



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



**أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى  
من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا "**  
**دراسة ميدانية"**

إعداد

أ/ أمنية مصطفى عدلي

المعيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة المنيا

DOI: 10.21608/mathj.2019.82030

**مجلة البحث في التربية وعلم النفس**

**المجلد الرابع والثلاثون / العدد الثاني / الجزء الأول / أبريل ٢٠١٩**

**ISSN Print: (2090-0090)**

**ISSN Online: (2682-4469)**



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا  
دراسة ميدانية "

إعداد

أ/ أمنية مصطفى عدني

المعيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة المنيا

الملخص

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المؤسسات التعليمية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات في هذا العصر وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار؛ لذا هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تحقق أبعاد التطوير التنظيمي بالمدارس المعتمدة بمحافظة المنيا، ولتحقيق هذا الهدف تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي حيث أنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وتم إعداد استبانة بلغ عدد مفرداتها (٥٦) مفردة تغطي ثلاثة أبعاد هي الفرد العامل، وجماعة العمل، والمدرسة ككل، وتكونت عينة الدراسة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس المعتمدة. وتم معالجة استجابات العينة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS، حيث تم حساب متوسط استجابة أفراد العينة إزاء كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة، وتوصلت النتائج إلى تحقق أبعاد التطوير التنظيمي الثلاثة بدرجة عالية بالمدارس المعتمدة، مما يشير إلى أن المدارس المعتمدة يحدث بها تطوير للأفراد العاملين بالمدرسة، ونتيجة انتماء هؤلاء الأفراد لجماعات عمل يحدث تطوير لجماعات العمل، ونتيجة تطوير جماعات العمل يحدث تطوير بالمؤسسة ككل (المدرسة) مما يؤدي إلى الوصول إلى التطوير التنظيمي، أي أن الاعتماد يسهم في تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي بالمدرسة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

## Abstract

Organizational development is a healthy and natural phenomenon in the life of educational institutions. It is of great importance in increasing the efficiency of the performance of the employees of institutions in this age and increasing the productivity of the educational institution and increasing its ability to survive. , And to achieve this goal was the use of analytical descriptive approach, since it is more appropriate to the nature of the study, and the questionnaire was the number of vocabulary (56) one covering three dimensions is the working individual, the working group, and the school as a whole, The sample of the study consisted of Managers, agents and teachers in accredited schools. The sample responses were processed using the SPSS program, where the average response of the sample was calculated for each of the terms of the questionnaire, and the results reached to achieve the three dimensions of the three organizational development in the approved schools, indicating that the approved schools develop for the school personnel , And as a result of their affiliation to working groups, development of working groups occurs. As a result of the development of working groups, development occurs in the whole institution (school) leading to organizational development, that is, accreditation contributes to the achievement of the organizational development dimensions of the school.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

المقدمة :

يشهد عالمنا اليوم - ونحن على مطلع القرن الحادى والعشرين - سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية لم يسبق لها مثيل فى تاريخ البشرية ؛ وتنعكس تلك التغيرات على مجال التعليم فى كل مستوياته ، كما تفرض نفسها على المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها ، مما ترتب عليه تداعيات كثيرة أدت إلى تغيير سريع فى احتياجات الفرد والمجتمع ، هذا بدوره يتطلب مؤسسة تعليمية عصرية تعمل فى ظل نظام تربوى فعال ، وذو جودة عالية يمكنها من أن تؤدى أدوارها التى يتوقعها منها المجتمع بكل مهارة وإتقان وإبداع ؛ لذلك فإن نظام التعليم المصرى مطالب بتلبية الاحتياجات الضرورية لمواجهة تلك التغيرات .

وهذا ما أدركته الدولة من أهمية مواكبة التطورات المحيطة وتحقيق الجودة الشاملة فى العملية التعليمية ، وقامت بإصدار "القانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦" بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد ، وهى هيئة عامة تتمتع بالاستقلالية ، ولها شخصية اعتبارية عامة ، وتتبع رئيس الوزراء ، وتستهدف وبشكل أساسى الارتقاء بتطوير مؤسسات التعليم ، ومساعدتها على تطبيق معايير الجودة والارتقاء بمستوى القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية ، من خلال الدعم الفنى والتقويم الموضوعى ، وبما يحقق تعليماً وتعلماً أفضل (١) ، انطلاقاً من أن اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعى يعمل على نشر الممارسات الجيدة ، والدعم الفنى للمؤسسات ، الأمر الذى يؤدي إلى إحداث نقلة نوعية فى جودة التعليم المصرى على اختلاف مراحل ومستوياته .

كما يعد حصول المدارس على الاعتماد وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بها مدخلاً من مداخل التطوير التنظيمى ، والتى ظهرت حديثاً فى مجال التعليم ، وفرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات العالمية ؛ لمعالجة أوجه القصور فى إمكاناتها ، وإقناع تلك المؤسسات بأن تحسين جودة العمل إنما يؤدي بالضرورة إلى تحسين إنتاجها (٢) .

<sup>١</sup> ( الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعى(التعليم الاساسي )، الاصدار الثالث، القاهرة، ٢٠١٠/٢٠١١، ص٦ .

<sup>٢</sup> ( يوسف عبد المعطى (٢٠٠٧): "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، ط٢، دار الفكر العربى، القاهرة، ص٣٢٨ .



حيث يهتم "التطوير التنظيمي" بتطوير المؤسسات التعليمية والأفراد داخلها، مستخدماً النماذج والأساليب الإدارية بمرونة عالية في إطار تغيير مخطط. كما يعتبر إستراتيجية فريدة لتحسين أداء المؤسسات من خلال عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ علم السلوك التنظيمي بهدف رفع فاعلية الفرد والمؤسسة وجعلها تؤدي وظائفها بشكل أفضل وأكثر فاعلية (٣). لذلك يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات في هذا العصر وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار. وانطلاقاً من أن حصول المدارس على الاعتماد يساهم في تحقيق التحسين المستمر للأداء، ودعم قدرات المؤسسات التعليمية. وكما يعد مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من هنا جاءت الدراسة الحالية لمحاولة التعرف على مدى تحقق أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا.

مشكلة الدراسة :

تغيرت في الآونة الأخيرة أهداف السياسة التعليمية للتعليم قبل الجامعي وفلسفته في مصر وانتقلت من مفهوم إتاحة وتوفير فرص تعليمية متكافئة للجميع إلى مفهوم الجودة والتحسين المستمر للعملية التعليمية وفق معايير الجودة القومية، وأصبحت قضية تحقيق الجودة والاعتماد من الأولويات التي تشغل المجتمع بكل فئاته ومؤسساته<sup>(٤)</sup>. وذلك بسبب الظروف العالمية التي تتطلب إعداد موارد بشرية قادرة على المنافسة الدولية والارتقاء بمستوى المؤسسات التعليمية لمواجهة تلك التحديات. ووفقاً للعديد من التقارير الدولية المهتمة بشأن التعليم المصري، فإن مصر قد خاضت شوطاً كبيراً في مجال إتاحة الخدمة التعليمية بشكل عام. وفيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة التعليمية؛ فقد أشارت تلك التقارير إلى أن التحدي الحقيقي الذي يواجه نظام التعليم قبل الجامعي في مصر هو مدى قدرته على تحسين مستوى جودته؛ حيث تواجه الجودة عدة أمور رئيسة أهمها: تقليل كثافة الفصول،

<sup>٣</sup> أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١): "الاتجاهات المعاصرة للتطوير التنظيمي في المدارس"، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ١٤.

<sup>٤</sup> محمود عطية (٢٠٠٨): ركائز الجودة في التعليم الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم وبالتعاون مع وزارة التعليم العالي، في الفترة من ١٠-١٢ مايو، قطاع الكتاب، الجزء الأول، ص ٦٨.



ومواجهة تدنى مستويات الأداء للطلاب في جميع مراحل التعليم، وخفض نسبة الرسوب والتسرب والغياب، ومواجهة ظاهرة الغش، ومعالجة ضعف المستوى في القراءة والكتابة والحساب لدى بعض التلاميذ والاهتمام بممارسة الأنشطة المدرسية واستخدام التكنولوجيا بما يناسب كل مرحلة، وتطبيق التعلم النشط والتقويم الشامل، والتأكيد على التعلم المتمركز على الطفل، وتأهيل المدارس والمعلمين والموجهين لتطبيق التعلم النشط كاستراتيجية لتحسين مستوى جودة العملية التعليمية<sup>(٥)</sup>. مما يدل على أهمية تجهيز وتأهيل المدارس المصرية وبذل العديد من الجهود لتطويرها وتحديثها بما يوفر متطلبات الجودة والاعتماد بهذا المدارس تحسين أداؤها.

وعلى صعيد الواقع المدرسي؛ توصلت دراسة شيماء محمد ربيع (٢٠١٦)<sup>(٦)</sup>، إلى أن تطبيق نظام الاعتماد المدرسي يسهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالمدرسة، وتفعيل العلاقات الإنسانية داخل المجتمع المدرسي، وتحقيق التنمية الشاملة للطلاب في مختلف جوانب الشخصية، ولكن يواجه تطبيقه العديد من المعوقات المادية، والبشرية، والتقنية، والتنظيمية، والإدارية، ويتطلب توافر بعض المتطلبات مثل؛ نشر ثقافة الجودة والاعتماد، تخصيص الموارد المالية الكافية، وخفض كثافة الفصول.

كما توصلت الباحثة من خلال قيامها بدراسة استطلاعية على بعض المدارس المعتمدة بمحافظة المنيا إلى أن المدارس المعتمدة حققت الكثير من التغييرات الإيجابية وعلى الرغم من هذه الإيجابيات إلا أنها تعاني من وجود بعض المعوقات منها وجود عجز في الهيكل التنظيمي ببعض المدارس، وقلة وجود قنوات اتصال بين المدارس والإدارات العليا، والحاجة إلى توفر بعض الإمكانيات المادية بشكل أكبر، وكذلك الحاجة إلى بعض المتطلبات التقنية والتكنولوجية مثل: (أجهزة الحاسب الآلي - شبكة الانترنت)،

<sup>٥</sup> ( وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٤ معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، إصدارات وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب، القاهرة، ص٤٥، [http://moe.gov.eg/ccimd/pdf/strategic\\_plan](http://moe.gov.eg/ccimd/pdf/strategic_plan)، تاريخ الدخول ٢٠١٦/٩/٩.

<sup>٦</sup> ( شيماء محمد ربيع (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير نظام الاعتماد المؤسسي لمدارس التعليم العام في مصر على ضوء بعض الأنظمة العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.



وأن التطوير المستمر يحتاج لوقت وجهد كبير، وكذلك وجود مقاومة لدى بعض العاملين للتغيير وقلة مشاركتهم في أعمال التطوير.

واستناداً لما سبق فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما طبيعة التطوير التنظيمي في الأدبيات المعاصرة؟
  ٢. ما واقع توافر أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا؟
  ٣. ما التوصيات المقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي المستمر بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا؟
- أهداف الدراسة:
- الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو محاولة التعرف على دور الاعتماد التربوي في تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة، وبذلك تتمثل الأهداف الفرعية في:
١. التعرف على طبيعة التطوير التنظيمي في الأدبيات المعاصرة.
  ٢. رصد وتحليل واقع أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا.
  ٣. وضع مجموعة من التوصيات لتحقيق التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنيا.
- أهمية الدراسة:
- تتزامن هذا الدراسة مع توجه العديد من المؤسسات التعليمية إلى التطوير التنظيمي؛ وذلك من أجل التطور الإداري المنشود في ظل العصر الذي نعيش فيه وما يشهده من تغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية والتي ألقت بظلالها على التعليم العام وإدارته في مواكبة هذه التغيرات لذا تستمد الدراسة أهميتها من عدة جوانب أهمها:



١. الأهمية العلمية التي تنبع من أهمية حقل التطوير التنظيمي ودوره في تطوير وتحسين أداء المؤسسات التعليمية ورفع كفاءتها.
  ٢. قلة الدراسات الميدانية بشكل عام، والتي تناولت موضوع التطوير التنظيمي في المدارس الابتدائية المعتمدة، مما يؤكد جدوى الدراسة الحالية كأحد إسهامات المكتبة العربية في هذا المجال، والتي قد تشجع على إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث في المستقبل.
  ٣. قد تسهم نتائج الدراسة في إيضاح العلاقة بين الاعتماد التربوي والتطوير التنظيمي.
  ٤. تكمن أهمية الدراسة في تعدد الفئات التي قد تستفيد من نتائجها، والتي يمكن تحديدها فيما يلي: (المخططون لسياسة التعليم في مصر، وزارة التربية والتعليم، الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، المدارس المعتمدة بمحافظة المنيا)
  ٥. تسهم في نشر الوعي بثقافة الاعتماد في المجتمع بصفة عامة والمستهدفين من العملية التعليمية والمعنيين بها بصفة خاصة، وبدوره في تحقيق التطوير التنظيمي المنشود.
- حدود الدراسة:
- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة الحالية على رصد ومعالجة طبيعة التطوير التنظيمي، والتعرف على الدور الفعلي للاعتماد في تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
  - الحدود المكانية: سوف تقتصر الدراسة على مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا.
  - الجدد البشري: ستشمل العاملين بالمدارس المعتمدة من (مديرين – وكلاء – معلمين).
- منهج الدراسة:
- انطلاقاً من طبيعة الدراسة، ومحاولة للإجابة عن أسئلتها، وتحقيقاً لأهدافها، فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة – موضوع الدراسة – اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى





مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، كما أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير<sup>(٧)</sup>، وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة، وحيث أنه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة، وأخيراً صياغة بعض مقترحات للتغلب على معوقات نظم المعلومات الإدارية بجامعة المنيا.  
مصطلحات الدراسة:

#### ١ - التطوير التنظيمي : organizational Development

يعرف التطوير لغةً أنه: اسم، مصدر طور يطور، تطويراً، فهو مطور، والمفعول مطور، طوره: عدله وحسنه، وحوله من طورٍ إلى طورٍ، وهو مشتق من الطور. أما التنظيم يعرف لغوياً أنه: الجمع تنظيمات، مصدر نظم، وتنظيم العمل: ترتيبه وتدييره ليأخذ نسقاً معيناً، وتطوير التنظيم هو: تجديد شباب الإدارة<sup>(٨)</sup>. وعرف التطوير التنظيمي اصطلاحاً أنه: " نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور أداة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم"<sup>(٩)</sup>، وتعرف الدراسة الحالية التطوير التنظيمي أنه " أنه جهد منخطط من قبل الإدارة العليا لإحداث تغييرات بالمؤسسة التعليمية بجميع جوانبها من (أفراد، جماعات عمل، المؤسسة ككل) بهدف زيادة فعاليتها التنظيمية، ويتم ذلك وفقاً لخطة طويلة المدى تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وباستخدام إحدى الأساليب الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة والاعتماد، وتطبيق المعلومات المستقاه من العلوم السلوكية".

#### ٢ - المدارس المعتمدة:

<sup>٧</sup> ( جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، دار النهضة العربية، القاهرة، ص١٣٤.

<sup>٨</sup> ( قاموس المعاني (٢٠١٦). معنى لفظ التطوير التنظيمي، <http://www.almaany.com/ar/dict/ar->

[//ar/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82](http://ar/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82) تاريخ الدخول ١١/١٢/٢٠١٦.

<sup>٩</sup> ( حسن محمد الملا (٢٠١٧): التطوير التنظيمي مدخل علاجي لتحسين أداء المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، ص٢١.



تعرف المدارس المعتمدة إجرائياً أنها: هي المدارس التي حصلت على شهادة الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد نتيجة تطبيقها واستيفائها للمعايير القادرة المؤسسية والفاعلية التعليمية الموضوعة من قبل الهيئة. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي يمكن أن تساعد على فهم أعمق للمشكلة البحثية، واتبعت الباحثة طريقة محددة في عرضها حيث تعرض في كل دراسة أهدافها، ومنهجها، وأهم نتائجها المرتبطة بالدراسة، كما تم ترتيبها من الأقدم للأحدث؛ لمعرفة تطور المشكلة، ومتابعة محاولات التطوير حتى تستطيع الدراسة الحالية أن تقدم الجديد لهذا المجال، وتكمل مسيرة التطور، وتبني على ما سبقها.

١. دراسة السيدة محمود إبراهيم (٢٠١١)<sup>(١٠)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت إلى أنه لكي ينجح المستشار الإداري في العمل الاستشاري وتحريكه نحو التغيير التنظيمي لا بد من وجود مجموعة من المتطلبات التي متى توافر الحد الأدنى منها؛ كان ذلك ضماناً لمستوى فاعلية الاستشارات الإدارية في التطوير، والتغيير التنظيمي داخل المنظمة التعليمية. ويمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى متطلبات متعلقة بالجهة المستشارة؛ وهي المنظمات التعليمية، ممثلة في إدارتها العليا، ومتطلبات متعلقة بالمستشار الإداري، ومتطلبات متعلقة بتنظيم وظيفة الاستشارات.

٢. دراسة عماد الدين أحمد علي (٢٠١٣)<sup>(١١)</sup>:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة التعليمية، وكذلك علاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي

<sup>١٠</sup> ( السيدة محمود إبراهيم (٢٠١١): متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، مج ٢١، ع ٣٤، جامعة الاسكندرية، ص ص ٢٣ - ١٢٠.

<sup>١١</sup> (عماد الدين أحمد علي (٢٠١٣): ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.



معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من ٨٨ مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون صلاحياتهم المتعلقة بشئون الطلاب وشئون المعلمين بدرجة مرتفعة، أما صلاحياتهم المتعلقة بالشئون الفنية والإدارية والشئون المالية كانت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس بشكل كلي تعزى إلى الخبرة الادارية، والمرحلة الدراسية، كما أن التطوير التنظيمي للمدرسة يتم بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وتبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة التطوير التنظيمي بشكل كلي تعزى إلى الخبرة الادارية، والمرحلة الدراسية، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس والتطوير التنظيمي بها.

٣. دراسة أحمد علي إبراهيم (٢٠١٤) (١٣):

هدفت الدراسة إلى التعرف الأساليب الملائمة التي تمكن من تحقيق ودعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بجمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات الاعتماد التربوي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٥٧٥) مديري المدارس الإعدادية ببعض الإدارات التعليمية بمحافظات بورسعيد والإسماعيلية والسويس، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن ترتيب أربعة أنماط أو أساليب حسب أهميتها في دعم التطوير التنظيمي وهي نمط الثقافة التنظيمية للجودة والاعتماد، نمط العوامل الاجتماعية والجماعية، النمط السلوكي والانفعالي، النمط الطبيعي.

١. دراسة Alnawegah (٢٠١٣) (١٣):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي وتحديد مدى تطبيق جامعة الطائف لإدارة الجودة الشاملة في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحديد العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتغيير والتطوير التنظيمي في الجامعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة

<sup>١٢</sup> أحمد علي إبراهيم (٢٠١٤): دراسة تقييمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

<sup>١٣</sup> Alnawegah, A.B. (2013): " Total Quality Management Role in Organizational Change and Development - Case Study, Taif University, Saudi Arabia, ,International Journal of Business Administration, Vol. 4, No. 4,p55.



على الاستبانة في جمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من جميع الاكاديميين المتفرغين في جامعة الطائف وعددهم ٣٢٨ ، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي في جامعة الطائف كان كبيرا للغاية؛ نظرا للعلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وممارسة التطوير التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للعمر والجنس ودرجة ومستوي الخبرة العلمية.

٢. دراسة Wipa Sai,et.al (٢٠١٥)<sup>(١٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نموذج مقترح للتطوير التنظيمي لمجموعة متحدة من المدارس الابتدائية فيما يعرف بمسمى "الشبكة المدرسية" للتعاون في تطوير الجودة والقدرات لإدارة التعليم، بمنطقة "ناخون" بدولة تايلاند، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى فاعلية إجراءات التطوير التنظيمي في تطوير الإدارة، مع ضرورة الانتباه إلى عدم الاعتماد على إجراءات ثابتة للتطوير التنظيمي والعمل على التحديث المستمر لها.

بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يمكن استخلاص الملاحظات الآتية:

- يمكن رصد بعض جوانب التشابه، وجوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة التي تم عرضها. حيث يتضح أن هناك قواسم مشتركة بينهما تمثلت في مجال الدراسة، وأهميتها، وجدواها، كما اتفقت مع بعض الدراسات في منهج الدراسة، والاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسية في معظم الدراسات التي تم عرضها، بينما تمثلت جوانب الاختلاف بينهم في عينة الدراسة الحالية وهي المدارس المعتمدة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أضافت أبعاداً مهمة في وضع تصور عام للدراسة، وتحديد دقيق لمشكلتها وأهدافها، كذلك ساهمت في وضع التصور العام

<sup>14</sup> ) Wipa , S. kowat ,T. Anan , S.(2015):" Model of Learning Organizational Development of primary School Network under the Office of Basic Education Commission. **International Education Studies**. Vol, 8. No, 7. Pp 218- 228.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

لحاور الإطار النظري للتطوير التنظيمي، وتبصير الباحثة ببعض النقاط المهمة والتي من شأنها النهوض بمستوى الدراسة الحالية.  
أولاً – الإطار النظري للدراسة:  
يعد التطوير التنظيمي أحد الاتجاهات المعاصرة في تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية للمؤسسة التعليمية باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ويعتمد تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية على عدة أساليب، وتعد إدارة الجودة الشاملة والاعتماد إحدى الأساليب التي قد تساعد المؤسسات التعليمية في تحقيق التطوير التنظيمي الشامل.  
١. مفهوم التطوير التنظيمي:

تزرخ أدبيات الإدارة بمحاولات عديدة لتوضيح مفهوم التطوير التنظيمي فهو عبارة عن ممارسات تتم داخل المؤسسة للحفاظ على استمراريتها وتطويرها، لذلك تعددت وجهات النظر التي تناولت مفهوم التطوير التنظيمي لدرجة يصعب معها الوصول إلى مفهوم شامل.  
أ. التعريف اللغوي:

– التعريف اللغوي للتطوير: اسم، مصدر طور يطور، تطويراً، فهو مطور، والمفعول مطور، طوره: عدله وحسنه، وحوله من طورٍ إلى طورٍ، وهو مشتق من الطور<sup>(١٥)</sup>.  
– التعريف اللغوي للتنظيم: الجمع تنظيمات، مصدر نظم، وتنظيم العمل: ترتيبه وتدبيره ليأخذ نسقاً معيناً، وتطوير التنظيم هو: تجديد شباب الإدارة<sup>(١٦)</sup>.  
ب. المفهوم الاصطلاحي للتطوير التنظيمي:

يعد التنظيم عملية ووظيفة محورية وأساسية لنجاح واستمرار المؤسسات بمختلف أنواعها، وأن تطبيق هذه العملية يتأثر بالفكر التنظيمي والإداري السائد، ولعل الاتجاه الأبرز الذي يجسد تطوير

<sup>١٥</sup> ( قاموس المعاني (٢٠١٨): معنى لفظ التطوير:

Available at : <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%A3%D8%AE%D9%84%DA7D82> 11/12/2018

<sup>١٦</sup> ( قاموس المعاني (٢٠١٨): معنى لفظ التنظيم:

Available at : <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%A3%D8%AE%D9%84%DA7D82> 11/12/2018.



وتحسين عملية التنظيم هو الاتجاه المعروف بالتطوير التنظيمي، وفيما يلي عرض لمختلف الآراء حول مفهوم التطوير التنظيمي:

فقد وصفه مجموعة من الخبراء المتخصصون الذين طبقوا نهج التطوير التنظيمي على جامعة أوريغون Oregon: بأنه " هو إطار لمفاهيم واستراتيجية مساعدة المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي تواجه مجتمعاً من أفراد متعددي الوظائف ويشتمل هذا التطوير على نظرية وتقنية مساعدة المؤسسات التعليمية على أن تصبح تنظيمياً لأفراد قادرين على التجديد الذاتي، والتصحيح الذاتي، واستقبال الإشارات والملاح التي تشير إلى ضرورة التغيير، وأن تصبح قادرة على الاستجابة لهذا بواسطة برامج وتنظيمات مستحدثة ومتكاملة"<sup>(١٧)</sup>.

ويركز هذا التعريف على الأفراد العاملين ودورهم في تحقيق التطوير، من خلال إحساسهم بالمشكلات التي تواجههم والسعي لحلها في إطار تعاوني.

ومن منظور آخر يرى البعض أن التطوير التنظيمي عبارة عن جهد مخطط، فيعرف كوندلكار Kondalkar التطوير التنظيمي على " أنه جهود مخططة من قبل الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي تسعى لإحداث تغييرات في المنظمة، وذلك باستخدام أحدث العمليات التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة؛ بهدف بناء إطار ثقافي يقوم على وضوح الرؤية المستقبلية للتغيير، وكذلك الرسالة والغايات المرغوبة، وتمكين المرؤسين من أجل تحقيق جودة حياة العمل وتحسين الفعالية التنظيمية ومن ثم الوصول إلى منظمة التعلم"<sup>(١٨)</sup>، كما عرفه بيكارد "Picard" أنه "جهد مخطط يشمل المنظمة بالكامل ويدار من القمة بهدف زيادة فاعلية المنظمة وسلامتها من خلال تعديلات مخططة في العمليات الجارية بالمنظمة، وباستخدام معلومات مستقاه من العلوم السلوكية"<sup>(١٩)</sup>. ويلاحظ أن كلا التعريفين يذكر أن التطوير التنظيمي

<sup>١٧</sup> أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١): مرجع سابق، ص ٢٠.

<sup>18</sup> Kondalkar, V. G. (2009): *Organization Development*, New Age International(P)Ltd, Publishers, New Delhi, India, p.4.

<sup>19</sup> Qureshi, A. A. (2008): *Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education*, Allama Iqbal Open University (AIU), Islamabad, **11th QMOD Conference**. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August, Helsingborg, Sweden, P10.



يدار من قمة الهرم التنظيمي، وأن الإدارة العليا لا بد أن تدعم عملية التطوير لكي نتحقق بالمستوى المأمول، وأن التطوير التنظيمي مشتق من العلوم السلوكية.

ويعرف التطوير التنظيمي من منظور آخر على أنه عملية، فيعرفه بيرك وبرايفورد "Burke & Bradford" بأنه "عملية تغيير مخطط تحدث على نطاق واسع، بحيث تشمل كافة أجزاء النظام؛ حيث تهدف إلى زيادة الفعالية التنظيمية للمنظمة من خلال تحقيق التكامل والتوافق بين مجموعة من الأبعاد التنظيمية الرئيسية وهي: البيئة الخارجية، ورسالة المنظمة، واستراتيجيتها، والثقافة التنظيمية السائدة، والهيكل، ونظم المعلومات والمكافآت، وسياسات العمل وإجراءاته، كما تعتمد عملية التغيير على مجموعة القيم الإنسانية، وتطبيق العلوم السلوكية ونظرية النظم المفتوحة"<sup>(20)</sup>. ويؤكد هذا التعريف أيضاً على شمولية التطوير التنظيمي لكافة أجزاء المؤسسة، وأنه يسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، كما أنه يوضح أهمية الاهتمام بالقيم الإنسانية في التطوير.

ويتضح مما سبق، أن كل منظور من هذه المنظورات السابقة يعرف التطوير التنظيمي من زاوية مختلفة، حيث يركز على أحد الجوانب أو بعضها، إلا أن المدقق لهذه التعريفات يجد أنها متكاملة ومتداخلة أحياناً، حيث تتكامل معاً للوصول إلى صورة واضحة عن مفهوم التطوير التنظيمي، وطبقاً للدراسة الحالية يمكن تعريف التطوير التنظيمي " أنه جهد مخطط من قبل الإدارة العليا لإحداث تغييرات بالمؤسسة التعليمية بجميع جوانبها من (أفراد، جماعات عمل، المؤسسة ككل) بهدف زيادة فعاليتها التنظيمية، ويتم ذلك وفقاً لخطة طويلة المدى تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وباستخدام إحدى الأساليب الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة والاعتماد، وتطبيق المعلومات المستقاه من العلوم السلوكية".

## ٢. أهداف التطوير التنظيمي:

<sup>20</sup>)Bradford. L. D. & Burke, w. w.(2005): Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organization, San Francisco: Pfeiffer Publishing, p. 12.



يتوقف نجاح جهود التطوير التنظيمي بالدرجة الأولى على مدى تحديد الأهداف والنتائج المرجو تحقيقها بصورة واضحة للجميع، فهناك من يرى أن إحداث أي تعديلات أو تغييرات في أي عنصر من عناصر المؤسسة قد يستهدف أحد الأمرين الرئيسيين التاليين وهما<sup>(٢١)</sup>:

الأول: تحقيق التكيف الخارجي المستمر مع بيئة المؤسسة التي تعمل بها.  
الثاني: مقابلة التغييرات – ثقافة المقاومة – التي تحدث في سلوكيات العاملين نتيجة لعملية التغيير (تحقيق التكامل الداخلي الذي يدعم نجاح عملية التطوير).

بينما يري (مصطفى يوسف، ٢٠١٥) أن التطوير التنظيمي يحقق الأهداف التالية<sup>(٢٢)</sup>:

١. إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
٢. إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
٣. توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
٤. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
٥. إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
٦. زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.
٧. تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية.

وبإلا حظ من العرض السابق لأهداف التطوير التنظيمي أنها تركز على ثلاثة مجالات رئيسية، حيث يتضمن المجال الأول منها الأهداف المرتبطة بالمؤسسة التعليمية ككل، وتختص بالهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرارات، وتطوير أساليب علاج المشاكل التي تواجهها المؤسسة التعليمية، وتحسين

<sup>٢١</sup> ( سيد محمد جاد الرب (٢٠١٢): القيادة الاستراتيجية، مطبوعات جامعة قناة السويس، ص ٤٥٠ .

<sup>٢٢</sup> ( مصطفى يوسف كافي (٢٠١٥): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٢٩ .





فعالية النظم الفرعية، والتجديد الذاتي، والتكيف مع البيئة الخارجية، بينما يركز المجال الثاني على الأهداف المرتبطة بجماعات العمل وما يرتبط بها من عمليات التعاون، وتحقيق التنافس وحل الصراعات، والتنمية الذاتية، في حين يختص المجال الثالث من الأهداف على الأفراد داخل المؤسسة حيث يركز على ثقافة الأفراد التي هي جزء من الثقافة التنظيمية، كما يسعى إلى تنمية روح المبادرة عند الأفراد.

### ٣. أبعاد التطوير التنظيمي:

يحرص الباحثون والمتخصصون في مجال التطوير التنظيمي دائماً على معرفة نوعية التطوير داخل المؤسسة التعليمية، وغالباً ما تشير الإجابة إلى أن التطوير التنظيمي ينصب على ثلاثة مجالات وهي (الأفراد – جماعات العمل – التنظيم بما يضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل). وهذه المجالات الأساسية التي تشكل المؤسسة التعليمية هامة إلى الدرجة التي تؤثر في حيوية المؤسسة وأهدافها ونواتجها، وفيما يلي توضيح لتلك المجالات:

#### أ. الأفراد:

تبدأ عمليات التطوير بالمؤسسات التعليمية من الأفراد العاملين بها، لأنهم جوهر المدرسة وأهم عناصرها، فسر نجاح التطوير لا يتحقق إلا بتغيير ثقافة العاملين بالمؤسسة التعليمية؛ حيث يجب تحقيق التوافق بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة التعليمية من حيث (أهدافهم، ودوافعهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، وآمالهم، وغير ذلك) من ناحية وبين المنظمة (أعمال، ووظائف، وأهداف، وتكنولوجيا، وإجراءات، وعملاء، وغير ذلك) من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى وجود أداء ناجح داخل المؤسسة التعليمية، ولكن يصعب استمرار بقاء العمل بالمؤسسة على وتيرة واحدة، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، وبسبب هذا التغيير ينتج حالة من عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة مما يسبب حدوث مشكلات في العمل، وهذه المشكلات تتمثل في الأداء السيء داخل المؤسسة التعليمية، وانخفاض الرضا عن العمل<sup>(٣٣)</sup>.

ولإحداث التطوير التنظيمي في مجال الأفراد لابد من إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة وإنشاء روح وظيفية إيجابية وتنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين أساساً مهماً، وذلك حسب ما جاء في

<sup>٣٣</sup> (مصطفى يوسف كافي (٢٠١٥): مرجع سابق، ص ١٣٠.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

تعريف التطوير التنظيمي في أنه يركز على التغيير السلوكي للأفراد حين ينصهرون في جماعات عمل وهو المجال الثاني للتطوير التنظيمي.

ب. جماعات العمل:

هي حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى، فهي بذلك تلعب دوراً مهماً في تسيير تطبيق المؤسسة التعليمية للتطوير التنظيمي بل هي من أهم العناصر المسببة في نجاح المؤسسة، ولكن من الصعوبة أن يظل مستوى العمل ثابتاً وأن دوام الحال من المحال وأن دوام حلقة الوصل (جماعات العمل) من المحال أيضاً، فالتغييرات التي تحدث لأفراد المؤسسة التعليمية تؤثر بالتأكيد على جماعات العمل<sup>(٢٤)</sup>.

ويمكن إجراء تغييرات في جماعات العمل من خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل، وكذلك إدارة الصراع بين جماعات العمل من خلال التنسيق بين الجماعات وتوزيع الموارد عليها؛ مما يساعد على خلق مناخ أفضل؛ حيث تؤثر العلاقة بين الجماعات المختلفة في المنظمة أو بين الأفراد داخل الجماعة الواحدة في تشكيل المناخ التنظيمي بالمنظمة<sup>(٢٥)</sup>.

ويتضح من العرض السابق لجماعات العمل أن التطوير في هذا المجال يحتاج إلى وجود مناخ تنظيمي جيد وثقافة تنظيمية جيدة تحكم العلاقات بين الأفراد العاملين داخل جماعات العمل التي ينتمون لها؛ مما يساعد على تخفيف حدة الصراعات بين الأفراد داخل الجماعة أو بين الجماعات وبعضها البعض، ونشر روح الألفة والمودة بين العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة من المؤسسة التعليمية (التنظيم ككل)، وهو المجال الثالث للتطوير التنظيمي.

٣ - التنظيم (المدرسة ككل):

يعمل التنظيم على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ويعد بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المؤسسة، ويتكون التنظيم من أولاً: الوحدات التنظيمية الرئيسية التي تتمثل في إدارة المدرسة وفروعها

<sup>٢٤</sup> (المرجع سابق، ص ١٣٢).

<sup>٢٥</sup> (حسن محمد الملا (٢٠١٧): مرجع سابق، ص ١٥٩).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

(المالية – شئون العاملين – شئون الطلبة ... ) وما بينها من هيكل اتصال ومعلومات، ثانياً: العمليات التنظيمية المختلفة وتتمثل في عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال والعلاقات بين الجماعات. ومن الصعوبة أن تظل هذه الأشياء السابقة على حالها دون تغيير، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يقيم التغييرات في مكوناته لكي يحافظ على التوازن بين المكونات بعضها البعض، وبين هذه المكونات وبين الأفراد من جهة، وجماعات العمل من جهة أخرى<sup>(٣٦)</sup>.

ويتضح مما سبق أن التنظيم يواجه الكثير من التغييرات، ولمواجهة هذه التغييرات وتحقيق التطوير التنظيمي في مجال التنظيم، فعلى إدارة المؤسسات التعليمية أن تتجه إلى التغيير في الهيكل التنظيمي والوحدات التنظيمية والتحديث التكنولوجي، بالإضافة إلى التغيير في العمليات التنظيمية المختلفة. ثانياً – الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المحور وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الجزء الميداني من الدراسة، ويشمل أهداف الدراسة الميدانية، وإعداد أدواتها والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة نتائجها.

#### ١. أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة لدى مديري ووكلاء ومعلمي تلك المدارس.

#### ٢. إعداد أداة الدراسة الميدانية:

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع معين، وتعد الاستبانة من أكثرها شيوعاً واستخداماً؛ وخاصة لدى الباحثين في مجال التربية للحصول على حقائق أكثر صلة بالواقع<sup>(٣٧)</sup>؛ لذا استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها أحد أهم أدوات البحث الوصفي.

<sup>٣٦</sup> ( أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٤): التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، ص ٣٦ .  
<sup>٣٧</sup> ( سامي محمد ملحم (٢٠٠٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط٤، دار الميسرة، عمان، ص٣٤٧.

### ٣. حساب صدق وثبات الاستبانة.

يقصد بالصدق أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه<sup>(٢٨)</sup>، وقد اعتمدت الدراسة الحالية في حساب صدق الاستبانة على طريقة صدق المحكمين للتحقق من صدقها، وقد تم الاستجابة لآراء السادة المحكمين، والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

#### • الصدق الظاهري للاستبانة:

للتأكد من قدرة الاستبانة وصلاحياتها لتحقيق أهداف الدراسة، تم التحقق من صدق محتواها وذلك بعرضها على مجموعة من الأساتذة والأساتذة المساعدين بكلية التربية بلغ عددهم ثمانية عضواً بقسمي أصول التربية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية\*؛ وذلك للإسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم حول مدى ملاءمة عباراتها ووضوح صياغتها، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بُعد من أبعادها، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً من حذف بعض العبارات أو إضافة عبارات جديدة. وفي ضوء توجيهات السادة المحكمين، أُجريت التعديلات المطروحة، ووصل عدد مفردات الاستبانة إلى (٥٦) مفردة موزعة على خمسة أبعاد.

#### • ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بالثبات دقة الأداة المستخدمة في القياس والملاحظة، واتساقها واطرادها فيما تزود به من معلومات<sup>(٢٩)</sup>، وهذا يعني أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وقلة تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ **Cornbrash's Alpha Coefficient** (معامل ألفا)، على عينة استطلاعية قوامها ٣٥ فرداً، وكانت نتائج ثبات الأبعاد كما

هي مبينة في جدول (١)

<sup>٢٨</sup> ( فؤاد أبو حطب وآخرون (٢٠٠٨): التقويم النفسي، الطبعة الرابعة، الأجلو المصرية، القاهرة، ص ١٣٣. \* ملحق بأسماء السادة الأساتذة المحكمين.

<sup>٢٩</sup> ( فؤاد أبو حطب وآخرون (٢٠٠٨): التقويم النفسي، مرجع سابق، ص ١٠١.

جدول (١)

معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها الفرعية

| معامل الثبات | عدد العبارات | رقم البعد        |
|--------------|--------------|------------------|
| .٧٦          | ١٥           | الأول            |
| .٨٥          | ١٣           | الثاني           |
| .٩٠          | ٢٨           | الثالث           |
| .٩٣          | ٥٦           | الاستبانة الكلية |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة حيث تراوحت بين (٠.٧٦ : ٠.٩٠)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٣)؛ مما يدل على أنها على درجة كبيرة من الثبات، ويمكن الوثوق في نتائجها، وفي قابليتها للتطبيق؛ وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة.

٤. مجتمع وعينة الدراسة:

• تم توزيع الاستبانة في صورتها النهائية على عينة من مديري ووكلاء ومعلمي المدارس الابتدائية المعتمدة بمحافظة المنيا خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (٢٠١٨ - ٢٠١٩)، وطلب منهم إبداء آرائهم حول واقع التطوير التنظيمي بمدارسهم، وذلك على مقياس ليكرت الثلاثي وفق درجات تحقق (عالية – متوسطة – منخفضة) لجميع أبعاد الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٠٠) استبانة، تم استرجاع (٣٢١) استبانة، في حين تم استبعاد أحد عشر استبانة لنقص بعض البيانات ولعدم استيفاء الاستجابة على جميع العبارات؛ وعليه بلغ عدد الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (٣٢١) استبانة على (١٦) مدرسة معتمدة بنسبة ٧٢.٧٪ من المجتمع الكلي (٢٢) مدرسة معتمدة.

٥. المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (١٩)، وأعطيت الأوزان (٣- ٢- ١) لاستجابات أفراد العينة (عالية – متوسطة – منخفضة) على الترتيب.

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

- لتحديد درجة تحقق مفردات الاستبانة وأبعادها، تم حساب المتوسط الحسابي، ونسبة متوسط الإستجابة لكل عبارة من عباراتها ولكل بُعد من أبعادها، والتكرارات .
- من أجل وضع تقديرات لفظية؛ لوصف وتحديد درجة تحقق العبارات في ضوء نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة، تم حساب حدود الثقة العليا والدنيا للمقياس الثلاثي المطبق بالدراسة ولعينتها من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{حدود الثقة لمتوسط الاستجابة} = \text{نسبة متوسط الاستجابة} \pm \text{الخطأ المعياري} \times 1.96$$

$$\text{حيث نسبة متوسط الاستجابة لمقياس ليكرت الثلاثي} = 0.67$$

$$\frac{\text{أ} \times \text{ب}}{\text{ن}} = \text{الخطأ المعياري}$$

حيث إن:

$$\text{أ} = \text{نسبة متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة} = 0.67$$

$$\text{ب} = \text{باقي طرح نسبة متوسط شدة الاستجابة لعبارات الاستبانة من الواحد الصحيح} = 0.33$$

$$\text{ن} = \text{عدد أفراد العينة} = 321$$

وباستخدام المعادلات السابقة، وجد أن حدود الثقة العليا 0.72 والحدود الدنيا 0.62 والتي يمكن

التعبير عنها لفظياً كالآتي:

|  |   |                   |
|--|---|-------------------|
| تتحقق بدرجة عالية.                               | ← | $0.72 \leq X$     |
| تتحقق بدرجة متوسطة تميل إلى التحقق بدرجة عالية.  | ← | $0.72 > X > 0.67$ |
| تتحقق بدرجة متوسطة تميل إلى التحقق بدرجة منخفضة. | ← | $0.67 > X > 0.62$ |
| تتحقق بدرجة منخفضة.                              | ← | $0.62 \geq X$     |

٦. تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

بعد العرض السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، يعرض الجزء الآتي نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، من خلال عرض نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة لرصد واقع التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة .

أ. نتائج البعد الأول من الاستبانة: والمتعلق بالفرد العامل.

تشكل استجابات عينة الدراسة نحو هذا البعد أهمية بالغة في التعرف على دور الاعتماد في تحقيق التطوير التنظيمي بالنسبة للفرد العامل والذي يعد أحد مجالات التطوير التنظيمي في المدرسة، وفيما يلي نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة في هذا البعد .

جدول (٢)

متوسط استجابة عينة الدراسة نحو البعد الأول "الفرد العامل".

| الترتيب | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |          |   | العبارة | رقم |
|---------|-------------|----------------------|---------|-----------|----------|---|---------|-----|
|         |             |                      |         | منخفضة %  | متوسطة % | عالية %   |         |     |
| ١       |             |                      |         |           |          | زيادة انتمائي واعتزازي بمدركتي المعتمدة.  | ١       |     |
| ٣.٥     |             |                      |         |           |          | تحفيزي نحو إنجاز الأعمال المكلف بها بكفاءة ودقة وفي أقل وقت ممكن.               | ٢       |     |
| ١٥      |             |                      |         |           |          | زيادة قدرتي على توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال تخصصي.               | ٣       |     |
| ١٤      |             |                      |         |           |          | مشاركتي بفاعلية في عملية صنع القرارات واتخاذها بالمدرسة.                        | ٤       |     |
| ٦.٥     |             |                      |         |           |          | زيادة قناعاتي بأهمية وضرة التحسين والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات والمستجدات. | ٥       |     |
| ١٣      |             |                      |         |           |          | إلمامي بالمشكلات المدرسية المحيطة   | ٦       |     |



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا



### كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

| الترتيب | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |          |         | العبارة  | رقم |
|---------|-------------|----------------------|---------|-----------|----------|---------|--|-----|
|         |             |                      |         | منخفضة %  | متوسطة % | عالية % |  |     |
|         |             |                      |         |           |          |         | وكيفية استخدام الأسلوب العلمي في حلها.   |     |
| ٢       |             |                      |         |           |          |         | زيادة ثقتي وتقديري لنفسي ولمدرستي المعتمدة.  | ٧   |
| ١٢      |             |                      |         |           |          |         | زيادة قدرتي على تقويم أدائي ذاتياً.  | ٨   |
| ٦.٥     |             |                      |         |           |          |         | سعي المستمر نحو تحقيق أهداف مدرستي المعتمدة.   | ٩   |
| ٩.٥     |             |                      |         |           |          |         | تشجيعي لابتكار أفكار ومقترحات إبداعية لتطوير المدرسة.                                      | ١٠  |
| ٦.٥     |             |                      |         |           |          |         | تنظيمي لوقتي وإدارته داخل المدرسة واستثماره بفاعلية لصالح العملية التعليمية.               | ١١  |
| ٩.٥     |             |                      |         |           |          |         | اكتسابي المعارف والمهارات الجديدة في مجال تخصصي من خلال التدريب والتنمية المهنية المستمرة. | ١٢  |
| ٦.٥     |             |                      |         |           |          |         | مراعاة العلاقات الإنسانية بيني وبين زملائي داخل وخارج المدرسة.                             | ١٣  |
| ١١      |             |                      |         |           |          |         | مشاركتي بفاعلية في الأنشطة المدرسية المتنوعة.  | ١٤  |
| ٣.٥     |             |                      |         |           |          |         | احترامي لآراء الآخرين وإن كانت مخالفة وتقديري لأفكارهم.                                    | ١٥  |

المتوسط العام للمحور = ٩.٣ . بدرجة تحقق عالية





مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

يتضح من جدول (٢) أن المتوسط العام لهذا البُعد يشير إلى درجة تحقق عالية فيما يتعلق بالفرد العامل، وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة تحقق عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن حصول المدرسة على الاعتماد يحدث العديد من التغييرات الإيجابية في الأفراد العاملين سواء في سلوكياتهم، أو مهاراتهم، أو معارفهم، أو اتجاهاتهم نحو العمل والمدرسة التي ينتمون لها؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن المفردتين رقم (١، ٧) "زيادة انتمائي واعتزازي بمدرستي المعتمدة"، "زيادة ثقتي وتقديري لنفسي ومدرستي المعتمدة"، اللتان احتلنا الترتيب الأول والثاني رجوعاً للمتوسط الحسابي ونسبة متوسط الاستجابة؛ مما يشير إلى زيادة إحساس الأفراد بالثقة في النفس والاعتزاز لانتمائهم إلى المدرسة نتيجة لما حدث لها من تطوير وتغيير للأفضل، حيث أن أساس الانتماء إلى المكان هو المشاركة، ونتيجة مشاركة الأفراد العاملين في إجراءات وخطوات حصول المدرسة على الاعتماد فهم يشعرون بالفخر والاعتزاز نتيجة لما وصلت إليه المدرسة من مكانة مميزة ومرموقة، كما أن وصول المدرسة للاعتماد يعد إنجاز كبير مما يؤدي إلى تغيير نظرة الأفراد عن أنفسهم، وزيادة ثقتهم بالنفس.

أما العبارة رقم (٣) "زيادة قدرتي على توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال تخصصي" على الرغم أنها متحققة بدرجة عالية ولكنها جاءت في الترتيب الأخير في هذا البعد، ويعزى ذلك إلى أن تحقيق الجودة بالمدرسة والحصول على الاعتماد يعتمد بشكل كبير على تطوير الأفراد وتدريبهم بشكل مستمر على الوسائل التكنولوجية الحديثة وكيفية استثمارها في أعمالهم اليومية بشكل ييسر وينجز الأعمال بصورة أفضل داخل المدرسة، وتختلف تلك النتيجة مع ما توصل إليه (مجدي عبد الرحمن، ٢٠١٦)<sup>(٣٠)</sup> والتي تشير إلى ضعف استخدام التكنولوجيا العملة التعليمية.

<sup>٣٠</sup> (مجدي عبد الرحمن (٢٠١٦) : تقوم مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد من وجهة نظر كوادرها الإدارية والتعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٧، ع ٢٤، البحرين، ص ٢٥٧.

وفي ضوء ما سبق عرضه من نتائج المتعلقة ببعيد الفرد العامل نجد أن الاعتماد يسهم بشكل كبير في إحداث تغيير وتطوير للأفراد العاملين بها حيث يحدث تطوير وتعديل في سلوكيات الأفراد، كما يؤدي إلى تطوير وتنمية مهارات الأفراد العاملين إلى جانب أكسابهم معلومات ومعارف جديدة نتيجة للتدريب والتقويم المستمر لأدائهم، وحيث أن جوهر عملية التطوير التنظيمي بالمدرسة هو تطوير الأفراد العاملين بها نستنتج أن الاعتماد يسهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدرسة. حيث أن التركيز على الفرد العامل بتنميته وتحفيزه، وتوفير بيئة عمل مؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد من أهم ركائز الجودة والاعتماد بالمدرسة.

**ب. نتائج البعد الثاني من الاستبانة: والمتعلق بجماعة العمل.**

تشكل استجابات عينة الدراسة نحو هذا البعد أهمية بالغة في التعرف على دور الاعتماد في تحقيق التطوير التنظيمي بالنسبة لجماعة العمل والذي يعد أحد مجالات التطوير التنظيمي في المدرسة، وفيما يلي نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة في هذا البعد.

جدول (٣)

متوسط استجابة عينة الدراسة نحو البعد الثاني "جماعة العمل".

| رقم | العبارات  | التكرارات |        |        | المتوسط | نسبة متوسط الاستجابة | درجة التحقق | الترتيب |
|-----|---|-----------|--------|--------|---------|----------------------|-------------|---------|
|     |   | عالية     | متوسطة | منخفضة |         |                      |             |         |
| ١.  | مشاركة جماعة العمل في تحقيق أهداف المدرسة.                    |           |        |        |         |                      |             |         |
| ٢.  | إدارة الصراعات داخل جماعة العمل والتخفيف من حدتها.            |           |        |        |         |                      |             |         |
| ٣.  | تبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد المنتمين لجماعة العمل.    |           |        |        |         |                      |             |         |
| ٤.  | المشاركة الجماعية في القرارات الخاصة بجماعة العمل.            |           |        |        |         |                      |             |         |
| ٥.  | توافر أنظمة للاتصال الفعال داخل جماعة العمل مثل: المقابلات أو |           |        |        |         |                      |             |         |



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

| الترتيب | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |        |       | العبارة   | رقم |
|---------|-------------|----------------------|---------|-----------|--------|-------|---|-----|
|         |             |                      |         | منخفضة    | متوسطة | عالية |   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | الاجتماعات أو اللجان.   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ٦. تعزيز التنسيق بين جماعة العمل والجماعات الأخرى لإحداث التكامل وتلاشي الازدواجية أو تكرار الأعمال داخل المدرسة. |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ٧. زيادة التواصل بين أعضاء جماعة العمل سواء بشكل رسمي أو غير رسمي.  |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ٨. سيادة روح التعاون بين أعضاء الجماعة.   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ٩. زيادة الأنشطة المشتركة بين أفراد جماعة العمل والجماعات الأخرى.   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ١٠. وجود قواعد ومعايير تنظم وتحكم سلوك أعضاء الجماعة.   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ١١. توزيع المهام داخل الجماعة وفقاً لقدرات الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم.  |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ١٢. سعي الجماعة لإشباع حاجات الأفراد بما لا يتعارض مع مصلحة الجماعة.  |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | ١٣. سيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد المنتمين لجماعة العمل حتى وإن اختلفت الآراء.                              |     |

المتوسط العام للمحور = ٠.٩٢ . بدرجة تحقق عالية



يتضح من جدول (٣) أن المتوسط العام لهذا البُعد يشير إلى درجة تحقق عالية فيما يتعلق بجماعة العمل، وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة تحقق عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن حصول المدرسة على الاعتماد يحدث العديد من التغييرات الإيجابية في جماعات العمل داخل المدرسة سواء في عملية الاتصال، أو القواعد المنظمة للعمل داخل الجماعة، أو العلاقات الإنسانية بين أعضاء جماعة العمل؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن المفردة رقم (١) "مشاركة جماعة العمل في تحقيق أهداف المدرسة"، التي احتلت أعلى ترتيب رجوعاً للمتوسط الحسابي ونسبة متوسط الاستجابة؛ وربما تعزو هذه النتيجة إلى أن تحقيق الجودة والوصول إلى الاعتماد هو مسؤولية جماعية ويتم من خلال العمل الجماعي والعمل بروح الفريق والسعي لتحقيق أهداف المدرسة.

كما حصلت العبارة (١٣) "سيادة الاحترام المتبادل بين الأفراد المنتمين لجماعة العمل حتى وإن اختلفت الآراء على نفس الترتيب؛ ويرجع ذلك إلى وجود جو من الألفة والمودة والترابط بين الأفراد داخل جماعة العمل حيث يجمعهم سمات وخصائص مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف مشتركة بغرض تحقيق المصلحة العامة لجماعة العمل والمدرسة ككل، وتتسق تلك النتيجة مع ما توصل إليه (محمد عبد اللطيف، ٢٠١٤)<sup>(٣١)</sup> والتي تفيد بوجود تفاهم متبادل بين العاملين بالمدارس المعتمدة بدرجة عالية.

بينما حصلت العبارة (٢) "إدارة الصراعات داخل جماعة العمل والتخفيف من حدتها" على درجة تحقق عالية لكنها جاءت في الترتيب الأخير في هذا البعد، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الصراع في أي تنظيم ينشأ نتيجة عدة عوامل منها وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسئوليات المعطاة لكل وظيفة، أو عدم وضوح أهداف المدرسة، أو وجود علاقات إنسانية سيئة بين العاملين بالمدرسة، ولكن بالإطلاع على واقع المدارس المعتمدة نجد عدم توافر هذه العوامل مما

<sup>٣١</sup> محمد عبد اللطيف محمد (٢٠١٤): مرجع سابق، ص ٤٢.

يقلل من وجود الصراعات السلبية بين العاملين بالمدرسة، ولكن قد يوجد صراع إيجابي يصب في مصلحة المدرسة نتيجة وجود تنافس بين العاملين وسعيهم المستمر لأداء الأفضل.

من خلال العرض السابق لنتائج البعد الثاني "جماعات العمل" يتضح أن حصول المدرسة على الاعتماد يؤثر بشكل كبير على جماعات العمل ويحدث العديد من التغييرات الإيجابية بها، حيث يعمل على زيادة أنظمة الاتصال الفعالة سواء داخل جماعات العمل أو بين الجماعات وبعضها البعض مما يساهم في تحقيق التكامل بين الوظائف، والتعرف على احتياجات الجماعة من موارد مالية أو بشرية والمساعدة على دعم عملية التحسين المستمر بالمدرسة، كما يساهم الاعتماد في تنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل جماعات العمل وسيادة روح التعاون والمودة والاحترام المتبادل بين الأفراد مما يساعد في تحقيق أهداف الجماعة وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة، كما يعمل الاعتماد على وجود قواعد ومعايير واضحة لتنظيم العمل داخل الجماعة، ويتبين مما سبق أن للاعتماد دور كبير في تطوير جماعات العمل داخل المدرسة، وحيث أن جماعات العمل هي أحد مجالات التطوير التنظيمي في المدرسة وهي حلقة الوصل بين الأفراد والمدرسة نستنتج أن الاعتماد يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدرسة.

ج. نتائج البعد الثالث من الاستبانة: والمتعلق بالمدرسة ككل.

تشكل استجابات عينة الدراسة نحو هذا البعد أهمية بالغة في التعرف على دور الاعتماد في تحقيق التطوير التنظيمي بالنسبة لمدرسة ككل والذي يعد أحد مجالات التطوير التنظيمي في المدرسة، وفيما يلي نتائج نسب متوسط الاستجابة لآراء العينة الكلية للدراسة في هذا البعد.

جدول (٤)

متوسط استجابة عينة الدراسة نحو البعد الثالث "المدرسة ككل".

| رقم | العبرة  | التكرارات |        |        | المتوسط | نسبة متوسط الاستجابة | درجة التحقق | الترتيب |
|-----|---|-----------|--------|--------|---------|----------------------|-------------|---------|
|     |   | عالية     | متوسطة | منخفضة |         |                      |             |         |
| ١   | قناعة إدارة المدرسة بأهمية التحسين المستمر لمواكبة المستجدات.   |           |        |        |         |                      |             |         |
| ٢   | تقديم إدارة المدرسة الدعم المادي والمعنوي لإحداث عملية التطوير. |           |        |        |         |                      |             |         |



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

| الترتيب | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |        |       | العبرة   | رقم |
|---------|-------------|----------------------|---------|-----------|--------|-------|--|-----|
|         |             |                      |         | منخفضة    | متوسطة | عالية |  |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | مشاركة مجتمع المدرسة في وضع خطط لعملية التحسين المستمر بالمدرسة.   | ٣.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | وضع آليات لمعالجة الأخطاء التي تظهر أثناء العمل.   | ٤.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | جاهزية إدارة المدرسة لتطبيق بعض مظاهر اللامركزية في الإدارة .  | ٥.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | تفويض إدارة المدرسة بعض السلطات لإنجاز الأعمال.  | ٦.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في العمل.  | ٧.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | توافر متطلبات التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة مثل: توافر قاعدة بيانات والأجهزة المناسبة، والتدريب المستمر على استخدامها. | ٨.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | توفر الرعاية الصحية وإجراء الإسعافات الأولية من خلال وجود عيادة طبية مجهزة لاستقبال التلاميذ والعاملين.                                  | ٩.  |
|         |             |                      |         |           |        |       | زيادة تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي بطريقة تضمن المشاركة في صنع القرار المدرسي وضمان دعمه لها.   | ١٠. |



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

| الترتيب | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |        |       | العبارة   | رقم |
|---------|-------------|----------------------|---------|-----------|--------|-------|---|-----|
|         |             |                      |         | منخفضة    | متوسطة | عالية |   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | توافر معايير الأمن والسلامة والتجهيزات اللازمة بالمدرسة لإدارة الطوارئ والأزمات.                    | ١١. |
|         |             |                      |         |           |        |       | إجراء تعديلات أو استحداث وحدات في الهيكل التنظيمي للمدرسة بما يلائم احتياجات المدرسة                | ١٢. |
|         |             |                      |         |           |        |       | المحافظة المستمرة على نظافة المدرسة.  | ١٣. |
|         |             |                      |         |           |        |       | تعاون المدرسة مع كليات التربية والمراكز البحثية والأخذ بأرائهم لحل المشكلات التي تواجهها بشكل علمي. | ١٤. |
|         |             |                      |         |           |        |       | استخدام أساليب علمية لتقويم أداء العاملين داخل المدرسة بما يحقق الشفافية والموضوعية.                | ١٥. |
|         |             |                      |         |           |        |       | تفعيل دور وحدات التدريب والجودة وفقاً للوائح والقرارات المنظمة.                                     | ١٦. |
|         |             |                      |         |           |        |       | وجود دليل للأخلاقيات داخل المدرسة ينظم العلاقات بين العاملين.                                       | ١٧. |
|         |             |                      |         |           |        |       | سعي إدارة المدرسة للتنافس ومقارنة أدائها مع المدارس المعتمدة الأخرى المتميزة.                       | ١٨. |
|         |             |                      |         |           |        |       | اهتمام إدارة المدرسة بجذب المواهب والكفاءات داخل  | ١٩. |



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

| الترتيب | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |        |       | العبارة   | رقم |
|---------|-------------|----------------------|---------|-----------|--------|-------|---|-----|
|         |             |                      |         | منخفضة    | متوسطة | عالية |   |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | المدرسة.  |     |
|         |             |                      |         |           |        |       | تلقي شكاوى ومقترحات العاملين والتعامل معها لصالح تطوير العمل المدرسي.                   | ٢٠. |
|         |             |                      |         |           |        |       | صيانة الأجهزة الإلكترونية والتعليمية والمرافق المدرسية بصورة مستمرة.                    | ٢١. |
|         |             |                      |         |           |        |       | تحديد الاحتياجات التدريسية للعاملين وتوفير البرامج التدريسية المناسبة لهم.              | ٢٢. |
|         |             |                      |         |           |        |       | الالتزام بمعايير اختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمدرسة بما يحقق الشفافية والموضوعية. | ٢٣. |
|         |             |                      |         |           |        |       | تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات داخل المدرسة.                          | ٢٤. |
|         |             |                      |         |           |        |       | تحفيز التلاميذ على المشاركة بفاعلية في الأنشطة المدرسية.                                | ٢٥. |
|         |             |                      |         |           |        |       | التقييم المستمر داخل المدرسة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.                      | ٢٦. |
|         |             |                      |         |           |        |       | اهتمام إدارة المدرسة بتشجيع التلاميذ المتفوقين والموهوبين بالمكافآت المادية والمعنوية.  | ٢٧. |
|         |             |                      |         |           |        |       | تنوع طرائق وأساليب التدريس الحديثة  | ٢٨. |





كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

| الترتيب                                      | درجة التحقق | نسبة متوسط الاستجابة | المتوسط | التكرارات |        |       | العبارة                    | رقم |
|--|-------------|----------------------|---------|-----------|--------|-------|----------------------------|-----|
|  |             |                      |         | منخفضة    | متوسطة | عالية |                            |     |
|  |             |                      |         |           |        |       | المستخدمة من قبل المعلمين. |     |
| المتوسط العام للمحور = ٠.٩٢ بدرجة تحقق عالية |             |                      |         |           |        |       |                            |     |

يتضح من جدول (٤) أن المتوسط العام لهذا البُعد يشير إلى درجة تحقق عالية فيما يتعلق بالمدرسة ككل، وفي ضوء حدود الثقة ونتائج التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة، تبين أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة تحقق عالية، وتشير هذه النتيجة إلى أن حصول المدرسة على الاعتماد يحدث تطوير شامل في كل جوانب المدرسة سواء في إدارة المدرسة، والهيكل التنظيمي، وأداء العاملين بالمدرسة، والموارد المادية بالمدرسة، والتكنولوجيا المستخدمة بالمدرسة، ورفع مستوى تحصيل التلاميذ بالمدرسة، وغيرها.....؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة.

وباستقراء نسب متوسط الاستجابة لعينة الدراسة يتضح أن العبارة (١) "قناعة إدارة المدرسة بأهمية التغيير والتحسين المستمر لمواكبة المستجدات" على أعلى ترتيب؛ وتعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة المدرسة تحرص على المحافظة على ما وصلت إليه المدرسة من تطوير وتحسين ومكانة مميزة مقارنة بالمدارس غير المعتمدة نتيجة تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد، كما أن اعتماد المدرسة وانتشار ثقافة الجودة بها يحدث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة بها من مقاومة التغيير وتجنبه إلى السعي الدائم لمواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة.

باستقراء نسب متوسط الاستجابة لعبارات (١٤،١٠) "زيادة تواصل المدرسة مع المجتمع المحلي بطريقة تضمن المشاركة في صنع القرار المدرسي وضمان دعمه لها"، "تعاون المدرسة مع كليات التربية والمراكز البحثية والأخذ بأرائهم لحل المشكلات التي تواجهها بشكل علمي" نجد أنها متحققة بنسب عالية، ويرجع ذلك إلى أن المشاركة المجتمعية هي أحد المجالات الرئيسية في وثيقة معايير اعتماد مدارس التعليم الأساسي أي أنها شرط أساسي لحصول المدرسة على الاعتماد أن تكون هناك مشاركة من المجتمع المحلي وكليات التربية والمراكز البحثية، كما أنه يجب أن تسعى المدرسة لتوفير احتياجات المجتمع المحلي

وتحقيق أهدافه بصورة مستمرة، وعلى الرغم من أهمية هذا المشاركة المجتمعية نجد أن العبارة (١٤) تحققت بدرجة عالية ولكنها تميل إلى المتوسطة وحصلت على الترتيب الأخير في هذا البعد.

ونلاحظ اختلاف تلك النتائج مع ما توصل إليه كل من (حسام محمد خضر، ٢٠١٥)<sup>(٣٢)</sup> و(مجدي عبد الرحمن، ٢٠١٦)<sup>(٣٣)</sup> والتي تفيد بوجود ضعف في العلاقة بين المدارس المعتمدة والمجتمع المحلي، كما أشارت دراسة (مجدي عبد الرحمن، ٢٠١٦) عند قيامه بتقييم عناصر البيئة الداخلية بالمدارس المعتمدة بضعف دور كلية التربية في إعداد وتدريب المعلمين، كما أكدت (ناهد بهجت محمد، ٢٠١٥)<sup>(٣٤)</sup> على ضعف تعاون الإدارة المدرسية مع المؤسسات التربوية البحثية على تقديم برامج علاجية ووقائية لمشاكل المتعلمين.

ويتضح مما سبق عرضه من نتائج متعلقة بالبعد الثالث "المدرسة ككل" حدوث العديد من التغييرات الإيجابية في جميع جوانب المدرسة؛ مما يدل على دور الاعتماد في تحقيق تطوير شامل في كل جوانب المؤسسة التعليمية، كما يتضح أن المدارس المعتمدة لا تعتبر الاعتماد هو غايتها وإنما تسعى للتطوير والتحسين المستمر من خلال وضع الخطط والآليات للتحسين المستمر ومواجهة أي مشكلات طارئة، ويتبين أيضاً أن الاعتماد قد يكون وسيلة مناسبة لتحقيق التطوير التنظيمي بالمدرسة في ظل دعم القيادات العليا وتشجيعها على حصول أكبر عدد ممكن من المدارس على الاعتماد.

خلاصة النتائج:

أن المدارس المعتمدة لا تقف إلى حد وصولها للاعتماد بل تسعى إلى التطوير التنظيمي من خلال سعيها الدائم للتطوير والتحسين المستمر، وأنه بوصولهم إلى الاعتماد تم تحقيق الكثير من التغييرات الإيجابية منها حصولهم على مكافآت مادية، وتعرفهم على مفاهيم جديدة خاصة بالجودة والاعتماد، وتعديل في بعض السلوكيات الخاطئة لديهم، وتوفير جو من التعاون والترابط نتيجة للعمل الجماعي،

<sup>٣٢</sup> (حسام محمد خضر(٢٠١٥): مرجع سابق ، ص ٨٦.

<sup>٣٣</sup> (مجدي عبد الرحمن (٢٠١٦) : مرجع سابق ، ص ٢٥٨.

<sup>٣٤</sup> (ناهد بهجت محمد (٢٠١٥): تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية ببنها، ع١٠١٦، ج٢٠٣١٦ ص .

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

وشعورهم بالرضا الوظيفي، أي حدث تطوير للفرد وجماعة العمل والمدرسة ككل مما يدل على تحقق أبعاد التطوير التنظيمي بالمدارس المعتمدة.

ثالثاً: توصيات الدراسة.

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج في واقع التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة، يمكن أن تقدم الدراسة جملة من التوصيات التي تسهم في تحقيق التطوير والتحسين المستمر بالمدارس المعتمدة، والمحافظة على ما وصلت له من نتائج والسعي دائماً للأفضل:

- تقديم برامج للتنمية المهنية للمعلمين والعاملين في المدرسة بصورة دورية، وبمساعدة وحدة التدريب والجودة بالمدرسة أو الأكاديمية المهنية للمعلمين؛ بهدف أكساب العاملين معلومات ومعارف جديدة ومساعدتهم على مواكبة التطورات المحيطة بهم.
- تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين بالمدرسة من خلال عمل مسابقات (أفضل معلم، أو أفضل وكيل، أو أفضل إخصائي اجتماعي.... وغيرها) ويكون الاختيار على أساس من الأكثر كفاءة في أداء أعماله والأكثر مواكبة للمستجدات من حوله.
- تكثيف عقد الندوات والمؤتمرات بالتعاون مع وحدة التدريب والجودة بالمدرسة لإعلام الأفراد متطلبات ما بعد الاعتماد، وكيفية المحافظة على ما وصلت إليه المدرسة من تطوير وتغيير، ودور كل فرد في ذلك.
- عمل حلقات نقاش (سينمات) يتم بها تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد العاملين في نفس التخصص بصورة دورية، مما يسهم في تطوير الأفراد وزيادة التواصل فيما بينهم.
- عمل ميثاق أخلاقي أو دليل للأخلاقيات ينظم العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المدرسة، وينشر قيم التسامح والمودة والتعاون بين الأفراد.
- وضع قواعد ومعايير واضحة ومحددة تنظم العمل داخل جماعة العمل مثل (المشاركة في اتخاذ القرار - تقسيم الأعمال وفقاً للقدرات والخبرات - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد)
- حرص مديري المدارس المعتمدة على تنمية أنفسهم مهنية سواء من خلال برامج تدريبية أو الحصول على درجات علمية أعلى مثل الماجستير والدكتوراة أو من خلال التعلم الذاتي.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

- حرص إدارة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار وتفويض إدارة المدرسة لبعض سلطاتها لبعض العاملين بعد التأكد من قدرتهم على القيام بتلك الأعمال المفوضة إليهم.
- توفير إدارة المدرسة للدعم المادي الكافي للقيام بالأنشطة المدرسية المختلفة، وتزويد المدرسة ما ينقها من موارد مادية وتحديثها بصورة مستمرة.
- التطوير المستمر لجودة الأداء بالمدارس المعتمدة بحيث لا يركن المديرون إلى المحافظة على الوضع الراهن للمدرسة بعد الاعتماد، بل يجب عليهم تشجيع جميع الأفراد للاشتراك في التحسين المستمر للأداء.
- توفير وسائل وأدوات تكنولوجية تصلح لتدريس المواد الدراسية المختلفة داخل الفصل.
- عمل موقع خاص بالمدرسة يتوفر به كافة المعلومات والخدمات التي تقوم بها المدرسة وتوضح الأنشطة المختلفة بها.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

#### المراجع

١. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٤): التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، ص ٤١. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١): الاتجاهات المعاصرة للتطوير التنظيمي في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
٢. أحمد علي إبراهيم (٢٠١٤): دراسة تقويمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
٣. السيدة محمود إبراهيم (٢٠١١): متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة كلية التربية، مج ٢١، ع ٣٤، جامعة الإسكندرية، ص ٢٣ - ١٢٠.
٤. جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم (٢٠٠٢): 'مناهج البحث في التربية وعلم النفس'، دار النهضة العربية، القاهرة.
٥. جمال عبد الله محمد (٢٠١٥): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان.
٦. حسن محمد الملا (٢٠١٧): التطوير التنظيمي مدخل علاجي لتحسين أداء المنظمات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
٧. سامي محمد ملحم (٢٠٠٦): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط ٤، دار الميسرة، عمان.
٨. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٢): القيادة الاستراتيجية، مطبوعات جامعة قناة السويس.
٩. شيماء محمد ربيع (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير نظام الاعتماد المؤسسي لمدارس التعليم العام في مصر على ضوء بعض الأنظمة العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا.
١٠. عماد الدين أحمد علي (٢٠١٣): ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
١١. فؤاد أبو حطب وآخرون (٢٠٠٨): التقويم النفسي، الطبعة الرابعة، الأنجلو المصرية، القاهرة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

١٢. مجدي عبد الرحمن (٢٠١٦): تقويم مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة الوادي الجديد من وجهة نظر كوادرها الإدارية والتعليمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٧، ٢٤، البحرين، ص ٤٠.
١٣. محمود عطية (٢٠٠٨): ركائز الجودة في التعليم الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم الثانوي وسياسات القبول بالتعليم العالي، وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي، في الفترة من ١٠ - ١٢ مايو، قطاع الكتاب، الجزء الأول، ص ٦٨.
١٤. مصطفى يوسف كافي (٢٠١٥): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. ناهد بهجت محمد (٢٠١٥): تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة كلية التربية ببنها، ١٠١٤، ج ٢.
١٦. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي (التعليم الأساسي)، الاصدار الثالث، القاهرة، ٢٠١٠/٢٠١١.
١٧. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٣٠/٢٠١٤ معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل، إصدارات وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب، القاهرة.
١٨. يوسف عبد المعطى (٢٠٠٧): "الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد"، ط ٢، دار الفكر العربي، القاهرة.
19. Alnaweigah, A.B. (2013): " Total Quality Management Role in Organizational Change and Development - Case Study, Taif University, Saudi Arabia, **International Journal of Business Administration**, Vol. 4, No. 4,p1.
20. Bradford. L. D. & Burke, w. w.(2005): **Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organization**, San Francisco: Pfeiffer Publishing.
21. Kondalkar, V. G. (2009): **Organization Development**, New Age International(P)Ltd, Publishers, New Delhi, India, p.4.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا



كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

- 
22. Qureshi, A. A.( 2008): Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education, Allama Iqbal Open University (AIU), Islamabad, **11th QMOD Conference**. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to Sustainable Excellence; 20-22 August, Helsingborg, Sweden, p10.
23. Wipa , S. kowat ,T. Anan , S.(2015):" Model of Learning Organizational Development of primary School Network under the Office of Basic Education Commission. **International Education Studies**. Vol, 8. No, 7. Pp 218- 228.