجودة في إطار من الحوكمة واللامركزية والتنمية البشرية المستدامة، بما يساهم في جذب الطلاب لتلك المدارس والتقليل من الاقبال على التعليم الثانوي العام وعدم الضغط على تلك المدارس، وبالتالي يساهم في تقليل كثافة الطلاب بالفصول وجذب الطلاب للحضور وجعل بيئة التعليم الثانوي العام بيئة جاذبة تحد من الاقبال على الدروس الخصوصية عن طريق حذف مقررات ودمج مقررات أخرى لتقلل عدة المقررات المدروسة وتخفف من الضغط على الطلاب وأسرهم، وفي الوقت ذاته تتواكب مع المتغيرات الحديثة ومتطلبات سوق العمل ، وتحد من كثرة الدروس الخصوصية.

- اتاحة الفرصة للمدارس الثانوية للقدرة على التطوير الذاتي، من خلال تمتعها بدرجة كبيرة من الاستقلال في التصميم والتخطيط والتقويم وقيادة عمليات التطوير، وأن يكون لإدارات المدارس والمعلمين مسئولية كبيرة في تطوير العملية التعليمية، وتوفير فرص تعلم للطالب كافة بصورة تنمي شخصياتهم، وتمكنهم من الوصول إلى أقصى قدراتهم، والقيام بمهام التخطيط وإجراءات تنفيذ المتابعة والتقويم، مع تشكيل لجنة متابعة من الإداريين والفنيين وكبار الأساتذة والمتخصصين التي تتبع وزير التربية والتعليم مباشرة ، وتكون مهمتها مراقبة الأداء على العملية التعليمية بالتعليم الثانوي العام.
- ترشيد مجانية التعليم بمعنى أن تدعم الدولة مجانية التعليم في المرحلة الابتدائية والإعدادية بينما يقل الدعم تدريجياً من التعليم الثانوي إلى التعليم العالي على أن يصب وفر الدعم لصالح الارتقاء بالتعليم.
- تطوير نظم وأساليب التعليم والعلم، بحيث تقيس قدرة الطالب واستعداداته واتجاهاته وليس لقياس المعرفة فقط، مع ربط المناهج الدراسية بالتدريب التطبيقي لتلك المناهج او المعارف وتوظيفها بما يتوافق مع مستجدات العصر ومتطلبات سوق العمل.
- تقديم قروض طويلة الأجل لإقامة مشروعات صغيرة للخريجين في مختلف التخصصات مع تقديم كافة سبل الرعاية والدعم الفني والتقني والمهارى لهم طوال فترات المشروع، للحد من فوضى التعليم الموازي الذي انتشر كنتاج للبطالة.
- تطوير محتويات المناهج الدراسية والمواد التعليمية القائمة عن التعليم الذاتي وتطوير التفكير الناقد وتشكيل شخصية الطالب وقدرته على الإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكيفية التعلم الذاتي والتقويم الذاتي وإكسابه الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الإبداع والتحكم في التغير والمشاركة في تنمية مجتمعة، وتنمية شخصيته وإكسابه الرغبة في الاستمرار في التعليم، وإدخال مواد دراسية مثل ثقافة الاستهلاك وترشيد الاقتصاد والتربية الاجتماعية توضح خطورة الدروس الخصوصية
- استغلال الفترة الصيفية بالمدارس في انشاء مجموعات وفصول للتقوية تكون تابعة للإشراف المباشر من قبل الوزارة واستقدام كفاءات تدريسية مميزة من خارج الوزارة والمؤهلين أكاديميا وتربويا لشرح المقررات بشكل مكثف خلال هذه الفترة وقبل دخول المدارس لجذب الطلاب الى المدارس وتخفيف حدة التوتر للطلاب وأولياء امورهم وان تكون فترة الدراسة قاصرة على مراجعة الدروس واجراء التدريب على الاختبارات الدورية والاجابة على كافة استفسارات الطلاب وممارسة الانشطة الثقافية والعلمية والترفيهية وغرس قيم التعاون والابداع والعمل بروح الفريق في نفوس الطلاب، لتصبح أكثر فاعلية وجدوى باعتبارهم وسيلة علاجية لحالات التأخر الدراسي، وصرف مكافآت مجزية لمعلميها؛ لجذب أفضل العناصر من المعلمين المتميزين على أن تتكفل الإدارات المدرسية ومجالس الآباء بتقديم الدعم المادي اللازم، وترسيخ الجانب التطوعي فيهم للإنفاق على منظومة التعليم الحكومية بشكل يتيح لأبنائهم فرص تعليمية؛ تغنيهم عن اللجوء إلى الدروس الخصوصية.

2)بالنسبة للمدراء والمعلمين: في ضوء نتائج البحث ومعطياته يقترح البحث ما يلي :

- خلق ثقافة تنظيمية تسود بين كافة أطراف منظومة التعليم الثانوي تعمل على تعزيز قيم التساند والتعاون والتسامح وقبول الأخر وحرية الرأي والتعبير وتقبل النقد والمساواة والموضوعية والانصات والاستماع والعمل بروح الفريق والتواضع والمسئولية الاجتماعية والانتماء والتطوير، بما يحقق صالح المجتمع والارتقاء بالعملية التعليمية وتحقيق مخرجات تعليمية مبدعة قادرة على مواكبة المستجدات والتغيرات العالمية والمحلية وتلبي متطلبات سوق العمل.

- توافر قواعد ومعايير موضوعية ودقيقة لاختيار المعلمين الأكفاء وإجراء اختبارات علمية ونفسية عليهم قبل التحاقهم، وتهيئتهم مهنيًا وتربويًا للتعامل مع الطلاب واحتوائهم، وترسيخ الجوانب التعليمية والسلوكية في نفوسهم، من خلال تدريبهم الدوري والمستمر على نظام التعليم الجديد، واستخدام التقنيات الحديثة واستراتيجيات التدريس، لتنمية مهارات الطلاب، بالتوازي مع حصولهم على المحتوى العلمي من خلال بنك المعرفة التي توفره الوزارة للطلاب والمعلمين على شبكة الانترنت، وتنظيم حلقات أو دورات تدريبية تجديدية بهدف تزويدهم بالكفايات التي تسهم في مساعدتهم على أداء مهامهم العلمية والتربوية (المعرفية، والمهنية، والشخصية).
- إنشاء صندوق لتمويل التعليم مجتمعيا يشارك به أولياء الأمور والوزارة ومؤسسات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني؛ بهدف إنشاء المدارس ودعم الانشطة المدرسية، ودعم المدرسين ماديًا وتكريم المعلمين والطلاب المتميزين بشكل شهري، بما يجعل المعلم غير منتظر للحصص الإضافية أو الدروس الخصوصية وتكريس كل جهده داخل الحصة الدراسية بالمدرسة، وتخفيض عدد الحصص التي يقوم بتدريسها حتى يتمكن من متابعة أمور الطلبة ومشاكلهم، والمساهمة في رفع كفاءة العملية التعليمية والتربوية. وأن تعمل الوزارة على تطوير نظام الحوافز المالية للمعلمين خاصة الأكفاء لتشجعهم على إعطاء دروس تقوية إضافية تحت إشراف إدارة المدرسة لما لها من دور فاعل في اعتماد الطلبة على أنفسهم، وإكسابه المهارات اللازمة للتعامل مع مختلف الأساليب التكنولوجية والفنية وتنوع أساليب التعليم والتعلم في الفصول للنهوض بالعملية التعليمية.
- المتابعة الدورية لحضور وغياب المعلمين وأدائهم بالفصول من جانب مدراء المدارس وموجهي الإدارات التعليمية، والاجتماع بهم بشكل دوري؛ للوقوف على أداء المعلمين المتميزين ودراسة عوامل تميزهم وتحفيزهم معنويًا وماديًا، واكتشاف أوجه القصور والخلل للمعلمين الذين لا يؤدون أعمالهم بكفاءة وعلاجها من خلال عقد دورات تدريبية لرفع مهاراتهم وكفاءتهم، ومناقشة قضايا التعليم ومشكلاته، ومشكلات المعلمين واحتياجاتهم.
- تحلي المعلم بالقدوة والنموذج الذي يحتذى به للسلوك الصحيح والمثالي، ومعاملة تلاميذه بأدب ولين ورفق؛ والتواصل الفعال مع الطلاب، وتنمية روح التعاون بين الطلاب، وتعزيز الشعور بمكانتهم ودورهم في مدرستهم، والابتعاد عن أسلوب التوبيخ والتقريع والعقاب الجسدي الذي من شأنه زرع الكراهية داخل نفوس التلاميذ، وعدم التلويح أو التصريح للطلاب بالترسيب في الامتحانات وإعطائهم الأمان والبعد عن تخويفهم من الامتحانات، واللجوء إلى الأساليب التربوية التي تحبب التلاميذ في المدرسة، وغرس ثقافة "ديمقراطية التعليم" داخل الفصل الدراسي من خلال احترام الطلاب وتقدير أسئلتهم وإعطائهم مساحات أوسع من الحرية في المشاركة داخل الدرس وإبداء الرأي والتفسير والنقد والتطبيق، بل والمشاركة في إدارة الفصل عن طريق مجلس الفصل وعقد المسابقات وإقامة الحفلات والرحلات والزيارات والأنشطة اللاصفية وأصدقاء المكتبة وجماعة الصحافة والتمثيل والخطابة والمناظرات، وكلها أنشطة مدرسية توفرها القيادات التعليمية للممارسات الطلابية لتفعيل العملية التعليمية، مع تقديم بعض الجوائز والحوافز المادية للتلاميذ المتفوقين. مما يعزز من احترام طلابه له وللمجتمع المدرسي.
- اطلاع المدرسين على أحدث الأبحاث والممارسات في مجال التعليم، والمشاركة في الندوات وورش العمل والتدريبات المهنية، وصقل مهاراته وكفاءته في التدريس، من خلال التوسع في برامج إعداد وتدريب وتطوير التفكير الإبداعي للمعلمين والمشرفين التربويين وفق مستجدات التربية الحديثة، لتكوين اتجاه إبداعي لديهم، ورفع مستوى أدائهم عن طريق إجادة المواد التي يدرسونها، وزيادة كفاءتهم المهنية، وإعادة تأهيل كثير منهم ممن يقومون فعلاً بالتعليم من

خلال مراجعة جذرية لبرامج إعداد المعلم لتلائم التطور الحادث في مجالات المعرفة التربوية والممارسات التعليمية، ورفع مستواه وتدريبه على استخدام التقنيات الحديثة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.

- تعاون المعلم مع زملائه وتبادل الأفكار والخبرات المشتركة في تطوير المناهج الدراسية وطرق التدريس، واختيار أساليب التدريس التي تناسب الموضوع واحتياجات الطلاب، مثل المحاضرات المباشرة، الأنشطة التعاونية، الاستكشاف الذاتي، العروض التقديمية، الفيديوهات، الألعاب، والنماذج العملية لتعزيز الفهم والتفاعل، والعمل على تلبية احتياجات واهتمامات الطلاب المختلفة من خلال استخدام استراتيجيات التدريس المتنوعة ، وإعداد المعلم برامج تعليمية مناسبة ودروس تفاعلية تناسب مستوى الطلاب، وتشجع على التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات
- تقديم الدعم الأكاديمي وتفريغ المعلم لساعات مكتبية يستقبل الطلاب خلالها ويجيب على استفساراتهم وفهم احتياجاتهم والوقوف على مستواهم الحالي للمساعدة في تحديد الأساليب والاستراتيجيات المناسبة الذين يواجهون صعوبات في الدراسة، وتقييم التقدم وفهم مدى تحقيق الأهداف التعليمية من خلال استخدام أنواع مختلفة من التقييم، مثل الاختبارات، الأعمال الفصلية، والمشاركة الفعالة في الصف، وتوفير أدوات تعليمية مفيدة ويدعمونهم في تحقيق أهدافهم الأكاديمية من خلال تعزيز وتطوير مهارات للطلاب مثل التفكير النقدي، والتواصل الفعال، وحل المشكلات.
- إلغاء نظام الحصص واستبداله بنظام المحاضرات ، بحيث توزع المقررات الدراسية على كل أيام الأسبوع بواقع محاضرتين لكل مقرر أسبوعيًا وأن تكون مدة كل محاضرة ساعتين يسمح من خلالها الطالب الاستفسار من المعلم في بعض النقاط التي تحتاج إلى شرح أو توضيح ، وتبسيط المناهج الدراسية عن طريق اعتماد المعلم على تنوع في أساليب التعليم والتعليم ، التي تقوم على المناقشة والحوار ، واحترام آراء الطلاب، وأن يصمم مواقف تربوية تكرس الحوار الهادف، وأن يغرس لدى طلابه الحوار القائم على الإقناع بالحجة والدليل والبرهان، ويشجعهم على إبداء آرائهم بحرية تامة وأن يعبروا عن ذاتهم، مع توفير مناخ أمن ومطمئن مشبع بالحب والألفة بين المعلم وطلابه عن طريق إزالة الحواجز النفسية التي تعيق تفاعلهم وتجاوبهم معاً والسمو في علاقتهم الأبوية بمنأى عن المصالح الشخصية أو المادية لخلق ثقة متبادلة تترجم في مزيد من بذل الجهد والمثابرة لإحراز النجاح والكفاءة، مع تقليل عدد ساعات اليوم الدراسي لتضم ثلاث محاضرات في اليوم على اقصي تقدير.
- تخصيص المعلمين دروساً للمراجعة مبسطة وسهلة وشاملة مع نهاية كل وحدة دراسية، وفتح المجال أمام الطلاب للمناقشة الحرة والوقوف على كل صغيرة وكبيرة في الموضوعات الدراسية.
- عقد لقاءات دورية شهرية تضم المعلمين وباقي أطراف منظومة التعليم الثانوي وبعض المهتمين بالعملية التعليمية ورئيس مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وأمين اتحاد الطلاب بالمدرسة للبحث في مشكلات التعليم والأخذ بمقترحاتهم للتصدي الأمثل لتلك المشكلات وعلاجها أولاً بأول.

3)بالنسبة لأولياء الأمور: عكست نتائج البحث ما يلي :

- مساهمة أولياء الأمور في تطوير منظومة التعليم الثانوي من خلال تنشئة الأبناء على احترام المعلم والتعريف بدور المدرسة التربوي والعلمي وترسيخ قيمة العلم والاجتهاد والتعاون والتسامح في نفوس الأبناء.
- تطوير العلاقة بين الأسرة والمدرسة واستعمال جميع قنوات الاتصال من أجل تحفيز الطالب وترغيبه في المدرسة والتعاون مع كافة أعضاء التنظيم بالمدرسة، وخاصة الأخصائي الاجتماعي والنفسي للتعرف على المشكلات السلوكية والتعليمية التي قد تواجه الطلاب، وإيجادِ حلولٍ عملية لها، وكيفية الارتقاء بمنظومة التعليم الثانوي

- ضرورة التكامل والتعاون بين الأسرة والمدرسة والمجتمع والمشاركة الفعالة في مجالس الآباء، من خلال دعم فكرة مجموعات التقوية داخل المدارس: ماديًا ومعنويًا، والنظر إلى الأسرة كشريك وليس كمستفيد وذلك بإشراكها في صناعة واتخاذ القرارات في العديد من المجالات والقضايا التربوية بما يشعرها بالانتماء والمسؤولية ويحقق التواصل المنشود بين الأسرة والمدرسة، وزيادة الوعي المجتمعي للأنشطة الطلابية واشتراك مجالس أولياء الأمور في التخطيط وإدارة الأنشطة الطلابية.
- متابعة أولياء الأمور لمستوى ابنائهم وانتظامهم في الحضور إلى المدرسة من خلال وجود قنوات اتصال مستمرة بين أولياء الأمور وأبنائهم من جهة، وبينهم وبين غدارة المدرسة والمعلمين من جهة ثانية، وتمكنهم من فهم القضايا والصعوبات التي قد تواجه أبنائهم والعمل معهم ومع إدارة المدرسة للتغلب عليها
- إن تعامل الأهل مع تغيب أطفالهم عن المدرسة يعتبر أمراً حيوياً لتحقيق التحسين في حضورهم وتعليمهم. يجب أن يكون للأهل دور نشط في التوعية والتثقيف والتحفيز للأطفال، وأيضاً في دعمهم ومتابعتهم خلال فترة تعليمهم.
- عقد دورات وندوات لأولياء الأمور وأبنائهم على ترسيخ قيمة العلم وأهميته والفرص التي يمكن أن يتمتع بها في المستقبل بفضل التعليم المنتظم، ودور المعلم والمدرسة في ترسيخ القيم الاجتماعية والتربوية، ونبذ العادات والتقاليد الخاطئة والتقليد الأعمى، مثل تقليد الدروس الخصوصية، وتوعية الطلاب وأولياء الأمور بأساليب المذاكرة الصحيحة والمتابعة اليومية للدروس، وترشيد الانفاق على الأسرة، والتأكيد على ضرورة التعاون بين المدرسة والأسرة.
- تعظيم دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين وعقد الاجتماعات بصفة منتظمة للوقوف علي مشكلات الطلاب وتوجيه الأسرة للقضاء علي مظاهر هذه المشكلات ومن بينها ظاهرة التغيب والدروس الخصوصية.
- غرس حب للتعليم والقيم الدينية والخلقية في نفوس الأبناء منذ الصغر؛ وخاصة في مرحلة الشباب وإكسابهم القيم الأخلاقية والاتجاهات والأنماط السلوكية المحمودة التي يمكن عن طريقها مواجهة الغزو الفكري وحملات التشكيك التي تستهدف القيم والمعتقدات.

4)بالنسبة للطلاب:

- تفعيل مشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات المدرسية، ولاسيما فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي والقيادة الإدارية والأنشطة اللامنهجية، وتفعيل مشاركة الطلبة في الانضباط المدرسي، لاسيما في الساحات المدرسية، وترسيخ مبدأ الولاء المدرسي لكل من المعلم والطالب، وحث وتشجيع الطلاب بشكل دائم على المشاركة، تطوير مهارات لطلاب للتعامل بإيجابية في مختلف المواقف في المدرسة ، وغرس قيم الاجتهاد وحبّ التعليم وتقدير أهمّية الذهاب للمدرسة وتلقّي العلوم، وتنمية بناء شخصية الطالب المتمثلة في سلوكياته ومهاراته وقيمه واتجاهاته ومعارفه ومعلوماته ومهاراته العقلية، ومساعدة الطلاب المبدعين والمتفوقين والموهوبين لمسايرة عصر تكنولوجيا المعلومات والحاسبات فائقة السرعة .. وغيرها.
- تشجيع الطلاب وخاصّة المتفوقين دراسياً وزيادة تحصيلهم وتنمية روح المبادرة والابتكار، وغرس الثقة بالنفس والاعتماد على الذات، وتمكينهم من التمسك بهوية متكاملة ومتوازنة، وإنجاز علمي متفوق، وأن يمتلكوا مهارات التعلم المستمر، واتجاهات إيجابية نحو تنمية مجتمعهم وخدمته من خلال تهيئة بيئة مدرسية محببة إليهم، عن طريق إعداد أنشطة تعليمية وتثقيفية ورياضية وتنمية مهارات الرسم والموسيقى والإلقاء والمناقشة والحوار الراقي، وتنمية شعورهم بالعمل الجماعي وروح القيادة وإشعارهم بالمسؤولية منذ الصغر، وغرس روح التحدي والتنافسية في

شخصيتهم، وتبادل الحوار والمناقشة والبحث عن حل للمشكلات وتوافق الرؤى، وتحفيز الطلاب الموهوبين وذوي القدرات الإبداعية والابتكار في تنفيذ الأنشطة؛ وتكريمهم معنوياً ومادياً من خلال شكر الطلاب المتميزين على الموقع الخاص بالمدرسة، ومكافأتهم بدورات مجانية، وتقديم وجبات غذائية للطلاب بتكاليف رمزية لتهيئ الفرصة لطلاب للبقاء في المدرسة، وتنظيم رحلات مدرسية، والإكثار من عمل المسابقات العلمية بين الطلاب في المواد العلمية المختلفة لتحفيزهم مادياً ومعنوياً؛ وذلك للحفاظ على استمرارية التفوق وإذكاء روح التنافس بينهم.

- ابتكار أساليب جاذبة لحضور الطلاب بالحضور للمدارس من خلال عمل شهادات تقدير أسبوعيًّا وشهريًّا للحضور الدائم والانضباط داخل الفصول الدراسية، وتشجيعهم علي المناقشة وإبداء الرأي أثناء الحصص الدراسية، واحترام شخصيتهم والاهتمام بمشاعرهم والإصغاء لهم، وتنمية ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على البحث والاستقصاء خلف المعلومات، وتقديم النصح والدعم والتخفيف من عملية الواجبات المدرسية بحيث لا يكون فيها إرهاق عليهم، وتوافر القدوة الطيبة بين المدرسين لتكون نماذج مضيئة يسترشد بها الطالب.
- عقد ندوات بالمدارس لإرشاد الطلاب عن كيفية الاعتماد على النفس وطرق المذاكرة الصحيحة وكيفية تنظيم الوقت وتعلمهم حب العلم والمذاكرة والتفوق والاطلاع المستمر من أجل العلم وليس من اجل الامتحان فقط

5)بالنسبة لبنية المدرسة وخصائصها

- إعادة صياغة المدارس كمنظومة، بحيث يصبح للتعليم معنى لدى الطلاب، وتصبح المدارس وسيلة يسعى إليها رغبة لا رهبة، ووسيلة يجد فيها ما يعود على الطلاب بالنفع، من خلال تعزيز تطوير واستخدام نماذج وأساليب مُبتكرة لأنظمة التعليم في اختيار مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في مصر بحيث تتناسب مع متطلبات العصر الحال ، وتطوير برامج التدريب لمديري ومعلمي تلك المدارس على أن تكون فعلية وليست صورية، مع تناسب البنية التحتية للمدرسة مع متطلبات العملية التعليمية، ووجود خطة مدرسية لتطوير الأداء بالمدرسة، وابتكار وسائل تعليمية حديثة تحقيق التزاوج والانسجام بين شقي المعرفة (النظرية والتطبيقية) بما يحقق الاشباعات العقلية والنفسية والبيولوجية للطالب ويزيد من دافعيته نحو التعليم والتعلم.
- توفير إدارة مدرسية جيدة وواعية تساند التطوير والتغيير، وتستخدم كل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية الإدارية والتعليمية، مع إعادة النظر في نظام الإشراف الإداري الذي يكلف به بعض المعلمين داخل المدارس ، مما يسبب هدر وقت وجهد المعلم في الوقت الذي يكون فيه الطالب في أمس الاحتياج لهذا الجهد والوقت أثناء الحصص الدراسية، مع ضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات القيادات الإدارية وممارساتهم، لتوظيف هذه الأنماط القيادية بفاعلية وتمكينهم من تطوير ممارستهم القيادية لرفع مستوى جودة التعليم في المدارس، وحل مشكلاته .
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام، مع توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تساعد إدارة المدرسة وأطراف المنظومة للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وصياغة رؤية استراتيجية متكاملة مستمرة مستقرة للتطوير واجراء حوار مجتمعي يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة وتتناغم رؤيتهم مع رؤية المدرسة ككل، وتراعي التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها، وتحديث قواعد ولوائح تتصل بمنظومة التعليم للتحفيز والمسألة بشكل حازم، وكذا وضع آلية لإجراء الصيانة الدورية للموارد المادية، مع وجود إجراءات محددة للاستخدام الأمثل للموارد لضمان تحسينها وتطويرها. .

- تهيئة البيئة التعليمية المناسبة والجاذبة للطلاب في المدارس، وتوفير بيئة مواتية للتعليم والابتكار والإبداع التنافسي وزيادة تمويل العلم والتكنولوجيا؛ من خلال المشاركة المجتمعية من القادرين على النهوض بالتعليم، والوقوف جنبًا إلى جنب مع الدولة ، مع تحقيق خطتها وطموحاتها، وبخاصة اولئك الذين يمتلكون اموالا تصرف في غير موضوعها، كالصرف الباهظ على الدعاية الانتخابية والدخول في الانتخابات من منطلق الوجاهة الاجتماعية لا أكثر، وهنا تتأتي المسئولية الاجتماعية على أفراد الشعب في ضرورة مناداة هؤلاء بإنشاء مدرسة او تطوير أخرى .
- إعطاء الحرية الكاملة للقيادات لعمل ما يرونه في مصلحة العمل من خلال منحهم الصلاحيات الكافية للتحفيز والمكافأة، وتدعيم أواصر الترابط والتكامل بين المديرين وبين جميع أطراف منظومة التعليم من خلال عقد اللقاءات الحوارية البناءة لبناء جسور من الثقة والتفاهم والتواصل بما يحقق المكاسب للعملية التربوية.
- وضع شعار أسبوعي في المدرسة، مثل (حضورك يضيء مدرستك)، (أنت شمس لا تغيب)، (اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد)، { يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}، (لا تخسر أحلامك بسبب الكسل والخمول اذهب إلى صفك الدراسي كل يوم وتعلم الأشياء الجديدة) ، (لنجعل شعارنا للعام الدراسي الجديد `الانطلاق نحو التفوق)، (يجب أن تبدأ عامك الدراسي بحماس عالٍ لأن بقوة البدايات تحقق روعة النهايات)
- تزويد البيئة المدرسية بكل وسائل الجذب للطلاب بما يحقق لهم الاكتفاء بما يدرس داخل الحصة الدراسية وعدم اللجوء للدروس الخصوصية، من خلال الاهتمام بالأنشطة الطلابية وتنوعها وتوفير الإمكانيات اللازبة لها وتشجيع الطلاب علي المشاركة فيها، وتطوير المعامل وتجهيزها بأحدث الأجهزة والأدوات، وتوفير مكتبة الكترونية وشبكة الكترونية داخلية بالمدرسة، توفير مساحة للحوار والتفاعل مع الطلاب حول الأسباب التي تدفعهم للغياب ومحاولة تقديم الحلول المناسبة، وتفقد الحضور والانصراف بانتظام والتواصل مع أولياء الأمور في حالة غياب أحد الطلاب.

6)بالنسبة لوسائل الاعلام:

- بث بعض الرسائل الإعلامية من حين لآخر في البرامج التلفزيونية لتوعية أولياء الأمور بأهمية تعويد أبناءهم على تحمل المسؤولية والاستقلال الذاتي وعدم الانسياق وراء تيارات التقليد الأعمى للآخرين وغرس قيم العلم والعمل في نفوسهم وبلورة اتجاه عام مضاد لظاهرة الدروس الخصوصية، والعمل دور المدرسة الفاعل في إرساء القيم التربوية والاجتماعية التي تحث على التعاون والمواطنة والابداع والمشاركة المجتمعية.
- دعوة وسائل الإعلام لمساندة الدور التربوي للمؤسسات التعليمية عن طريق بث العديد من الندوات واللقاءات مع أهل العلم والمعلم والقيادات التربوية على الهواء مباشرة وفتح باب الحوار مع الجمهور حول المحاور والقضايا والمشكلات التربوية الملحة التي تهم الطالب وولي الأمر بصفة عامة وعمل نشرات ومقالات تربوية توعوية حول الآثار المدمرة للدروس الخصوصية والعزوف عن الحضور بالمدارس.
- أن تقوم كل منطقة تعليمية بتصميم موقع لها على شبكة الإنترنت تبث من خلاله برامج تعليمية مخططة ومدروسة وأن يكون هذا الموقع في خدمة المراحل التعليمية كافة ويبث في أوقات مناسبة ويوفر عامل الجذب والمحاكاة بين المعلم والطالب ويؤمن انسياب المعلومات بسهولة ومع التنافس التربوي الشريف بين المناطق التعليمية في التطوير والتجويد والإبداع لتقديم هذه البرامج التعليمية والعمل على تطويعها لتكون أكثر اتساقاً وانسجاماً مع الأهداف التربوية سوف تكون هناك كوكبة من المواقع تتألق بزحم علمي يشكل مصدر يساعد الطالب على استذكار دروسه ويعين ولي الأمر على متابعة أبناءه وبديل مبتكر وخلاق عن الدروس الخصوصية.

مراجع البحث

أولا: المراجع العربية:

1) أبو الإسعاد، محمد (2005): **نبوية موسى ودورها في الحياة المصرية**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
2) التميمي، رابعة خالد عايد(2007): **أسباب انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ونتائجها في المدارس الثانوية في الأردن**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
3) الحمود، حمد(2010) : **خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
4) الرشيدي وآخرون(2005) : **الموسوعة العلمية للتربية**، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.
5) السعدي، فاطمة(2019) : **مباديء إدارة الأعمال ونظريات المنظمة**، دار آي للنشر ، بريطانيا.
6) السلمي، على(1998) : **تطوير أداء وتجديد المنظمات** ، دار قباء ، القاهرة .
7) الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي (2017) : **تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية**، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع21، بورسعيد.
8) الشميلي، عائشة يوسف (2017) : **الإدارة الاستراتيجية الحديثة(التخطيط الاستراتيجي . البناء التنظيمي . القيادة الإبداعية . الرقابة والحكومة)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
9) الطراونة،عوض عبد اللطيف وآخرون (2019) : **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر المعلمين**،المجلة الدولية لضمان الجودة، م2،ع2، عمان، الأردن.
10) العطوي، عامر& الشيباني،إلهام (2010): **قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (4) ، بغداد.
11) العنزي، عطا الله (2022): **العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية**، (جامعة واسط: مجلة كلية التربية، المجلد 3، العدد 46 2022)، https://doi.org/10.31185/eduj.Vol3.Iss46.2794
12) العنزي، فهد. (2017) : **الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها**. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6(1).
13) اللوزي، موسى(2002) : **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14) المدهون، موسى& الجزراوي، إبراهيم (1995) : **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا . للعاملين والجمهور**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان،الأردن.
15) الميموني، فيصل شباب عايض (2017): **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في محافظة الفروانية – دولة الكويت**، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
16) أمين محمد عبد السلام راضي: **متطلبات تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر لمواجهة تحديات العولمة**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ع116،ج6، أكتوبر 2018.
17) بدران، شبل (1996): **الدروس الخصوصية: ظاهرة مجتمعية أم ظاهرة تعليمية؟!**، رابطة التربية الحديثة، س13، ع43، اكتوبر 1996، مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/42552 ، تم الاطلاع بتاريخ 2021/11/15.
18) بركات ، محمد وآخرون (1961) : **بحث الدروس الخصوصية**، الإدارة العامة للبحوث الفنية ، وزارة التربية والتعليم ، القاهرة .
19) بودراع، فوزي (2014) : **ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية " دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك**، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران الجزائر.
20) بوراس، نور الدين(2014) : **دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية** ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
21) تركي، عبد الفتاح (1983) : **المدرسة الموازية**، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية.
22) جمال الدين، نجوى يوسف وآخرون(2014): **الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر**، مجلة العلوم التربوية، ع3، ج1، يوليو 2014، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
23) جمعة، حسين أنور & عبد الرسول، عبد المعبود محمد(2008) : **السياسات الاجتماعية " الأسس النظرية والقضايا المعاصرة**"، دار التيسير للطباعة والنشر، المنيا.

24) جوهر، علي صالح حامد (2019) : **متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوى العام بمحافظة دمياط**، مجلة كلية التربية بدمياط، ج72، دمياط .

25) حجاجي، بثينة (2021) : **دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام "**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي ، الجزائر.

26) حسن، زينب حسن(1985) : **المجانية في مصر هل دعمت أم خربت الديمقراطية التعليم**، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، م10، دار الثقافة، القاهرة.

27) حسن، محمد صديق محمد (1997) : **ظاهرة الدروس الخصوصية "المسببات . الآثار . سبل العلاج"**، بحث في مجلة التربية، س26، مارس 1997، اللجنة الوطنية القطرية للعلوم والآداب والثقافة، قطر، 1997، ص ص 52. 71، مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/24526. ، تم الاطلاع بتاريخ 2021/11/15.

28) حسني، محمد محمود (1991) : **مشاركة معلم المدرسة الثانوية في عملية صنع القرار المدرسي، مؤتمر التعليم الثانوي الحاضر والمستقبل**، 6. 8 يوليو 1991، رابطة التربية الحديثة، الجامعة العمالية، القاهرة.

29) خليفه، حياة خليفه (2023) : **تصور مقترح لتطبيق منظومة التعليم الهجين بالتعليم الأساسي (دراسة تحليلية)**، المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الخامس – العدد الأول – يناير 2023 ، أسيوط .

30) خليل ، سالم مبارك(2018): **تطوير إدارة منظومة التعليم الثانـوي باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي**، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بنها – كلية التربية – التربية المقارنة والإدارة التعليمية،بنها.

31) داود، عبد العزيز أحمد (2011) : **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة– دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ**"، مجلة كلية التربية، ع 35، ج 2، كلية التربية، جامعة عين شمس.

32) دياب، اسماعيل محمد(1985) : **ظاهرة الدروس الخصوصية كأحد معوقات التحول الديمقراطي للتعليم في مصر**، الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس، م10، دار الثقافة، القاهرة.

33) ريم، بلال، (2018)، **التلميذ في مواجهة التعليم الظلي: دراسة التمثلات والدوافع**، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية مجلد09 عدد خاص ديسمبر، جامعة معسكر، الجزائر .

34) زاهر، ضياء الدين وآخرون (1996) : **تقويم الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي"دراسة ميدانية في محافظتين**"، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ، القاهرة.

35) سالم، إلياس(2016) : **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم بالمسيلة**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسلة، الجزائر.

36) سيد أحمد، شكري (1997) : **المدرسة الفعالة**، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي، القاهرة.

37) سرور، أحمد فتحي (1987) : **مشكلات ديمقراطية التعليم في مصر**، رابطة التربية الحديثة،مج2، ج7، القاهرة، يونيه1987، مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/22309 ، تم الاطلاع بتاريخ 2021/11/15.

38) شاكر، سوسن & الزيات، محمد (2007): **إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

39) طلحة، المسعود (2015): **الدروس الخصوصية (الأسباب الآثار، الممارسة والعلاج)**، مجلة تطوير، الجزائر، العدد 12 جوان.

40) عبد الرازق، خالدية مصطفى وآخرون(2019): الث**قافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة "دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية**"، المجلة العربية للإدارة والاقتصاد، م49، ع1، مارس 2019، الجامعة العراقية، العراق.

41) عبد العظيم، عبد السلام إبراهيم، (1996) : **الدروس الخصوصية في ضوء نظام الثانوية العامة الجديدة الواقع الجديد والمستقبل، مستقبل التعليم في الوطن العربي بين الاقليمية والعالمية**، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، الجزء الثاني، من 20–21 .أبريل، جامعة حلوان، مصر.

42) عبد المالك، يحيي(2017) : **الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد**، مجلة آفاق للعلوم، ع6،جامعة الجلفة، الجزائر.

43) عدمان، مريزق (2019): **دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام(OCAI)** ، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13)، المدرسة العليا للتجارة مخبر الإصلاحات الاقتصادية التنمية و استراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر.

44) عصفور، أمل مصطفى(2008) : **القيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

45) عطوي، جودت عزت (2014) : **الإدارة المدرسية "مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية"**، ط8، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

46) فالوجي، محمد هاشم & قذافي، رمضان(1990) : **التعليم الثانوي في البلاد العربية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

47) فرج الله، أحمد(2016): **دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطور الأداء "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة** ، مجلة العلوم الإدارية، ع1، فلسطين.

48) فهمي،محمد سيف الدين(1992): **تأملات في سياسة التعليم في مصر، رابطة التربية الحديثة**، مج8، ج47، مسترجع من http://search.mandumah.Record/19617 ، تم الإطلاع بتاريخ 2021/11/3.

49) كبار، حياة (2014) : **الدروس الخصوصية ودورها في تراجع مصداقية المعلم "دراسة ميدانية في بعض الثانويات في العاصمة**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر، الجزائر.

50) محمّد، زينب عبد الله (2005): **دور البيئة المدرسية في سلوك العنف**، رسالة ماجستير غير منشورة قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب – جامعة بغداد.

51) مدكور، علي أحمد (1998): **الدروس الخصوصية**. في موسوعة سفير لتربية الأبناء. ج2، القاهرة: سفير.

52) مرزوق، فاروق جعفر (2011) : **ثورة 25 يناير ومستقبل التعليم في مصر تحديات الواقع وآليات المستقبل**، معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة، مجلة العلوم التربوية. مج. 19، ع. خاص، مؤتمر ثورة 25 يناير ومستقبل التعليم في مصر (13-14 يوليو 2011

53) مشارقة، عودة (2015): **الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين**. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(4).

54) ملك، بدر& الكندري، لطيفة (2011). **تراثنا التربوي: ننطلق منه ولا ننغلق فيه**. ط4، مكتبة الفلاح، الكويت.

55) ناصر ، إبراهيم(1996) : **علم الاجتماع التربوي** ، ط2 ، دار للجيل للنشر، بيروت.

56) وطفة، على أسعد (1998) : **علم الاجتماع التربوي وقضايا الحياة التربوية المعاصرة**، ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1) Aboajela, S. M. (2015): The influence of organizational culture on performance measurement systems in Libyan higher education (Doctoral dissertation, University of Huddersfield).

2) Anderson, J. Susan (2002): Organizational Learning in Schools : A cross-case Study of Teacher Supervisors' Beliefs, Actions, and Practices, Indian University of Pennsylvania, Ded, Jul.

3) Anning-Dorson, T. (2021): Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies,5(13), 1309-1325.

4) Aurini, JANICE, (2013): Out of the shadows, the global intensification of supplementary Education, Emeral Group Publishing.

5) Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S. & Sajjad, M. (2021) : Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, 66, 101635.

6) Balthazard, P. Cooke, R. and Potter, R. (2006): Dysfunctional Culture, Dysfunctional organization Capturing the Behavioral Norms that Form organizational Culture and Drive Performance, Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, No.8.

7) Bray, M. (1999): The shadow Education System: Private tutoring and its Implication for Planners, fundamentals of Education Planning 61, Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning (IIEP),

8) Bray, Mark. (2003): Adverse Effects of Private Supplementary Tutoring: Dimensions, Implications and Government Responses. Paris: United Nations Education, Scientific and Cultural Organization, International Institute for Educational Planning.

9) Bray, M. & Kword, P. (2003): **Demand for private supplementary tutoring**: Dimensions, implications, and government responses, Paris, UNESCO, International Institute for Educational Planning,

10) Cameron, K. & Quinn, R. (2011): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. (3rd ed.).

11) C. A. O'Reilly; J. Chatman; D. F. Caldwell, (1991): "People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to assessing Person – Organization Fit", Academy of Management Journal, 3 4, 3.

12) Dang, H. (2005): **An examination of factors determining school progress of ethnic minority and majority children in Rural Vietnam**. Paper presented at the Singapore economic review conference.

13) Dang, Hai-Anh Hoang (2007): The determinants and impact of private tutoring classes in Vietnam. Unpublished doctoral dissertation. University of Minnesota.

14) Davies, Scott and Aurini, Janice (2006): The Franchising of Private Tutoring: A View from Canada Social Changes in Canada Have Led to an Increase in the Demand for Out-of-School Tutoring. More and More, Just as in the U.S., That Demand Is Being Met by Franchises of Large Corporations That Can Offer Standardized Services and a BroadRange of Programs. Phi Delta Kappan, Vol. 88.

15) Diez, Carlos Gutierrez, & Ortega, Pilar (2011): Resources and Strategies for The Acquirement of Competences on Diversity Management, Inclusion, Innovation and Integration of the Talent in The Organizations, ValoDi Handbook, Florida Centre de Formacio, Spain.

16) Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2016): **Modern labor economics: Theory and public policy**. Routledge.

17) Eric W., M., & Alison, D. (2010): The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. (ELSEVIER, Ed.) Sport Management Review, 13 (2), 106-117

18) Elsbach, K. & Stigliani, I. (2018): Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. Journal of Management, 44(6) .

19) Emmanuel, A. & Prempeh, A. (2020): The effect of organisational culture on teachers' engagement at selected senior high schools in Kumasi Metropolitan. Academia Journal of Educational Research, 8(4).

20) Hartzog, Sally Gail (2004): What You Should Know—and Questions You Should Ask—Before You Hire a Tutor or Tutoring Company. Accessed: 2021-12-23: http://www.tutoringdirect.com/what_you_should_know.htm

21) Houghton, E. (2017): **Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organizational success**. Technical report, CIPD, USA.

22) Ireson J.: Private tutoring (2004): **How Prevalent and effective is it? Institute of Education**, University of London, UK. London review of Education, No.1, Vol. 3.

23) Gassama S. & Kritsonis W. (2016): Dropout Prevention Among Urban Minority Adolescents: Program Evaluation and Practical implication, Doctoral from National journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student, 2013 research, 3 Retried Nov. 20.

24) Melhem, Ahmed. (2003): The prevailing organizational culture in secondary schools in Jordan, unpublished doctoral thesis. Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.

25) Naparan, G. & Tulod, R. (2021): Time Management Strategies of School Administrators Towards Effective Administration: A Phenomenological Study. The New Educational Review, 63.

26) Nikpour, Amin. (2017): The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment., International Journal of Organizational Leadership .

27) Petrides, A.Lisa (2002): Organizational Learning and the Case for Knowledge-Based Systems, New Directions for Institutional Research; n113 Spr 2002.

28) Schein, H. (1990): **Organizational Culture**, American Psychologist, Vol. 45.

29) Schein, E. H. (2010): Organizational culture and leadership, 3rd édition, Jossey Bass business & management series,San Francisco, CA, USA.

30) Shine, Edgar. (2011): Organizational culture and leadership. Translation of Mohammed Al-Asbahi and Shehata Wahbi, Riyadh: Institute of Management.

31) Tansel, A. & Bircan, F. (2005): Effect of private tutoring on university entrance examination performance in Turkey. Working paper. 1609. ERC, Middle East Technical University and IZA Bonn, Germany.

32) Tinus, A. (2020): Building Organizational Culture and Climate as A Strategy for Character Development in School. Advances in Social Science, Education and Humanities Research.

33) Williams, E & Francescutti, L. (2007): Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-role Behaviors Among Canadian ER Physicians, Leadership in Health Services, Vol. 20, No.3.

ثالثًا: التقارير والمراكز البحثية :

1) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: بحث الإنفاق والدخل (2020/2019)، القاهرة، ديسمبر 2020.

2) المركز المصري للدراسات الاقتصادية: رأى في خبر"أزمة منظومة التعليم قبل الجامعي"، العدد الخامس. 2020

3) برامج وخطط – وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، خطة التنمية المُستدامة للعام المالى2019/2020 : https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=76

4) جمهورية مصر العربية: قانون التعليم (139) لسنة 1981م وتعديلاته، المواد (ا، 2، 3، 22)، مطابع وزارة التربية والتعليم، القاهرة، 2008.

5) مجلس الوزراء: وصف مصر بالمعلومات "محافظة كفر الشيخ"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الاصدار الثاني عشر، القاهرة، 2021.

6) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي2030-2014" التعليم المشروع القومى لمصر"، https://manshurat.org/node/2813

7) وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي 2022- 2023، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وزارة التربية والتعليم، 2023.