



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



التجديد الذاتي
مدخل لتطوير الإدارة المدرسية بالتعليم
الثانوي بمكة المكرمة
خطة بحث مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير
تخصص إدارة وتخطيط

إعداد الطالبة

أ/ وجدان عبيد سعيد القرشي

بإشراف

الدكتور/ رمضان أحمد عيد الصباغ

الأستاذ "المشارك" بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية – جامعة أم القرى

ملخص الدراسة

أشارت أهداف الدراسة الى التعرف على مفهوم التجديد الذاتي وأهميته بالتعليم الثانوي، وتحديد أهم السمات العامة لمدارس التعليم الثانوي التي تأخذ بالتجديد الذاتي، وتحديد درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول أهمية وإمكانية تطبيق ممارسات التجديد الذاتي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمكة المكرمة. كما أن تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق حول الممارسات التي يمكن أن تحقق سمات المؤسسات التعليمية ذاتية التجديد في مدارس التعليم الثانوي الحكومي بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغيرات التالية "الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، نوع المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية".

أما منهج وإجراءات الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج المورفولوجي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددهم (٧٤٥) من مشرفات ومديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة. وتمت معالجة البيانات عن طريق: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحرافات المعيارية، اختبارات، واختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفية، ومعامل

تصدرها كلية التربية جامعة المنيا

gamel_abdo59@yahoo.com

<http://ms.minia.edu.eg/edu/journal.aspx>



ارتباط بيرسون ، ومعامل ألفا كرونباخ ، كما أن أهم النتائج تقول أن استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق حول الممارسات التي يمكن تحقق سمات المؤسسات التعليمية ذاتية التجديد كانت بدرجة عالية جداً

أما نتائج الفروق فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث إمكانية التطبيق ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث إمكانية التطبيق

كما أن توصيات الدراسة توفير المناخ الصحي التنظيمي للإدارة المدرسية وذلك بمرونة النظام وقدرته على التكيف مع متغيرات المستقبل ، وتنمية الشعور بالحماس والثقة المتبادلة بين أفراد الإدارة المدرسية ، وتدعيم المناخ الديمقراطي ، وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق الجماعي لدى أفراد الإدارة ، والقدرة على الرؤية الاستشرافية في تهيئة إمكانات إبداعية تشكل توجه الإدارة المدرسية ، والتقدير المستمر لإنجازات طاقات أفرادها ، وتعديل وتنمية شخصية الفرد المبدع من خلال التثقيف الذاتي ، والتبني الجيد في استقطاب كل ما هو جديد ونافع يعمل على تطوير وتغيير أسلوب العمل للأفضل .

Study Summary

Title of the study: self-renewal: an introduction to the development of school administration in secondary education in Makkah.

The objectives of the study were to identify the concept of self-renewal and its importance in secondary education, and to install it in public schools, which is concerned with the required level. The identification of statistical differences in terms of objectives and actions that may lead to the achievement of these resources in secondary schools. Number of years of experience, number of training courses "

As for the methodology and procedures of the study, the researcher used the morphological approach, and designed a questionnaire to measure the information from the sample of adult study (745) of supervisors, principals and secondary school teachers in



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



the city of Makkah. The data were processed by: frequencies, percentages, arithmetic averages, standard deviations, T test, mono-variance analysis, correlation processing, and alpha-cronbach. The most important of this page is the application of practices that can be achieved

As for the results of the differences, there are statistically significant differences at the level of (0.01) between the responses of the sample members of the study. There are also statistical differences between the sample of the sample in terms of application. There are statistically significant differences at (0.05) Sample of the study in terms of applicability

The recommendations are trained both in public health and treatment in management, and in the ability to work; creative possibilities to guide school management, the assessment no longer falls under the supervision of work in the field of better business management.

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على رسول الهدى محمد وعلى آله وصحبه، ومن اهتدى بهديه، وسلك سبيله، واتبع سنته إلى يوم الدين... ويعد التغيير والتجديد سنة من سنن الله في الكون، وهو أمر حتمي لاستمرار الحياة، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يشهد تغيرات مستمرة، لذا فهو يبدع ويخترع ويبتكر ويجدد، للبحث عن الطرق والوسائل المناسبة ليتكيف مع تلك التغيرات ومعاشتها. ومنظمات اليوم تواجه مستجدات وتحديات وحاجات متنوعة، لأنها تعيش في عالم يتميز بتسارع التغيير، والتفجر المعرفي، والتقدم التكنولوجي، وثورة الآمال البشرية.

ولهذا، فالتنظيمات الإدارية التي تتولى مواكبة هذه التغيرات السريعة والمتلاحقة مطالبة بتجديد نفسها وإحداث التغيرات المستمرة وفق ما يتطلبه واقعها المعاصر، لهذا فالنظم التقليدية كانت صالحة لفترة سابقة فالיום لم تعد تتفق مع التغيرات والمستجدات المتسارعة، نظراً لجمودها وتمسكها بوضعها الراهن على حساب متطلبات التكيف اللازم. فلا بد أن تسعى إلى التجديد المستمر، حتى تحظى بمنظمة صحيحة وجيدة. ص ٢٦ - ٣١
مشكلة الدراسة وأسئلتها :



على الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في تبني بدائل أكثر فعالية تمنح المؤسسات التعليمية فرص أكثر في تجديد نفسها وإدارتها، وصياغة مناخ تنظيمي داعم للتجديد بحيث يأتي التطوير والتغيير من المؤسسة ولا ينتظر القرار بالتغيير من أعلى لتحقيق التجديد الذاتي بين المؤسسات التعليمية وخاصة في مجال الإدارة المدرسية إلا أن تحقيق ذلك يعوقه عدد من السلبيات التي تحول دون تنميته، والتي يمكن إجمال أهمها فيما يلي :

- ١- الجمود على نمطية الأساليب والأفكار السابقة، مما أدى إلى الاعتماد المفرط على الخبراء دون الاعتماد على الذات، أي إتباع أعضاء الإدارة المدرسية في أداء أعمالهم على الأساليب والطرق القديمة والسابقة دون المحاولة إلى التطوير والإبداع والتجديد من تلك الطرق، بل التوكل على الخبراء التربويين .
- ٢- جمود النظام التعليمي، لأنه يركز على حرفية التعليمات والقوانين واللوائح، مما يعيق استمرارية الأنظمة في التغيير والتطوير. (عبد الله الحسني، ١٤٢٣هـ، ص ١٩)، (علي جلال، ١٤٢٣هـ، ص ١٤).
- ٣- قصور النظام (الانضباط الذاتي، بين أعضاء الإدارة المدرسية لإتباع النظام، القائمة على "المركزية"، بحيث لا يتجاوز مهام ووظائف كل فرد في الإدارة عن دائرته، مما يفقد بينهم روح التعاون والمشاركة الذي يساعد أفرادها على أن يكافحوا تطوعياً مقابل تجاوز التزاماتهم .
- ٤- قلة التشجيع والمساندة في العمل من قبل الإدارة المدرسية مما أدى إلى غياب جو الحرية والإحساس بالرقابة الاعتمادية التي تتسم بها غالباً العلاقة بين المدير وأعضاء الإدارة، ومن أجل كسر هذا العاجز ونتمكن من تكوين بيئة مساندة أكثر فعالية وبالتالي يقوم نموذج الإدارة على التدريب والتوجيه. (د. نايف الرومي، ١٤٢٣هـ، ص ٤٦).
- ٥- انعدام المرونة الذي لابد أن يتمتع به النظام التربوي بعامة والمدرسة بخاصة بدرجة من المرونة التي تسمح له بالتكيف مع ظروف التغيير، لأنها تحررهم وتمدهم بالطاقة من أجل رفع مستويات الإلهام والإبداع لديهم وتشجيعهم على الاستمرار والنظر إلى أنفسهم وإلى المنظمة، ليس من جانب المعوقات الماضية والحاضرة ولكن من جانب الإمكانيات المستقبلية. (شادية باشماخ، ١٤٢٠هـ، ص ٧٠) في الحد من القدرات الإبداعية. (نجوى شاهين، ١٤٢٠هـ، ص ٧٠) ومما



سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يمكن تحقيق التجديد الذاتي بمؤسسات التعليم الثانوي للبنات بمكة المكرمة ؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية (أهداف الدراسة) التالية :
- ١- ما مفهوم التجديد الذاتي وأهميته بالتعليم الثانوي ؟
- ٢- ما السمات العامة لمدارس التعليم الثانوي التي تأخذ بالتجديد الذاتي ؟
- ٣- ما درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول أهمية وإمكانية تطبيق ممارسات التجديد الذاتي في مدارس التعليم الثانوي للبنات بمكة المكرمة ؟
- ٤- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة والتي تستند إلى : (الوظيفة الحالية – المؤهل العلمي – نوع المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية) ؟
- ٥- ما التصور المقترح المحقق لممارسات التجديد الذاتي في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي للبنات بمنطقة مكة المكرمة .
أهمية الدراسة :
- ١- استجابة للتغيرات المتلاحقة والمستمرة لعصر التكنولوجيا والاختراع والإبداع والتجديد والتطوير المستمر في ميدان التربية والمؤسسات التعليمية بصفة عامة ، وفي ميدان تنمية التجديد الذاتي لدى أفراد الإدارة المدرسية بصفة خاصة ، تعرض الدراسة لموضوع التجديد الذاتي باعتباره أحد المداخل الحديثة للتطوير بالتعليم الثانوي
- ٢- تعريف الدارسين والعاملين في مجال المؤسسات التعليمية بأهمية التجديد الذاتي في تطوير الإدارة المدرسية
- ٣- إيجاد كوادربشرية تمتاز بقدرات ومهارات فنية لها دورها الفعّال وفق احتياجات المجتمع .
- ٤- إلقاء الضوء على أهمية التجديد الذاتي في تطوير الإدارة المدرسية .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة في عرضها للتجديد الذاتي على محورين أساسيين هما :

١- السمات العامة للمؤسسات التعليمية التي تأخذ بالتجديد الذاتي وهي :

١- المرونة .

٢- المبادأة .

٣- التشاركية .

٤- المستقبلية .

٥- حفز العاملين .

٦- التعليم الذاتي .

٧- إحداث التغيير .

٢- ممارسات التجديد الذاتي :

أ- الإسهام بالرأي حول تطوير المقررات الدراسية مع المعلمات .

ب- استشارة الطاقات البشرية والاستفادة منها وتوجيهها إلى المسار الجيد والفعال في تحقيق الأهداف

المتوخاة

ج- العمل على التقويم اليومي للوظائف الإدارية .

- الحدود المكانية :

تقتصر هذه الدراسة على إدارات مدارس المرحلة الثانوية للبنات بمنطقة مكة المكرمة

باعتبارها مصدر للقوى البشرية الداخلة مرحلة التعليم العالي، والتي يمكن الاستفادة منهن في أقل وقت

ممكّن .

- الحدود الزمانية :

سيتم بعون الله تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول من عام ١٤٢٨/١٤٢٩هـ

مصطلحات الدراسة :

١- التجديد :

عرفه (ماثيو مايلز) بأنه : تغيير محدد مقصود وجديد يعتقد بأنه أكثر فاعلية في تحقيق أهداف النظام . ص١٤

وعرفه (فروجرز وشوهيكر) بأنه : فكرة أو ممارسة أو موضوع ينظر إليه على أنه جديد . ص١٩ .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- وعرفه (جريفت) بأنه : يعني تعديلاً في بنية المنظمة سواءً في أهدافها أو أغراضها أو في طرقها أو أساليبها . ص ٤٢٨ .
- المصطلح الإجرائي :
- هو تقديم فكرة أو طريقة مستحدثة أو أسلوباً جديداً في الإدارة المدرسية .
- ٢- التجديد الذاتي :
- عرفه (أونيس رويرت) بأنها بناء أوضاع ومهارات وعمليات ومناخ يشجع التطوير المستمر في المنظمة .
- وتعرفه (فاطمة ، ١٤٢٠هـ) بأنه : مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، والتطوير، والتحديث، والتنمية المهنية المستمرة. ص ٦٣
- وعرفه (طه الحاج الياس) بأنه : (عبارة عن جهود مخططة هادفة نحو خلق جو يساعد على تغيير سلوك الأفراد، والجماعات، وتطوير وتحسين أساليب التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار. ص ١٩١
- المصطلح الإجرائي :
- هي الجهود التي تقوم بها أفراد المنظمة (المديرات، والمشرفات، والمعلمات) من أجل انتقاء فكرة أو فكرة أو ممارسة جديدة وتنفيذه في المؤسسة التعليمية مما يحقق الأهداف المستقبلية .
- ٣- التطوير :
- عرفه (التويجري والبرعي) بأنه : (برامج تصمم لمساعدة الأفراد والجماعات في المنشأة كلها ليصبحوا أكثر كفاءة) . ص ٣٣٦
- وعرفه (فرنشل وبل المشار إليهما في الطويل، الخطيب أحمد وآخرون، ١٩٩٨م) بأنه : (محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، تعتمد على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشترك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعي) .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- المصطلح الإجرائي :

هو الجهد المخطط له في تغيير أنظمة الإدارة المدرسية استجابة للتحديات المستقبلية .

٤- تطوير الإدارة المدرسية :

عرفه (العويسي) بأنه : ذلك التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة المدرسية في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية، بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لإحداث التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة)

وعرفه (سوزان تالي وهوليتغر مارتيز): (بأنه ذلك التغيير الذي يهدف إلى إحداث إصلاح في جميع جوانب ومجالات المدرسة، حيث يستهدف تحسين إنجاز الطلاب وتحقيق نتائج أخرى بهدف خلق جهد تعاوني مركز)

ويعرفه (الصفار، ٢٠٠٢م) بأنه : خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها لمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارستها الإدارية) ص٥٧ .

وعرفه (الأعرجي، ١٤١٦هـ) بأنه (هو ما يأخذه صورة للتغيرات في القوانين والأنظمة ولكن التطوير الفعال ينبغي أن يتضمن التنفيذ العملي كما يتضمن التغيير الأساسي في المفاهيم داخل نظام الإدارة) ص٢٦

- المصطلح الإجرائي :

قدرة أفراد المنظمة على الارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتعليمي وتحسينه حتى تتمكن من تحقيق الأهداف ومواكبة التغيرات المعاصرة .

منهج الدراسة :

تتبع هذه الدراسة أسلوب المنهج المورفولوجي (Morphological Rehear) (توفيق، ١٩٨٣، ص١٩) باعتباره أنسب المناهج التي تلائم هذه الدراسة في تعديل ممارسات الأفراد العاملين وفقاً لوظائفهم ومكانتهم التنظيمية مما يسمح بالتنبؤ بنجاح هذه الممارسات في المستقبل نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين أهمية التجديد الذاتي وتطوير الإدارة المدرسية في مؤسسات التعليم الثانوي العام الحكومي بمكة المكرمة، وباعتباره الأسلوب الذي يعتمد على



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



تحديد المشكلة وفهم تحليلها إلى أبعادها الهامة وبعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراتها الجزئية التي يمكن من خلالها إيجاد حلول جديدة ممكنة تسعى إلى تعديل ممارستهم، وتحسين الوضع القائم وتطويره، وذلك باعتماده على فكرة الصندوق المورفولوجي (Morphological Box) الذي يتيح إلى تحليل وإعادة تركيب شبكة العلاقات بين مستويات التنظيم الإداري بالمدرسة .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات ومديرات ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة دون قراها وهجرها وقد بلغ عدد مشرفات ومديرات ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي (٢٠٥٦) مع اختلاف مؤهلاتهن وسنوات الخدمة (الخبرة) والدورات التدريبية الحاصلات عليها .

عينة الدراسة :

قامت الدراسة باختيار العينة الطبقية العشوائية التي يجب توافرها في العينات المثلة عندما تكون عناصر المجتمع غير متجانسة فيقسم المجتمع إلى طبقات (Strata) ثم تأخذ عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة على أن تتناسب مع حجم هذه الطبقة وبشكل مجموع هذه العينات العينة الكلية (سامي ملجم، ٢٠٠٢م).

وبناء على ذلك تم اختيار العينة بطريقة المعاينة الطبقية العشوائية وذلك وفقاً للخطوات

التالية :

١. تحديد حجم المجتمع الكلي ويساوي (٢٠٥٦).
٢. تحديد حجم المجتمع من المشرفات للإدارة المدرسية ويساوي (٣٦٣).
٣. تحديد حجم المجتمع من المديرات في المدارس الحكومية ويساوي (٥٢).
٤. تحديد حجم المجتمع من المعلمات في المدارس الحكومية ويساوي (١٦٤١).
٥. تحديد حجم العينة بنسبة (٤٠%) أي تساوي (٨٤١).
٦. تحديد حجم العينة المطلوبة من المشرفات للإدارة المدرسية وتساوي (١٤٥).
٧. تحديد حجم العينة المطلوبة من المديرات في المدارس الحكومية وتساوي (٤٠).



٨ . تحديد حجم العينة المطلوبة من المعلمات في المدارس الحكومية وتساوي (٦٥٦) .
الإطار النظري :

يعرف فاريبار ودامانبيو، (Faribarz – Damampou, 1985) التجديد بأنه : اختيار
وتقرير فكرة أو سلوك جيد ودمجه (تنفيذه) في المنظمة . P:694

كما أشار (الطويل، ١٩٨٦م) بأن ليكرت (Likert) يعتبر أول من وصف وبشكل واف مفهوم
"التجديد الذاتي" للنظام حيث يفترض هذا المفهوم أن التغيير الفعّال في أي نظام لا يمكن فرضه من
خارجه ، بل لابد من السعي لتطوير طاقة داخلية في النظام هدفها تغذية النظام وإثرائه بما يمكنه من
الاستمرار في قدرته على التعامل الفاعل مع قضايا ومشاكله ، كما يؤكد مفهوم التجديد الذاتي لديه أن
أنسب وحدة للتغيير التربوي على مستوى وزارات التربية والتعليم هي المدرسة بما فيها من إدارة ومعلمين
وتلاميذ . ومخرج عملية التجديد هو تحول النظام (التربوي) من التأكيد على الرتابة التقليدية
والتعقيدات البيروقراطية إلى مناخ داعم للتكيف مع التغيير . ص ٣٨٥
وقد أشار (محمد العزازي ١٤٢٤هـ) بأن أهمية التغيير تكمن في :

- ١- إدخال كل جديد نافع حتى تتمكن من تحسين وتطوير المنظمة ومواكبتها روح العصر، بحيث تكون
مختلفة عن وضعها الحالي، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل .
- ٢- والانتقال من نظام بيروقراطي ميكانيكي إلى نظام حيوي يتسم بحرية أكثر واستقرار وثقة .
- ٣- استحداث كوادر بشرية تمتاز بقدرات ومهارات فنية ومهنية لها دورها الفعّال وفق احتياجات
المجتمع .
- ٤- تحسين مهارات وسلوكيات واتجاهات الموظفين بها نحو العمل، مما يتيح الثقة فيما بينهم،
ومشاركتهم في صنع القرارات، وخلق روح المبادرة والإبداع لديهم. ص ص ٢٤٨ - ٢٥٠
ومن هذا المنطلق، فهناك حاجة ماسة لاستقطاب نمط جديد من الإداريين والقادة التربويين
المتميزين بقدرات فائقة على ممارسة الاستبصار، وبعد النظر ضمن وضوح الرؤى المستقبلية للتوقعات،
حتى تتمكن النظم التربوية من الاستجابة الفاعلة لمتطلبات العولمة، وما تشتمله من تقنيات عالية
التعقيد في مجتمع قائم على مفاهيم التعددية، والانفتاح، وثورة الاتصال عبر عالم العولمة .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



كما يرى فاست (Fast, 1977) أن إداريي المستقبل لابد أن يتصفوا بالشفافية والبعد عن الضبابية ولا يتهيبوا من تحديد مواقفهم والإعلان عن رؤاهم وتصوراتهم، إضافة إلى مقداميتهم واستعدادهم للمغامرة والمخاطرة المحسوبة وإقبالهم على أساليب جديدة تتفاعل مع التحديات والمستجدات والحاجات المتنامية للمجتمعات الإنسانية. ص ٢٤ - ٢٤

وقد طُرح في إحدى الدوريات العلمية (معهد ماساشوسيتش للتكنولوجيا ماساغوسيتش ١٩٩٦م) قضية (المنظمات ذاتية التجديد) وهي دراسة كلاً من سمانترا قوشال وكريستوفر؛ وذلك من خلال تحديدها لأربعة عناصر أساسية هي: النظام، والمساندة، والمرونة، والثقة. بهدف تكوين سياق سلوكي تحويلي للمنظمات، يضمن نجاحها في توجيه سلوك الأفراد نحو إعادة التجديد. ص ٢٦ - ٣١.

كما أشار قوشال وبارتليت (Ghoshal- Bartlett, 1997) إلى بناء سياق سلوكي، وهو برنامج عمل للمنظمات ذاتية التجديد، يقوم على أساس سياق سلوكي، وهو برنامج عمل للمنظمات ذاتية التجديد، يقوم على أساس إعادة التجديد الذاتي (التأكيد على التعليم المستمر، بحيث تكون المنظمة قادرة على تحرير نفسها من الممارسات الكامنة والأساليب التقليدية وتتجه باستمرار نحو إعادة تجديدها من الداخل، وذلك لا يكون فقط مجرد تغيير في البنية والعمليات، ولكن بصورة أكبر في تبديل الطريقة التي يفكر ويتصرف بها المديرون. ص ٢٤ - ٢٦

ولهذا فالتجديد الذاتي، ليس قاصر على مجابهة مشكلة طارئة معينة يجابهها النظام، بل لتحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات ذاتية التجديد، ويتعدى ذلك إلى تطوير نظام المؤسسات التعليمية وممارستها وعملياتها والسمو بمنح يتبنى التجديد المستمر للنظام ويدعم تطوره باعتباره نظام مفتوح قادر على إحداث التغيير من داخله .

فالتطوير كما عرفه (الطويل، ١٩٨٦م) بأنه: جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعالة لمناخ التنظيم، والتي تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور (أداة التغيير) أو بمساعدة محفز أو منشط وباستخدام نظرية العلوم السلوكية التطبيقية وأساليبها بما فيها البحث



الإجرائي (Action Research). ص ٣٧٠

ويرى (الخطيب أحمد وآخرون، ١٩٩٥م) إلى تعريف نشرة الأمم المتحدة للتطوير مفاده بأنه مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه). ص ٣

ويرى جلاسر (Glasser : 1992) بأن مفهوم التطوير التربوي يرتبط بمفاهيم التغيير التربوي والتجديد التربوي، والتحديث التربوي، والإصلاح التربوي، والإبداع التربوي. كما وضح ارتباط مفهوم التطوير بالتجديد التربوي: حيث أن التجديد يعني تغييراً محددًا مقصوداً أو جديداً يعتقد بأنه أكثر فاعلية في تحقيق أهداف النظام. ص ٣

ويعرف (محمد علي عاشور ٢٠٠١م) التطوير التربوي: بأنه (جهد إنساني منظم ومخطط يشتمل على جميع العمليات الرئيسة التي تتم داخل المؤسسة التربوية، سواء أكانت نظرية أم عملية، تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة التربوية على التطوير والتجديد الذاتي، وتحسين العملية التربوية ورفع قدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية لمواكبة التطورات العالمية المعاصرة). ص ٤

وفي ضوء ذلك لابد من منح المدارس صلاحيات أكثر تساعدها في إدارة أمورها الخاصة، وحتى تتمكن الإدارات من إيجاد "المدرسة المتجددة" المتصلة بالتقويم الذاتي باستمرار الذي يعتبر جزءاً متكاملًا لإستراتيجية التغيير المنظم لينتشر في جميع نواحي العملية الإدارية، وبالتالي تتمكن من معرفة مواطن الضعف والخلل، وتجنبها دون حدوث أي تعقيدات.

وعلى هذا الأساس فإن حكومة المملكة العربية السعودية تسعى شأنها شأن الدول الأخرى إلى الارتقاء بالتعليم من أجل تحقيق أهدافها، حيث شهد نظام التعليم مؤخراً العديد من المستجدات، ولعل آخر التطورات التي حدثت خلال عام (١٤٢٤هـ) بصدور التشكيل الوزاري الجديد، حيث ضمت بعض الوزارات، وألغيت بعض الوزارات، وطُورت وزارات أخرى، ومنها ما يتعلق بقطاع التربية والتعليم خاصة، حيث تم تغيير مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم، وفصل قطاع الثقافة الذي كان يتبع وزارة المعارف وإحاقه بوزارة الإعلام ليصبح مسماها وزارة الثقافة والإعلام، وكذلك دمج الرئاسة العامة لتعليم البنات في وزارة التربية والتعليم، ووضع جميع مناشط التعليم العام التابعة للجهات العسكرية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



والأمنية والهيئات العامة تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، ووضع وكالة كليات البنات ووكالة كليات المعلمين تحت إشراف وزارة التعليم العالي، وإنشاء المجلس الأعلى للتعليم ليحل محل مجلس التعليم العالي وسياسة التعليم، بالإضافة إلى توحيد المناهج وتغييرها، وإلغاء مركزية اختبارات الثانوية العامة وتقديم موعد اختبارات الدور الثاني www.moe.gov.sa

كما يوجد هناك مؤسسة مهارات النجاح للتنمية البشرية – بمكة المكرمة – التي تقدم دورات في تنمية التفكير الإبداعي والتفوق وتنمية المواهب لأعضاء الإدارة المدرسية.

ومن اهتمامات المملكة بالتعليم أيضاً عقد اللقاء السنوي لمسئولي الرئاسة، وذلك من أجل تطوير القيادات الإدارية والكشف عن الطاقات الكامنة، والرفع من مستوى المعارف والمهارات والقدرات لديهم، بجانب إحداث التغيير التعليمي المرغوب فيه إدراكاً من الدولة بأهمية المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية. ومن ذلك أيضاً اللقاء السابع الذي عقد في الإدارة العامة لتعليم البنات بمكة المكرمة، والذي تناول "أهمية الإدارة المدرسية" في أربعة محاور وهي:

الأول: الإدارة المدرسية مفهومها، وأدوارها داخل الإدارة وخارجها.

الثاني: مسؤوليات وواجبات العاملات بمجال الإدارة المدرسية، والأدوار التي يجب عليهن الاضطلاع بها.

الثالث: بالإضافة إلى الإعداد والتأهيل في مجال الإدارة المدرسية.

الرابع: التجديدات في مجال الإدارة المدرسية. (مجلة البنات، العدد ٢٣، ص ١٢).

الدراسة الميدانية:

أداة الدراسة:

وهي عبارة عن استبانة تشتمل على أسئلة مغلقة لمعرفة الأسباب التي تعيق تحقيق التجديد

الذاتي في الإدارة المدرسية وأسئلة مفتوحة من أجل عطاء الحرية في الإجابة.



أ- بناء الاستبانة

1. حيث تم تصميم استبانته تغطي جميع سمات المؤسسة التعليمية ذاتية التجديد السبع التي تناولتها الدراسة . وقد قامت الباحثة ببناء الاستبانة في صورتها الأولية عن طريق الرجوع إلى : الإطار النظري والدراسات السابقة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، ومن ثم عرضها على سعادة المشرف على الدراسة وذلك لإبداء رأيه وملاحظاته فيها .
2. ثم عرض الاستبانة على عشرة محكمين وقد تضمنت الاستبانة في مقدمتها خطاب موجه إلى المحكمين، يوضح فيها أهداف الدراسة وتساؤلاتها، كما طلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم في سمات الاستبانة وفقراتها، للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث شموليتها من ناحية، وقياسها للسمة التي تندرج تحتها من ناحية أخرى، إضافة إلى مدى وضوح الفقرات وملائمة صياغتها، والتأكد أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. واقترح طرق تحسينها، وذلك بحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ماورد مما يروونه مناسباً. وبعد استعادة النسخ المحكمة تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين وملاحظاتهم وحذف أو إضافة بعض الفقرات وذلك لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله.

ب- صدق الاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الاجراءات التي اتبعت في بنائها وتصميمها، فقد عرضت الاستبانة بما تضمنتها من فقرات وتعريفات إجرائية لسماتها السبع على لجنة المحكمين، وعددهم عشر محكمين من المختصين في الادارة التربوية والإشراف والتخطيط التربوي.

ج- ثبات الاستبانة

لغايات حساب ثبات الاستبانة لأغراض هذه الدراسة، تم استخراج قيمة معامل (كرونباخ ألفا) والاتساق الداخلي للسمات وللأداة بكل سماتها. وقد جاءت معاملات الثبات للسمات السبع وللإستبانة بكل سماتها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة الكلية عليها. على النحو الموضح في الجدول التالي يتضح إن جميع القيم مرتفعه.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الأهمية والتطبيق	السمات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الأهمية	المرونة	٠,٨٩
	المبادرة	٠,٩١
	التعاون	٠,٨٧
	المستقبلية	٠,٨٦
	حفز العاملين	٠,٩٢
	التعلم الذاتي	٠,٨٥
	إحداث التغيير	٠,٨٤
	الدرجة الكلية	٠,٩١
إمكانية التطبيق	المرونة	٠,٩١
	المبادرة	٠,٩٢
	التعاون	٠,٨٧
	المستقبلية	٠,٨٨
	حفز العاملين	٠,٩٢
	التعلم الذاتي	٠,٨٧
	إحداث التغيير	٠,٨٨
	الدرجة الكلية	٠,٩٠

الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة :

سيتم معالجة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية التالية، اختبار شيفية، معامل ارتباط

بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي.

نتائج الدراسة :

- أولاً: أن استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الأهمية وإمكانية التطبيق حول الممارسات التي يمكن

تحقق سمات المؤسسات التعليمية ذاتية التجديد كانت بدرجة عالية جداً من خلال سمات

الدراسة التالية :

• السمة الأولى: (المرونة) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٥٧) وإمكانية



- التطبيق (٤,٣٩).
- السمة الثانية: (المبادرة) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٥٦) وإمكانية التطبيق (٤,٣٨).
- السمة الثالثة: (التشاركية) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٣٧) وإمكانية التطبيق (٤,٢٥).
- السمة الرابعة: (المستقبلية) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٥٩) وإمكانية التطبيق (٤,٤٤).
- السمة الخامسة: (حفز العاملين) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٥٢) وإمكانية التطبيق (٤,٣٣).
- السمة السادسة: (التعليم الذاتي) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٥١) وإمكانية التطبيق (٤,٣٥).
- السمة السابعة: (إحداث التغيير) حيث يبلغ قيمة المتوسط الحسابي العام للأهمية (٤,٥٥) وإمكانية التطبيق (٤,٤١).

- ثانياً: نتائج الفروق.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث الأهمية حول الممارسات التي يمكن أن تحقق سمات المؤسسة التعليمية ذاتية التجديد لصالح المشرفات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث إمكانية التطبيق حول الممارسات التي يمكن أن تحقق (التشاركية، التعليم الذاتي) لصالح المديرات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة من حيث إمكانية التطبيق تعزى لمتغير (نوع المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية).



توصيات الدراسة :

١. توفير المناخ الصحي التنظيمي للإدارة المدرسية وذلك بمرونة النظام وقدرته على التكيف مع متغيرات المستقبل .
 ٢. تنمية الشعور بالحماس والثقة المتبادلة بين أفراد الإدارة المدرسية إلى تحقق السرعة في إنجاز العمل وتطويره على أفضل حال .
 ٣. تدعيم المناخ الديمقراطي، وتعزيز التعاون والعمل بروح الفريق الجماعي لدى أفراد الإدارة، مما يساهم في صنع القرارات وتقديم مقترحات تطوير العمل بصورة تشاركية .
 ٤. القدرة على الرؤية الاستشرافية في تهيئة إمكانات إبداعية تشكل توجه الإدارة المدرسية ، ورسم أداءها المستقبلي دون عشوائية .
 ٥. التقدير المستمر لإنجازات طاقات أفرادها من أجل تحقيق التجديد الذاتي الذي يساهم في تلبية وإشباع حاجات أفرادها وتطويرها على الإبداع الدائم مع تحسين أدائها في العمل .
 ٦. تعديل وتنمية شخصية الفرد المبدع من خلال التثقيف الذاتي، لتحقيق التربية المستمرة مدى الحياة التي تساهم في التفاعل مع العصر والبيئة .
 ٧. التبنى الجيد في استقطاب كل ما هو جديد ونافع يعمل على تطوير وتغيير أسلوب العمل للأفضل .
- مقترحات لدراسات مستقبلية :
١. إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة في مدارس التعليم الثانوي للبنين في المراحل المختلفة، بمناطق أخرى بالمملكة العربية السعودية .
 ٢. دراسة التجديد الذاتي: مدخل لتطوير الممارسات القيادية لمديرات المدارس (دراسة تحليلية).
 ٣. إجراء دراسة لمعرفة أهمية فعاليات المنظمات ذاتية التجديد في تطوير ممارسات الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي .
 ٤. إجراء دراسة لمعرفة أثر التجديد الذاتي في تطوير الأداء الإداري .



المراجع

المراجع العربية :

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- إيباس طه الحاج، الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها – وظائفها – نظرياتها. الأردن، مكتبة الأقصى ١٩٨٣م .
- ٣- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، ط٣، بيروت .
- ٤- أحمد إبراهيم، الإدارة المدرسية في مطلع القرن العشرين، دار الفكر العربي، الأردن، ٢٠٠٣م .
- ٥- التويجري والبرعي، معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٤هـ.
- ٦- الخطيب، أحمد وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي واتجاهات حديثة، دار الأمل، إربد، ٢٠٠٠م.
- ٧- الخوالدة، عايد أحمد، إدارة التجديد والإصلاح التربوي مشكلات الواقع وتوجيهات المستقبل، دار عالم الثقافة، الأردن، ٢٠٠٧م .
- ٨- الدريج محمد، مشروع المؤسسة والتجديد التربوي في المدرسة المغربية، منشورات رمسيس، ١٩٩٦م.
- ٩- الدويك، تيسير عبد المطلب، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، دار جهينة، عمان، ٢٠٠٥م.
- ١٠- الشيخ عمر، في دراسته بعنوان "تقويم برنامج الإشراف التربوي التكاملي، منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن، ٢٠٠٢م.
- ١١- يوسف القرضاوي، الصحة الإسلامية بين الجحود والتطرف، قطر، ١٤٠٢هـ
- ١٢- الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التعليمية مفاهيم... وآفاق، دار وائل، الأردن، ٢٠٠١م.
- ١٣- _____، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، نشر بدعم الجامعة الأردنية، الأردن، ١٩٨٦م.
- ١٤- العازي، محمد وآخرون، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، القاهرة، ١٤٢٤هـ.
- ١٥- اللحياني، عبيد الله صلاح، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسس ومبادئ التغيير المخطط، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام، مكة المكرمة، ١٤٢٧هـ.
- ١٦- المؤتمر الثاني عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط، ٢٠٠٤م.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ١٧- المؤمني، عبد الكريم عبد الله، الإصلاح والتطوير الإداري في المؤسسة التربوية، الأردن، ٢٠٠١م.
- ١٨- الميثاق الوطني للتربية والتكوين الصادر عن وزارة التربية الوطنية المغربية، المادة ٧، ٩.
- ١٩- بياجي، جان، التوجيهات الجديدة للتربية، دار توبقال، الدار البيضاء، ١٩٨٨م.
- ٢٠- حسن عبد الله أبو ركة، بحوث العمليات وتطبيقاتها في مجال الإدارة، دار الشروق، جدة، ط٢، ١٩٧٨م
- ٢١- سلامة، عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٤م.
- ٢٢- شعلان، محمد سليمان وآخرون، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ٢٣- صلاح الشنواني، دور الإدارة في عصر العلم والتكنولوجيا، جامعة بيروت العربية، ١٩٧٣م.
- ٢٤- عبد الدايم، عبد الله، التربية في البلاد العربية – حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها، دار العلم للملايين، بيروت، ١٩٧٦م.
- ٢٥- عبد الهادي، محمد أحمد، الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني، دار البيان، أبها، ١٤٠٤هـ.
- ٢٦- لايل م. بنسر الأصغر، وسيجان م. سبنسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، مركز البحوث والدراسات الإدارية بالملكة العربية السعودية، ١٤٢٠هـ.
- ٢٧- مكسي محمد، الحياة المدرسية وإشكالية الحداثة والتطرف، صدى التضامن، البيضاء، ٢٠٠٣م.
- ٢٨- مرسي، محمد منير، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٢م.
- ٢٩- مصطفى عبد القادر وآخرون، الفكر التربوي مدارس.. واتجاهات تطوره، مكتبة الرشد، الرياض، ٢٠٠٤م.
- ٣٠- نيجل كنج، ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ.
- ٣١- ياسين محمد، أي مدرسة لأي مجتمع، ورقة عمل مقدمة إلى وقائع الندوة التي نظمتها المدرسة العليا للأساتذة، بمكناس، ٢٠٠٥م.
- المقالات والمجلات :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ١- الأعرجي، عاصم حسين وآخرون، "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية" دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد ٢٣، مصر، ٢٠٠٣م.
- ٢- الحسن، عبد الله، إلى أين ستوصلنا عقدة التغريب والخوف من الآخر؟، رسالة المعارف، العدد ٤١، شعبان، ١٤٢٣هـ/أكتوبر ٢٠٠٢م.
- ٣- الزهراني، عبد المجيد، ما بعد ندوة التربية والمجتمع، رسالة المعارف، العدد ٤٣، ذو القعدة ١٤٢٧هـ/يناير ٢٠٠٣م.
- ٤- باشماخ، شادية محمد، الإدارة المدرسية: مفهومها.. أهدافها ومسؤوليات القائمات بها، مجلة البنات، العدد ٢٣، السنة ٣، ذو القعدة ١٤٢٠هـ.
- ٥- الصفار، فاضل، التغيير الإداري كيف وماذا؟ ومجلة النبأ، العدد ٥٧، لبنان، ٢٠٠١م.
المواقع الإلكترونية :

- 1- www.moe.gov.sa
- 2- www.ammabaa.orginba57/ibdaa.htm
- 3- www.islamicfeqh.com
- 4- www.denana.com
- 5- www.4arab.com
- 6- www.ibb7.com
- 7- www.aoua.com

المراجع الأجنبية :

- 1) Bartlett-ghoshal, (Sloan management Review/winter 1996-1995).
- 2) Fariborz Daman pour, (1996): Organizational complexity and In multiple conting ency models novation: Developing and Testing.
- 3) Full an, M.,M.B. Mibs, and G. Taylor,o Din schools, The slate of the Art, volume I :In trodution and Executive summary. Final Re port to the National In statute of Education, contract No:900-77-0051-00{2. Toronto: On tario Institute for studies in Education, August, 1980.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- 4) Fary Johns, organization al Behavior: understanding Life at work, Harpercollins college publishers, New York, 1996.
- 5) Griffiths, D. (1964): Administrative The ory and change in organizations. In novation of Education. Edited by miles, m. Teach erscollege press. Columbia, 1964.
- 6) Good, c. (1973): Dictionary of Education. Mc GraHillInc.
- 7) John west-Burnham, "The management of change", in Brent Davies and others (Eds), Education managements for The 199as , long man group, UK, limited, I ondon, 1991.
- 8) Li Kret, Rensis, New patterns of management N.Y: mcgraw Hill Bookco, 1961.
- 9) Mark Hansan, Educational Administration and or ganizataional Behavior, Simon and Schuster.
- 10) Miles, Mathew B. 40 year of change in schools: some personal Retlections. Educational Administration Quarterly, vol.29, 1993.
- 11) Miles, M.ed. (1971): Innovation inEducation Teachers college press, Columbia. N.Y.
- 12) Mort, p. (1964): studies in Educational Innovation from the Institute of Administra tive Research: An Over view In novation in Education edited by miles, M. Teacher college press, Columbia.
- 13) New man fred m. (1993): what is a Restructured school? Principa.
- 14) Owens Robert, g. Org anizational Behaviourun E ducation. Engle wood cliffs, N.J: prentice Hall Inc., 1981.
- 15) Rich, c. (1968): A practical plan for the Educational Recolution. In Educational change: The Reality and the promise. Edited by Goulet, R.citation press ,N.Y.
- 17) Rogers, E. and shgoe maker, F.(1971): communication of Innocation -Across cultural Approach. The free press.
- 18) Rown tree, D. (1981): A Diction ary of Education Har per& Row publishers. London.
- 19) Runkel, P.J. and R.A. Schmuck,"findings from the Research and



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



Development program on strategies on organization change at CEPM-CASEA" Eugene, or : CEPM, university of Oregon, 1974.

- 20) sumantra Ghshalandchrit opher A.Bart let Rebuilding Behavioral context: AB blueprint for corporate Renewal, Sloan Management Review, vol37, No.2. Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts 1996.
- 21) Susan Talley & Hollinger Martinez (1998): school change model: Basic principles for school Reform In a Bilingual context.