

التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت  
من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عبد الرحمن عبيد علي الشمري  
باحث دكتوراه بكلية التربية بالغرذقة  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٢٦٣) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة (الفروانية) التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين يعد متوسطاً، كما توصلت إلى عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالتطوير التنظيمي، ووجود فروق فيما يتعلق بسنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من ٥ - أقل من ١٠ سنوات وأكثر من ١٠ سنوات مقارنة بسنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات.

مفاتيح البحث: التطوير المنظمي، المرحلة المتوسطة، الكويت.

## Organizational development in middle schools in Kuwait from the teachers point of view

### Abstract

The research aimed to identify the reality of organizational development in middle school schools in the State of Kuwait From the teachers' point of view, the descriptive analytical approach was used, The sample of the study consisted of (263) middle school teachers in Al-Farwaniyah educational district in the State of Kuwait, and the questionnaire was used as a tool to collect Information, the results of the study concluded that the organizational development in the intermediate stage schools in the State of Kuwait From the teachers' point of view is average, The results also found that there were no differences due to the variable of the academic qualification in all areas related to organizational development, and that there were differences with regard to years of experience in the direction of years of experience from 5 years - less than 10 years, and years of experience more than 10 years compared to years of experience less than 5 years.

**Research Keys:** Organizational Development, Intermediate Stage, Kuwait.

## مقدمة

نظراً لما يواجه المؤسسات التربوية المختلفة من تحديات متعددة في عصر أصبح فيه التغيير هو السمة السائدة والمستمرة، فقد أضحت التطوير المنظمي أحد أهم مجالات إنشغال الممارسين المختصين في المؤسسات التربوية، لما له من تأثير واضح على فعالية هذه المؤسسات لجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتحديات المختلفة والمتعددة.

ويمثل التطوير المنظمي الوسيلة التي يرتبط بها عدد كبير من الأفراد ينهضون بأعمال معقدة لتحقيق أغراض وأهداف متفق عليها، ويسلكون منهجاً إدارياً تحت إطار تنظيمي توزع فيه الاختصاصات، وتحدد فيه المسؤوليات وتتضح فيه الأهداف، كما يتم فيه تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات، بما يكفل عدم الخلط أو التعارض أو التضارب<sup>(١)</sup>.

فالتطوير المنظمي يعد محاولة مخططة ومحسوبة لتغيير المناخ السلوكي وتصميم استراتيجية التعليم والتدريب لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها، ومن أهم هذه الأهداف اتخاذ القرارات على أساس الكفاءة أكثر من السلطة، وحل مشاكل الصراع وتقليل الآثار الجانبية للمنافسة، وتعظيم التعاون والمشاركة، وزيادة الالتزام والاحساس بأهداف المنظمة، وزيادة درجة الثقة والتأييد المتبادل بين الافراد، والاتصال المبني على الانفتاح والصراحة لحل المشاكل التنظيمية<sup>(٢)</sup>.

ويهدف التطوير المنظمي إلى تنمية قدرات الأفراد المهارية والفكرية، وإلى تحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها، ثم تسهيل المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة والأفراد، وهذا

(١) أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية " أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، ط١، الاسكندرية : المكتب الجامعي، ١٩٩٩، ص ٥٤.

(٢) حسن بن عبده بن حسين العذقي: معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الاجهزة الامنية " دراسة ميدانية على امانة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨، ص ٣٧.

## التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لإدخال التطوير المنظمي متباينة في سعيها وطموحها، فهي قد تنحصر في البقاء الاستمرار حين تكون المؤسسة مهددة بخطر الفناء وتحديات المنافسة أو تتجاوز ذلك النماء بمعدلات اعتيادية بدلا من الركود والجمود، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وبعث الفعالية، وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة على المستقبل باستحضاره والتهيؤ له<sup>(٣)</sup>.

ويعد التطوير المنظمي من أهم عناصر العمل الإداري إذ يلزم التخطيط ويتعادل معه في الأهمية، فكل منهما ينبع عن الهدف ويقود لتحقيقه، فالتخطيط هو ما سوف يؤدي من أعمال تصل إلى الهدف، بينما التنظيم يتضمن إعداد التجهيزات اللازمة لإنجاز الأعمال وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة، بما يحقق التنسيق بين الجهود لتحقيق الأهداف<sup>(٤)</sup>.

وللتطوير المنظمي أهمية لأي منظمة كانت، فلا بد أن نلمس المشكلات الإدارية التي نواجهها، والعمل على حلها، ويعد التطوير المنظمي واحداً من التطبيقات السلوكية في الإدارة، ويتضمن العديد من المفاهيم والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية والعلمية والأستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وأصبح التطوير المنظمي من عوامل نجاح مختلف المنظمات وتقدمها، وهو يمثل خطة إيجابية لتحسين أداء المنظمة ونقلها إلى مرحلة تكون فيها أكثر فاعلية ونجاحاً، وملائمة للتغيرات المحتملة<sup>(٥)</sup>.

(٣) فريحة بوفاتح: مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتمويل والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، ٢٠١٢، ص ٤٣.

(٤) أنور وجدي الوكيل: الأسس العلمية للإدارة، المنيا، دار المعرفة للطباعة، ٢٠١٢، ص ٥٧.

(٥) هاني ناصر حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٣م، ص ١٣.

وتعد المرحلة المتوسطة ذات تأثير كبير في صقل شخصية الفرد وتهذيبها وتزويدها بالمهارات الأساسية والمعارف المختلفة، ليتمكن من استخدامها بسهولة ويسر. لذا كان من المهم التطوير المنظمي لهذه المدارس حتى تحقق أهدافها المختلفة المتعلقة بالطلاب والمجتمع<sup>(٦)</sup>.

ونظراً للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه التطوير المنظمي للمدارس المتوسطة بدولة الكويت تأتي الدراسة الحالية للتعرف على التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

لم يعد دور الإدارات المدرسية كافياً كرد للتكيف مع المتغيرات العالمية التي تتميز بالاستمرارية والسرعة والتعقيد وقوة التأثير في بيئة العمل، لذا يقع على عاتق هذه الإدارات مسؤولية كبيرة في تنمية استراتيجياتها لمواجهة تحديات هذه التغيرات البيئية، حيث أصبح لزاماً عليها المبادرة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية نفسياً واجتماعياً وفنياً لقبول هذا التغيير والتكيف معه<sup>(٧)</sup>.

وبالرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى توظيف الأساليب التي يحتاجها التطوير

(٦) أحمد عبد المجيد الصمادي ومحمد حسن معابرة (٢٠٠٦). اتجاهات طلبة المرحلة الأساسية المتوسطة نحو المدرسة "دراسة ميدانية في مدارس مدينة إربد الحكومية والخاصة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، ص ١٧٤.

(٧) مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "دراسة حالة - مؤسسة اتصال الجزائر بمستغانم". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١١، ص ١٤.

المنظمي، والمتمثلة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع<sup>(٨)</sup>.

ولقد أعتبر تقرير رئيس الوزراء البريطاني السابق توني بليز حول رؤيته للكويت بحلول عام ٢٠٣٠ أن نظام التعليم في دولة الكويت غير قادر على اعداد القوى العاملة لمواكبة تحديات المستقبل. ودعا التقرير الى ضرورة اتخاذ اجراءات قوية وفاعلة فيما يتعلق بالنظم التربوية الإدارية، والا فان الاستمرار في التقاعس عن العمل سيعرض حتما مستقبل الكويت للخطر، فالمستويات المتدنية التي حصل عليها الطلبة الكويتيون في المسابقات العالمية، رغم أن الانفاق على التعليم يكاد يكون الأعلى عالمياً<sup>(٩)</sup>.

وعلى الرغم من أن التطوير المنظمي يعد عملية ضرورية ولأزمة لكافة المؤسسات التعليمية، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المؤسسات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس<sup>(١٠)</sup>. إلا أن هناك فجوة بين النتائج المتحققة فعلاً من المدارس المتوسطة بدولة الكويت وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، والآمال المعقودة عليها، ذلك على الرغم من إدخال العديد من التغييرات إلى هذه المدارس؛ إلا أن تلك التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية، وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح تطويرها تنظيمياً<sup>(١١)</sup>.

---

(٨) نواف مطلق العجمي: درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١١، ص ٤٣.

(٩) هيا بنت عبد العزيز العواد: رؤية الكويت عام ٢٠٣٠. مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، ١٧٨، ٢٠١١، ٢٢ - ٣٦.

(١٠) نورة محمد الرشيد: التغيير و التطوير التنظيمي إدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم. دولة الإمارات العربية المتحدة: مجلس أو ظبي للتعليم، ٢٠١٥، ص ٣.

(١١) سلطان غالب الديحاني: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت.

المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل، ٢٠٠٩، ص ١٩٦.

---

## ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

١. ما واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

## أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى تعرف:

١. واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. الفروق في واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

## أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. الحاجة للتطوير التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.
٢. إفادة صانعي القرار في المجال التربوي في تعريفهم بأهمية التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٣. ندرة الدراسات التي تناولت التطوير في المجال التربوي في دولة الكويت.
٤. قد تفتح هذه الدراسة مجالاً أمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى تتعلق بالتطوير المنظمي بمدارس التعليم العام في دولة الكويت.

## مصطلحات الدراسة

### (١) التطوير:

ويشير التطوير لغةً إلى التعديل والتحسين والنقل من حال إلى حال أفضل، فهو تحول تدريجي واضح<sup>(١٢)</sup>، كما تعني كلمة التطوير التغير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، كما تطلق أيضا على التغير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه<sup>(١٣)</sup>.

والتطوير اصطلاحاً يعني جهد طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات وعلى التجديد الذاتي، من خلال توفر إدارة فعالة متعاونة، وزيادة فعالية مجموعات العمل، والاستعانة بخبراء التغيير<sup>(١٤)</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه عملية مخططة ومنظمة وممنهجة تقوم على أسس ومعايير خاصة ويقوم بها مجموعة من الخبراء والمتخصصين بهدف تحقيق التغيرات المطلوبة، فهو عملية مخططة، وعلمية ومستمرة ودينامكية وشاملة وتعاونية ومرنة ومتجددة تواكب تغيرات العصر المتلاحقة<sup>(١٥)</sup>.

ويعرف التطوير كذلك بأنه عملية تدريجية مرنة يتم بواسطتها تنمية أي شيء، ويعرف أيضا بأنه النمو التدريجي الذي يحدث نتيجة لسلسلة متعاقبة من التغيرات<sup>(١٦)</sup>.

---

(١٢) أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، مجلد ١، ٢٠٠٨، ص ١٤٢٠.

(١٣) المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط٤، ٢٠٠٤، ص ٥٧٠.

(١٤) عبد محمد آل صقر: إدارة الجودة الشاملة وآلية تطويرها: دراسات ونماذج تطبيقية، عمان، الأكاديميون للنشر، ٢٠١١، ص ١٤.

(١٥) ميرفت محمود محمد: تطوير المناهج. عمان، مركز دبيونو لتعليم التفكير، ٢٠١٥، ص ٤٠.

(١٦) عيبر محمد العساس: تطوير التعليم الابتدائي المصري في ضوء الخبرة الكندية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٢، ص ٢٠.



## (٢) التطوير المنظمي Organizational Development

يعرف محمد راتول وأحمد مصنوعة (٢٠١١)<sup>(١٧)</sup> التطوير المنظمي بأنه نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي و منطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية.

ويعرفه عاطف محمود عوض (٢٠١٢)<sup>(١٨)</sup> بأنه وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومنتاسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال مدة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي.

ويعرفه الباحث التطوير المنظمي إجرائياً بأنه أسلوب منظم يهدف إلى تطوير المدارس المتوسطة بدولة الكويت من خلال إدخال بعض التعديلات في الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون بهذه المدارس، والتي يمكن من خلالها مجارة التغييرات الحادثة في دول العالم المتقدم.

### حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بالحدود والمحددات الآتية

١. حدود موضوعية: سوف يقتصر البحث على موضوع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

(١٧) محمد راتول وأحمد مصنوعة: متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر، عدد ٤، ٢٠١١، ص ٧١.

(١٨) عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتفاقتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٢٨، المجلد (١)، ٢٠١٢، ص ٤١٣.

٢. **حدود مكانية:** سوف يقتصر تطبيق الدراسة الحالية على مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

٣. **حدود بشرية:** سوف تتكون عينة الدراسة من معلمي مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

### الأدب النظري :

لقد نشأ التطوير المنظمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ في الانتشار مع نهاية عام ١٩٤٠ في معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا، حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من (كيرت لافين) و(كارل روجرز) و(ابراهيم ماسلو) كما ساهم كل (بلاك وموتون) في دراستهم الشهيرة (الشبكة الإدارية) ودراسات (هيربرت شبيرد) كرائد في تطبيق التطوير المنظمي وريتشارد بيكهارد وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام ١٩٥٧ (١٩).

ويعد التطوير المنظمي أحد الاتجاهات المعاصرة في تحفيز وإعادة ترتيب المكونات الداخلية للمنظمة، باتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يمكن الحديث عن تطوير أي منظمة إلا بعد دراسة معمقة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، لمعرفة نقاط القوة والضعف والتي تتصف بها، والانطلاق منه لوضع خطط تطوير وتحديث المنظمة (٢٠).

ويمثل التطوير المنظمي أهم عناصر العمل الإداري، إذ يلزم التخطيط ويتعادل معه في الأهمية، فكل منهما ينبع عن الهدف ويقود لتحقيقه، فالتخطيط هو ما سوف يؤدي من أعمال تصل إلى الهدف، بينما التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأعمال وتوزيع الواجبات على أعضاء الجماعة، بما يحقق لتنسيق بين الجهود على

---

(١٩) عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط ٥، ٢٠٠٩، ص ص ٦٦-٦٧.

(٢٠) رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته. دمشق: دار مؤسسة رسلان، سوريا، ٢٠١٢، ص ٧.

الطريق للأهداف، فالتنظيم هو عملية تحديد الأنشطة المطلوب انجازها لتحقيق أهداف محددة، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتناسب قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز المسؤولية والسلطة وأساليب الإشراف، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل تكاليف<sup>(٢١)</sup>.

ويعد التطوير المنظمي جهداً شاملاً ومخططاً يهدف لزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية، وتجويد مقدرتها على مواكبة التغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه، وهو يعد أحد المداخل المتعددة التي تستهدف تحسين قدرات الإدارة المدرسية وتمكينها من الارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية نحو الأحسن، كونه يتميز بقدر عال من المرونة مستخدماً نماذج إدارية متطورة، بالإضافة لشموليته لجميع جوانب المؤسسة التعليمية. وسوف يتم الحديث عن التطوير المنظمي للتعليم بصفة عامة والمدرسي بصفة خاصة<sup>(٢٢)</sup>.

أي أن إدراك التغيرات والتطورات التي تميز البيئة والنظر إليها بروية متكاملة يعد من الوسائل المهمة والأمور الضرورية في حياة المؤسسات، خاصة وأن حياتها وبقاؤها أصبح مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الموائمة مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، فالتغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة، لذلك فإن هذا الواقع يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها.

### مفهوم التطوير المنظمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير المنظمي، فمنها من ركز على سلوك الأفراد ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية، حيث عرف بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩) التطوير المنظمي بأنه "نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي

(٢١) أنور وجدي الوكيل: الأسس العلمية للإدارة. المنيا: دار المعرفة للطباعة، ٢٠١٢، ص ٥٧.  
(٢٢) فاتن عدنان أبو ورد: درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥، ٧٢ - ٧٣.

تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معاً، بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث" (٢٣).

كما يعرف التطوير المنظمي بأنه "مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم، وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة، والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة، لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها" (٢٤).

ويعرف التطوير المنظمي أيضاً على أنه "وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي" (٢٥).

ويعرفه كذلك بأنه "نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، بناء

---

٢٣) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٥٠.

٢٤) طاهر محسن الغالبي وأحمد على صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص ٣٧.

٢٥) شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة. القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٦، ص ص ٣١٢ - ٣١٣.

رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي، وتنشيط قدرات مواردها البشرية<sup>(٢٦)</sup>.

بيما يعرفه فرتش وبل بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين مقدرة المنظمة في حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، إدارة مشاركة تعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، والتأكيد الخاص على العمل الجماعي الشامل باستخدام العلوم السلوكية التطبيقية<sup>(٢٧)</sup>.

كما ينظر إلى التطوير المنظمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين<sup>(٢٨)</sup>:

١. ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
٢. استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

وبالتالي فإن التطوير المنظمي يعد عملية لازمة وضرورية للمنظمة، نظراً لأنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع، ويبدأ التطوير المنظمي من القيادة الإدارية، ويتدرج حتى يشمل مشاركة جميع العاملين في التطوير واتخاذ القرارات، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة. والتطوير المنظمي يجب أن يكون نشاط مخطط، وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة، ومن ثم يجب أن يتضمن استغلال الفرص، والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

---

(٢٦) محمد راتول وأحمد مصنوعة: متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، عدد ٤، ٢٠١١، ص ١ - ٧١

(٢٧) Neale. Danile & Balley, William J. & Ross. Billy E.m, **Strategies for School Improvement: Cooperative Planning & Organization Development**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 2011, P830

(٢٨) علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٣، ص ٢٥٦.

## أهداف التطوير المنظمي:

- ❖ تتمثل أهداف التطوير المنظمي للتعليم فيما يلي (٢٩):
- ❖ التغيير المخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (المدرسة) ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، ويتم ذلك من خلال أسلوب تشخيص المشكلات بمشاركة جماعية من أعضاء المدرسة.
- ❖ تنظيم المدرسة بحيث تتمركز حول الفرد ذاته كإنسان، ويتميز التعامل داخلها بإشاعة جو من الثقة بالنفس والدفء والصراحة وتجنب التعامل الرسمي.
- ❖ تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل الجماعة وديناميكيته داخل المدرسة، وارساء قواعد الثقة بين الأفراد.
- ❖ إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات.
- ❖ تدعيم الدور التعاوني بين المختصين في مجال التطوير المنظمي وجميع الفاعلين في قطاع التعليم من أساتذة، وطلبة، وأولياء أمور، لتنمية بيئة اجتماعية وديموقراطية وعلاقات إنسانية فيما بين الأفراد.
- ❖ بناء مدارس تستطيع تجديد ذاتها، بحيث تكون قادرة على التكيف بصورة مستمرة مع التغيرات الحادثة حتى توفر تعليماً مؤثراً وفعالاً.
- ❖ تعويد العناصر البشرية لأسرة المؤسسة التعليمية على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.
- ❖ جعل المؤسسة التعليمية (المدرسة) قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة وزيادة الوعي لعمليات الاتصال وأساليب القيادة.
- ❖ زيادة درجة الانتماء للمؤسسة التعليمية ولأهدافها وإحساس العاملين بالملكية وبالأهداف التنظيمية.
- ❖ جعل المؤسسة التعليمية جهازاً منتجاً متطوراً متحركاً ذا فلسفة إدارية ناجحة تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم، وشعورهم بالمسؤولية، وتعاونهم في اتخاذ القرارات.

---

(٢٩) أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. دار الفكر العربي: القاهرة، مصر، ٢٠١١، ص ٤٣ - ٤٥.

- كما يهدف التطوير المنظمي إلى تحقيق أمور كثيرة، أهمها (٣٠):
- زيادة فعالية الإدارة التعليمية ورفع كفاءتها.
  - تحسين الاتصالات وانفتاحها وتنشيط نظم تبادل المعلومات وتحديثها.
  - دفع صناعة واتخاذ القرار التعليمي نحو قاعدة التنظيم وإتاحة سبل أكثر للمشاركة في ذلك بما يخفف من المركزية الإدارية ويوزع السلة على كافة مستويات التنظيم.
  - التخلص من البيروقراطية والمكاتب الهرمية على كافة مستويات التنظيم.
  - إعادة صياغة الأهداف الجامعية ومراجعتها باستمرار.
  - تبني سياسات جديدة للعمل داخل وخارج الادارة التعليمية.
  - حل المشكلات التنظيمية داخل وخارج الادارة التعليمية.
  - ترشيد استخدام الموارد التعليمية وتحسين المخرجات التعليمية وتعظيم الفائدة المرجوة من العمل والأداء التعليمي.
  - تحقيق قدر أكبر من التعاون البناء بين الادارة التعليمية والمجتمع المحلي وهيئات التدريس والطلاب وكل المهتمين.
  - تعميق الولاء والانتماء لدى أفراد المنظمات التعليمية وتعميق شعورهم بملكيتهم الفعلية للمؤسسات التعليمية ومواردها وتأكيد حرصهم على تقوية تلك الجامعات وتعزيز دورها على مختلف الأصعدة.
  - تحسين مناخ العمل التعليمي سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى العمل في حقل التدريس أو البحث أو خدمة المجتمع بما يحقق الإبداع والديمقراطية.
  - تطوير نظم للتحكم والمرافعة والتغذية الراجعة لقياس الأداء التعليمي وتصحيح مسارات العمل.

---

(٣٠) عبد الرازق محمد إبراهيم زيان: التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٥، ص ٣٦.

من خلال العرض السابق للتطوير المنظمي يتضح أنه على الرغم من تعدد هذه الأهداف إلا أنها كافة تحاول تحقيق هدف أساسي يتعلق بتحسين أهداف المؤسسة والعاملين فيها، من خلال إدخال الأساليب الإدارية الحديثة، وتنمية ثقافة تقبل التغيير، وتنمية روح المشاركة والابداع لدى العاملين، وزيادة مستوى المسؤولية لديهم، مع خلق الظروف الداعمة لتحقيق ذلك.

### أهمية التطوير المنظمي:

يشير " محمد الصيرفي " (٢٠٠٣)<sup>(٣١)</sup> و" عبد الله عبد الغني الطجم " (٢٠٠٩)<sup>(٣٢)</sup> إلى أنه يمكن تحديد أهمية التطوير المنظمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

١. **بالنسبة للعاملين:** نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية، وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على نشر روح العمل الجماعي، والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن، والتزام المؤسسة بمشروع التطوير المنظمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية، وسيسمح بترقية سلوكها، ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجاراة إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.

٢. **بالنسبة للعملاء:** في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المؤسسات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها، والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير المنظمي، فأساليب الاتصال الحديثة والحاسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة

---

(٣١) محمد الصيرفي: التطوير الإداري. الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٤٥١.

(٣٢) محمد يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٦٥.



طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة، والمؤسسات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة، وذات أبعاد عالمية، ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث أحتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات متميزة، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة، وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل، بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة، وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

٣. بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة، وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين، والتغيير، والتطوير حتى تتقاضي قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء، وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، والبحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، والإصلاح أو إعادة العمل.

أي أن التطوير المنظمي يسهم بشكل كبير في تطوير أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها، فضلاً عن كونه يمثل أداة فعالة للتغلب على المعوقات التي تواجه العمل، ويحصن المؤسسة من احتمالية الوقوع في مشكل مستقبلية، نتيجة لتمسكها بأسلوب اداري روتيني وعقيم، كما أنه يحقق نتائج ايجابية للعاملين، حيث يحسن من قدراتهم الأدائية وينشر قيم العمل الجماعي بينهم، ويحدد لهم مجموعة من الأدوار المحددة، كما يتسبب في رضا العملاء والمجتمع عن الخدمات المقدمة نتيجة لتقاربها مع توقعاتهم الفعلية.

## مراحل التطوير المنظمي :

يمكن تقسيم عملية التطوير المنظمي عامة إلى جزئيين أشار إليهما على السلمي (٢٠٠٢) (٣٣)، وهما:

١. **التقييم أو التشخيص:** وتشتمل هذه النقطة على العديد من الخصائص والسمات المحددة، وهي سمات ذاتية أكثر منها موضوعية، ربما لأن محور هذه العملية هم البشر أنفسهم، وهؤلاء يتأثرون بحسب مستويات إدراكهم واتجاهاتهم أو درجة التحيز أو من حيث اختلاف وجهات النظر.

٢. **التدخل وتنفيذ الخطط:** إن التطوير المنظمي يتطلب تكوين فلسفة إدارية شاملة تقوم على الأسس التالية:

أ. إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة، وافتتاح الفرص أمام المواطنين من دول العالم المختلفة للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة متطورة باستمرار، أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية مع الاعتراف بالسوق وآلياته، باعتباره أساس نجاح الإدارة حتى في المنظمات الحكومية، والتعامل بمنطق الأعمال في تقديم الخدمات للمواطنين.

ب. أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة - خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات - واستثمارها في تقديم خدمات أفضل، وهذا ما يتم الآن تحت شعار التحول نحو المنظمة الالكترونية.

ج. الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضاهم، واتباع منهجية ومفاهيم الإدارية الموجهة برغبات العملاء سواء كانوا الخارجيين (المجتمع الخارجي) أو العملاء الداخليين، وهم العاملون الذين يتبادلون المنافع من خلال ما يقوم به كل منهم من أعمال يعتمد عليها آخرون في إنهاء أعمالهم.

د. الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول مبدأ التغيير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.

هـ. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة، وأهمية استحداث أساليب تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على هذا المناخ.

و. الاعتراف بأهمية الموارد البشرية وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء، وتطوير الخدمات للمستفيدين إذا أعطوا الفرصة.

ز. الاقتناع بمفهوم النظم، والنظر إلى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة، ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها.

ح. التخلي عن الاعتقاد بأن المنظمة هي المصدر الوحيد لتقديم الخدمات للمواطنين، وقبول فكرة المنافسة على إرضاء العملاء واتباع أساليب تنافسية تعتمد على الجودة أساساً لها.

ط. اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات، وأن العمليات والأنشطة المختلفة إنما هي وسائل وآليات، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج.

ويرى عاطف محمود عوض (٢٠١٢) أن التطوير المنظمي يمر بمراحل ثلاث هي (٣٤):

١. **مرحلة الاستثارة والجذب:** في تلك المرحلة يثار ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير؛ من خلال جذب انتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.

٢. **مرحلة التغيير:** تُطوّر الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة، وينظر بعضهم إلى هذه المرحلة بأنها ليست فقط مرحلة تدخل بل إنها مرحلة تعلم أيضاً؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأفضل، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو

---

(٣٤) عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتغانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٨، عدد ١، ٢٠١٢، ص ٤١٦.

تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات التغيير ووسائله، ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

٣. **مرحلة التثبيت:** بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والميزات التي تحققت من " التطوير المنظمي"، وخلق توازن جديد، حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة، ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

وبالرغم من اختلاف تناول المراحل التطوير المنظمي، واختلاف عددها من تصور لآخر، إلا انها جميعاً تدور حول الاهتمام بالتشخيص لما يتواجد في المؤسسة من إمكانيات ومستوى التطوير المنظمي الفعلي لها، حتى يتم التطوير على أسس واعية، وحتى يتم الانتقال لمرحلة التدخل الفعلي، مع عدم إغفال التقييم لما تم تطويره.

### معوقات التطوير المنظمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام نجاح عملية التطوير إذا ما أخذت حيز التنفيذ منها ما يلي (٣٥):

- ١- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة الفعالية التنظيمية.
- ٢- نقص التخطيط السليم وقصور استخدام المعلومات، مما يترتب عليه ضعف التنفيذ وافتقار النتائج للفعالية.
- ٣- سوء استخدام السلطة لإحداث التغيير.
- ٤- وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها إدارة المنظمة وسلوكها الفعلي.
- ٥- أن تكون مجهودات التطوير مبعثرة أو أنشطة جزئية، دون وجود رابط بينها أو نظام يحكمها.
- ٦- إنكار أو تجنب الصراع ذي الأهمية الكبيرة.

٧- حصر المشاركة في التخطيط للتغيير بمجموعة من المديرين في قمة التنظيم، بدلاً من المشاركة العامة.

٨- ردود فعل نحو حالات الفشل من خلال البحث عن ضحية، بدلاً من التحري عن الأسباب الحقيقية للفشل.

فيما أورد مطلق مقعد مطلق (٢٠١٤) عدد من معوقات التطوير المنظمي وهي<sup>(٣٦)</sup>:

❖ **المعوقات السلوكية:** وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

❖ **المعوقات الداخلية:** وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية، والاجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

❖ **المعوقات الخارجية:** وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية والمعوقات المالية والمعوقات الهيكلية.

وبالتالي فإن معوقات التطوير المنظمي قد تكون من داخل المؤسسة التربوية نفسها، وقد تكون من خارجها، فضلاً عن ضعف الوعي والمهارات لدى القائمين على تطوير المجال التربوي، لذا فلا بد من التغلب على الصعوبات التي تهدد التطوير المنظمي مثل إعداد الكوادر التربوية لأداء الأدوار المناط بهم تنفيذها في المجال التربوي، كذلك توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق هذا التطوير المنظمي.

---

(٣٦) مطلق مقعد مطلق: معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الشقراء. مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٥، جزء ٤، ٢٠١٤، ص ص ٤٢٧ - ٤٦٨.

## ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت دراسة موزة بنت عبيد بن سعيد الجابري (٢٠٠٣)<sup>(٣٧)</sup> إلى التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير المنظمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) إداري من العاملين في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بمختلف مناطق السلطنة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان تراوحت بين العالية والمتوسطة.

وتمثل الهدف من دراسة دراسة كاشكوتي (Kashikatu, 2009)<sup>(٣٨)</sup> في التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحقيق الجودة في المجال التعليمي في المناطق الريفية بناميبيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن التطوير التنظيمي يُعد الاستراتيجية الأهم للتغيير الإيجابي، وأن المدارس تحاول تحقيقه لما له من نتائج ايجابية، وأكدت كذلك على أن العاملين بالمؤسسات التعليمية لديهم الدافع للتطوير التنظيمي وخاصة ذوي المهارات المرتفعة، كما أكدت النتائج على اتفاق العاملين على فائدة التطوير التنظيمي على المستويين القريب والبعيد على الرغم من التحديات المتعلقة به.

فيما هدفت دراسة موري (More, 2011)<sup>(٣٩)</sup> إلى تعرف مدى ممارسة التطوير التنظيمي بمدارس القديس فرانسيس بالهند، وما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية من

---

(٣٧) موزة بنت عبيد بن سعيد الجابري: التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٣.

2) Kashikatu, Lukas: An organization development intervention in a namibian rural school in ohanguena region, Master of education, Rhodes University, 2009.

3) More, Chandramouli: The effect of Appreciative Inquiry as organizational development intervention on organizational planning and service quality improvement in St. Francis School (ICSE), Review of research and social intervention, 33, 2011, 27 – 43.

وجهة نظر أولياء الأمور، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٧) من أولياء الأمور، وأكدت النتائج على رضا أولياء الأمور عن التطوير الذي تقوم به المدارس سواء فيما يتعلق بالبيئة الفيزيائية، أو الأنشطة، أو العملية التعليمية، وأكدت على أن مقترحاتهم تتم مراعاتها عند القيام بعمليات التطوير.

بينما هدفت دراسة حسين مخلد مفلح (٢٠١٦)<sup>(٤٠)</sup> إلى تعرف على درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية كان مرتفعاً. وأن درجة تطبيق جميع مجالات التطوير التنظيمي كان مرتفعاً كذلك. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي. بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.

وهدف دراسة نور سالم مبارك (2016)<sup>(٤١)</sup> إلى تعرف مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقته بالتطوير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) عضو هيئة تدريس وإداري. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في الجامعة آل البيت مرتفع، كما أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي لدى العاملين في جامعة آل البيت متوسط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين مجالات الأمن الفكري والتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في جامعة آل البيت.

(٤٠) حسين مخلد مصلح المطيري: مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١١.

(٤١) نور سالم مبارك: مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١١.

## الجانب الميداني :

### أولاً : منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر الأنسب للتعامل مع مشكلة الدراسة، حيث أنه يعتمد على دراسة المشكلة وبيان خصائصها وحجمها.

### ثانياً: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٦٣) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية، والجدول رقم (١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات العينة الأساسية.

#### جدول (١)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والعمر

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٣٥	٨٩,٣
	دراسات عليا	٢٨	١٠,٧
	المجموع	٢٦٣	%١٠٠
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	٩٦	٣٦,٥
	من 5- أقل من 10 سنوات	١٥٠	٥٧
	أكثر من 10 سنوات	١٧	٦,٥
	المجموع	٢٦٣	%100

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، فقد تكونت الأداة من محورين الأول: تكون من (32) فقرة موزعة على (٦) مجالات وهي (أهداف واستراتيجيات المدرسة، متطلبات التطوير المنظمي، الإجراءات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الأساليب التكنولوجية، العمل الجماعي). وقد تمّ تحديد الاستجابات تم تحديد الإجابات للاستبانين بأربعة معايير وهي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة).



(أ) صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٨) محكمين [الملحق (٢)] من أساتذة كلية التربية - جامعة الكويت وكلية التربية الأساسية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي المتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة.

(ب) ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢)

قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

معامل الثبات	المجال	الأداة
0.77	أهداف وإستراتيجيات المدرسة	التطوير المنظمي
0.88	متطلبات التطوير المنظمي	
0.83	الإجراءات الإدارية	
0.82	الهيكل التنظيمي	
0.88	الأساليب التكنولوجية	
0.79	العمل الجماعي	

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

رابعاً: إجراءات الدراسة

تم إعداد الدراسة الحالية وفقاً للإجراءات الآتية:

١. الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك عدد من الدراسات السابقة، وهو ما ساعد في بلورة مشكلة الدراسة.
٢. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.

٣. إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة في صورتها النهائية.
٤. الحصول على كتب تسهيل مهمة الباحث لعملية التطبيق.
٥. قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة، والتي بلغ عددهم (٢٦٣) معلماً.
٦. تم جمع الاستبانات وإدخال بيانات أفراد عينة الدراسة إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).
٧. تم تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري والواقع الفعلي، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها، تم تقديم عدد من التوصيات ذات الصلة.

### خامساً: المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:
- أ. للإجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - ب. للإجابة عن الرابع: تم استخدام اختبار (ت) T.Test وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المجموعات.
- وأعتمد الباحث على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة ممارسة القيادة التحويلية والتطوير المنظمي وذلك اعتماداً على المعادلة التالية:

$$1 = \frac{1-4}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي:

- المتوسط الحسابي (من 1: 1.99) مؤشراً منخفضاً.
- المتوسط الحسابي (من 2: 2.99) مؤشراً متوسطاً.
- المتوسط الحسابي (من 3: 4) مؤشراً عالياً.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لواقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	الهيكل التنظيمي	3.06	.64	مرتفعة
2	5	الأساليب التكنولوجية	3.05	.66	مرتفعة
3	٢	متطلبات التطوير المنظمي	2.84	.76	متوسطة
4	6	العمل الجماعي	2.80	.67	متوسطة
5	1	أهداف واستراتيجيات المدرسة	2.75	.64	متوسطة
٦	3	الإجراءات الإدارية	2.72	.73	متوسطة
		التطوير المنظمي ككل	2.78	.57	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن متوسط الدرجة الكلية للتطوير المنظمي جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، وانحراف معياري بلغ (0.57)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات التطوير المنظمي ما بين (2.72-3.06)،

وهذه النتيجة قد تكون راجعة إلى اهتمام مديري المدارس بالتطوير المنظمي لمدارسهم، نظراً لأنهم المسؤولين الأساسيين عن الجانب التنظيمي بتلك المدارس، ومن ثم فإن لديهم الرغبة لتحقيق التطوير بمدارسهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدورات التدريبية التي يخضع لها مديري المدارس والتي توجههم وتكسبهم خبرات متعددة لتحقيق التطوير المنظمي بمدارسهم، وقد تكون هذه النتيجة راجعة إلى التأهيل الذي يخضع له مديري المدارس والذي ينصب جانب كبير منه على إجادة النواحي التنظيمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود إطار تنظيمي محدد لعمل مديري المدارس يصدر عن وزارة التربية والتي تعد جهة إصدار أوامر لجميع مديري المدارس.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة موزة بنت عبيد بن سعيد الجابري (٢٠٠٣) والتي أكدت على أن درجة ممارسة مهام مجالات التطوير المنظمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة نور سالم مبارك (2016) والتي توصلت إلى أن مستوى التطوير المنظمي بجامعة آل البيت متوسطاً.

وتختلف مع نتائج دراسة وري (More, 2011) والتي أكدت على أن مستوى التطوير المنظمي بمدارس القديس فرانسيس بالهند مرتفعة، كما تختلف مع نتائج دراسة حسين مخلد مفلح (٢٠١٦)، والتي أكدت أن مستوى التطوير المنظمي بمدارس دولة الكويت مرتفعاً.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: أهداف واستراتيجيات المدرسة

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال أهداف واستراتيجيات المدرسة ، والجدول (٤) يبين ذلك.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى

لفقرات مجال أهداف واستراتيجيات المدرسة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يتيح مدير المدرسة الفرصة للجميع للمشاركة في تخطيط ووضع اقتراحات للتطوير المنظمي.	3.00	.99	مرتفعة
2	1	يضع مدير المدرسة أهداف واضحة ومعلنة لجميع المعلمين.	2.97	.94	متوسطة
3	٢	تستخدم الاجتماعات بشكل دوري لشرح وتوضيح برامج التطوير المنظمي في المدرسة.	2.84	1.03	متوسطة
4	٦	يوجد مدير المدرسة توافق بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين فيها.	2.79	1.03	متوسطة
5	٨	يراجع مدير المدرسة تطوير الاستراتيجيات وأهداف المدرسة بصورة دورية.	2.78	1.05	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	٧	يهتم مدير المدرسة بتعديل الأهداف والاستراتيجيات لمواكبة التغييرات المحيطة.	2.71	1.08	متوسطة
7	٥	يصدر مدير المدرسة أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير المنظمي.	2.52	1.05	متوسطة
8	4	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتقديم اقتراحات تؤدي إلى تطوير وتحسين العمل.	2.35	١.12	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال أهداف واستراتيجيات المدرسة			3.06	.64	مرتفعة

يبين الجدول (٤) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال أهداف واستراتيجيات المدرسة بلغ (3.06)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، وبدرجة (مرتفعة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال أهداف واستراتيجيات المدرسة ما بين (2.35 - 3.00)، وحصول هذا المجال على درجة متوسطة قد يعزى إلى اهتمام مديري المدارس بوضع أهداف واستراتيجيات متعلقة بالعمل المدرسي، وهذا يُعد أمراً منطقياً، نظراً لأن وضع الأهداف يعد من أساسيات العمل الإداري لمديري المدارس، حيث يهتم مديرو المدارس بوضع أهداف واضحة ومعلنة لجميع العاملين، ويراعون أن تكون متوافقة بين أهداف المدرسة وأهداف المعلمين فيها.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتيح مدير المدرسة الفرصة للجميع للمشاركة في تخطيط ووضع اقتراحات للتطوير المنظمي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، وبدرجة (مرتفعة)، ويعزى ذلك إلى تبني مديري المدارس للأساليب الإدارية الحديثة، والتي تتعلق بضرورة المشاركة في صنع القرارات المدرسية، فضلاً عن أن التطوير المنظمي يحتاج إلى وجود تصورات مختلفة ومتنوعة يتم الاختيار من بينها للأنسب والأصلح، كما أن إتاحة مديري المدارس المشاركة للجميع يضمن مشاركة الجميع الفعالة في التطوير المنظمي.

## التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يحفز مدير المدرسة المعلمين لتقديم اقتراحات تؤدي إلي تطوير وتحسين العمل " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.35)، وبانحراف معياري بلغ (1.12)، وبدرجة (متوسطة)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية مشاركة المعلمين في تقديم مقترحاتهم لتحقيق أهداف المدرسة، وذلك لأن المعلمين يعدون هم أساس العملية التعليمية، ومن ثم يجب التعرف على مقترحاتهم لأجل تحقيق الأهداف التربوية.

### المجال الثاني: متطلبات التطوير المنظمي

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال متطلبات التطوير المنظمي ، والجدول (٥) يبين ذلك.

#### جدول (٥)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة

#### لفقرات مجال متطلبات التطوير المنظمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	١٣	يخصص مدير المدرسة جزء من ميزانية المدرسة لتطوير المعلمين.	3.03	1.00	مرتفعة
٢	٩	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التنموية للمعلمين.	2.86	.94	متوسطة
٣	١٤	يسعى مدير المدرسة إلى تدريب المعلمين على إدارة التطوير المنظمي.	2.82	.92	متوسطة
٤	١١	يوجد مدير المدرسة خطط واضحة لتطوير وتدريب المعلمين.	2.82	.91	متوسطة
٥	١٢	يراعي مدير المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تدريب المعلمين.	2.80	1.00	متوسطة
٦	١٠	يوجد مدير المدرسة خطط وبرامج معدة باتقان من أجل إتاحة فرص التنمية والتطوير للمعلمين.	2.74	1.02	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال متطلبات التطوير المنظمي	2.84	.76	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن متوسط الدرجة الكلية لمتطلبات التطوير المنظمي (2.84)، وبانحراف معياري بلغ (٠.76)، وبدرجة (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال

متطلبات التطوير المنظمي ما بين (2.74-3.03)، وهذا يؤكد على اهتمام مديري المدارس بالعمل على توفير متطلبات التطوير المنظمي بدرجة مقبولة إلى حد كبير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على توفير كل ما يتعلق بمتطلبات التطوير المنظمي من أجل تحقيق الأهداف التربوية المتعلقة بمدارسهم، وهذا لا شك يُعد من صميم عمل مديري المدارس، فهم المسؤولون عن تحديد كافة الاحتياجات سواء البشرية أو المادية أو التكنولوجية من أجل تطوير أداء العاملين وتحسين المنتج التعليمي، لأنه بدون توفير متطلبات التطوير المنظمي تعجز المدارس عن تحقيق أهدافها المختلفة.

وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " يخصص مدير المدرسة جزء من ميزانية المدرسة لتطوير المعلمين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، وبدرجة (مرتفعة)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية تطوير المعلمين بوصفهم الأساس في تقدم وتطوير العملية التعليمية، ومن ثم فإنهم يكونون في حاجة إلى الدعم المادي والمعنوي.

بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها " يوجد مدير المدرسة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل إتاحة فرص التنمية والتطوير للمعلمين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، وبدرجة (متوسطة). وقد يعزى حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير إلى أن دور مدير المدرسة في وضع خطط وبرامج لتنمية وتطوير المعلمين يُعد محدوداً نظراً لوجود إدارة متعلقة بالتطوير تابعة لوزارة التربية تعد مختصة ببرامج التنمية المهنية للمعلمين، أما حصول هذه الفقرة على درجة متوسطة فيؤكد على سعي مديري المدارس لتطوير أداء العاملين في حدود ما هو متاح لديهم في هذا الإطار.

### المجال الثالث: الإجراءات الإدارية

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الإجراءات الإدارية ، والجدول (٦) يبين ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الإجراءات الإدارية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	١٦	يتم تطوير العمل باستمرار حتى يتلاءم مع متغيرات بيئة العمل	2.82	.94	متوسط
2	١٥	تسهل الإجراءات الإدارية المتوفرة في المدرسة لإحداث عملية التطوير المنظمي.	2.76	.96	متوسط
3	١٨	يهتم مدير المدرسة على مشاركة العاملين في تطوير إجراءات العمل	2.71	.87	متوسط
4	١٧	يوجد لدى مدير المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم المعلمين	2.68	1.03	متوسط
5	١٩	يهتم مدير المدرسة بتعديل الإجراءات الإدارية عند إجراء عملية التطوير	2.63	.94	متوسط
		الدرجة الكلية لمجال الإجراءات الإدارية	2.72	.73	متوسط

يبين الجدول (٦) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال الإجراءات الإدارية بلغ (2.72)، وانحراف معياري قدره (0.73)، وبدرجة (متوسطة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الإجراءات الإدارية ما بين (2.63 - 2.82)، وقد تعكس هذه النتيجة اهتمام مديري المدارس بالإجراءات الإدارية ومحاولة توجيهها لأجل تحقيق التطوير المنظمي، وحصول هذا المجال على الترتيب الأخير بين مجالات التطوير المنظمي قد يكون راجعاً إلى أن الإجراءات الإدارية تعد محددة مسبقاً، ومن ثم فإن تدخل مديري المدارس في تعديلها يعد محدوداً، إلا أن حصول هذا المجال على درجة متوسطة يعكس اهتمام مديري المدارس بتطوير العمل حتى يتلاءم مع المتغيرات البيئية، وذلك من خلال مشاركة العاملين في تطوير إجراءات العمل ووضع أنظمة محددة للعمل.

حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يتم تطوير العمل باستمرار حتى يتلاءم مع متغيرات بيئة العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.82)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة قد تعزى إلى وعي مديري المدارس بضرورة وجود مرونة في العمل تضمن ملائمة للبيئة التربوية، فلا شك في أن مديري المدارس ينصب اهتمامهم على بيئة العمل وما تتطلبه من إجراءات يتم في



ضوءها تطوير العمل، وهذه النتيجة قد تعزى إلى خبرة مديري المدارس في العمل التربوي، حيث عملهم كرؤساء أقسام ووكلاء لسنوات عديدة، وبالتالي يكون لديهم الوعي بضرورة تطوير العمل باستمرار حتى يلائم البيئة التربوية.

بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها " يهتم مدير المدرسة بتعديل الإجراءات الإدارية عند إجراء عملية التطوير " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.63)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وبدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة تعزى إلى أن عملية التطوير تتطلب كثير من الإجراءات والضوابط، ومن ثم فإن الإجراءات الإدارية المتبعة في المدارس قد لا تلائم عمليات التطوير المطلوبة، وبالتالي تكون في حاجة إلى التعديل، وحصول هذه الفقرة على درجة متوسطة يعكس وعي مديري المدارس بما يتطلبه التطوير المنظمي من اجراءات إدارية وعملهم على تحقيق هذه الإجراءات.

#### المجال الرابع: الهيكل التنظيمي

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الهيكل التنظيمي جدول (٧) يبين ذلك.

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الهيكل التنظيمي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.76	3.19	يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة على إدارة عملية التطوير المنظمي	٢٢	1
مرتفعة	.80	3.12	يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة على تحقيق أهدافها	٢١	2
مرتفعة	.81	3.09	يساعد تقسيم العمل في المدرسة على تحقيق أهدافها	٢٤	3
مرتفعة	.81	3.00	يعمل مدير المدرسة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار	٢٣	4
متوسطة	.84	2.89	يعد الهيكل التنظيمي للمدرسة ملائم لاحتياجات العمل	٢٠	5
مرتفعة	.64	3.06	الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي		

يبين الجدول (٧) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي (3.06)، وبانحراف معياري بلغ (0.64)، وبدرجة (مرتفعة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الهيكل التنظيمي ما بين (2.89 - 3.19)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود ضوابط تحكم الهيكل التنظيمي للمدرسة تكون صادرة عن وزارة التربية يلتزم بها مديري المدارس، إلا أن حصول هذا المجال على الرتبة الأولى يعكس اهتمام مديري المدارس بالهيكل التنظيمي بوصفه أساس تطوير العمل الإداري المدرسي، فلا شك في أن الاهتمام بالهيكل التنظيمي يعد أساس العمل الإداري بالمدرسة، نظراً لأنه يضمن تقسيم العمل والمهام الموكلة بها للعاملين بالمدرسة، وهذا يسهم في وجود أهداف وأدوار واضحة للجميع، وبالتالي فإن مديري المدارس يهتمون بتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار.

حيث جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يساعد الهيكل التنظيمي للمدرسة على إدارة عملية التطوير المنظمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وبانحراف معياري بلغ (0.76)، وبدرجة (مرتفعة)، وهذه النتيجة قد تعزى إلى اهتمام المديرين بمكونات الهيكل التنظيمي للمدرسة إيماناً منهم بدوره الفعال في تحقيق التطوير المنظمي، لذا ينصب اهتمامهم الأساسي في اختيار الأفراد الذين يكونون هذا الهيكل التنظيمي والذي من خلاله يمكن تحقيق الأهداف المدرسية، وتحمل كل فرد لبعض الاختصاصات الواضحة، ومن ثم يسهل تحقيق الأهداف المدرسية.

بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "يعد الهيكل التنظيمي للمدرسة ملائم لاحتياجات العمل". بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وبانحراف معياري بلغ (0.84)، وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن مديري المدارس يعملون على تكوين الهيكل التنظيمي بحيث يكون ملائم لاحتياجات العمل، وذلك قد يكون ناجماً من الخبرات التي يكتسبها مديري المدارس من خلال التأهيل والتدريب الذي يخضعون له، كذلك قد يكون ناجماً عن إشراكهم للعاملين بالمدرسة والمعلمين في تكوين الهيكل التنظيمي، ومن ثم تتم مراعاة احتياجات العمل عند وضع الهيكل التنظيمي المدرسي.

#### المجال الخامس: الأساليب التكنولوجية

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال الأساليب التكنولوجية، والجدول (٨) يبين ذلك.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال الأساليب التكنولوجية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٥	يوفر مدير المدرسة الأساليب التكنولوجية لإحداث التطوير المنظمي	3.17	.78	مرتفعة
٢	٢٧	يوجد إمام جيد من قبل مدير المدرسة بالتطورات التكنولوجية وأهدافها واستراتيجياتها	3.14	.83	مرتفعة
٣	٢٩	يملك مدير المدرسة الاستعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية	3.10	.86	مرتفعة
٤	٢٨	يملك مدير المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها	3.06	.82	مرتفعة
٥	٣٠	تساعد عملية التطوير المنظمي في المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها	3.00	.89	مرتفعة
٦	٢٦	تتميز المعلومات والبيانات المدرسية بوفرته وسهولة تناولها مما يزيد كفاءة العمل	2.98	.86	متوسطة
٧	٣١	تسهم عملية التطوير المنظمي في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المدرسة	2.65	1.02	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الأساليب التكنولوجية	3.05	.66	مرتفعة

يبين الجدول (٨) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال الأساليب التكنولوجية بلغ (3.05)، وانحراف معياري قدره (0.66)، وبدرجة (مرتفعة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال الأساليب التكنولوجية ما بين (2.65 - 3.17)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بالأساليب التكنولوجية بوصفها من أساسيات العمل المدرسي في السنوات الأخيرة، فالأساليب التكنولوجية تعد هي أساس العمل المدرسي، فلقد غزت التكنولوجيا المؤسسات التربوية وأصبحت المحرك الأساسي لهذه المؤسسات، وبالتالي أصبح من الضروري إمام مديري المدارس بالتطورات التكنولوجية واستخدامها في العمل

للعمل على زيادة كفاءة العمل التربوي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التأهيل والتدريب الذي يخضع له مديري المدارس والذي يؤكد على أهمية استخدام الأساليب التكنولوجية في العمل الإداري بالمدرسة، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى تعميم وزارة التربية لاستخدام الوسائل التكنولوجية بالمدارس، وبالتالي فإن مديري المدارس يحاولون تفعيل ذلك لأنه هو أساس التطور الإداري.

حيث جاءت الفقرة رقم (٢٥) والتي تنص على " يوفر مدير المدرسة الأساليب التكنولوجية لإحداث التطوير المنظمي " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وبانحراف معياري بلغ (0.78)، وبدرجة (مرتفعة)، وهذه النتيجة قد تعزى إلى إيمان مديري المدارس بأهمية هذه الأساليب لإحداث التطوير المنظمي، فضلاً عن أن الأساليب التقليدية لم تعد ذات جدوى لإحداث التطوير المنظمي بالمدارس، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تعميم وزارة التربية لإدخال الأساليب التكنولوجية بالمدارس لضمان إحداث التطوير المنظمي.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣١) ونصها " تسهم عملية التطوير المنظمي في تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المدرسة " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.65)، وبانحراف معياري بلغ (1.02)، وبدرجة (متوسطة). وهذه النتيجة قد تعزى إلى الدور الإيجابي للتطوير المنظمي في خلق أساليب اتصال فعالة تزيد من كفاءة العمل الإداري وتوفر الوقت والجهد المطلوب لإنجاز العمل المدرسي، فضلاً عن أن التطوير المنظمي يجعل جميع العاملين على دراية بالأدوار المطلوب منهم تنفيذها، وبالتالي تطوير العمل وسهولة الأداء بالمؤسسات التربوية.

### المجال السادس: العمل الجماعي

للإجابة على فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لفقرات مجال العمل الجماعي، والجدول (٩) يبين ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والدرجة لفقرات مجال العمل الجماعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.86	3.09	يساعد التطوير المنظمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل	٣٥	1
متوسطة	.81	2.95	يساعد التطوير المنظمي في المدرسة على تكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي	٣٢	2
متوسطة	.97	2.87	تزيد عملية التطوير المنظمي من شعور الانتماء لدى المعلمين	٣٣	3
متوسطة	.94	2.82	يساعد التطوير المنظمي على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة	٣٦	4
متوسطة	1.03	2.68	يحرص مدير المدرسة على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب مفهوم العمل الجماعي الهادف	٣٧	5
متوسطة	1.12	2.35	تساعد عملية التطوير المنظمي داخل المدرسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل	٣٤	6
متوسطة	.67	2.80	الدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي		

يبين الجدول (٩) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال العمل الجماعي بلغ (2.80)، وبانحراف معياري قدره (.67)، وبدرجة (متوسطة)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال العمل الجماعي ما بين (2.35 - 3.09)، وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بأهمية العمل الجماعي ودوره في تكوين أفكار إيجابية تحقق الأهداف التربوية، وتزيد من الانتماء للعمل المدرسي، وقد تعود هذه النتيجة إلى تغير الفكر الإداري لمديري المدارس والذي كان قائماً على فكرة الفردية إلى تنمية قيم العمل الجماعي، نظراً لتعدد المهام الإدارية والتي تتطلب تكاتف الجهود من أجل انجاز العمل التربوي، فضلاً عن أن العمل الجماعي يضمن وجود أفكار متعددة ابتكارية تؤدي إلى انجاز العمل المدرسي.

جاءت الفقرة رقم (٣٥) والتي تنص على "يساعد التطوير المنظمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، وبدرجة (مرتفعة)، "يساعد التطوير المنظمي على التخفيف من الصراعات داخل جماعات العمل" في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تعد منطقية، حيث يسهم التطوير المنظمي على تقسيم العمل، وإعطاء أدوار ومهام محددة لكل فرد داخل المدرسة، وبالتالي لا يكون هناك تداخل في المهام، ومن ثم تقل الصراعات بين الأفراد.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣٤) ونصها "تساعد عملية التطوير المنظمي داخل المدرسة على زيادة الثقة بين جماعات العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.35)، وانحراف معياري بلغ (1.12)، وبدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة قد تكون راجعة إلى أن التطوير المنظمي يحدد مهام كل جماعة من جماعات العمل بدقة، كما يعمل على تحسين العلاقات بين جماعات العمل، وبالتالي تقل الصراعات بين العاملين وتزداد الثقة بين هذه الجماعات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	أهداف واستراتيجيات المدرسة	متطلبات التطوير التنظيمي	الإجراءات الإدارية	الهيكل التنظيمي	الأساليب التكنولوجية	العمل الجماعي	التطوير التنظيمي ككل
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	2.76	2.85	2.74	2.05	2.81	2.79
	دراسات عليا	ع	.65	.77	.74	.67	.68	.57
	أقل من 5 سنوات	س	2.66	2.76	2.59	3.01	2.65	2.69
سنوات الخبرة	من 5- أقل	ع	.60	.63	.67	.59	.55	.51
	من 5- أقل	س	2.60	2.61	2.55	2.90	2.67	2.62
	من 10 سنوات	ع	.75	.89	.84	.79	.73	.65
	أكثر من 10 سنوات	س	2.84	3.00	2.84	3.13	2.87	2.88
	أكثر من 10 سنوات	ع	.57	.65	.64	.56	.64	.50
	أكثر من 10 سنوات	س	2.76	2.88	2.64	3.14	2.78	2.78
	أكثر من 10 سنوات	ع	.44	.52	.71	.48	.44	.36

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (١٠) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيري المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5- أقل من 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (١١) يبين ذلك.

التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

جدول (١١)

تحليل التباين الثنائي لأثر الجنسية وسنوات الخبرة على مجالات واقع التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
*.01	4.28	1.73	٢	3.46	أهداف واستراتيجيات المدرسة	سنوات الخبرة
*.00	7.64	4.21	٢	8.42	متطلبات التطوير التنظيمي	
*.01	4.74	2.46	٢	4.92	الإجراءات الإدارية	
.06	2.86	1.14	٢	2.29	الهيكل التنظيمي	
*.01	4.12	1.75	٢	3.51	الأساليب التكنولوجية	
.08	2.58	1.14	٢	2.28	العمل الجماعي	
*.00	5.94	1.19	٢	3.70	الكلي	
.61	.27	.19	1	.11	أهداف واستراتيجيات المدرسة	المؤهل العلمي
.78	.08	.04	2	.04	متطلبات التطوير التنظيمي	
.42	.65	.34	2	.34	الإجراءات الإدارية	
.66	.19	.08	2	.08	الهيكل التنظيمي	
1.00	.00	.00	2	.00	الأساليب التكنولوجية	
.32	١.00	.44	1	.44	العمل الجماعي	
.53	.39	.12	2	.12	الكلي	
		.40	259	104.74	أهداف واستراتيجيات المدرسة	الخطأ
		.55	259	142.68	متطلبات التطوير التنظيمي	
		.52	259	134.51	الإجراءات الإدارية	
		.40	259	103.36	الهيكل التنظيمي	
		.43	259	110.28	الأساليب التكنولوجية	
		.44	259	114.15	العمل الجماعي	
		.31	259	80.58	الكلي	
			263	2093.25	أهداف واستراتيجيات المدرسة	الكلي
			263	2277.75	متطلبات التطوير التنظيمي	
			263	2088.12	الإجراءات الإدارية	
			263	2566.08	الهيكل التنظيمي	
			263	2558.59	الأساليب التكنولوجية	
			263	2170.19	العمل الجماعي	
			263	2117.52	الكلي	



يتبين من الجدول (١١) الآتي:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالتطوير التنظيمي، وكذلك في الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي. وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية يكونون على وعي بالتطوير التنظيمي بمدارسهم، ذلك لأنهم يعدون مؤهلين لذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رضا المعلمين عن التطوير التنظيمي بمدارسهم وعن الدور الذي يقوم به المديرون لأجل تحقيق هذا التطوير، فضلاً عن أن الدورات التدريبية والتأهيل الذي يحصل عليه المعلمون بغض النظر عن مؤهلهم العلمي يجعلهم مهئين للقيام بأدوارهم بشكل متقارب. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الجابري (٢٠٠٣) والتي أكدت على وجود فروق فيما يتعلق بالتطوير التنظيمي لصالح المؤهل الأعلى.

٢. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة في مجالات (أهداف واستراتيجيات المدرسة، متطلبات التطوير التنظيمي، الإجراءات الإدارية، الأساليب التكنولوجية، والتطوير التنظيمي ككل) بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة على مجالي (الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي). ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية في هذا المجال تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٢).

### جدول (١٢)

#### المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	السنوات	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
أهداف واستراتيجيات المدرسة	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.25*	.83	.01
		أكثر من ١٠ سنوات	-.17	.17	.60
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	*.25	.83	.01
		أكثر من ١٠ سنوات	.08	.16	.89

التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

المتغير	فئات المتغير	السنوات	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.17	.17	.60
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.08	.16	.89
متطلبات التطوير التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.38*	.09	.00
		أكثر من ١٠ سنوات	-.27	.20	.37
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	-.38*	.09	.00
		أكثر من ١٠ سنوات	-.11	.19	.85
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.27	.20	.37
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.11	.19	.85
الإجراءات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.29*	.09	.00
		أكثر من ١٠ سنوات	.09	.19	.90
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	-.29*	.09	.00
		أكثر من ١٠ سنوات	.21	.18	.54
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.09	.19	.90
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.21	.18	.54
الأساليب التكنولوجية	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.24*	.09	.02
		أكثر من ١٠ سنوات	.25	.17	.36
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.24*	.09	.02
		أكثر من ١٠ سنوات	-.01	.17	1.00
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	-.25	.17	.36
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.01	.17	1.00
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	-.26*	.07	.00
		أكثر من ١٠ سنوات	-.16	.15	.56

المتغير	فئات المتغير	السنوات	متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	-.26*	.07	.00
		أكثر من ١٠ سنوات	.09	.14	.79
	أكثر من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	.16	.15	.56
		من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	.09	.14	.79

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتبين من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات من جهة وبين فئة الخبرة من ٥ - أقل من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من من ٥ - أقل من ١٠ سنوات في جميع المجالات والدرجة الكلية للتطوير التنظيمي ما عدا مجال المستفيدين حيث وجدت فروق ذات بين فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات من جهة وبين فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات.، وهذه النتيجة تعزى إلى فقد يعزى إلى أن المعلمين الأعلى خبرة يكونون على وعي أكبر بالتطوير التنظيمي، وذلك لما يكتسبونه عبر سنوات خبرتهم التعليمية، فضلاً عن أن المعلمين القدامى يكونون أكثر رضا عن مستوى التطوير التنظيمي لأن دورهم في تحقيق التطوير التنظيمي يكون أكبر من دور المعلمين الجدد، حيث يكونون مسؤولون عن كثير من المهام التي المتعلقة بالتطوير التنظيمي لمدارسهم. وهذه النتيجة تتفق تختلف مع نتائج دراسة دراسة الجابري (٢٠٠٣) والتي أكدت على عدم وجود فروق في التطوير التنظيمي يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### توصيات الدراسة

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث عدد من التوصيات، وهي:
١. اهتمام مدير المدرسة بتوفير برامج تتيح التنمية والتطوير للمعلمين.
  ٢. تعديل الإجراءات الإدارية وتطويعها لاحتياجات التطوير التنظيمي.
  ٣. تحسين أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة في المدرسة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

١. أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. دار الفكر العربي: القاهرة، مصر، ٢٠١١.
٢. أحمد عبد المجيد الصمادي ومحمد حسن معابرة (٢٠٠٦). اتجاهات طلبة المرحلة الأساسية المتوسطة نحو المدرسة "دراسة ميدانية في مدارس مدينة إربد الحكومية والخاصة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٢)، العدد (٢).
٣. أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية " أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، ط١، الاسكندرية : المكتب الجامعي، ١٩٩٩.
٤. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصرة، القاهرة: عالم الكتب، مجلد١، ٢٠٠٨.
٥. أنور وجدي الوكيل: الأسس العلمية للإدارة. المنيا: دار المعرفة للطباعة، ٢٠١٢.
٦. بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.
٧. حسن بن عبده بن حسين العديقي: معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الاجهزة الامنية " دراسة ميدانية على امارة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٨.
٨. حسين مخلد مصلح المطيري: مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١١.
٩. رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي: آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته. دمشق: دار مؤسسة رسلان، سوريا، ٢٠١٢.

١٠. سلطان غالب الديحاني: الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل، ٢٠٠٩.
١١. شاكر محمد فتحي أحمد: إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة. القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٦.
١٢. طاهر محسن الغالبي وأحمد على صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠.
١٣. عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٢٨، المجلد (١)، ٢٠١٢.
١٤. عبد الرازق محمد إبراهيم زيان: التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٥.
١٥. عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط ٥، ٢٠٠٩.
١٦. عبد محمد آل صقر: إدارة الجودة الشاملة وآلية تطويرها: دراسات ونماذج تطبيقية، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ٢٠١١.
١٧. عبير محمد العساس: تطوير التعليم الابتدائي المصري في ضوء الخبرة الكندية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠١٢.
١٨. علي السلمي: إدارة التميز. القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٢.
١٩. علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ١٩٩٣.
٢٠. فانتن عدنان أبو ورد: درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥.

٢١. فريحة بوفاتح: مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، ٢٠١٢.
٢٢. محمد الصيرفي: التطوير الإداري. الاسكندرية: الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣.
٢٣. محمد راتول وأحمد مصنوعة: متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، عدد ٤، ٢٠١١.
٢٤. محمد يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥.
٢٥. مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "دراسة حالة - مؤسسة اتصال الجزائر بمستغانم". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١١.
٢٦. مطلق مقعد مطلق: معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الشقراء. مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٥، جزء ٤، ٢٠١٤.
٢٧. المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط ٤، ٢٠٠٤.
٢٨. موزة بنت عبيد بن سعيد الجابري: التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان : دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٣.
٢٩. ميرفت محمود محمد: تطوير المناهج. عمان، مركز دبيونو لتعليم التفكير، ٢٠١٥.
٣٠. نواف مطلق العجمي: درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١١.
-

٣١. نور سالم مبارك: مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقته بالتطوير التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠١١.

٣٢. نورة محمد الرشيد: التغيير و التطوير التنظيمي إدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم. دولة الإمارات العربية المتحدة: مجلس أو ظبي للتعليم، ٢٠١٥.

٣٣. هاني ناصر حمد الراجحي: التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٣م.

٣٤. هيا بنت عبد العزيز العواد: رؤية الكويت عام ٢٠٣٠. مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، ١٧٨، ٢٠١١.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

35. Kashikatu, Lukas: **An organization development intervention in a namibian rural school in ohanguena region**, Master of education, Rhodes University, ٢٠٠٩.
36. More, Chandramouli: The effect of Appreciative Inquiry as organizational development intervention on organizational planning and service quality improvement in St. Francis School (ICSE), **Review of research and social intervention**, ٣٣, ٢٠١١, ٢٧ – 43.
37. Neale. Danile & Balley, William J. & Ross. Billy E.m, **Strategies for School Improvement: Cooperative Planning & Organization Development**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., ٢٠١١.