



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة جازان
كلية التربية
قسم التربية

واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية تخصص "الإدارة التربوية"

إعداد

عبد بن محمد يحيى أبوعله
الرقم الجامعي: ٢٠١٨١٢٩٣٤

إشراف الأستاذ الدكتور
أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن
أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية
جامعة جازان

٢٠٢٠/هـ١٤٤٢ م



﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿٣٥﴾ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿٣٦﴾ وَأَحْلِلْ عُقْدَةَ مِنِّ لِسَانِي ﴿٣٧﴾
يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴿﴾

سورة طه: (٢٥-٢٨)



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة جازان
كلية التربية
قسم التربية

واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان

إعداد الطالب : عبده بن محمد يحيى أبو عله

الرقم الجامعي: ٢٠١٨١٢٩٣٤

تقرير لجنة المناقشة والحكم:

تمت الموافقة على قبول هذه الرسالة وإجازتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - تخصص الإدارة التربوية.

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

الاسم	المرتبة العلمية	التخصص	صفته	التوقيع
أ.د / أحمد عبدالقادر سعدالدين	أستاذ	الإدارة التربوية	مشرفاً ومقرراً	
د / محمد بن هادي الفقيه	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	عضواً	
د /يسام صلاح محمود جويلي	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	عضواً	

(٢٤ صفر - ١٤٤٢ هـ)

(١١ أكتوبر - ٢٠٢٠ م)

إهداء

إلى والدي ووالدتي.....

إلى أسرتي الكريمة

إلى العاملين في الميدان التربوي

إلى هؤلاء جميعًا أهدى هذا العمل، متضرعًا إلى الله أن

يكون خالصًا لوجهه تعالى.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن منّ الله تعالى عليّ بإكمال هذه الدراسة، يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة جازان التي فتحت ذراعيها لكل المتعطشين للعلم والمعرفة، وأخص بالشكر معالي رئيس الجامعة وسعادة عميد الدراسات العليا وسعادة عميد كلية التربية وأساتذتي بالجامعة، كما يطيب لي ويسعدني أن أشكر الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وقادة ومعلمي المدارس الثانوية بالمنطقة لتسهيل مهمة تطبيق الدراسة.

ومزيد من الشكر والامتنان إلى أستاذي الكريم سعادة الأستاذ الدكتور أحمد عبدالقادر سعد الدين الذي ساعدني في هذه الدراسة، ولم يبخل عليّ بعلمه وجهده ووقته، فكان لي مرشداً ومشجعاً ومسدياً للنصيحة، مما كان له عظيم الأثر في إتمام هذا الجهد، كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة سعادة الدكتور/ محمد بن هادي علي الفقيه، وسعادة الدكتور/ بسام صلاح محمود جويلي على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدماه من ملاحظات قيمة تسهم في إثرائها.

ولا يفوتني أن أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني إلى جميع أفراد أسرتي على تعاونهم المستمر أثناء فترة دراستي وتشجيعهم لي، وإلى من ساهم ولو بجهد ضئيل أو بث في نفسي العزيمة والطموح على المواصلة والعطاء أو أضاء لي الدرب، فإلى هؤلاء جميعاً التحية والتقدير، والله أدعو أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحث

واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان

إعداد الباحث: عبده بن محمد يحيى أبوعله

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للتطوير التنظيمي، والتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، والتي قد تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، تحديد معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتطبيقها على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٣٥٠) معلماً من معلمي المدارس الثانوية (بنين)، والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. وتحليل البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، اختبار مان ويتني، اختبار كروسكال واليس. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- ١- أن قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان يُمارسون التطوير التنظيمي بمحاوره المدروسة بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاور واقع تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (٢,٣٧٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٢)؛ حيث جاء محور التطوير الإداري بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٢,٤٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، يليه بالمرتبة الثانية محور تطوير الموارد البشرية، بمتوسط عام (٢,٣٥٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وفي الأخير جاء محور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية؛ بوصفه أقل محاور التطوير التنظيمي ممارسة من قادة المدارس الثانوية بمتوسط عام (٢,٣٤٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٩).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين، حول الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان ومحاوره الفرعية المتمثلة في: (التطوير الإداري - تطوير الموارد البشرية - تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية)، باختلاف متغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ٣- أن معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية تتوافق بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (٢,١٣٨).

وبناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية؛ قدمت الدراسة عدداً من التوصيات لدعم تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان منها ما يلي: ضرورة تطوير اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل المدرسي، وتطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات التطوير التنظيمي، وضرورة تفعيل وزارة التعليم لمنظومة قيادة الأداء المدرسي وفق مؤشرات الأداء الكمية والنوعية، والاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم، إضافةً إلى التوصية بضرورة دعم الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض قادة المدارس الثانوية ببعض الصلاحيات وخصوصاً المتعلقة بأنظمة العمل ونظام الحوافز والعمل على مراجعتها وتطويرها.

الكلمات المفتاحية: واقع، التطوير التنظيمي، المدارس الثانوية، منطقة جازان، السعودية.

"The Reality of Organizational Development at Secondary School in Jazan Region".

Prepared By: Abdou Mohammed Yahia Abu Alah

Abstract:

The present study aims to identify theoretical bases of the organizational development, identify study sample estimates about it, reveal the statistically significant differences between averages of the study sample responses, which can attribute to the study variables such as: (scientific qualification and years of experience) and identify obstacles of organizational development applying at secondary schools in Jazan region for achieving the study objectives, the analytical descriptive approach is used , in addition to a questioner , which is used as a tool for collecting data .The tool is applied on a random sample of (350) teachers of male secondary schools in Jazan region. For data analysis, some statistical methods are used such as; (Person Correlation, Cronbach's Alpha, Mann- Whitney test and kruskall- Wallis test). The study reaches the following results:

- 1- Secondary schools leaders in Jazan region are widely practicing the organizational development and its pivots from teachers point of view , the general arithmetic average of the study pivots is (2.376) and the standard deviation is (0.72). The pivot of administrative development comes at the first rank with a general average (2.43) and with standard deviation (0.68), followed by the pivot of human resources development with a general average(2.358) and standard deviation (0.74)and at the last rank comes the pivot of facilities and teaching aids with a general average (2.340) and standard deviation(0.69).
- 2- There are no statistically significant differences between averages of teachers responses about the total degree for the organizational development at secondary schools in Jazan region and its pivots, which include (administrative development, human resources development and facilities and teaching aids according to (scientific qualification and years of experience) variables .

3- Obstacles of the organizational development applying at secondary schools are moderate, from teachers point of view , with a general arithmetic average(2.138).

Based on theoretical and field studies, the study presents some recommendations to support the organizational development applying at secondary schools in Jazan region Some results are as following : a necessity of developing rules and systems which organize work, developing secondary schools' leaders' job tasks in order to meet with organizational development needs , the ministry of education have to activate the leadership of school performance according to performance quantitative and qualitative indicators, determining secondary school's leaders training needs according to their performance results, finally supporting the need for decentralization and authorizing school leaders with some powers, specially regarding work system and incentive system .

Key words : Reality , Organizational Development , Secondary School.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	نموذج إجازة الرسالة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د - و	الملخص
ز - ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
٦-١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة الدراسة
٣	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	مصطلحات الدراسة
٦	حدود الدراسة
٥٤-٧	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
٨	المبحث الأول: الإطار النظري
٨	المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي
٨	أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي
١٠	ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي
١٣	ثالثاً: أسباب ومبررات التطوير التنظيمي
١٤	رابعاً: العوامل التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي
١٥	خامساً: أهمية التطوير التنظيمي
١٧	سادساً: أهداف التطوير التنظيمي
١٩	سابعاً: خصائص التطوير التنظيمي
٢٢	ثامناً: مراحل عملية التطوير التنظيمي
٢٥	تاسعاً: مجالات التطوير التنظيمي
٢٧	عاشراً: استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي
٣١	المطلب الثاني: المهام القيادية لقادة المدارس الثانوية ودورها في التطوير التنظيمي
٣١	أولاً: مفهوم المرحلة الثانوية
٣٢	ثانياً: أهمية التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية
٣٢	ثالثاً: أهداف التعليم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية

٣٣	رابعاً: القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي وتحديات العصر
٣٤	خامساً: أهمية القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي
٣٥	سادساً: أهداف القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي
٣٦	سابعاً: مبادئ القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي
٣٨	ثامناً: القائد المدرسي: صفاته ومهاراته
٤٠	تاسعاً: الأدوار القيادية المعاصرة لقادة المدارس الثانوية
٤٣	عاشرًا: التنمية المهنية والتدريب لقادة المدارس الثانوية
٤٤	حادي عشر: دواعي تطوير قادة المدارس الثانوية
٤٦	ثان عشر: المهام القيادية لدى القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية
٤٨	ثالث عشر: دور قادة المدارس الثانوية في التطوير التنظيمي
٤٩	رابع عشر: المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية
٥٠	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٥٠	المطلب الأول: الدراسات المحلية
٥١	المطلب الثاني: الدراسات العربية
٥٣	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية
٥٤	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
٦٥-٥٦	الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها:
٥٧	أولاً: منهج الدراسة
٥٧	ثانياً: مجتمع الدراسة
٥٧	ثالثاً: عينة الدراسة
٥٩	رابعاً: أداة الدراسة
٦٣	خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة
٦٤	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
٨٤-٦٦	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٦٧	أولاً: تحليل نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
٧٥	ثانياً: تحليل نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
٧٩	ثالثاً: تحليل نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
٩٥-٨٥	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
٨٦	أولاً: ملخص الدراسة
٧٨	ثانياً: ملخص نتائج الدراسة
٩٢	ثالثاً: التوصيات
٩٥	رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية
١٠٣-٩٦	مراجع الدراسة
٩٧	أولاً: المراجع العربية
١٠٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
١١٧-١٠٤	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٧	مواصفات شاغلي الوظائف القيادية المدرسية	(١-٢)
٥٨	وصف العينة في ضوء المتغيرات التصنيفية	(١-٣)
٦٠	مدى الاستجابات الثلاثي (مستوى الموافقة) للاستبانة	(٢-٣)
٦١	مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثاني : (واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	(٣-٣)
٦٢	مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة محاور الجزء الثاني : (واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثاني	(٤-٣)
٦٢	مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثالث : (معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثالث الذي تنتمي إليه	(٥-٣)
٦٣	مُعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	(٦-٣)
٦٤	عدد الاستبانات (الموزعة، والعائدة، والمستبعدة، والصالحة للتحليل).	(٧-٣)
٦٧	المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمحور التطوير الإداري حسب استجابات أفراد عينة الدراسة	(١-٤)
٦٩	المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمحور تطوير الموارد البشرية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة	(٢-٤)
٧٢	المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمحور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية حسب استجابات أفراد عينة الدراسة	(٣-٤)
٧٤	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور التطوير التنظيمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان ، مُرتبة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.	(٤-٤)
٧٦	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين، حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان باختلاف متغير المؤهل العلمي	(٥-٤)
٧٧	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين، حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان باختلاف متغير سنوات الخبرة	(٦-٤)
٧٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لتقييمات عينة البحث الإجمالية لعبارات الجزء الثالث : (معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان)	(٧-٤)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٩	أبعاد التطوير التنظيمي	١
١٩	خصائص التطوير التنظيمي	٢
٢٣	مراحل التطوير التنظيمي	٣
٢٤	أمثلة من تشخيص المشاكل والتدخلات التي ربما تكون مناسبة لعلاجها	٤
٢٦	المجالات التي يمكن إخضاعها لعمليات التطوير التنظيمي	٥
٢٨	الشبكة الإدارية	٦

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية	١٠٥
٢	إفادة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات	١٠٦
٣	خطاب عميد الدراسات العليا بشأن الموافقة على عنوان الدراسة	١٠٧
٤	قائمة بأسماء السادة المحكمين	١٠٨
٥	أداة الدراسة في صورتها النهائية	١٠٩
٦	خطاب عميد كلية التربية بشأن تطبيق أداة الدراسة	١١٥
٧	خطاب المدير العام للتعليم بمنطقة جازان بشأن تطبيق أداة الدراسة	١١٦
٨	إحصائية بعدد معلمي المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان	١١٧

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة

• مقدمة الدراسة

• مشكلة الدراسة

• أهداف الدراسة

• أهمية الدراسة

• مصطلحات الدراسة

• حدود الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة:

إن المنظمات الإدارية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية، فهي تنمو وتتغير وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التطوير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة إدارية.

والمنظمات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئة جذرية وامتسارعة لم تشهدها من قبل سواء في الكم والنوع والسرعة، فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة والتغيير يحيط بالمنظمات من كل حدب وصوب، وهذا يضع تحديات ومتطلبات كثيرة أمام المديرين والمسؤولين في مختلف المنظمات ربما لم يواجهوها من قبل فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التحديات وكيف يستطيع التكيف مع هذه المتغيرات ويحافظ على استمرارية المنظمة وازدهارها ونموها في القوى والمؤثرات العديدة التي تحيط بها (عبوي، ٢٠٠٦، ص ١٥)

وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين العديد من التغيرات السريعة على جميع الأصعدة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، الثقافية، وخاصة التربوية والتي تتعلق برؤوس الأموال البشرية للمنظمة من كادر مؤهل للتربية والتعليم إلى الطلبة بمختلف مواهبهم وقدراتهم الموجهة إلى أعلى مستويات النجاح والتي لا يستطيع أحد أن يخفي دورها الرئيسي في توجيه التطوير إلى أرفع مستوياته كونه يهدف إلى رفع مستوى الأداء إلى التقدم والنهضة ما أمكن ذلك للمؤسسة والطلبة (شهاب، ٢٠١٤، ص ٩).

وتطوير المؤسسة التعليمية – شأنه شأن تطوير أي منظمة من منظمات المجتمع الأخرى – يركز على أسلوب مخطط وموجه للتغير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه. والتطوير التنظيمي من المتغيرات التي تحدث في نظام تعليمي معين بقصد زيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع ومطالبه، وإن هناك حاجة لتطوير التعليم بصفة مستمرة وعامة، والتطوير التنظيمي بصفة خاصة؛ لأن مشكلات التعليم يرجع معظمها إلى مشكلة إدارته كمنظومة إدارية مرتبطة في سياقاتها بالمنظمة المجتمعية والنسق القيمي الذي يتأثر بكل المتغيرات، وانعكاس ذلك على المؤسسة التعليمية وفعاليتها. (أحمد، ٢٠١١، ص ٣٣٧)

ويمثل التطوير التنظيمي أحد السبل الأساسية للإصلاح والتطوير الذاتي للمؤسسات التعليمية، والتطوير التنظيمي أسلوب تغيير مخطط للخروج من الأزمات الإدارية، والارتقاء بمستوى أداء المنظمات التعليمية، ويقصد به عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، وتتم من خلال تغيير مخطط محكم وتطوير طويل المدى، يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والارتقاء بمستوى أدائهم، وتعظيم فعالية المنظمة، وذلك في إطار الإمكانيات البشرية والمادية للمنظمة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة بالمنظمة (الحربي والمهدي، ٢٠١٦، ص ٢٦)

وتعتبر عملية التطوير التنظيمي من الأمور الطبيعية والممارسة في المنظمات الإدارية والتعليمية، وذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء، وخاصة في عصرنا الحالي، وذلك لاعتماد هذا العصر على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية والأبعاد

التنظيمية المختلفة، وتهيئة الجو المناسب وخلق روح المناخ التنظيمي المناسب والذي يؤدي إلى زيادة الغرض الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية (عبوي، ٢٠٠٦، ص ١٣٧).

وتتنوع الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي فمنها ما يستخدم في مجال الأفراد (معارف ومهارات وثقافة تنظيمية)، ومنها ما يستخدم في مجال التنظيم (السياسات، والأهداف، والهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية، واستخدام آليات التكنولوجيا الحديثة)، (الطجم، ٢٠٠٩، ص ٨٧).

ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي أنه يجمع بين الطابع العلمي والعملية في أن واحد، علمي من حيث كونه قائماً على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات العاملين ومهاراتهم واستخدام مفهوم النظم لرفع كفاءة عناصر المؤسسة، وإيجاد التوافق بينها. في حين أنه ذو طابع عملي لقدرته على إحداث تغيير فعلي ضمن برامج عملية موجهة نحو حل المشكلات لتحسين أساليب العمل وتحقيق الأهداف المنشودة. (أبو ورد، ٢٠١٥، ص ٥٠).

وتعد المؤسسات التعليمية ومنها المدارس الثانوية من أهم المنظمات التي أوكل إليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه التعليمية و التربوية؛ فهي الوحدة الأساسية التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة العامة للتعليم، وهي الأداة الفعلية لتحقيق أهداف هذه السياسة، وتشهد المرحلة الثانوية أهم التغيرات التي يمر بها الإنسان وترسم معالم شخصيته المستقبلية.

وبما أن نظام التعليم في المدارس الثانوية تحول من النظام الفصلي إلى نظام المقررات؛ فمن الضروري أن يكون قائد المدرسة الثانوية ملماً بالتغيرات، وقراءة الواقع، واستشراف المستقبل، واستيعاب التغيرات، ودراسة انعكاساتها على الفرد والمدرسة بل والمجتمع، ومن ثم العمل على التطوير الهادف والمخطط في سبيل إعادة البناء، فهو السبيل إلى تحويل تحديات العولمة إلى فرص يمكن الاستفادة منها في الواقع التعليمي والمدرسي، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد كان لنمو وتطور مفاهيم وأساليب العلوم السلوكية أثر مباشر في دفع عجلة الاهتمام بالجوانب السلوكية في التنظيم، مما أدى بدوره إلى بروز اتجاهات حديثة في دراسة وتحليل الجهاز الإداري على أساس النظرة الشاملة والمتكاملة لعناصره ومكوناته، بحيث تتلافى جوانب الخلل والقصور التي اشتملت عليها الاتجاهات التقليدية.

وبالنظر إلى التطوير التنظيمي باعتباره أحد التوجهات الإدارية الحديثة، فلقد انبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها. (بوزوران، ٢٠١٥، ص ٣٤)

والتطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية والتعليمية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها، وخاصة في العصر الحديث حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة وذلك لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات

ومؤسسات إدارية و تعليمية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي. (السكرانة، ٢٠١٣، ص٢٢).

إن تطوير الأنظمة والإجراءات بما يكفل جدية العمل والانضباط في النظام التعليمي، وكذلك رفع كفاءة الأداء، وتفعيل التقنيات الحديثة المساندة في منظومة العمل التعليمي، من أهم اتجاهات التغيير التي تعمل عليها وزارة التعليم لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. (موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية).

إن التطوير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات التي يجب على القادة فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك بهدف ضمان جودة الأداء، لذا أصبح التطوير التنظيمي وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأن التطوير يحدث في كل مكان وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المنظمة يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة عملية التطوير، وربما تكون القيادة والتطوير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات التربوية في الوقت الحاضر. (الدويش، ٢٠٠٩، ص٢).

وتؤكد دراسة علي (٢٠١٦) ودراسة البرعصي (٢٠١٥) على أن أي تطوير في المؤسسات يتطلب تكيفاً وتوازناً جديداً يكفل للمؤسسة بقاءها وزيادة فعاليتها في ظل بيئة ديناميكية كثيرة التغيير، ويشمل هذا التطوير عدداً من الجوانب التي تنبئ عليها هذه المؤسسات الأهداف والاستراتيجيات المستخدمة في القيادة وأساليبها وأنواعها، لذلك لا بد على القيادي أن يكون على دراية بأسس التطوير التنظيمي وبما يدور في البيئة الداخلية والخارجية حتى يستطيع معرفة مواطن الخلل التي تحتاج إلى التغيير.

أن المؤسسات التربوية في منطقة جازان تعيش اليوم في بيئة حركية تتعامل معها باستمرار، وبالنظر لما تتميز به هذه البيئة من تغير متسارع في كافة أبعادها وجوانبها، أصبحت هذه المؤسسات التربوية أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد حاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع الانتفاع من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتهديدات، ومن الأساليب الحديثة التي تنتهجها مشروع التطوير التنظيمي الذي من شأنه أن يجعلها تتكيف مع التغيرات وتتأقلم مع بيئتها.

ومما سبق يمكن القول بأن التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان أصبح ضرورة ملحة و أمراً حتمياً، ومن هنا يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأسس النظرية للتطوير التنظيمي ؟
٢. ما تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية (المؤهل العلمي للمعلم، سنوات الخبرة)؟
٤. ما معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟
٥. ما التوصيات والمقترحات اللازمة التي قد تسهم في التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على الأسس النظرية للتطوير التنظيمي.
2. التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة تبعاً للمتغيرات التصنيفية (المؤهل العلمي للمعلم، سنوات الخبرة).
4. تحديد معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.
5. التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات اللازمة التي قد تسهم في تفعيل التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تبرز الدراسة أهمية التطوير التنظيمي كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الثانوي وتطويره.
2. تسهم الدراسة في نشر ثقافة التطوير التنظيمي بين العاملين في العملية التعليمية.
3. تساعد في تطوير منظومة التعليم تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ من خلال الاهتمام بالجوانب البشرية، والتقنية، والإدارية بالمدارس الثانوية.
4. العمل على تحسين وزيادة فعالية العمليات والوظائف الداخلية وزيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال التطوير المخطط له.
5. إعطاء صورة لقادة المدارس وكذلك المسؤولين بإدارة التعليم لمعرفة واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

مصطلحات الدراسة:

التطوير لغة: التغيير أو التحويل من طور إلى طور.

التطوير اصطلاحاً هو: التحسين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة.

التطوير التنظيمي: يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة ويدرار من قبل السلطة العليا في المنظمة لزيادة فعالية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك. (عبوي، ٢٠٠٦، ص١٣٨).

كما عرفه مختار (٢٠١١، ص١٧٤) بأنه: " العملية التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية بواسطة منظمات الأعمال ، وذلك بغرض تحقيق بعض الأغراض على شاكلة تنمية القدرات التنافسية للمنظمة وتحسين أداء المنظمة أو لترقية جو العمل أو زيادة فاعلية المنظمة".

كما يعرفه الغالبي وصالح (٢٠١٠، ص٣٨) بأنه "نشاط منهجي طويل الأمد مستديم ، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير على المستوى الكلي للمنظمة، بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية".

التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي: هو العملية المخططة والشاملة على مستوى المدارس الثانوية، بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، من خلال تطوير جوانبها الإدارية، ومواردها البشرية، وبيئتها المدرسية، ووسائلها التكنولوجية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية والمؤسسية:

اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بعض محاور التطوير التنظيمي والمتمثلة في: التطوير الإداري، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير المرافق والوسائل التكنولوجية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٠-١٤٤١هـ.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: التطوير التنظيمي.

المتغيرات التصنيفية: المؤهل العلمي للمعلم، سنوات الخبرة.

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

المبحث الأول

الإطار النظري

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: المهام القيادية لقادة المدارس الثانوية ودورها في التطوير التنظيمي.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

- المطلب الأول: الدراسات المحلية.
- المطلب الثاني: الدراسات العربية.
- المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.
- المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.

المبحث الأول

الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: ماهية التطوير التنظيمي:

تمهيد:

"أن الشيء الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير" ، فإذا كنت صاحب شركة أو مدير أو قائد مؤسسة تعليمية فأنت تعلم هذه الحقيقة جيداً ، فأمس كان مختلفاً عن اليوم، وهو سيختلف عن الغد أيضاً، ويعرف رجال الأعمال والمديرون والقادة التربويون كيف أن الأعمال والمنظمات بحال مختلف كل يوم؛ وذلك بسبب التغيير السريع والمتلاحق مثل المنافسة ، والتغييرات المتلاحقة في التكنولوجيا، والموارد البشرية، يحتاج الأمر إلى أن تتوافق المنظمة مع هذه التغييرات بأن تقوم ببعض التدخلات والتعديلات في العاملين ووظائفهم، وفي الأقسام، والإدارات، وجماعات العمل، وفي شكل المنظمة ككل، وهو ما يطلق عليه بالتطوير التنظيمي(ماهر، ٢٠١٨، ص ٢٣).

أن التطوير التنظيمي ليس أسلوباً للتغيير على المستوى الجزئي، بل إن التطوير التنظيمي يحمل النظرة الشمولية في التغيير، ويلجأ التطوير التنظيمي إلى أكثر من استراتيجية واحدة للتغيير انطلاقاً من نظراته الشمولية للتنظيم، كما أن التطوير التنظيمي لا يقوم على التغيير العشوائي، إنما يعتمد على تقييم عملي ومنظم، وتشخيص دقيق للمشاكل التنظيمية التي تقود بالتالي إلى سلسلة من مجهودات التغيير، أخيراً لا يهدف التطوير التنظيمي إلى رفع الحالة المعنوية أو تغيير الاتجاهات فقط، بل بصورة عامة إلى رفع كفاءة التنظيم (الطجم ، ٢٠٠٩ ، ص ٦٤).

أولاً: التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

يرى (Anderson, 2015) في (ماهر، ٢٠١٨ ، ص٣٩) أن التطوير التنظيمي بدأ في وقت الحرب العالمية الثانية حينما دعى كيرت لوين Kurt Lewin ، والذي هاجر من أوروبا إلى أمريكا؛ لكي يساعد ويدرب القادة المحليين في أمريكا، وكان أسلوبه أنه أنشأ ورشة عمل لهؤلاء القادة وأسماها مجموعة التدريب Training (T) group. وفي هذه المجموعة يتم عرض مشاكل العمل، ومناقشتها، وتدوين ذلك على سبورة ورقية، ثم تبادل الرأي للتوصل إلى حلول، وكانت هذه الخطوات تستند على بناء مهارات الحساسية لمشاعر الآخرين (أو ما يطلق عليه بتدريب الحساسية Sensitivity Training)، وكان كيرت لوين يتقصد دورين، دور المستشار مرة، ودور أحد القادة مرة أخرى؛ وذلك لمزيد من الحساسية وأبناء جسور تعاون بين الأطراف، ولقد أطلق على ذلك بالتغيير التعاوني Collaborative Change أو الاستشارة التعاونية Collaborative Consultation .

وقد ذكر (Whyte and Hamilton, 1964) في (ماهر، ٢٠١٨ ، ص٣٩) أنه أدى ذلك إلى ظهور حركة البحث العلمي Action Research، حيث يقوم المستشار بقيادة البحث والتطوير داخل المنظمة بالمشاركة مع المديرين، ويبدأ الأمر بتشخيص المشكلة، ثم جمع معلومات عنها، وتزويد المنظمة بهذه المعلومات Feedback ثم مناقشة ذلك، واختيار التدخل (أي العلاج) الملائم، والتي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة.

ولقد ظهر المصطلح الخاص بالتطوير التنظيمي (OD) Organization Development في منتصف الخمسينات من القرن الماضي على يد كل من دوجلاس ماكجريجور وريشارد بيكارد (McGregor, 1960 ; Beck hard, 1969) ولقد كان ذلك أثناء الاستشارة التي قدمها لشركة جنرال ميلز ، ومن وقتها ذاع صيت هذا المصطلح كأسلوب علمي مخطط تستخدمه الإدارة العليا ويعتمد على تعاون المستويات التنظيمية في دراسة مشاكل المنظمة من أجل الوصول إلى تدخلات (أو علاجات) تستند على نتائج نظريات العلوم السلوكية.

وقد بين (Chern, 1987; Trist, at al., 1963) أنه ظهر في الوقت نفسه تقريباً اتجاه آخر في إنجلترا أطلق عليه النظام التقني الاجتماعي Sociotechnical System والذي يرى أن المنظمات يمكن أن تتطور إلى الأكفأ إذا استطاعت أن توائم بين الجوانب الفنية والجوانب الاجتماعية فيها، على الأخص إذا استطاعت أن تصمم أنظمتها بشكل يتوافق بين التكنولوجيا المستخدمة وكل من البيئة والعمال وإدارة. ولقد نادى هذا الاتجاه بضرورة المشاركة في الإدارة وفي الأرباح، وفي جماعات عمل مستقلة، وتدريب العاملين (ماهر، ٢٠١٨، ص ٤٠).

ويمكن القول بأن التدريب العملي والبحث المسحي والتغذية الراجعة من أهم المصادر الأساسية في ظهور التطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي بشكله الحديث:

أشار (ماهر، ٢٠٠٨) في (ماهر، ٢٠١٨، ص ٤١) أنه ظهرت مجموعة من النظريات التي ساهمت في تشكيل التطوير التنظيمي بشكله الحديث، وهي تظهر في السطور التالية :

▪ نظرية جودة حياة العمل Quality Of Work Life

أدت نظرية النظام التقني الاجتماعي – كما ظهرت في إنجلترا – إلى ظهور فكر مواز في الولايات المتحدة ينادي بضرورة اتباع ممارسات تدفع في اتجاه جودة حياة العمل ، ومنها إعادة تصميم العمل لمزيد من الإثراء الوظيفي. والمشاركة في الإدارة والأرباح، واستخدام جداول العمل المرنة، ومزيد من مزايا وخدمات العاملين، وتزويد العاملين بمعلومات كاملة عن العمل (Davis and Chern, 1975). ولقد أدت نظرية جودة العمل إلى تطوير مفاهيم أخرى مثل انهماك العاملين في العمل Employee Involvement وتمكين العاملين Employee Empowerment .

▪ نظرية إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ترى هذه النظرية أن أفضل طريق إلى التطوير التنظيمي هو التركيز على الجودة الشاملة، والتي تركز على تحقيق الجودة في كل مراحل العمل (من مدخلات وعمليات ومخرجات)، كما أنها تركز على رفض العيوب، والمراجعة المستمرة والتحسين المستمر للعمل، وتنمية روح الاستفسار للتحسين وضرورة التنسيق بين أجزاء العمل، وأن تتوافق كافة الأنظمة مع الجودة الشاملة.

▪ نظرية الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

ترى هذه النظرية أن الأسلوب الأفضل لتطوير المنظمات هو اتباع نظرية الإدارة الإستراتيجية، وهو نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة وذلك استناداً على خلفية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة .

■ نظرية المنظمة المتعلمة Learning Organization

ترى هذه النظرية أن المنظمة يمكنها أن تتعلم من مشاكلها ومن ممارساتها، وكان لكريس أرجيريس Chris Argyris الفضل في تطوير هذه النظرية، والذي يرى أن دور المنظمة يتمثل في جمعها للمعرفة، وتزويدها للعاملين، وتفسيرها، وتكوين ذاكرة معلومات تفيد مستقبل المنظمة (Argyris and Schon, 1996).

■ نظرية الثقافة التنظيمية Organizational Culture

أن هذه النظرية ترى أنه يمكن تطوير المنظمات من خلال التأثير في شكل أنماط السلوك المرغوبة داخل هذه المنظمات، وأنه يمكن إحداث التأثير من خلال رسم أنظمة معينة، وتدريب العاملين، وتشجيع السلوك المرغوب، وتغيير ممارسات المنظمة.

ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي:

هناك أربعة مفاتيح ترمز لمفهوم التطوير التنظيمي هي: (علاقي، ٢٠١٩، ص ٤٣٤)

العملية : التغيير والتكيف استجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية .

الهدف : تغيير الاعتقادات والأفكار والقيم من أجل التجديد والتطوير .

الوسيلة : عوامل تدخل لإحداث التغيير المطلوب في الأنظمة، وأسلوب العمل.

النتيجة : فعالية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيير .

وقدم عدد من الباحثين تعاريف عديدة لمفهوم التطوير التنظيمي نستعرض بعضاً منها :

يعرفه (السكرانه، ٢٠٠٩، ص ٢٤) بأنه جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية .

وعرفه (عامر وقنديل، ٢٠١٠، ص ٢٤٣) بأنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة.

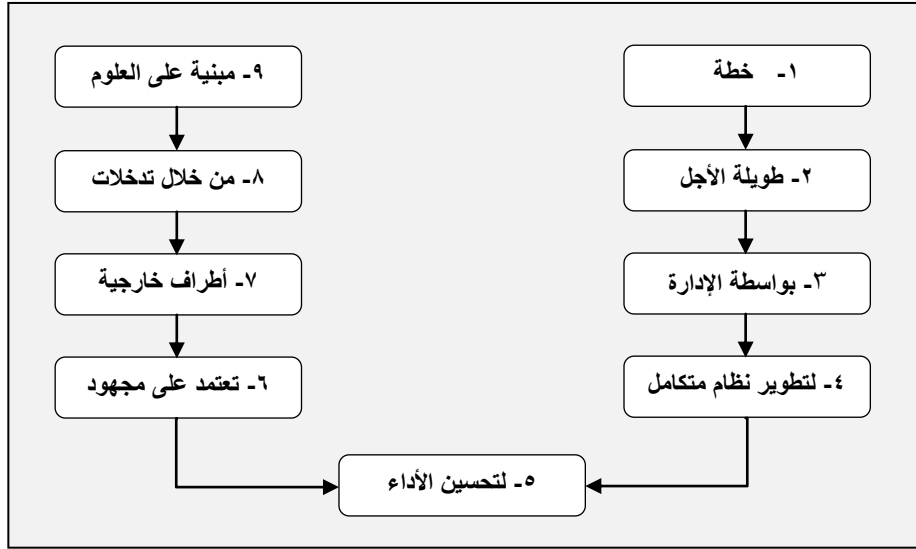
ويرى عبوي (٢٠٠٦، ص ١٣٧) "أن عملية التطوير التنظيمي هي عبارة عن عمليات خاصة وهادفة يتم فيها إدخال مبادئ وممارسات العلوم السلوكية لدى الجماعات الإنسانية بهدف زيادة الأفراد والجماعات".

ويعرف وارن بينز warren bennis التطوير التنظيمي على أنه "الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى التغيير في المعتقدات والاتجاهات، والقيم، والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية، ومعدلات التغيير المتسارعة." (الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ٧).

ويعرفه علاقي (٢٠١٩، ص ٤٣٥) بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامتها ، وبقائها وفعاليتها.

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه " خطة طويلة المدى بواسطة الإدارة العليا لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد وممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وأحياناً على أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير والتي تعتمد على التطبيق الملي للعلوم السلوكية " (Cummings and Worley, 2015, French and Bell, 2000) في ماهر (٢٠١٨، ص ٢٤) .

ويعد أشمل التعاريف السابقة حيث يشمل أبعاد التطوير التنظيمي كما تظهر في الشكل (١) .



شكل (١) أبعاد التطوير التنظيمي

المصدر (ماهر، ٢٠١٨، ص ٢٥) .

وبين (ماهر، ٢٠١٨، ص ٢٥) أن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم القيام بشرح الجوانب المختلفة الموجودة في هذا التعريف وهي :

هو خطة:

أي أنه لا يعتمد على مجهود عشوائي، وإنما هو عبارة عن مجهود متعمد، وله خطوات، وتخصص له موارد بشرية ومالية، وله جدول زمني يجب الالتزام به، ونواتج يراد التوصل إليها.

خطة طويلة الأجل:

لا يمكن توقع تطوير في الممارسات والنتائج داخل منظمة بين يوم وليلة، ويعتمد التطوير على نفس طويل للإداريين .

بواسطة الإدارة العليا:

أي أن الإدارة العليا، بمجهود منها أو بإشرافها، تضع خطة التطوير التنظيمي، وتقدم لها التعزيز الملائم للنجاح، أي أن الأمر بعلم وتدبير الإدارة العليا .

لتطوير نظام متكامل:

يركز التطوير التنظيمي على تطوير نظام متكامل داخل المنظمة ، ومن أمثلة هذه الأنظمة المتكاملة ما يلي:

- **هياكل التنظيم:** خرائط تنظيم ووظائف وممارسات تنظيمية .
 - **استراتيجية المنظمة:** من رسالة ورؤية وأهداف واستراتيجيات وخطط .
 - **مصنع أو وحدة عمل متكاملة:** من شتى جوانبها وفي العمليات أو التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية .
 - **إدارة أو قسم:** في أهدافه، وعمله، ونظمه، وموارده البشرية، والتفاعلات الإنسانية فيها .
 - **الوظائف:** في مسمياتها ، وتوصيفها ، وتدقيقها ، والتكنولوجيا ، وتصميم المهام فيها .
 - **الأفراد:** في مهاراتهم السلوكية على الأخص ما يمس التعود على التعاون ، والابتكار ، والحساسية لمشاعر الآخرين .
 - **تحسين الأداء وتجديد الممارسات :** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، بغرض التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، ويتأتى ذلك بتشخيص جيد للمشاكل، ووضع الحلول، والخطط ، والتنفيذ، والمتابعة بغرض حل المشاكل وتحسين أداء المنظمة وتجديد الممارسات .
 - **مجهود تعاوني للأطراف:** وأهم طرف هو الإدارة العليا، والذي بدوره تنتقي كافة جهود التطوير، ومن الأطراف الأخرى: القائمون على التطوير سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها، وأيضاً باقي المديرين والعاملين المتأثرين بالتطوير .
 - **أطراف خارجية:** يقال أحياناً أن من بداخل الصورة لا يراها على حقيقتها ، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية ، كمكاتب الاستشارات وأساتذة الإدارة للتدخل كعنصر محرك ودافع للتطوير .
 - **تدخلات Interventions :** وهي تشير إلى الطرق والأساليب (أي العلاجات) التي سيتم الاعتماد عليها في تحسين ممارسات المنظمة ومن أمثلتها : إعادة الهيكلة، والهندسة الإدارية (أو الهندرة)، والجودة الشاملة، والخصخصة ، وتقليل العمالة، وإعادة بناء المنظمة ، والإدارة الاستراتيجية، وتمكين العاملين، وبناء فرق العمل .
 - **التطبيق العملي للعلوم السلوكية:** وهو يعني الاستفادة التطبيقية والعملية من مفاهيم السلوك التنظيمي مثل : حسن الإدراك، والذكاء الاجتماعي، والحساسية لمشاعر الآخرين، ورفع دافعية العاملين، والنصح والمشورة، ومهارات الاتصال، ومهارات الإبداع والابتكار، ومهارات العرض الشفوي، ومهارات الحزم، ومهارات اتخاذ القرار الاجتماعي، وتسوية الخلافات وحل الصراعات، والثقة في النفس، والتعلم، وتقبل التغيير، والتعامل مع الغير .
- ومن خلال العرض السابق لمفاهيم ورؤى أبرز الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي يمكن القول بأن التطوير التنظيمي يجب أن يكون في شكل خطة رسمية، ويجب أن توضع بعلم الإدارة العليا، ويجب أن تهدف إلى تحسين الأداء، ويجب أن يتم ذلك من خلال تدخلات محددة.

ثالثاً: أسباب ومبررات التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة، وقد تكون غير موجودة حالياً، ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً، وتواجه المنظمات العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها والتي تفرض عليها إحداث التطوير التنظيمي. يرى (القرىوتي، ١٩٩٣) في (عيسى، ٢٠١٧، ص ٣١) أن أهم أسباب أو المبررات للتطوير التنظيمي:

- التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل

تتطور أساليب العمل باستمرار ومع مرور الزمن، لذلك نجد أن المنظمات تقوم بإجراء تغييرات حتى تستطيع مواكبة المستجدات مثل إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية أو التشريعات أو إجراء تغييرات سلوكية أبسطها الدورات التدريبية.

- التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة

قد تحدث التغييرات بناء على قرارات حكومية أو قوانين تحكم إدارة الشؤون الاقتصادية ونمط تشكيل مجالس الإدارة في الشركات الخاصة أو تعيد النظر في الإدارة الحكومية بهدف إحداث تطوير إداري.

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم

العاملون في أي منظمة يعملون بهدف الحصول على مورد رزق ثابت ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم وذلك لما قد يروونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمنظمة ولا يأخذون ما يقابلها من خدمات، مما يستلزم عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين على التكيف.

- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية

أصبح هناك تطوراً كبيراً في نظريات التعلم والسلوك، وأدى ذلك إلى تزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان وتعديله مما فتح عيون القائمين على إدارة المنظمات بضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة وتسخيرها لما فيه صالح العمل بما لا يتعارض مع مصالح العاملين.

- التغير في الظروف الاقتصادية والسياسية

إن التغيرات في الظروف السياسية والاقتصادية لأي بلد سلباً أو إيجاباً يفرض إحداث تغييرات إدارية للتكيف مع تلك التغيرات وإلا أصبحت المنظمات غير قادرة على التعايش والوجود الفعال في البيئة.

- زيادة المنافسة بين المنظمات.

أدى هذا التنافس إلى محاولة البحث عن البدائل التي يمكن للمنظمات من خلالها تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها، فظهرت وسائل التدريب ومن ضمنها التدريب السلوكي كأحد الحلول والأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المنظمات.

- زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة في العمل.

إن البيئة المريحة التي تتيح للعامل التعبير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره بحرية تعتبر صحية تساهم في انتماء العامل بدرجة أكبر للتنظيم والعكس صحيح في أغلب الأحيان.

- إدراك أهمية أسلوب التعامل مع العامل

أدركت الإدارة أهمية الصلة بين إفساح المجال للعامل في المشاركة في اتخاذ القرارات وبين الإنتاجية، مما أوجب استحداث تغييرات أساسية في أساليب الإدارة وصدور تشريعات جديدة تلزم المنظمات بإحداث تغييرات إيجابية على أنماط الإدارة بحيث تكون إنسانية ومريحة.

رابعاً: العوامل التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي:

أجمع العديد من الباحثين على أن هناك قوى أو عوامل بيئية خارجية وأخرى داخلية تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة والتطورات البيئية المتسارعة، وتتمثل تلك العوامل في الآتي:

أ- العوامل الخارجية:

- التطور التكنولوجي الهائل (الانفجار العلمي، تقادم السلع، اختراعات، معرفة، ابتكار):
فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي فإن معدلته في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة.

- تغيرات اقتصادية (تغيير هيكل العمالة، تغيير في نظم الاستثمار والسياسات المالية).
- التغيرات الاجتماعية (هيكل القيم الاجتماعية، الثقافات التنظيمية، نمط ومستوى المعيشة، مستوى التعليم، دور المرأة في المجتمع).
- التحولات السياسية (تحالفات، نظام عالمي جديد، كتلتات سياسية، هيمنة، تبعية).
- زيادة حدة المنافسة. (عامر وقنديل، ٢٠١٠، ص ٢٤٥).

ب-العوامل الداخلية:

- تظهر الحاجة للتطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة كعدم توفير إمكانيات يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية بداخلها، مما يتطلب إحداث التطوير. (Patrick و Pierre، 2006: 28) في (يوسف، ٢٠١٩، ص ٥٤)

- وتتمثل في العوامل الداخلية في المتغيرات المرتبطة بطبيعة المؤسسة ومناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، وهي تتضمن: (ماهر، ٢٠٠٢) في (يوسف، ٢٠١٩، ص ٥٥).

- تغيير في أهداف المؤسسة، ورسالتها، وأغراضها.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأنشطة الإدارية).
- ندرة القوى العاملة.
- تدني معنويات العاملين وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

- تغيرات في علاقة السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.
- عدم تمكن المؤسسة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المؤسسة.
- القيادة الإدارية في المؤسسة متسببة.
- كثرة غياب العاملين. (عبوي ٢٠٠٦، ص ٢٤).

ويمكن القول بأن المنظمات في كل الأحوال بحاجة ماسة إلى إعادة النظر في أوضاعها التنظيمية القائمة، سواء في الأنظمة والسياسات أو الإجراءات، أو المعتقدات والأفكار، أو سلوكيات العمل.

خامساً: أهمية التطوير التنظيمي:

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح.

تتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على انه خطة ايجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكي وفي غيابه تصحح جهازا إداري جامد و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب. (العديلي، ١٩٩٣، ص ٥٤٥).

أشار (النمران، ٢٠٠٥، ص ٦٥) و(الغالبى وصالح، ٢٠١٠، ص ٣٥) بأن أهمية وضرورة التطوير التنظيمي تكمن في الاعتبارات التالية:

■ التطوير التنظيمي منهج تربوي:

هو منهج تربوي لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية و عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات و استراتيجيات التغيير التنظيم و إلا ستموت و تتلاشى.

■ التطوير التنظيمي منهج وقائي:

يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي " ظاهرة القصور الذاتي" و التي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون و يميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها و هياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المنظمات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة

المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

■ التطوير التنظيمي منهج صحي:

يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، و الملاحظ أن المنطق السابق هو الذي أوجد الحديث عن نوعين من المنظمات هما:

■ **منظمات البقاء:** و هي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

■ **منظمات الفناء:** و هي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي و التي تجد نفسها مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها و تراجعها و من ثم فناءها.

■ التطوير التنظيمي منهج استباقي:

يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

تبرز منافع التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تبنيه من خلال الأبعاد التالية:

بالنسبة للعاملين: نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية و زادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم و رغباتهم و العمل على نشر روح العمل الجماعي و الدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير و التطوير المناسب في متطلبات العمل و في بيئته، و قد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن.

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية و سيسمح بترقية سلوكها و يدعم لديها القدرة على الإبداع و الابتكار من خلال مجارات إمكانات المتفوقين و تحفيز المتميزين منهم. (الصيرفي، ٢٠٠٣، ص ٤٥١)

بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المنظمات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها و التكيف معها في غياب السياسات و الاستراتيجيات الداعمة للتغيير و التطوير التنظيمي فأساليب المواصلات و الاتصالات الحديثة و الحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً و سياسياً و اقتصادياً إلى قرية صغيرة و سوق مفتوح للجميع و هذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق و الأقاليم المختلفة و أن المنظمات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات و رغبات مختلفة و ذات أبعاد عالمية و من هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات حيث احتل رضاه العميل الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب و أن يتم التسليم في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالكمية المناسبة و حتى يتحقق ذلك بفعالية و كفاءة تطالب

المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل بموجبها يتم إشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة.

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 و يتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف و الفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل و اختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين و التغيير و التطوير حتى تتفادى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء و بالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء ، البحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب العجز على تلبية الطلبات... الخ.

إن جهود المنظمة الداعمة لمشروع التغيير و التطوير يجب أن تكون لغرض انجاز مجموعة من المتطلبات ومن بينها:

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجараة المشكلات و الطوارئ و مواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- العمل على تكامل كل من: أهداف التنظيم، أهداف العاملين، أهداف العملاء وأهداف المجتمع. و عطفاً على ما سبق؛ يمكن القول بأن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وألية للتجديد المستمر؛ من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.

سادساً: أهداف التطوير التنظيمي :

يعتبر التطوير التنظيمي ذلك الجهد المخطط الشامل الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من جهة، وكذلك بين أهداف المنظمة والتحديات الخارجية والتغيير السريع والمتلاحق في الظروف المحيطة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة .

وتختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي :

أشار(الصيرفي، ٢٠٠٦، ص٢٨) إلى أن أهداف التطوير التنظيمي في الأغلب تكون كما يلي:

- توفير المعلومات اللازمة ليتم اتخاذ القرارات بشكل مستمر، وبدون تشويش.
- توفير جو من الثقة بين العاملين على مختلف المستويات في التنظيم.
- تحقيق التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فعالية الجماعات.

- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات.
- تعود العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وبالاعتماد عليها كبديل للرقابة الرئاسية.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتم عليها وتحاشي مناقشتها.
- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس وكذلك في المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.

ويذكر السكارنه (٢٠٠٩، ص ٢٧) أهداف التطوير التنظيمي، كما يلي:

١. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
٢. إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
٣. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
٤. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
٥. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يتمكن فيه الأفراد من النمو ومن تحقيق ذواتهم والتأثير على وظائفهم ومنظماتهم وبيئاتهم.
٦. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
٧. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
٨. تركز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
٩. إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنطقة البشرية والفنية والإدارية.

ويلخص (الطجم، ٢٠٠٩، ص ٧٥) الأهداف العملية لمجهودات التطوير التنظيمي فيما يلي:

- ١- إنشاء نظام قابل للتجديد Self-renewing والبقاء يمكن أن يتكيف مع المحيط بحسب الوظائف المنوطة به، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغيير والمرونة في الأداء، والتأكيد على قاعدة أن الهيكل التنظيمي ينبع من الدور أو الوظيفة، بدلاً من تبعية الدور والوظيفة للهيكل التنظيمي القائم.

٢- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير مستمرة، عن طريق تحليل نظام الأدوار، وأداء المهام ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية، وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات والراجعة أو المرتدة . Feedback

٣- من الأهداف العملية للتطوير التنظيمي تحقيق درجة عالية من التعاون والتقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات والوحدات التنظيمية، إن أحد عوائق التنظيم الفعال هو الجهد الضائع في الصراع والذي يعمل على تبيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف ، إن توجيه الجهد البشري والإمكانات المادية داخل التنظيم بطريقة فعالة سوف يحسن كثيراً من مستوى الإنتاج والخدمات.

٤- إيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها، فأحد المشاكل الرئيسية في التنظيمات غير الفعالة هو محاولة التستر على صراعات قائمة وموجودة أو محاولة تجنبها وعدم مواجهتها مما يشكل عاملاً في ضياع كثير من الجهد والوقت، إن الخلافات داخل التنظيمات الكبيرة أمر حتمي لذلك فمن أهداف التطوير التنظيمي محاولة إيجاد حلول لها من أجل جماعية وتعاون عناصر التنظيم في تحقيق الأهداف.

٥- وأخيراً من أهداف التطوير التنظيمي هو الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة بمعنى المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة، وهذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أن القائمين على التنظيم سوف يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على الأقل التأثير فيه.

ومن الأهداف السابقة يتضح أن عملية التطوير التنظيمي تهدف إلى توضيح رسالة وغايات وأهداف المنظمة، كما تهدف إلى جعل المنظمة أكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية وإدارية ومشكلات العاملين للارتقاء بكفاءتها وإنتاجيتها.

سابعاً: خصائص التطوير التنظيمي:

صنّف الغالبي وآخرون (٢٠١٠، ص ٦٩) خصائص التطوير التنظيمي إلى نوعين أساسيين يتمثلان في: (خصائص تمييزية، خصائص أدائية) يمكن عرضها على النحو التالي :

النوع الأول: الخصائص التمييزية:

وهي مجموعة من الصفات والمؤشرات التي تميز منهج التطوير التنظيمي عن باقي المناهج التنظيمية، وتمنحه هوية المنهج المستقل كبناء معرفي له خصوصية، وتتمثل هذه الخصائص في:

- ليس محل جزئي للتغيير وإنما يركز على الأهداف الكلية.
- يستخدم أكثر من تقنية لأداء مهامه.
- يقوم على تخطيط جهود التغيير وفقاً لاستناده على التشخيص والتقييم النظامي للمشكلات.
- يسعى إلى تحقيق الصحة والفاعلية الشاملة للمنشأة.
- يتميز بالتداخل والترابط مما يؤدي إلى انعكاسه من مستوى إلى مستويات أخرى.

النوع الثاني: الخصائص الأدائية:

أي مجموعة الأفعال والممارسات التي تصف سلوك الأداء المطلوب إجرائياً من التطوير التنظيمي لتحقيق مخرجاته، التي يتوقع أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه الخصائص في :

- التركيز على العمليات التنظيمية بحسب محتواها ومتطلباتها .
- التأكيد على أن عمل الفريق وحدة أساسية لتعلم النماذج الأكثر فاعلية من السلوك التنظيمي.
- ثقافة فريق العمل تستند على إدارة تعاونية.
- يؤكد على إدارة الثقافة الشاملة للمنظمة .
- يعتمد مدخل النظم في العلاقات الداخلية بين الوحدات والأقسام والمجموعات والأفراد بوصفها أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة ضمن نظام المنظمة الكلي .
- يتبنى نموذج البحث الإجرائي كوسيلة في جمع المعلومات والتحليل واكتشاف الحقائق ووصف المقترحات .
- يستخدم وكيل تغيير علوم سلوكية يسمى المحفز .
- يعتبر جهود التغيير والتطوير عمليات مستديمة. (عيسى، ٢٠١٧، ص ٤٣)

ويذكر (الطجم، ٢٠٠٩، ص ٦٩) خصائص التطوير التنظيمي أنه :

١- ذو طابع عملي Action-Oriented :

يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بمرحلة التشخيص Diagnosis ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، إذاً فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية وهذا ما يجعلها تختلف عن مجهودات التدريب أو حلقات المناقشة التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات التي تفترض في الشخص تطبيقها عند العودة لمكان العمل.

٢- برنامج مخطط وطويل الأجل It is Planned and Long-term Process :

يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغيير، وتشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، وصنع الأهداف، التنفيذ، التقييم، وتصحيح النتائج عند الضرورة، ولأن برامج التطوير التنظيمي تتميز بالشمولية وتشمل التنظيم ككل، فإنها قد تستغرق عدد من السنوات، وهذا يمثل أحد المشاكل التي تواجه المديرين، لأن معظم المكافآت تقوم على تحقيق أهداف قصيرة المدى.

٣- موجهة نحو حل المشاكل It is Problem Oriented :

تتصف مجهودات التطوير التنظيمي ابتداءً من مرحلة التشخيص وانتهاءً بمرحلة المتابعة، بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني أنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- يعكس منهج النظم It Reflects System Approach :

يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث والتأثير المتبادل والاعتمادية بين كافة أجزائه، يهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من:

هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية وموارد مادية وتكنولوجية ويعطي أهمية كبرى للعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وانسجام بين تلك العناصر مجتمعة وليس على عنصر بعينه، فالشمولية ومنهج النظم هو أحد صفات التطوير التنظيمي.

٥- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم Experiential Learning :

يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض الخبرات المختلفة تظهر الحلول المناسبة ويتوفر قدر من التعلم ناتج عن تجارب حقيقية ينتج عنها تغيير في السلوك أفضل مما لو اقتصرنا على محاضرات تقليدية أو أفكار نظرية ومشاكل وهمية، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير إجابات لمشاكل قائمة ويعمل للمحافظة على ما تم إنجازه وتعلمه.

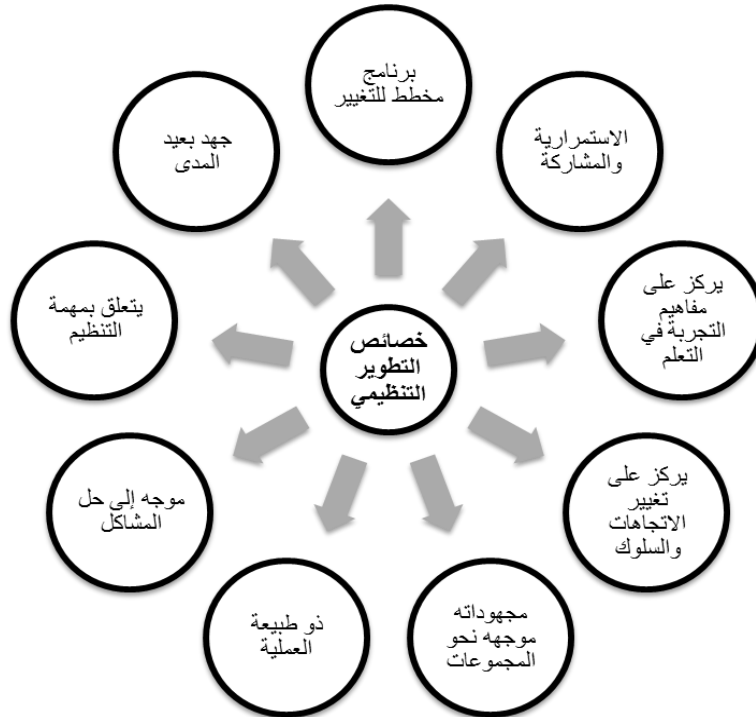
٦- الحاجة لخبير التغيير It Involves Change Agents :

تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير، وقد يكون المستشار من داخل التنظيم أو خارجه، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، تحتاج المنظمات إلى خبير التغيير لإعادة توجيه نشاطها وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

٧- قيم إنسانية Humanistic Values :

تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص خصائص التطوير التنظيمي في الآتي :



شكل (٢): خصائص التطوير التنظيمي

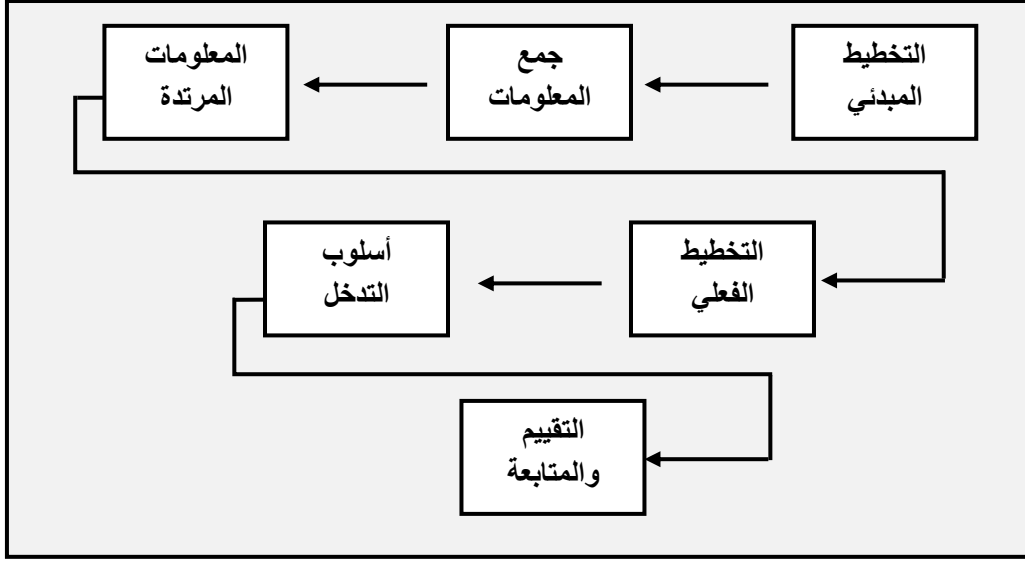
المصدر: إعداد الباحث

ثامناً: مراحل عملية التطوير التنظيمي :

يحتاج البدء في التطوير التنظيمي – أو الاستعداد له – القيام بتحديد من سيقود عملية التطوير؟، وأمام المنظمة اختياران؛ إما أن تقوم هي بقيادة هذا التطوير، أو أن تُسندَه إلى مستشار خارجي. (ماهر، ٢٠١٨ : ٧٥).

وقد بيّن (الطجم والسواط، ٢٠١٥، ص ٣١٢) أن عملية التطوير التنظيمي تعتبر عملية معقدة، وقد يستغرق البرنامج التطويري سنة أو أكثر ابتداءً من التصميم حتى التطبيق والتقييم، تمثل الخطوات الآتية المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي :

- ١- **التشخيص المبدئي:** تمثل مرحلة "Initial Diagnosis" أولى المراحل، يجتمع مستشارو التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة تحت الدراسة وتحديد مدخل التغيير المناسب، وكذلك للحصول على الدعم الكامل للبرنامج التطويري وفي هذه المرحلة الأولية يحاول مستشاري التطوير الحصول على المعلومات الأولية عن طريق المقابلة الشخصية مع الأشخاص المؤثرين في التنظيم.
- ٢- **جمع المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة "Data Collection" في الاستقصاء وكافة طرق جمع المعلومات لتقرير مدى ملاءمة المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية وعادة ما يجتمع المستشارون مع مجموعات العاملين للحصول على ما يحتاجونه من معلومات.
- ٣- **المواجهة واسترجاع المعلومات:** تقوم مجموعات العمل في هذه المرحلة "Data Feedback and Confrontation" بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها لتوحيد أفكارهم وآرائهم للوصول لأولويات التغيير.
- ٤- **التخطيط العملي وحل المشاكل:** في مرحلة "Planning and Problem Solving" تستخدم المجموعات نتائج تحليل المعلومات لتحديد توصيات محددة للتغيير، حيث تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الانتهاء من تطبيق البرنامج التطويري.
- ٥- **استراتيجيات التدخل:** بعد أن يتم التخطيط الفعلي يقوم المستشار باختيار وسيلة التدخل "Type of Intervention" المناسبة للتطوير التنظيمي حيث يعتمد ذلك على طبيعة المشكلة، فأساليب التدخل ربما تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية في التنظيم وقد تشمل التنظيم ككل.
- ٦- **التقييم والمتابعة:** في هذه المرحلة "Evaluation and Follow-up" يقوم المستشار بمساعدة التنظيم بتقييم نتائج جهودات التطوير التنظيمي وتطوير برامج أخرى لبعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تغيير.



شكل (٣): مراحل عملية التطوير التنظيمي
المصدر (الطجم والسواط، ٢٠١٥، ص ٣١٤).

وكذلك ميز (Lawrence & Lorsch) أربع مراحل لبرنامج التطوير التنظيمي وهي:

- ١- مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
 - ٢- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
 - ٣- مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
 - ٤- مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف. (دودين، ٢٠١٤، ص ٣٥).
- وأشار (Cumming and Worley, 2015) في (ماهر، ٢٠١٨، ص ١٤٤) أنه يجب على المستشار أو فريق التطوير أن يأخذوا في الحسبان مجموعة من العناصر المؤثرة في اختيار التدخل المناسب، وأهم هذه العناصر ما يلي:

١ - التشخيص:

إن التحديد السليم للمشكلة يشير نسبياً إلى الحل والتدخل الواجب إتباعه ، التشخيص قد يضمن في ثناياه العلاج، فالشخص الذي لديه جرح قد يوصف له مرهم مضاد حيوي، وكما يقولون "التشخيص السليم نصف العلاج" فإن المشكلة وأسبابها وأبعادها قد تقترح أساليب الحل المناسب، وفيما يلي بعض الأمثلة من تشخيص المشاكل والتدخلات التي ربما تكون مناسبة لعلاجها:

تشخيص المشكلة	←	التدخل والعلاج
طول وتعقد الإجراءات	←	تبسيط الإجراءات، وهندسة الإدارة
عدم وضوح الاختصاصات التنظيمية	←	وصف الاختصاصات ووصف الصلاحيات
عدم رضا العملاء	←	الجودة الشاملة
انخفاض أداء المنظمة	←	التدريب، وتصميم الوظائف، والمشاركة

شكل (٤) بعض الأمثلة من تشخيص المشاكل والتدخلات (ماهر، ٢٠١٨، ص ١٤٥) بتصرف

٢- الاستعداد لتدخل معين :

ذكر (Stewart, 1994) لكل منظمة استعداد مختلف عن المنظمات الأخرى تجاه تدخلات وعلاجات معينة، فهناك منظمات ذات توجه واستعداد ناحية "التدريب" ومنظمات أخرى تجاه استخدام "التخطيط الاستراتيجي" وأخرى تجاه "الاندماج"، وعلى المنظمة أن تدرس مدى استعدادها في بعض التدخلات، وأن تختار التدخل الذي تجد نفسها أكثر استعداداً فيه، وأن ترفض التدخلات الأخرى التي تجد نفسها أقل استعداداً فيها.

٣- ما يجب تطويره :

ما يجب تطويره هو إما المنظمة ككل، أو الجماعات (أو الأقسام)، أو الأفراد (الوظائف)، وكل واحد منها يناسبه أنواع معينة من التدخل، فعلى سبيل المثال التخطيط الاستراتيجي يناسب المنظمة ككل، وأن أساليب التكامل والتنسيق تناسب الجماعات (والأقسام)، وأن التدريب يناسب الأفراد.

٤- المستوى التنظيمي :

يؤثر المستوى التنظيمي الذي سيتم عنده التطوير التنظيمي على اختيار أساليب التدخل والعلاج المناسبة، وأساليب التدخل على مستوى الإدارة العليا تختلف عن تلك الأساليب التي يمكن استخدامها على مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الدنيا

٥- العمق :

أشار (Anderson, 2015; Palmer, et al.; 2006) هناك تدخلات بسيطة وتدخلات عميقة في طبيعتها، فإذا أرادت المنظمة تطويراً تنظيمياً محدوداً وبسيطاً فهذا معناه أن المنظمة تود بعض التعديلات البسيطة والجزئية وهي تراكمية Incremental في طبيعتها، أي أن أحد التعديلات البسيطة مرغوبة في بعض المنظمات؛ وذلك لأنها تحافظ على الكيان الرئيسي للمنظمة، وذلك بسبب أن التعديلات بسيطة وجريئة في طبيعتها، وعلى العكس فإن هناك تطوير تنظيمي عميق، وهو يأخذ الشكل التحولي Transformational في طبيعة المنظمة، أي أنه يحول المنظمة من شكل إلى شكل آخر، كما يأخذ الشكل الجذري والفوري والثوري، وهو بمثابة لكمة على وجه المنظمة تغير من شكله وتحوله إلى شكل آخر .

٦- النتائج:

لكي يكون التطوير ناجحاً على فريق التطوير أن يقوم بوضع خطة تتضمن النتائج التي يستطيع أن يحققها بشكل عملي، ويجب أن يكون ملحوظاً أن فريق التطوير قد يستطيع تحديد الخطة والنتائج لنوع من التطوير ولا يستطيع لنوع آخر، ويرجع ذلك إلى الخلفية العملية، والخبرة، وسوابق الأعمال، والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية، وغيرها من الأسباب.

ومما سبق؛ يتضح أن إحداث التطوير التنظيمي يتطلب تهيؤاً واستعداداً من جميع العاملين في المنظمة، وتحديدًا سلباً للمشكلة وأبعادها، وتخطيطاً دقيقاً لضمان نجاحه وفعالية برامجه.

تاسعاً: مجالات التطوير التنظيمي:

يرى (عامر وقنديل، ٢٠١٠، ص ٢٣٧) أنه يمكن أن يكون مجال التطوير التنظيمي أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة التي نسردها فيما يلي :

١) الموارد البشرية: Human-Resources

بدون الأفراد لا توجد المنظمة، تعرف المنظمة بأنها مجموعة أفراد تسعى لتحقيق هدف معين، عندما يحدث تغيير في مجال التكنولوجيا التي تتعامل معها المنظمة فإن ذلك يحتاج إلى تدريب وإعادة التدريب للعاملين فيها، ومن هنا يعد مدخل تنمية الموارد البشرية Human Resources Development أحد المداخل الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي.

٢) مجال الهيكل التنظيمي: Organizational Structure

تحتاج المنظمة إلى هيكل Structure يوضح العلاقات التنظيمية المختلفة والعلاقات الإدارية من حيث توزيع المهام والمسئوليات والصلاحيات، وبدون هيكل تنظيمي سليم Sound فإنه يحدث الخلافات والصراعات التنظيمية Organizational Conflict الذي من شأنه يعوق تحقيق الأداء؛ لذا فإنه عندما تتغير الظروف التي تعمل فيها المنظمة فإن الأمر يتطلب إلى إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي لكي يساير الظروف الجديدة، ومن هنا ظهرت أفكار تنادي باستخدام أسلوب إعادة الهيكلة Re-Strutting، وذلك كمدخل للتطوير التنظيمي.

٣) إعادة الهندسة (الهندرة) Re-Engineering

يركز هذا المدخل على مفهوم العملية Process، وهي تلك المجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلى إنتاج السلعة أو الخدمة، وتعتمد إعادة الهندسة على إعادة تصميم عمليات وأنشطة الإنتاج؛ وذلك لتحقيق زيادة فعالية المنشأة على المدى الطويل، وينطبق مفاهيم وآليات إعادة الهندسة على منشآت الصناعة، والتجارة، والخدمات الخاصة والعمامة على حد سواء، ويدخل في إطار هذا المدخل إعادة النظر في إجراءات العمل Procedures of Work ونماذجه Forms التي تصاحب إجراءات العمل.

٤) نظم العمل: Systems of Work

ويرتبط هذا المدخل بتطوير نظم العمل المتمثلة في اللوائح المختلفة المتعلقة بأداء الأنشطة المختلفة سواء كانت خاصة بالأفراد، الإنتاج، التمويل ... الخ، وتضم هذه النظم أيضاً النظام الخاص بوضع رؤية المنظمة Vision وتحديد رسالتها Mis-sion، وكذلك إعداد الخطط الإستراتيجية المختلفة التي تحكم السلوك والتصرفات داخل المنظمة.

وأضاف (يوسفي، ٢٠١٩، ص ٦١) المجالات التالية :

(١) الأهداف والاستراتيجيات :

حيث تقوم بعض المؤسسات بتعديل أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة واستجابة للتغيرات المحيطة.

(٢) سياسات وقواعد العمل :

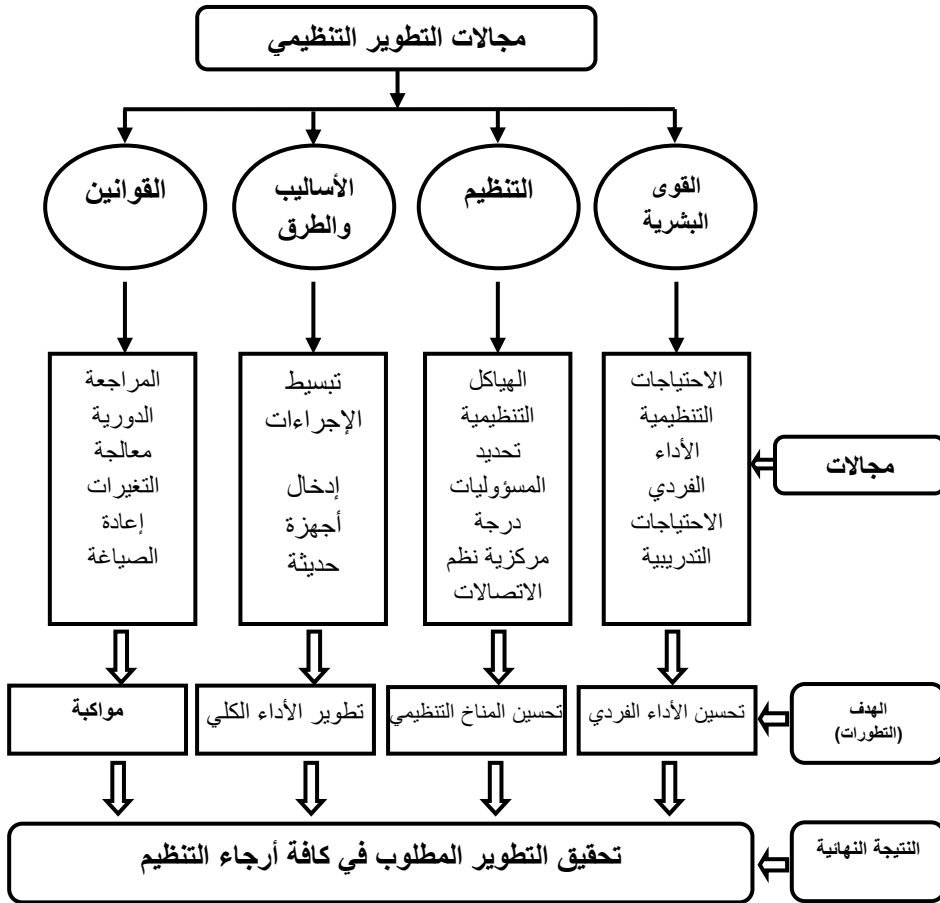
يتطلب التطوير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة، أو تطوير الحالة منها لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

(٣) الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

عن طريق استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأنشطة الحالية.

(٤) التكنولوجيا (التقنيات المستخدمة):

تكنولوجيا العمل تلعب دوراً هاماً في تطوير المؤسسات من خلال ما توفره من معلومات تسهل العمل الإداري، ولهذا يفترض التقدم التقني، تغيير أنظمة الحاسبات الالكترونية والبرمجيات، استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.



شكل (٥) : يوضح المجالات التي يمكن إخضاعها لعمليات التطوير التنظيمي

المصدر: (أبو بكر، ٢٠٠٥ : ١٣٩) في (إلياس، ٢٠١٦، ص ١٠٠)

مما سبق، يتضح أن الجوانب الإدارية في المنظمة، والموارد البشرية، والمرافق والوسائل التكنولوجية تعد من أهم مجالات التطوير التنظيمي؛ فهي اللبنة الأساسية لإحداث التطوير التنظيمي وتحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها.

عاشراً: استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي:

يقصد باستراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي "OD Interventions" كافة الأنشطة الموجهة لدعم البرنامج الشامل للتطوير التنظيمي والذي يحدد من قبل المستشار والمديرين في التنظيم. (الطجم والسواط، ٢٠١٥، ص ٣١٥).

وقد أجمع الباحثين على تقسيم مستويات التدخل إلى ثلاثة مستويات :

- التدخل على مستوى الفرد.
- التدخل على مستوى المجموعة.
- التدخل على مستوى المنظمة. (كافي، ٢٠١٨، ص ٥٨) و(ماهر، ٢٠١٨، ص ١٧٩)

أولاً: وسائل التدخل على مستوى الفرد :

وتهدف إلى تطوير الفرد وعادة يتم التركيز على أشياء في الفرد أهمها: تعليمه، ومعارفه، ومهاراته، وخبراته، واتجاهاته، وآراؤه، وشخصيته، ودافعيته، ويتم ذلك على سبيل المثال من خلال:

(١) تدريب الحساسية "Sensitivity Training"

وهي عبارة عن لقاءات غير مبرمجة للمجموعة حيث يتعلم المشاركون مهارات العلاقة بين الأشخاص وزيادة حساسيتهم نحو الآخرين.

(٢) التدريب الإداري "Management Training"

وهو عبارة عن لقاء تعليمي مبرمج يطور فيه المشاركون قدراته ومهاراته الإدارية.

(٣) الدور التفاوضي "Role Negotiation"

وهو تفاعل مبرمج بين الأفراد لتوضيح والتفاوض على الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كل فرد من مجموعة العمل المشتركة.

(٤) التخطيط الوظيفي (المهني) "Career Planning"

وهو عبارة عن لقاء مبرمج لمساعدة الفرد للتخطيط لمساره الوظيفي ووضع برنامج يمكن أن يساعده على النمو والتطور وظيفياً.

ثانياً: وسائل التدخل على مستوى المجموعة :

وتهدف إلى تغيير تكوينها وتشكيلها، ومعايير العمل فيها، وتغيير أساليب الاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وجودة العمل داخل المجموعة، ويندرج تحتها:

(١) بناء الفريق "Team Building"

عبارة عن خبرات مبرمجة لمساعدة أعضاء الفريق على تحديد أهدافهم وتحسين سبل الاتصال فيما بينهم حتى يصبحوا مجموعة عمل متجانسة وفعالة.

(٢) العملية الاستشارية "Process Consultation"

وفي هذا النوع تتم ملاحظة التفاعلات التي تتم داخل المجموعة من عملية الاتصالات واتخاذ القرارات وأسلوب حل الخلافات حيث يقوم طرف ثالث بإعطاء النصح حول أساليب تحسين تلك العمليات.

(٣) بناء العلاقة بين المجموعات "Intergroup Team Building"

عبارة عن مشاركة منظمة ومبرمجة للخبرات بين مجموعتين أو أكثر في سبيل وضع الأهداف المشتركة وتحسين العلاقة والإيصال بين مجموعات العمل لتصبح أكثر تنسيقاً وفاعلية.

ثالثاً: وسائل التدخل على مستوى المنظمة:

يصبح الهدف هنا هو تحسين وزيادة فاعلية التنظيم ككل.

(١) المعلومات الراجعة "Survey Feedback"

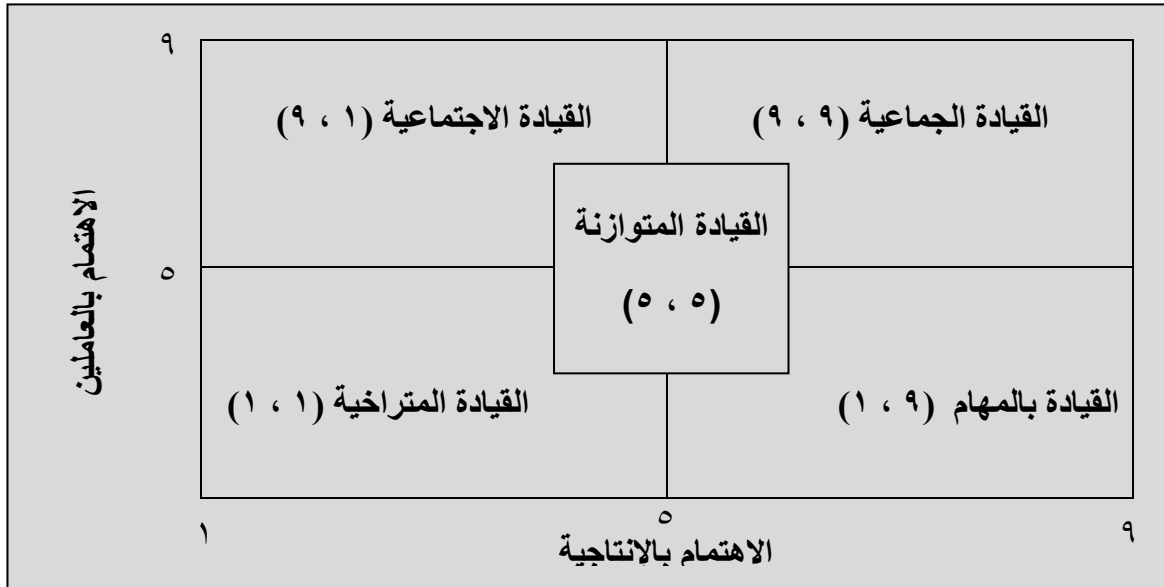
وهي عبارة عن جمع منظم وشامل للمعلومات لتحديد الاحتياجات والاتجاهات وتحليل النتائج والتخطيط لتغيير وتطوير ما يتعارض مع مصلحة العمل.

(٢) الإدارة بالأهداف "Management By Objectives"

وهنا يتم بناء إطار عام على مستوى التنظيم بحيث تصبح الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية واضحة ومحددة وتصب مع الأهداف الأساسية للتنظيم ولا تتعارض معها.

(٣) الشبكة الإدارية "Managerial Grid"

حيث تركز المرحلة الرابعة والخامسة على بناء نموذج مثالي ومن ثم محاولة تطبيقه على المنظمة ومعرفة الفجوات التنظيمية ومحاولة حلها. (الطجم والسواط، ٢٠١٥، ص ٣١٧)



شكل (٦) الشبكة الإدارية ، المصدر
(آل ناجي، ٢٠١٣ ، ص ٢٣٩) بتصريف

ويحتوي برنامج الشبكة الإدارية على ست مراحل هي: (الطجم، ٢٠٠٩، ص ص ٢١٢ - ٢١٤)

● المرحلة الأولى: حلقة نقاش الشبكة

تبدأ الإدارة العليا حلقة نقاش الشبكة، وبعد عودتهم لمنظمتهم يقومون بتدريب المستوى الذي يليهم من المديرين، يقوم المشاركون في حلقة النقاش عادة بمراجعة كل شخص لموقعه على الشبكة الإدارية، كما يتم تحليل وتقييم سلوك كل فرد وقدرته على حل المشاكل.

يكون الغرض في المرحلة الأولى من الشبكة الإدارية التحفيز على حل مشاكل جوانب العمل والإنسان، فمن خلال التفاعل والمناقشة والتشخيص عن طريق العمل الجماعي، يكون هناك فرصة للتعلم والإعداد للمراحل التالية.

● المرحلة الثانية: تطوير الفريق

يتوقع من المديرين في المرحلة الثانية أن يقوموا بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى، حيث يتم التركيز في هذه المرحلة على تطبيق ثقافة حل المشاكل بصورة شمولية، وتشجيع أعضاء الفريق على تطوير أساليب فعالة لحل المشاكل.

● المرحلة الثالثة: التطوير فيما بين المجموعات

تتضمن هذه المرحلة العلاقة بين مجموعة عمل وأخرى، وتركز على بناء النموذج (٩,٩) بين المجموعات، حيث يتم البحث عن العوائق والتوترات بين المجموعات، والعمل على تعميق التعاون المشترك لحل المشاكل، وما ينطبق على المجموعات ينطبق على طبقة المديرين على المستوى الإداري بين الأقسام المختلفة.

● المرحلة الرابعة: تطوير نموذج مثالي

يعمل المديرين في المستويات العليا على تطوير نموذج مثالي لتحقيق أهداف فردية وتنظيمية في هذه المرحلة، يتضمن هذا النموذج بلورة للأهداف، والهيكل التنظيمي، آلية عمل اتخاذ القرار، نظام الحوافز، والعقبات التي تواجه التنظيم، كما يقترح أدوات التدخل لتغيير الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والعنصر الإنساني، يتم بعد ذلك تقييم ونقد هذا النموذج من قبل المديرين في المستوى التنظيمي الأدنى.

● المرحلة الخامسة: تطبيق النموذج المثالي

تركز هذه المرحلة على الإدارة الانتقالية من الوضع القائم إلى الوضع النموذجي الذي تم التوصل إليه، وبصورة تدريجية في عملية التحول يتم تطبيق السياسات والأساليب في النموذج المثالي بسبب دقة وحساسية هذه المرحلة.

● المرحلة السادسة: مراقبة النموذج المثالي

تركز المرحلة السادسة والأخيرة على تقييم وسيلة التدخل لتطوير الشبكة، ويستخدم لذلك أداة قياس خلال وبعد كل مرحلة في البرنامج التطويري، تتكون أداة القياس الرئيسية التي تستخدم لمراقبة البرنامج 100 سؤال مدرج لمعرفة سلوك الفرد، فريق العمل، العلاقة بين المجموعات،

حل المشاكل، استراتيجيات المنظمة، والمناخ التنظيمي، حيث يسأل كل مشارك عن رأيه بين الوضع التنظيمي قبل وبعد استخدام برنامج الشبكة حتى يمكن مقارنة الوضعين.

يدار البرنامج بصفة عامة من قبل أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى أن أعضاء الإدارة العليا يشتركون في كافة مراحل البرنامج وهذا عامل دعم لنجاح البرنامج وتحقيق التطوير التنظيمي.

ومما سبق؛ يمكن القول بأن التطوير التنظيمي أمر ضروري لمختلف التنظيمات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها وألوانها القانونية، وتهدف كل السلوكيات الإدارية والمناهج التنظيمية إلى تحقيق التطوير للمؤسسات التي تتواجد بها، إن إجراءات التطوير وأساليبه مختلفة من مدخل إلى آخر إلا أنها برغم من اختلافها تتفق فيما يخص مبادئ التطوير المستمر والتكيف الدائم مع المجتمع

المطلب الثاني: المهام القيادية لقادة المدارس الثانوية ودورها في التطوير التنظيمي:

تمهيد:

تتجه المملكة العربية السعودية مثل معظم المجتمعات المعاصرة إلى التعليم باعتباره أهم أدواتها في التأهب لمواجهة ما يواجهها من تحديات، لأنه بطبيعته استثمار للرأس المال البشري، وبدون إجراء تخطيط أو تحديث له يصعب التفكير في المستقبل، فالتعليم هو المدخل الذي يؤدي إلى تحقيق طموحات المجتمع المستقبلية، إذا لا يتصور تحقيق تقدم شامل بدون تعليم ذو جودة عالية.

وتسعى المدارس الثانوية بدورها نحو إصلاح بيئتها التعليمية والإدارية، وزيادة كفاءتها في تطوير خدماتها المقدمة وصولاً لدرجة التفوق، التي تعد غاية يتوق إليها كل من مقدم الخدمة والمستفيد منها على حد سواء، ومن الاستراتيجيات المستخدمة للتغيير والتطوير، التطوير التنظيمي باعتباره أحد الركائز الأساسية لنموذج القيادة التربوية الجديدة الذي تولد لمسيرة المتغيرات الهائلة على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية.

أولاً: مفهوم المرحلة الثانوية:

التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية مجاني وغير مختلط ويغطي ثلاث سنوات ويتسع للفئة العمرية (١٥ - ١٨ عاماً) ، ويقبل طلابه من الحاصلين على شهادة الكفاءة المتوسطة ، وتبدأ الدراسة بالصف الأول لجميع الطلاب ثم تنتشعب الدراسة في الصفين الثاني والثالث إلى قسمين علمي وأدبي ، ويحصل الطالب في نهاية المرحلة على شهادة الثانوية العامة والتي تؤهله للالتحاق بالجامعة (الحربي والمهدي، ٢٠١٦، ص٧٦)

وتعرف السياسة التعليمية السعودية المرحلة الثانوية بأنها: مرحلة لها طبيعتها الخاصة من حيث سن الطلاب وخصائص نموهم، تستدعي ألواناً من التوجيه والإعداد وتضم فروعاً مختلفة يلتحق بها حاملو الشهادة المتوسطة ، وهي مرحلة تشارك غيرها من مراحل التعليم في تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم، بالإضافة لما تحققه من أهدافها الخاصة.(وزارة المعارف، ١٩٩٥، ص١٩)

وتسعى وزارة التعليم بشكل مستمر إلى تبني اتجاهات جديدة في نظم التعليم الثانوي لتنمية المزيد من المهارات الحياتية، وجعل إنتاجية التعليم الثانوي أكثر مرونة، وربط الدراسات النظرية بالتطبيقات العملية، وإعداد الطلاب للعمل في المستقبل ومواجهة تحدياته المتجددة والمتغيرة (التيسان؛ الباهلي، ١٤٣٥ هـ، ص٤).

وقد شهد التعليم الثانوي عدداً من التجارب التطويرية ومنها: التعليم الثانوي الشامل، والتعليم الثانوي المطور، ومن الأنظمة التعليمية المطبقة في الوقت الحالي (نظام المقررات – النظام الفصلي).

أ - نظام المقررات: وهو عبارة عن تعليم قائم على نظام المقررات الدراسية ليتناسب مع الرؤية الجديدة للمتعلم: مواطن متمسك بعقيدته الإسلامية وقيمها وأخلاقها، مستمتع بالدراسة ومنجز علمياً، منتج للمعرفة، ومتعلم مدى الحياة، إيجابي التعامل مع المجتمع والعالم، سليم الفكر، متكامل الشخصية.

ويعد هذا النظام هيكل جديد للتعليم الثانوي وهو عبارة عن برنامج مشترك يدرسه جميع الطلاب ويتفرع إلى مسارين تخصصيين: أحدهما للعلوم الإنسانية والآخر للعلوم الطبيعية، يتجه الطالب للدراسة في أحدهما (الزامل، ٢٠١٥م، ص ٨٨).

ب - النظام الفصلي: وهو نظام للتعليم الثانوي يعتمد على التعليم الفصلي/ المستويات الدراسية، يهيئ المتعلم للحياة والعمل والتعلم الأكاديمي، ويتكون من ستة فصول/ مستويات دراسية تدرس في ثلاث سنوات، تتضمن الإعداد العام في المستوى الأول والثاني ويختار بعدها المتعلم من بين المسارات التخصصية ليدرس أربعة مستويات دراسية، وتتضمن المسارات التخصصية (المسار العلمي، المسار الأدبي، المسار الإداري) (التيسان؛ الباهلي، ١٤٣٥ هـ، ص ٧-١٠).

ثانياً: أهمية التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية:

يحتل التعليم الثانوي خصوصية يستمدّها من موقعه المتميز داخل النظام التعليمي بوصفه أعلى مراحل التعليم العام، والمصدر الرئيسي لمدخلات التعليم العالي، كما أنه يؤدي دوراً في إعداد طلابه لتقبل عمليات التطوير الاقتصادي والاجتماعي التي يشهدها المجتمع المعاصر، وبذلك تُعد أهمية التعليم الثانوي في إعداد الشباب لمواصلة الدراسة التخصصية في الجامعات، إلى إعداد القوى البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التحول الاجتماعي والاقتصادي والوفاء بمتطلبات التنمية (السنبلي وآخرون، ٢٠٠٨، ص ١٩٧)، وتلك الخصوصية تجعله دون غيره من مراحل التعليم يتميز بأنه:

١. مطلب اجتماعي مشروع لكافة أبنائنا مما يزيد الطلب الاجتماعي عليه.
٢. يعمل على تزويد الطلاب بمهارات وخبرات تمكنهم من التفاعل الصحيح مع المجتمع.
٣. يمكن خريجيه بالقدر الكافي من المعرفة ليمارسوا حياتهم بشكل مبدع ومبتكر.
٤. ينمي القدرات والمهارات المحورية للمتعلم.
٥. يلبي حاجات المجتمع من القوى العاملة المدربة بما يتلاءم مع سوق العمل (العتيبي، ٢٠٠٨، ص ٤٥٤).

ثالثاً: أهداف التعليم بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية:

حددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، أهداف التعليم بالمرحلة الثانوية في الآتي:

- ١- متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهه، ومستقيمة في كافة جوانبها على شرعه.
- ٢- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافية الإسلامية التي تجعله معتزلاً بالإسلام، قادراً على الدعوة إليه والدفاع عنه.
- ٣- تمكين الانتماء الحي لأمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.
- ٤- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامي العام، وللوطن الخاص السعودية، بما يوافق هذه السن من تسام في الأفق، وتطلع إلى العلياء، وقوة في الجسم.

- ٥- تعهد قدرات الطالب، واستعداداته المختلفة، التي تظهر في هذه الفترة، وتوجيهها وفق ما يناسبه، وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.
- ٦- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجي، واستخدام المراجع، والتعود على طرق الدراسة السليمة.
- ٧- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين، وإعدادهم لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة، في المعاهد العليا والكليات الجامعية، في مختلف التخصصات.
- ٨- تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفنياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم، والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية من زراعية وتجارية وصناعية وغيرها.
- ٩- تحقيق الوعي الأسري لبناء أسرة إسلامية سليمة.
- ١٠- إعداد الطلاب للجهاد في سبيل الله روحياً وبدنياً.
- ١١- رعاية الشباب على أساس الإسلام، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية ومساعدتهم على اجتياز هذه الفترة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام.
- ١٢- إكسابهم فضيلة المطالعة النافعة والرغبة في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح، واستغلال أوقات الفراغ على وجه مفيد تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع.
- ١٣- تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجهه به الطالب الأفكار الهدامة والاتجاهات المضللة (وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٤١٦هـ، ص ١٩-٢١).

رابعاً: القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي وتحديات العصر:

في ظل هذا العالم دائم التغير سواء سياسياً أو اجتماعياً أو تكنولوجياً أو اقتصادياً فإن هناك عوامل معينة ذات تأثير على مستقبل المدرسة، وحين نتأمل القيادة المدرسية نجد أن هناك العديد من القضايا الجديدة التي نشأت عن القيادة والتي أوردها (Huber 2010) المشار إليه في (الحريري، ٢٠١٥، ص ٣٣-٣٥):

- ١- إن المفاهيم الجديدة للقيادة المدرسية تهدف إلى الاستجابة للمتطلبات العديدة والعمل على تكامل المهام القيادية والإدارية وتحمل مسؤولية وزارة التعليم ليس بالمدرسة فحسب بل يجب أن يمتد ذلك إلى المجتمع المحلي.
- ٢- تواجه المدارس الحديثة وبشكل متزايد التعددية واختلاف الثقافات والمهارات والاتجاهات تعزي إلى تغيرات الخواص وتباينها بين التلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، وهذا يتطلب من القيادة القدرة على التعامل مع جميع مكونات المجتمع المدرسي الواحد بغض النظر عن تلك الاختلافات.
- ٣- خضعت أدوار وواجبات القائد المدرسي إلى تغيرات عديدة حيث ازدادت مسؤولياته وصار التركيز على تطوير وتحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحصيل التلاميذ بدلاً من التركيز على المهام الإدارية وأصبح أكثر عرضة للمحاسبة على النتائج.
- ٤- تغيرت أدوار المعلم ووضعت عليه الكثير من الضغوط، وعليه فإن حجرات الدراسة التي بها أعداد كبيرة من الطلاب متعددي الخواص والخلفيات يحتاجون إلى أساليب مختلفة من طرق التدريس.

٥- سيادة المركزية في المدارس، والسيطرة من خلال التقويم الخارجي والاعتماد المدرسي تضع قيوداً على قيادي المدارس مما يجعل الاتجاه نحو دعم اللامركزية في المدارس أمراً ضرورياً يسهم في نموها وتطورها.

٦- هناك إجماع عالمي حول أهمية دور قادة المدارس من ناحية وظائفهم وسلسلة مسؤولياتهم وتطويرهم المهني وتدريبهم وطرق اختيارهم واعتمادهم وتسليمهم لمهامهم القيادية، وهناك عدد من الدول أخذت هذا الأمر بصرامة في اختيار القادة المناسبين أكثر من غيرها من الدول.

٧- إن ازدياد المسؤوليات على مستوى المدرسة لا يجب أن تتبع أساليب الشك وعدم الثقة التي تركز على المحاسبة والسيطرة الإدارية لكنها تحتاج إلى دعم الثقة في المدرسة والاهتمام بالأفراد العاملين بالمدرسة عبر تنمية العلاقات الإنسانية والتنمية والتطوير المهني للعاملين وتوفير أنظمة داعمة لهم.

٨- لقد أصبحت القيادة المدرسية أكثر تعقيداً ليس على صعيد المهام فحسب بل على صعيد الكفاءات وهذا يتطلب المشاركة والتعاون كحل لهذا التعقيد ويكون للمدرسة قيادة جماعية تعاونية مكونة من فريق من أعضاء المدرسة والفريق يشكل قادة يحتاجون جميعهم إلى دعم وتدريب وفرص للتطوير.

٩- قيادة المدرسة تعني التعاون داخل المدرسة وأيضاً مع المدارس الأخرى من ناحية ومع المجتمع المحلي من ناحية أخرى ويتم ذلك بتنمية التعلم المهني داخل نظام المدرسة وهذا المدخل يعزز ثقافة التعاون بالمدرسة ويأخذها إلى تطوير أدائها.

١٠- تحتاج المدارس إلى ثقافة التقدير مثل الاحتفال بإنجاز المهام بنجاح، ومثل هذا الاحتفال يكون على مستوى المجتمع المحلي فنتائج التعليم والتعلم يجب أن تقدر من قبل عامة أفراد المجتمع. ونتيجة لذلك لقد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بقائدي المدارس بدرجات ملحوظة الأمر الذي يتطلب تطوير مفاهيمه وممارسته للأساليب بما يتوافق مع تغيرات العصر.

خامساً: أهمية القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي:

يتزايد اهتمام المنظمات الإدارية والتربوية بالعنصر البشري؛ لأنه العنصر الأهم من العناصر التي تشكل مجتمعة المنظمات، فمع أهمية العنصر المادي، والتقنيات، والتشريعات، إلا أن العنصر البشري يبقى -بما يمتلكه من معرفة مختزنة، وخبرات- هو العنصر الأهم؛ لكون ما سواه من العناصر لن تؤدي دونه إلى منظمة متطورة وعصرية، فالعنصر المادي لا بد له من عناصر بشرية تديره وتحافظ عليه، وكذلك التكنولوجيا، فإن الإنسان هو الذي يطوعها لخدمة أهدافه ونشاطاته، وكذلك التشريعات، فهي التي تنظم عمل الأفراد في المنظمات (اللحيدان، ٢٠١٧، ص ٧٦).

ويمكن إيجاز أهمية القيادة المدرسية كما ذكرها المساعدة وآخرون (٢٠١٣، ص ٦٥) فيما يأتي:

١. نشر مناخ صحي إيجابي، والحد من الصراعات التنظيمية، من خلال كسب التنظيم غير الرسمي، وتوظيفه بشكل إيجابي لخدمة المنظمة.

٢. تنمية الأفراد العاملين من إداريين، ومعلمين؛ كونهم أئمن مورد للمنظمة بما لديهم من معرفة، وتوظيفها، واستثمارها على أتم وجه.
٣. تعدد القيادة التربوية حلقة وصل بين الإدارة العليا للمنظمة ورؤيتها، وأهدافها، وبين الأفراد العاملين في المنظمة من جانب آخر.
٤. ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج التحفيز، والاتصال، والتدريب، وفق الفعالية التي يتبناها القائد في تبني هذه البرامج على الصعيد الواقعي.
٥. الإسهام في رسم التصورات الصحيحة، ومواكبة التغيير المنشود، وشحن الهمم، وتشجيع روح الإبداع، واستدراج دعم العاملين.
٦. استثمار الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

مما سبق يتضح أنه لكي تتحقق الأهمية المنشودة للقيادة يحتاج إلى توفر قيادة مؤهلة على قدر من الكفاءة، تجعلهم يشعرون ويدركون أنهم بعملهم إنما يحققون أهداف منظماتهم كما لو كانت أهدافهم الشخصية، مما ينعكس على تحقيق أهداف التنظيم بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية، وتحقيق الرضا الوظيفي.

سادساً: أهداف القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي:

تعد المدرسة الوحدة الأساسية الأولى التي تقوم بتنفيذ السياسة العامة للتعليم فهي الأداة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة، والمصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل، وتعتبر القيادة المدرسية ركناً أساسياً في العملية التعليمية التي تدور داخل أروقة المبنى المدرسي ووسيلة مهمة لتنظيم كافة الجهود الجماعية بالمدرسة لتحقيق أهدافها، وتتمثل أهم أهداف القيادة المدرسية فيما يلي (البناء، ٢٠١٣، ص ٦٥-٦٦؛ آل درعان، ٢٠١٤، ص ٨٥).

- أ- السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التعليم.
 - ب- بناء شخصية التلميذ بناء متكامل (علمياً، و عقلياً، وجسدياً، واجتماعياً، ونفسياً).
 - ج- توفير مناخ إيجابي يعمل على تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.
 - د- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية بين العاملين في المدرسة.
 - هـ- تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسؤولة عن التعليم.
 - و- توجيه واستثمار الطاقات المادية والبشرية بما يحقق زيادة الكفاءة والفعالية.
 - ز- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
 - ح- إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
 - ط- الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً أو مستقبلاً.
 - ي- العمل على تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- وقد قسم البوهي (٢٠٠١م، ص ٣٦) أهداف القيادة المدرسية إلى أربعة أقسام، تم التركيز فيها على المتعلم بوصفه محور العملية التعليمية، وهي:

- **الأهداف التربوية والثقافية:** وتهدف إلى تنمية ميول المتعلمين، ورغباتهم، ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالمعارف، والخبرات، والأفكار التي تلائم تلك الميول والمهارات.

- **الأهداف الاجتماعية:** وتهدف إلى تعريف المتعلم بواجباته وحقوقه تجاه أسرته ووطنه، وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين؛ من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.
 - **الأهداف الدينية:** وتؤكد فهم المتعلم للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً، وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس المتعلمين، وتنقية فهمهم من الشوائب الدخيلة.
 - **الأهداف الاقتصادية:** وتتمثل في تعريف المتعلم بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه، وكيفية المحافظة عليها وتنميتها؛ لتطوير المجتمع وتقدمه، وغرس حب العمل وتقديره، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه، وتنمية ثقافة الإنتاج.
- وأضاف المومني (٢٠٠٨م، ص ٦٧) عدة أهداف للقيادة المدرسية تركز في مجملها على المعلم، منها:

- تلبية حاجات المعلمين وتقصيها.
- تحليل التوصيات التي تصدر عنهم وتفسيرها.
- التَّعَرُّف على مظاهر الرضا وعدم الرضا بين المعلمين.
- تقدير مستوى كفاءة كل معلم في المدرسة، وتوضيح حقوقه وواجباته.
- التَّعَرُّف على مستوى النمو المهني لديهم، ووضع برامج التنمية المهنية التي تستهدف رفع كفايات العاملين وزيادة فاعليتهم.
- تحديث الثقافة الداخلية في المدرسة؛ لتحسين المخرجات.
- توفير برامج متقدمة في تكنولوجيا المعلومات ومداخل استخدامها.

كما أشار عدد من الباحثين (أسعد، ٢٠٠٥م، ص ١٣؛ وعوض الله، ٢٠١٣م، ص ٤٨) إلى أن للقيادة المدرسية أهدافاً أخرى تدور حول تحقيق أهداف المجتمع؛ لذا يجب على القيادة المدرسية تنمية التواصل بين المدرسة والمجتمع المحلي وتطويره، والمساهمة في دراسة مشكلاته وحلها وتحقيق أهدافه، ومحاولة ربط التعليم بالحياة العملية؛ لخدمة المجتمع وإمداده بالخبرات والأفراد المدربين.

وبناء على ما سبق؛ يتبين تنوع الأهداف التي تسعى القيادة المدرسية إلى تحقيقها؛ حيث تعمل على مستويين رئيسيين؛ إذ يقع على عاتقها إيجاد بيئة تربوية يتم فيها احتضان جميع عناصر العملية التعليمية من معلمين ومتعلمين، ورعايتهم، وتلبية احتياجاتهم، بالتوازي مع السعي إلى تحقيق دورها الاجتماعي؛ بوصف المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية المؤثرة في المجتمع.

سابعاً: مبادئ القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي:

يمكن تحديد عدة مبادئ أساسية للقيادة المدرسية الفعالة نذكر منها الآتي (الهنداوي، ٢٠١٢، ص ٣٦).

أ- **القيادة تعني أن يكون هناك منظور شامل:** إنها تعني أن قاندي المدارس يدركون مدارسهم كمؤسسات، وقادرين على رؤية جميع الجوانب التي تحسنها ككل، ووجود هذا المنظور الشامل يمكن قاندي المدارس من تحديد الجوانب المدرسية التي تحتاج تحسينات من أجل تطوير المدرسة بصورة شاملة.

ب- القيادة تعني استحضر القيم الأساسية للحياة: هناك مجموعة من القيم مثل: المحاسبية، والمساواة والعدالة، والإخلاص والاحترام ينبغي الاهتمام بها ويجب على قائدي المدارس العمل على تنمية هذه القيم وإعادتها للحياة في جميع جوانب الحياة المدرسية.

ج- القيادة تعني تشجيع الرؤية: القيادة الفعالة تتطلب التخيل، وقائدو المدارس يحتاجون للقدرة على الحلم، وتخيل الحلول المختلفة للمشكلات، والاحتمالات المتنوعة لمستقبل مدارسهم، كما أنهم يحتاجون أيضاً إلى إبقاء مدارسهم على الطريق الصحيح لتحقيق تلك الرؤى.

د- القيادة تعني بناء المدرسة كمنظمة تعلم: فقائدو المدارس يحتاجون لرؤية مدارسهم كمؤسسات دينامية، حية، ونامية، ويعني ذلك إيجاد أفكار جديدة في الحياة المدرسية، من أجل استثارة التفكير والتأمل والنمو والتغيير، وعندما يفهم قائدو المدارس أنفسهم ويتأملون في الكيفية التي يمكن بها تحقيق النمو المستمر فإنهم يفتحون الطريق للآخرين للتفكير والنمو بالطريقة نفسها.

هـ القيادة تعني الفهم والاعتراف بحاجات وإسهامات الآخرين: القيادة الفعالة تعني العمل معاً مع أولئك الذين يعملون على تحسين المدرسة، ولذلك على قائدي المدارس أن يهتموا بفهم العاملين معهم ويدركوا حاجاتهم ويعترفوا بإسهاماتهم ويشجعوهم على إنجاز مهامهم، فإن ذلك يضمن زيادة بذل الجهد بما يجعل الحياة المدرسية نشطة وإيجابية.

ولكي تسير القيادة المدرسية بالمدرسة نحو طريق النجاح والتميز، يشير Raihani (2008, p483) إلى أن هناك ثمانية مبادئ رئيسية للقيادة المدرسية المتميزة يجب على القائد المدرسي التركيز عليها وهي:

- القدرة على إيجاد الرؤية المشتركة.
- الثقة بالنفس والآخرين.
- تحسين بيئة التعليم والتعلم.
- زيادة معدلات مشاركة العاملين بالمدرسة.
- توفير فرص التعلم والتدريب.
- تنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين والمدرسة ككل.
- التكامل في العمل المدرسي.
- التوافق مع المجتمع المحلي.

وأكد (Drysdalet al (2009,p698) على أهمية التفاعل المتبادل والمكمل والتساند بين جميع المبادئ الثمانية السابقة حتى يتحقق نجاح المدرسة، وبذلك يمكن النظر للمدرسة كمنظومة تضم عناصر متفاعلة ومتعاونة ومتكاملة تعمل في تناغم واتساق لتحقيق جودة العملية التعليمية وتميز مخرجاتها.

بناءً على ما سبق يتضح أن القيادة الواعية أمراً لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة .

ثامناً: القائد المدرسي: صفاته ومهاراته:

تقاس القيادة الناجحة بمدى كفاءة أداء الفريق، فيصنع القادة الفاعلون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، كما أنهم يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها الموظفون في المؤسسات التعليمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما يكون لديهم القدرة على ترغيب الأشخاص في الانضمام إليهم لتحقيق هذا الهدف (المالكي، ٢٠١٨م، ص١١٨)، ويرتبط نجاح قائد المدرسة بالخصائص القيادية التي تتوافر لديه، فالقيادة المدرسية يجب أن تتوافر فيها سمات شخصية واجتماعية ومهنية حتى تؤدي دورها على أكمل وجه، فيتمتع قائد المدرسة بالحيوية والنشاط والتكيف والقدرة على تحمل الضغوط، وأن يكون لديه طموح وحاجة ماسة نحو الإنجاز والقدرة على تجاوز العقبات وعدم الشعور بالإحباط، وبالتالي القدرة المعرفية الواسعة، والذكاء العقلي والاجتماعي لتفسير ومعالجة الكم الهائل من المعلومات التي يتلقاها (عداوي؛ البطاينة، ٢٠١٩م، ص١٥٤)، ومن أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد المدرسي الناجح ما يلي: (أبو طاحون ٢٠١٢، ص١٥٧-١٦٠، ٢٠١٢، ص١٥٧-١٦٠).

١- **الصفات الشخصية:** وهي التي تتصل بالتكوين العام للقيادي فكرياً ووجدانياً واجتماعياً، ومن حيث مسؤولياته من عمل متكامل لفريق من العاملين وتتمثل في (الذكاء، والصحة الجيدة، وحسن الهندام، الأخلاق العالية، والقدرة على التعبير، والهدوء والانضباط، والاتزان النفسي والانفعالي، والعقلانية في اتخاذ القرارات، وسعة الأفق، والقدرة على حسن التصرف في المواقف، والقدرة على اكتساب صداقات والعمل مع الآخرين).

٢- **الصفات المهنية:** وهي التي تتصل بالمجال الوظيفي من حيث أنه عمل تعليمي يقتضي به توافر صفات معينة، تؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح وتتمثل في (الثقة بالنفس، الاعتراف بالخطأ وتقبل النقد البناء، العدالة والديمقراطية في التعامل مع الآخرين، القدرة على التحليل وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الرشيدة، والمرونة، وإدراك اللوائح والتعليمات التي تحكم العمل، وتنظيم وتنسيق العمل داخل وخارج المدرسة، والتعامل الواعي مع نظم العمل اليومية وتطويرها).

ويتصف القائد عالي الكفاءة بمجموعة من السمات التي تميزه عن غيره تتلخص في الآتي:

(جاد الرب، ٢٠١٣، ص٥٠٦-٥٠٨)

- أ- سرعة الفهم والإدراك.
- ب- القدرة على التحليل والتصور.
- ج- القدرة على التقييم العلمي.
- د- القدرة على حل المشكلات.
- هـ- القدرة على المخاطرة والإبداع والابتكار.
- و- القدرة بين التمييز بين الثقة بالنفس والغرور.
- ز- يتسم بالمرونة وعدم الجمود.
- ح- التعامل الكفء مع تكنولوجيا المعلومات.
- ط- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فريق العمل المدارة ذاتياً.
- ي- التعرف على ما هو جديد في الميدان ومتابعة التغيرات وامتلاك النظرة المستقبلية.

ك- حريص على حضور الاجتماعات والندوات والمؤتمرات الدولية.
ولكي يتمكن القائد المدرسي من القيام بمسؤولياته القيادية على وجه صحيح، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة للقيادة الناجحة تتمثل في مهارات (ذاتية - فكرية - فنية - إنسانية) ويمكن توضيحها فيما يلي (سعادة، ٢٠١١، ص ٣٣٠-٣٣٣).

● المهارات الذاتية (Individualistic skills)

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القادة مثل: (السمات الشخصية، القدرات والمبادأة، ضبط النفس، القوة البدنية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية) (البنّا، ٢٠١٣، ص ٣٦٣)

● المهارات الفكرية (Conceptual skills)

تعتبر المهارات الفكرية من أهم المهارات التي يتعلمها القائد ومن أصعبها اكتساباً، وتتعلق المهارات الفكرية بالآتي:

- القدرة على الابتكار والإبداع.
- الإحساس بالمشكلات والتفنن في حلها.
- النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات.
- امتلاك النظرة المستقبلية وتوقع الأمور (الوذياني، ٢٠١٤، ص ٨٦٣)

● المهارات الفنية (Technical skill)

ترتبط المهارة الفنية بالجانب العملي بالإدارة، وما يستند إليه من الحقائق والمفاهيم والأصول العلمية، وتتعلق المهارة الفنية بالآتي:

- فهم أساليب العمل وطرق معالجة المواقف المختلفة.
- الإلمام بمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- وضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة.
- الإلمام بالمنهج الدراسي وأهدافها وأساليبها والأنشطة المدرسية.
- مهارة إدارة الوقت (أل ناجي، ٢٠١٣، ص ٢٤٧-٢٤٨)

● المهارات الإنسانية (Human skills)

تعد من أهم المهارات التي يحتاجها القائد في كل مؤسسة، وهي قدرة القائد على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وكذلك العوامل المؤثرة في سلوكهم، وتتعلق المهارات الإنسانية بالآتي:

- فن التحدث والتعامل مع العاملين.
- التحكم في الانفعالات وتقبل النقد البناء.
- إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي.
- مهارة العدل والمساواة بين العاملين (العبيكان، ٢٠١١، ص ١٦-١٧).

وذكر (جمال ٢٠١٦، ص ١٠٨-١٠٩) أنه يتطلب توفر مجموعة من المهارات في القائد المدرسي وهي:

- بناء رؤية مستقبلية تتمركز حول مستقبل وقيم المدرسة.
- تحديد الرسالة والأهداف ووضع الاستراتيجيات المساهمة في إنجازها.
- الإنصاف والعدل في التعامل مع الآخرين وفهم ديناميكية الجماعة.
- توفر مهارات الاتصال وتطوير أساليبها.
- تدريب وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة.
- تطوير القدرة على التعلم بالمجتمع المدرسي وتنمية وتطوير التعلم الذاتي.
- بث روح الفريق بين العاملين وتشجيع العمل الجماعي.
- بناء علاقات إنسانية والتمكين للعاملين في المدرسة.
- تحقيق النتائج بشكل يفوق توقعات المستفيدين من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

ويضيف (عالم، ٢٠١٠م، ص ٦٢) عدداً من المهارات التي يحتاجها القائد المدرسي لتحقيق دوره المتعلق بجودة الأداء التدريسي:

- التأثير على مرؤوسيه واستخدام الوسائل من أجل تحفيزهم على العمل والإنتاج، ومن هذه الوسائل الخبرة الشخصية للقائد.
- توجيه المرؤوسين، وتوحيد جهودهم، والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
- تحقيق الهدف الوظيفي المتمثل في تحقيق أهداف المدرسة الذي يسعى جميع العاملين بها لبلوغها.

مما سبق يتضح أن هناك صفات ومهارات معينة إذا توافرت في القائد المدرسي فإنها تسهم بشكل كبير في نجاحه في أدائه للأعمال المنوطة به وتسيير العمل بكل سلاسة ومرونة بما يكفل تحقيق أهداف المدرسة.

تاسعاً: الأدوار القيادية المعاصرة لقادة المدارس الثانوية:

توجد أدوار قيادية رئيسية ينبغي أن يضطلع بها قائد المدرسة المعاصرة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، و تنقسم إلى مهام رسمية تنظيمية ومهام غير رسمية كما يلي: (خير، ٢٠١٤، ص ٤٦-٥٠؛ السكارنة، ٢٠١٠، ص ١٩١-١٩٥).

١- الأدوار الرسمية:

تتلخص الأدوار الرسمية في مراعاة تنفيذ الوظائف الإدارية في المدرسة، لكي تسيير الأمور بانضباط وجدية، نوجزها فيما يلي:

أ- **ميسر تعليمي:** وذلك من خلال تأكيده على أن تأثير المعلمين وإلهامهم للطلبة هو مفتاح نجاحهم، وعليه يبني قائد المدرسة الرؤية التعليمية، ليتم بناء التعاون والمراقبة الحديثة للتعليم، وتشجيع التطوير المهني لدى المعلمين، وهذا كله يتم من خلال جو تسوده الثقة.

ب- **بناء هيكلية جديدة لقيادة المدرسة:** إن بناء نموذج قيادة مدرسية ناجحة يحتاج إلى توافر عاملين مهمين لدى قائد المدرسة هما كالتالي :

(١) أن يدرك قائد المدرسة القواعد الأساسية التي تجعل المعلمين يشاركون في التحسين.

(٢) أن قادة المدارس على اختلاف اتجاهاتهم وأدوارهم يشاركون بالمسؤوليات من أجل التحسين.

ج- **فهم الممارسات القيادية:** عن طريق تحديد أبعاد ممارسة القيادة ودراسة العلاقة بين هذه الأبعاد، وبذلك تساعد القيادة المدرسية قائد المدرسة على إعادة النظر في أنماط ممارساته القيادية؛ فقائد المدرسة هو المسئول عن تفعيل المهمات القيادية لدى المعلمين، فهو الذي يحدد المعلمين القادة، وينظر إلى جميع معلمي المدرسة بوصفهم خبراء وتتم الاستفادة من خبراتهم خلال المواقف التعليمية، وهذا لا يعني عدم بقاء القيادة بيد قائد المدرسة وخروجها عن سيطرته ، بل تتوزع الأدوار تحت إشرافه من خلال ما يلي: (عبد الله، ٢٠١٤، ص ٤٧).

(١) تزويد الأفراد بالإرشادات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية والأنشطة المختلفة.

(٢) تعريف الأفراد بواجبات العمل، ومدى السلطات المفوضة لهم.

(٣) تحفيز وتشجيع كافة الأفراد بالمجتمع المدرسي على بذل الجهد لإنجاز المهام الموكلة إليهم، والتنسيق بين جهودهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرسوم.

(٤) القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

(٥) تحقيق التفاهم والتعاون في كافة مجالات المجتمع المدرسي وتنمية الاتجاه نحو العمل كفريق بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

(٦) الاتصال مع كافة الأفراد وفهم شخصياتهم والتعامل معهم بالطرق المناسبة.

د- عملية صنع القرار وتطوير المدرسة:

تعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية لأن معظم النشاطات التي يقوم بها القائد تتضمن عملية اتخاذ القرارات في كل من العمليات الإدارية ، فنجاح المدرسة يتوقف على مدى سلامة قرارات القائد المرتبطة بخطط المؤسسة، تنظيم العمل المدرسي، والرقابة على الأداء، إضافة إلى حفز العاملين وإثارة دوافعهم لإنجاز المهام بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتضمن وظيفة صنع القرارات المدرسية وتطوير المدرسة تلك الفرص التي يقدمها قائد المدرسة للمعلمين لكي يشاركوا في عملية صنع القرار وتطوير المدرسة في العديد من مجالات العمل المدرسي وهي (التخطيط العام للمدرسة، شؤون الطلبة، تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها، التطبيقات الإدارية والمالية، المجتمع المحلي من خلال ما يلي: (عساف ٢٠١٣، ص ٣٥٦-٣٥٧).

(١) توزيع مسؤولية القيادة وسلطتها على نطاق واسع في المدرسة.

(٢) توزيع سلطة اتخاذ القرار مع المعلمين.

(٣) إعطاء الفرصة للمعلمين في إدارة لجان صنع القرار الخاصة بهم.

- (٤) الإيمان بالحل الجماعي للمشكلات في أثناء اجتماعات المعلمين.
(٥) منح المعلمين الاستقلال الذاتي.
(٦) ضمان كفاية المشاركة في صنع القرار المتصلة بالمبادرات الجديدة في المدرسة.

٢- الأدوار غير الرسمية:

هي الأدوار الداعمة للمهام الرسمية، وتعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وآفاقه وأسلوبه في التعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي، إلا أن لها الأثر الكبير في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين مستوى المخرجات، فالقيادة المدرسية لا تقف عند حد تسيير العمل المدرسي اليومي والحفاظ على استمرارية النظام المدرسي في تحقيق وظائفه المحددة داخل الهيكل الرسمي، بل تمتد إلى أبعد من ذلك حيث يتحتم عليها مواكبة التغيير الذي يمثل أحد المتغيرات الرئيسية لواقع مدارس القرن الواحد والعشرين، في تحقيق تطوير هذا النظام وضمان تقدمه المستمر (Snyder, 2015, p 221 - 224).

وتتمثل الأدوار غير الرسمية في الوظائف التالية:(الجهني، ٢٠١٣، ص ٢٣١).

- أ- **الرؤية الاستراتيجية:** هي الحلم المستقبلي الجذاب الذي يجب أن يشترك في صياغته والالتزام به والعمل على تحقيقه جميع العاملين في المدرسة، والخطوة الأولى التي تعتمد عليها المدرسة في تحديد رسالتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية وتحديد أولويات التطوير ووضع الاستراتيجيات والوسائل التي تمكنها من بلوغ الوضع المستقبلي المرغوب.
- ب- **بناء فرق العمل:** يعتمد مبدأ العمل الجماعي وتنمية روح العمل في فريق والتعاون والمشاركة في رسم السياسات المدرسية ووضع الخطط وتنفيذها وتقويمها وفي صنع القرار واتخاذها.
- ج- **تنمية الموارد البشرية:** يتم تحديد الواجبات والمسؤوليات للعاملين وذلك بتقسيم واضح للعمل، وتوزيعه وفق قدراتهم وخبراتهم وطموحاتهم، وتهيئة المناخ الملائم لإقامة علاقات إنسانية تستند على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد والثقة فيه وإشباع حاجاته ومساعدته على حل مشكلاته، وتحفيزه على العمل، وهذا يؤدي إلى تحقيق الولاء والانتماء للمدرسة.
- د- **تدريب العاملين:** الاهتمام بتطوير العاملين من خلال برامج التنمية المهنية والتدريب داخل المدرسة وخارجها، و تزويدهم بالكفايات التي تجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بتميز.
- هـ- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول لها بروح جماعية متوحدة.
- و- **الاتصال الفعال:** توفر نظاما للاتصال الفعال داخل التنظيم المدرسي وبين المدرسة وبين الإدارة التعليمية الأعلى أو بينها وبين المجتمع المحلي.
- ز- **تقويم الأداء:** وجود معايير محددة لقياس الأداء المحقق في ضوءها ومقارنته بالمستويات الموضوعية في الخطة، وتحديد نقاط الضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإزالة الفجوة بين المخطط المأمول والواقع.
- ح- **إدارة الوقت:** تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة.

ط- إدارة التغيير: تطوير العمل المدرسي عن طريق إحداث التغييرات المخططة التي تستهدف تطوير أداء المدرسة والارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية وبما يتناسب مع تغيرات العصر.

ي- الإبداع والابتكار: بناء المناخ المدرسي المحفز على اكتشاف الطاقات الإبداعية لكل من العاملين والتلاميذ وتبني الأفكار الابتكارية وتطبيقها وتطويرها، بحيث يصبح الإبداع والابتكار والتجديد والمرونة المحك الأساسي الذي يدير به القائد المدرسي العملية التعليمية بمدرسته، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي.

ك- الإدارة الإلكترونية: تتجه القيادات المدرسية إلى الأخذ بالتطورات التكنولوجية الحديثة في تطوير الأساليب وطرق وأدوات العمل والبيئة التعليمية وأن تصبح مدرسة المستقبل مدرسة إلكترونية.

مما سبق يتضح أن وجود قيادة مدرسية تؤمن بالتطوير والفكر الاستراتيجي أمر ضروري لدخول المدرسة إلى عصر العولمة والمعرفة، وانتقال قائد المدرسة من نمط الإدارة التقليدية إلى منهجية الإدارة المعاصرة مثل: إدارة التغيير، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التميز، وعليه تتحدد توجهات عمل القيادة المدرسية المعاصرة في اتجاهين رئيسيين:

- إدارة وتنظيم العمل المدرسي اليومي وتحقيق استمراريته عن طريق حل ما يعترضه من مشكلات.

- تطوير الأداء المدرسي والارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية بما يتناسب مع تغيرات العصر.

عاشراً: التنمية المهنية والتدريب لقادة المدارس الثانوية:

في ظل التحولات المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم، لم يعد دور قائد المدرسة محصوراً في الأعمال الإدارية، وتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة له فقط، بل أصبح على عاتقه القيام بمهام أخرى، مثل: إدارة التغيير، وإدارة الجودة، وإدارة المعرفة، وإدارة الأزمات، والوقت... إلخ، فصار من الضرورة بمكان على قادة المدارس الثانوية التعرف على العديد من الكفايات التربوية، والمهنية، التي تمكنهم من القيام بهذه الأدوار بكفاءة وفاعلية.

وتعدّ التنمية المهنية لقادة المدارس الثانوية هي الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إعدادهم؛ لتحقيق أدوارهم الجديدة والمستقبلية على أحسن حال.

وتُعرّف التنمية المهنية القيادية بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة المتميزة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات قادة المدارس وسلوكياتهم ومهاراتهم، وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية (عطوي، ٢٠١٧، ص ٦٧).

وبناءً على التوصيات المقترحة في اجتماع استشراف آفاق الإدارة التربوية الذي عقد في أبو ظبي- دولة الإمارات العربية المتحدة، خلال المدة (٥/٢٨ - ٢٠٠٠/٦/٢)، فقد أوصى المجتمعون بعدد من التوصيات لتطوير القيادة التربوية في عالمنا العربي، ومنها: ضرورة الاهتمام بالتدريب والتأهيل (التنمية المهنية المستدامة)، والتوسع في برامج التدريب والتأهيل أثناء الخدمة لقائدي وقائدات المدارس، والتوجه نحو استخدام المدرسة كوحدة أساسية، كما أكدوا على أهمية استخدام

التقنيات الحديثة في المدارس، وعلى رأسها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مثل الحواسيب، والقنوات التلفزيونية، ووسائل الاتصال، وشبكات المعلومات؛ لرفع كفاءة القيادات التربوية، وتوفير المعلومات المطلوبة حول مختلف مجالات العمل التربوي (عماد الدين، ٢٠١١، ص ٢٠١-٢٠٣-٢٠٤).

حادي عشر: دواعي تطوير قادة المدارس الثانوية:

إن تطوير القادة أمر يفرضه تقدم المعرفة، ويتأتى ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن استخدامها في توفير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للقادة، ومن تلك الأساليب: البرامج التدريبية، والمحاضرات والمؤتمرات، والندوات والحلقات وورش العمل (الشهري، ١٩٩٩، ص ٢٦٢-٢٦٣).

■ التغييرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري، حيث تضاعفت كمًا ونوعًا مرات عديدة خلال العقود الأخيرة من هذا القرن، كما تعددت وتطورت في الوقت نفسه تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية، وهذا بدوره يلقي على التعليم وإدارته مسؤوليات واحتياجات جديدة.

■ تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وأهمية التعليم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع، وقدرات التفكير العلمي.

■ تجدد الحياة بالذات، وتطور حاجاتها وأساليب الحصول عليها، يستتبعان تجديدًا في المواقف والعلاقات، وتطورًا في السلوك لمواجهة ذلك التجدد، وكما تتمكن المدرسة الثانوية من النهوض بمهامها في تكوين السلوك المناسب لدى الناشئين، فلا بد من العمل المستمر؛ لتحديث قيادتها؛ لتكون في تكيف وتطور مستمرين إزاء ما يحيط بها من متغيرات كثيرة.

■ كما أن مجموعة التحديات التي ظهرت على الساحة تفرض تطوير مهارات قائدي المدارس، مثل: تحدي الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية، التي تستلزم تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف التي تتطلبها تلك الثورة في كافة أشكالها وصورها.

■ المعرفة لم تعد أسيرة جدران الكتب ودوائر المعارف ولكنها أيضًا نسبية، وليست مطلقة ومتغيرة بتغير العلم ومناهجه وطرائقه، وأصبحت متراكمة ومتناهية بصورة مذهلة، حيث أصبحت تلك المعرفة التي يعرفها البشر خلال القرن الماضي يمكن تحصيلها خلال أسابيع وأيام معدودة في تضاعفها وتنميتها (بدران، ٢٠٠٥، ص ٢٣٨).

كما يعد التطوير لزامًا للأسباب الآتية التي أوردها أبو حرب (٢٠٠٧، ص ٢٢٢) كما يلي:

■ التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة ومنها المدرسة، ولم يمنحها ما تهدف إليه من تخريج جيل واع بمن حوله، مدرك بما عليه من مسؤوليات، يستطيع مواجهة العولمة والاستفادة من فرصها بما يمنحه القدرة على التميز والتفوق والعطاء، يحتم -بلا شك- اللجوء إلى التغيير الهادف والمدرّوس والمخطط له، ولهذا كان لزامًا على الإدارة المدرسية أن تنتقل

من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت، وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب.

■ تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغييرات التي تؤثر على البيئة المدرسية؛ بما يساعدها على التكيف مع تلك التغييرات بأسلوب يحمل بين جنباته المرونة والاستمرارية.

■ رفع حماس أفراد المجتمع المدرسي، وزيادة دافعيتهم في سبيل قدرتهم على التعامل مع معطيات العصر وثورة المعلومات من خلال إدراكهم للدور المنوط بهم مستقبلاً، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات.

■ بناء مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع يعمل أفراد بروح الفريق الواحد.

ومن هنا يمكن القول: بأن على قائد المدرسة أن يدرك مدى حاجته للتغيير، وأن يتنبأ بالمستقبل ويدرس أوضاعه وأفكاره وبيئته، ومدى التقدم الحاصل حوله، بحيث يقيس نفسه إلى ما حولها؛ إذ المدرسة - بلا شك- مسؤوليته في هذا الجانب أعمق وأكثر أهمية؛ إذ هي تخرج الأجيال الذين ينخرطون فيما بعد في سوق العمل ومعتك الحياة العملية، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدواراً أخرى إلى أدوار قائد المدرسة، وبالتالي فإن عليه أن يخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت الحاجة إليه أو إذا كان واقع العمل المدرسي يتطلبه.

كما ذكر أبو جبل (٢٠٠٨، ص ٤٢) الأسباب التالية للتطوير:

■ الزيادة المتسارعة في أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس الثانوية وزيادة عدد هذه المدارس، آخذين في الاعتبار أن هذا التوسع يحتاج إلى إمكانات مادية وفنية كبيرة، مما قد لا يكون متوفرًا بالصورة المطلوبة في الوقت الحاضر.

■ العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة وتبني ثقافتها، من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم.

■ الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية التي تتم تطبيقها في بعض المدارس الثانوية، وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم.

■ التقدم في نظم الاتصالات، حيث أدى النمو السريع في نظم الاتصالات والتوسع الكبير في استخدام أدوات الاتصال الجماهيري، خاصة ما يتعلق منها في الاتصال السمعي والبصري، والتقدم في نظم المعلومات إلى فتح آفاق جديدة، وضاعف من الترابط بين التعليم والاتصال، وهذا التطور الكبير في نظم الاتصال زاد من حجم المعلومات والمعارف وتدققها، والحث على حسن توظيفها

وباستقراء ما سبق ترى الدراسة ضرورة التسلح بالقدرات والمهارات الإدارية والفنية والتكنولوجية، والسعي لتطوير الذات، والتفكير الجاد والعملية في كيفية مواجهة احتياجات سوق العمل، فالتطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة تستحث همة الإدارة العليا لتطوير مهارات قادة المدارس؛ لمسايرة هذه التحديات المستقبلية المتسارعة؛ كي تتمكن المدارس الثانوية من تحقيق رسالتها. كما أن هذا التطوير

للمهارات قد يكون له مردود في التحول من ثقافة الحفظ والخزن للمعرفة، إلى ثقافة الإبداع والابتكار لها.

شان عشر: المهام القيادية لدى القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية:

أفضى مفهوم القيادة المدرسية المعاصرة إلى تغيير دور مدير المدرسة - الذي غالباً ما كان يُحكم على نجاحه بدرجة قدرته على إدارة العمليات المدرسية- إلى دور ذي طابع فني، وقيادي، وتعليمي. وتعدُّ القيادة المدرسية مجموعة من الممارسات والمعتقدات التي جاءت نتيجة للاهتمام البالغ بتحسين العملية التعليمية؛ حيث إن الوظائف التربوية للقائد المدرسي لا يمكن فصلها أو عزلها عن جوهر الوظائف الأخرى للمنظومة التربوية، فواجباته ومسؤولياته ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغرض التربية (أبو شعيرة وآخرون، ٢٠٠٨م، ص ١٥٥).

وأشار خيربي (٢٠١٣م، ص ص ٢٣-٢٤) إلى أن أدوار القيادة المدرسية متعددة تتطلب أن يكون القائد معلماً يقوم بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، ومستشاراً يقوم بالإصغاء إلى مرؤوسيه وتقديم النصيحة إليهم، وقاضياً يعمل على تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وإطلاع المرؤوسين عليها، ومتحدثاً باسم المرؤوسين من خلال نقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم للمسؤولين.

وبالنظر إلى الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية؛ يتضح أن مهام القيادات المدرسية وصلت إلى (٤٥) مهمة، من أبرزها (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ، ص ٣٧):

- قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.
- الإشراف على خطة المدرسة واعتمادها.
- توزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة في بداية العام، من خلال إصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.
- تشكيل المجالس، واللجان، وفرق العمل، واعتمادها، والإشراف عليها، وممارسة الصلاحيات المعتمدة، ومتابعة تنفيذها.
- تزويد وإطلاع مجلس المدرسة ومنسوبيها على التعاميم، واللوائح، والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص، ومناقشتها معهم؛ لتوضيح مضامينها والعمل بموجبها.
- متابعة ودعم المعلم الجديد، وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله.
- المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة، وتحديد البرامج التدريبية، ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.
- بناء الكفاءة الداخلية لوكلاء المدرسة؛ لشغل الوظائف القيادية في المدارس.
- التنسيق والتعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم، ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة.
- تقديم المقترحات التي تُسهم في تطوير العمل المدرسي ورفعها لإدارة التعليم أو مكتب التعليم.
- العمل على تطوير أساليب العمل وإجراءاته في المدرسة باستمرار، وتنمية أداء المسؤولين نحوه.

- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي، من خلال تفعيل العمل التطوعي، ووفقاً للتعليمات المعتمدة، وعقد الاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلبة وغيرهم، ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
- تعزيز قيم الانتماء، والمحافظة على أمن الوطن.
- دعم البرامج والأنشطة التي تعمل على الاعتزاز بالدين والولاء للملك، والانتماء الوطني لمنسوبي المدرسة والإشراف عليها.

ومما سبق؛ يتضح أن المهام المُلقاة على عاتق القيادات المدرسية تتطلب من القائد المدرسي أن يكون قائداً ذا رؤية علمية، يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، عن طريق بناء خطط استراتيجية تهدف إلى رفع مستوى النمو المهني لمنسوبي المدرسة، وأن يكون قائداً مجتمعياً يعي دور المدرسة في المجتمع، ويشارك القيادات المجتمعية في تجويد عمليتي التعليم والتعلم؛ لذا يجب أن يمتلك قائد المدرسة المهارات القيادية والإنسانية والإدارية المناسبة، إلى جانب المهارات الفنية؛ للقيام بهذه المهام، بحيث يتم توظيف المعارف والمهارات الفنية بصورة علمية ومفيدة؛ لتلبية احتياجات المعلمين والمتعلمين التربوية، والعلمية، والاجتماعية، والنفسية، وتوجيه المدرسة، واتخاذ القرارات الحكيمة.

لذا فإن فاعلية المدرسة لها علاقة قوية بنوعية القائد، وكيفية استخدامه للطاقات البشرية الخلاقة وتفجيرها؛ حيث إن جودة الممارسات القيادية وكفائتها في المنظمات تتأثران بفاعلية القادة وتعاملهم مع العوامل الأخرى، المؤثرة في ديناميكية المنظمة؛ ولهذا يُشترط في شاغلي القيادة المدرسية في المملكة العربية السعودية توافر مجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية التي يوضحها الجدول (٢-١)، كما يلي (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ، ص ٣٨)

جدول (٢-١): مواصفات شاغلي الوظائف القيادية المدرسية

المعارف	المهارات والقدرات	السمات الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة بالقيادة التعليمية والتعليمية. - الإلمام برؤية التعليم العام وإستراتيجيته. - المعرفة التامة بأهداف المرحلة التي يعمل بها. - المعرفة التامة بالأدلة، والتعليمات، والإجراءات المتعلقة بطبيعة عمله. - المعرفة بالاتجاهات الحديثة في نظريات التعليم والتعلم. - المعرفة بمفاهيم التعلم وشبكاته. - المعرفة بالاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، وما يندرج تحتها من ممارسات قيادية تُعنى بتطوير الرؤية التربوية، وصياغتها، وتوضيحها؛ لكي ينبثق عنها رسالة تربوية. - المعرفة التامة بأساليب الشراكة المجتمعية وطرقها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاتصال الفعال والتعامل مع الآخرين. - التفاوض والإقناع. - بناء فرق العمل. - التحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات. - التخطيط والتنظيم. - تحديد الأولويات. 	<ul style="list-style-type: none"> - التواصل ولبين الجانب. - العمل بروح الفريق. - المبادرة. - القدوة الحسنة. - الاحترام والتقدير. - الاتزان الانفعالي. - القيادة. - التكيف مع متطلبات العمل وضغوطه. - الموضوعية.

الجدول من إعداد الباحث، بالرجوع إلى (وزارة التعليم، ١٤٣٧هـ، ص ٣٨).

ويتضح مما سبق؛ أن القيادة المدرسية أصبحت أكثر تعقيداً ليس على صعيد المهام؛ بل على صعيد الكفاءات أيضاً؛ حيث إن أدوار القائد المدرسي ومسؤولياته ازدادت، وتنوّعت، وخضعت إلى تغييرات متعددة؛ مما أدى إلى وضع الكثير من الضغوط على القيادات المدرسية؛ وهذا الأمر يتطلب المشاركة والتعاون كحل لهذا التعقيد؛ حيث إن شخصاً ما بمفرده يصعب عليه القيام بأعباء القيادة؛ لذا فالمدرسة بحاجة إلى أنماط قيادية ذات سلوكيات وممارسات إنسانية تُشجّع على الشراكة في الإشراف والتوجيه؛ ليسود المناخ الملائم لتحقيق الأهداف التربوية وفق الرؤى والتطلعات المستقبلية للمملكة العربية السعودية.

وباستقراء ما سبق ترى الدراسة أن عملية اختيار قائد المدرسة الثانوية عملية دقيقة وبحاجة إلى وعي كامل، وبحث مستمر وشامل، ومعايير واضحة صريحة يمكن الاعتماد عليها وتحكيمها وتتباين هذه المعايير من مجتمع لآخر حسب السياسة التعليمية فيها.

ثالث عشر: دور قادة المدارس الثانوية في التطوير التنظيمي:

يحتل قادة المدارس المكان الأبرز داخل المؤسسات التعليمية (المدارس)، حيث يمثلون الطرف الأهم في تعزيز سلوكيات التطوير التنظيمي، من خلال العمل على نشر ثقافة العمل التطوعي داخل المجتمع المدرسي، ولا بد أن يكون القائد قدوة يحتذى به في ممارسة هذه السلوكيات من أجل الارتقاء بمستوى الأداء داخل المدرسة. ويمكن تحديد دور قادة المدارس على النحو التالي:

١- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، وزيادة ارتباطهم وتفاعلهم مع المدرسة من خلال تحسين وتطوير العملية التعليمية، ومواكبة المستجدات والمتغيرات، وتهيئة البيئة المناسبة والمشجعة على الإبداع والابتكار والتجديد في أساليب العمل، وتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لأداء العمل، ونشر ثقافة العمل الجماعي، ووضع خطة عمل يشترك الجميع في وضع أهدافها وآليات تنفيذها، توضيح المهام والمسؤوليات والأدوار المطلوبة من كل معلم حسب قدراتهم وإمكاناتهم، وإتباع مبدأ التشاور بين أعضاء المجتمع المدرسي.

٢- تشكيل المجالس واللجان وتفعيلها بالشكل الذي يساهم في تحقيق المشاركة الفاعلة من المعلمين، ويمنحهم الفرصة في تقديم الأفكار والمبادرات التي تساهم في تطوير العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة.

٣- العمل على نشر ثقافة العمل التطوعي بين المعلمين من خلال توفير برامج وأنشطة متنوعة يشارك فيها المعلم بأعمال تطوعية تساهم في الارتقاء بأداء المدرسة، وتخدم المجتمع بشكل عام.

٤- وضع نظام للحوافز وذلك للمساهمة في بث روح التنافس بين المعلمين، ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.

٥- استخدام الأساليب القيادية الحديثة التي تشعر المعلم بأهميته وأهمية الدور الذي يؤديه في المدرسة، وتسمح له بالمشاركة في صنع القرارات، وتنمي لديه الرقابة الذاتية، وتحرص على تحسين وتحديث طرق العمل وإجراءاته، وتهتم باحتياجات ورغبات المعلمين وتسعى لإشباعها، وتضع رؤية واضحة للمستقبل، وتوفر نظام اتصال فعال بين أعضاء المجتمع

المدرسي، وتعمل على بث الثقة وحب التعاون بين المعلمين ، وتدعم التطوير الذاتي المستمر، وتحفز المعلمين على بذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق الأهداف التعليمية.

٦- الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال تزويد جميع المعلمين بالمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، وتعريفهم باللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل وشرحها لهم ، وتزويدهم بكل ما هو جديد في هذا المجال، والتعامل معهم بموضوعية من خلال العدالة في توزيع المهام، والعدالة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على المعلمين وضرورة أن تكون الإجراءات واضحة وسبق أن تم شرح الآثار المترتبة عليها، وتطبق على الجميع، والتعامل باحترام وتقدير والسماح للمعلم بإبداء رأيه في القرارات الصادرة بحقه.

٧- العمل على تمكين المعلمين من خلال إعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم، ودعم استقلالهم في أداء أعمالهم، وتحسين مكانتهم المهنية بالحرص على استمرار نموهم المهني، والمشاركة الفاعلة في المؤتمرات والندوات، وحضور الدورات التدريبية، واللقاءات التربوية داخل المدرسة وخارجها، والعمل على امتلاكهم للمهارات والقدرات التي تسهم في تحقيق الأهداف التعليمية، وتشعرهم بأهميتهم ومكانتهم، وتساعدهم على استغلال طاقاتهم ومواهبهم وكل ذلك يدعم ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق من الضروري أن يحرص قائد المدرسة كل الحرص على أداء مهامه بالشكل الذي يحقق الأهداف التعليمية وفي نفس الوقت يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المعلمين وبذلك يتم تحقيق التكامل والتعاون التام بين أعضاء المجتمع المدرسي.

رابع عشر: المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية:

هناك عدد من المعوقات التي يمكن أن تواجه قادة المدارس الثانوية، نبرز أهمها فيما يلي (عداوي؛ البطينة، ٢٠١٩م، ص ١٥٤):

- **المعوقات الإدارية:** وتتمثل في عدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم توافر الأبنية والمرافق اللازمة أو عدم صلاحيتها، وتجاوز نسبة قبول الطلاب بما يؤدي إلى تجاوز الكثافة المقررة في الفصول، وعدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة تنقلات هيئة التدريس أو العجز في بعض التخصصات، وكثرة ضغوط العمل التي تواجه قائد المدرسة والأعمال الإدارية.
- **المعوقات الفنية:** تتمثل في انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، وهو ما يؤثر على فاعلية المدرسة ومخرجاتها بشكل سلبي، وهذا الانخفاض يعيق القيام بالأنشطة التعليمية ويستنفذ جهداً كبيراً من القائد لتجنب مثل هذه السلبيات.
- **المعوقات التنظيمية:** ترتبط المعوقات التنظيمية بالنظام التربوي المركزي في الإدارة التعليمية وأيضاً في اتخاذ القرار، وعدم الدعم والحوافز لقادة المدارس من قبل السلطة التعليمية، واعتبار قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العملية التعليمية في المدرسة وتحمله المسؤولية كاملة عما يجري بداخلها.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التطوير التنظيمي، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات المحلية:

١- دراسة الدويش (٢٠٠٩) بعنوان: "دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة محكمة طبقت على (٣٨٣)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: أن درجة ممارسة القيادة التحويلية والتطوير التنظيمي جاءت مرتفعة كما أظهرت النتائج أن ممارسة القياديين العاملين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية للتطوير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في التطوير التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل الإداريين يعزى للمتغيرات: المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ووجود فروق في درجة ممارسة التطوير التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة ولصالح الإداريين من ذوي الخبرة الأعلى.

٢- دراسة (المحميد، ٢٠١٣) بعنوان: "التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على خبرات بعض الجامعات العالمية التي تقدمها في هذا المجال، وإمكانية الاستفادة منها في التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، وبناء معيار يمكن من خلاله معرفة مستوى الواقع الذي تعمل به عمادات خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، والتعرف على واقع البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتوصل إلى تصور مقترح للتطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع في الجامعات السعودية من خلال الأدب التربوي والخبرات العالمية في هذا المجال. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه الوثائقي والمسحي، كما استخدم المقياس أداة للدراسة الميدانية، وبلغ مجتمع الدراسة المشاركين (١٦٣) من عمداء وكلاء عمادات خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، ومديري الوحدات والأقسام، والعاملين بها، ولقد قدم الباحث تصوراً مقترحاً تكون من منطلقات، وأهداف، وآليات تنفيذ التصور، ومتطلبات لتطبيق هذه الآليات وهي: العمل على وضع هيكل تنظيمي للعمادات يتسم بالتسلسل المنطقي واتساح خطوط السلطة، وإيجاد أنظمة وسياسات واضحة للعمل تتصف بالمرونة والشمولية والموضوعية في تطبيقها، والعمل على الاستفادة من جوانب التميز بين العاملين.

٣- دراسة (الروقي، ٢٠١٤) بعنوان: "معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي في المجال (الاستراتيجي، الإداري، التنظيمي، التقني، الموارد البشرية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على معوقات التطوير التنظيمي في جامعة

شقرءاء؁ وقء ءاءء المعوقاء الآقنفة فف المرآبة الأولى؁ آلفها المعوقاء الإءارففة؁ ثم المعوقاء الآنظفمفة؁ ثم المعوقاء الإسآراآفقففة؁ ثم معوقاء المرورء البشرففة.

٤- ءراسفة (الولفءف؁ ٢٠١٦) بعءوان: " مآآلباء الآآور الآنظفمف ءءامعة آبوك فف ضوء الآآول نحو مءآمع المعرفة".

هءفف الآراسفة إلى الكشف عن مآآلباء الآآور الآنظفمف (الإسآراآفقففة؁ الإءارففة؁ البشرففة؁ والآقنفة) ءءامعة آبوك فف ضوء الآآول نحو مءآمع المعرفة. وآآبعآ الآراسفة المنهء الوصفف المسآف؁ وآآآآ الآءاة فف اسآبانه آبقفآ على عفنه قوامها (١٣٦) قائءاً أكاءفمفا ءءامعة آبوك؁ وآآصلآ الآراسفة إلى أن مآآلباء الآآور الآنظفمف ءءامعة آبوك فف ضوء الآآول نحو مءآمع المعرفة ءاءآ بءرءة مآوسطة لءمفمع الأبعاء.

٥- ءراسفة (ءاغسآائف؁ ٢٠١٧) بعءوان مآآلباء الآآور الآنظفمف فف ءامعة أم القرى من وءهة نظر قفاءاءها الإءارففة والأكاءفمفة.

هءفف الآراسفة إلى معرفة مآآلباء الآآور الآنظفمف فف ءامعة أم القرى من وءهة نظر قفاءاءها الإءارففة والأكاءفمفة؁ اسآءآمآ الباءآة المنهء الوصفف الآآلفف؁ وآآآآ آءاة الآراسفة فف اسآبانه؁ ومن أهم نآآء الآراسفة: آبفن أن الءرءة الكلفة للموافقة على مآآلباء الآآور الآنظفمف فف ءامعة أم القرى من وءهة نظر قفاءاءها الإءارففة والأكاءفمفة ءرءة (عالفة ءءاً). ءاءآ الموافقة على مآآلباء الآآور الآنظفمف المآعلقة بالآآطفب الإسآراآفقف بالمرآبة الأولى. وبالمرآبة الآنفاه المآآلباء المآعلقة باللواآ والقواء والآنظفمآ وبالمرآبة الآآآة المآآلباء المآعلقة بالآقنفاء الآءفاه. وبالمرآبة الراءفة المآآلباء المآعلقة بالهفكل الآنظفمف. وبالمرآبة الآماسة المآآلباء المآعلقة بالمرورء البشرففة.

٦- ءراسفة (إبراهفم؁ ٢٠١٧) بعءوان: " آآر إءارة الآغفرر فف الآآور الآنظفمف للمؤسساء الآكوفمة بالملكفة العربفة السعوففة".

هءفف الآراسفة إلى معرفة مساهمة إءارة الآغفرر فف الآآور الآنظفمف فف القآاع الآكوفمف؁ تم آبفق الآراسفة على بلءفة مآافظة المءمعة بمنطقة الرفاء؁ اسآءم الباءآ آءاة الاسآبانه على عفنه البآآ المكونة من ١٤٧ وهم ءمفمع المرظفن بالبلءفة؁ وآآصلآ إلى آبوت صآة فروض البآآ والآف أوضآ أن إءارة الآغفرر آؤآر فف آآسفن برامء الآءرفب للعاملفن بالمنظمة وآساعء على آآسفن آطط العمل والآطط الآشغلفة للآقسام ولها ءور فعالف فف عملفة إعاءة بناء الهفكل الآنظفمف للمنظمة وفف اسآءام الآقنفاء الآءفاه والمآآورة.

المآلب الآائف الآراساء العربفة:

١- ءراسفة مآر (٢٠٠٨) بعءوان: " آآر الآآور الآنظفمف على فاعلفة القراءاء الإءارففة فف المؤسساء الأهلفة فف قآاع عزة "

هءفف إلى الآعرف على آآر الآآور الآنظفمف على فاعلفة القراءاء الإءارففة فف المؤسساء الأهلفة فف قآاع عزة؁ وإلى الآعرف على مءى وءوء فروق آاء ءلالة إآصائفه فف إءاباء المفآوصفن آعزى للعمر؁ أو المرهل العلمف؁ أو مسآوى الآبرة؁ شملت عفنه الآراسفة (١٥٣) مءرفاً فعملون فف منظمآ أهلفة فف قآاع عزة. وآكونآ آءاة الآراسفة من اسآبانه؁ وآآصلآ الآراسفة إلى وءوء فروق آاء ءلالة إآصائفه فف الآآور الآنظفمف ءمفعها (الأهداف؁ والإسآراآفقففاء؁ والهفكل الآنظفمف؁ والأسالفب والآءواء

التقنية، وتنمية العاملين وتطويرهم، والأنظمة والسياسات الإدارية، والعمل الجماعي) وفاعلية القرارات الإدارية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل، والخبرة.

٢- دراسة (الزبيديين ، ٢٠١١) بعنوان: "أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية" من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية، وشمل مجتمع الدراسة عمداء الكليات ونوابهم، ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام جميعهم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية المتمثلة بـ (القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، والقيادة المتسببة) في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الإدارية المتمثلة بـ (القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، والقيادة المتسببة) في كل بعد من أبعاد التطوير التنظيمي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، والأفراد، والثقافة التنظيمية، والإستراتيجية، وتمكين الأفراد، والتكنولوجيا) في الجامعات الأردنية.

٣- دراسة آل مكي (٢٠١١) بعنوان: "المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بمكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم والبالغ عددهم (٥٩٠) موظفاً وموظفة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مجموعة من المشكلات الإدارية التي تواجه مكاتب الإشراف التربوي التابعة للمديريات العامة للتربية والتعليم، وهي : محدودية الدعم المالي المعتمد للمكتب، والمركزية الشديدة في عملية التخطيط، وتداخل الاختصاصات بين أقسام المكتب ودوائر المديرية العامة للتربية والتعليم.

٤- دراسة ويشه (Weshah,2011) بعنوان: "تقييم الوضع الراهن لجهود التطوير التنظيمي للمدارس الثانوية الأردنية العامة والخاصة من وجهة نظر مديريها "

هدفت الدراسة إلى تقييم الحالة الراهنة للتطوير التنظيمي في المدارس الأردنية العامة والخاصة من خلال تقصي الاختلافات في مستوى التطوير التنظيمي في تلك المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٤٢) مديراً ومدارس المرحلة الثانوية في خمسة قطاعات تتبع محافظة عمّان التعليمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي كان بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية الحكومية، في حين جاء بدرجة عالية في المدارس الخاصة.

٥- دراسة (عبدالعال،٢٠١٧) بعنوان: "التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (Kings Academy) من وجهة نظر العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، واستخدمت استبانة لجمع البيانات تكونت في صورتها النهائية من (٧٦)، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة التطوير التنظيمي بمدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية والمجالات

جميعها . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات : المسمى الوظيفي ، والجنسية للعاملين ، وعدد سنوات الخبرة ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على بعد "التكنولوجيا" ولصالح ذوي المؤهل "بكالوريوس" ، ووجود فروق لمتغير الجنس على بعد "العمل الجماعي " لصالح الذكور .

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (McWilliam & Ward-Griffin, 2006) بعنوان: (تطبيق التغيير التنظيمي في الخدمات الصحية والاجتماعية).

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الخبرة المشتركة للتغيير التنظيمي في التوزيع المركزي من خلال التحكم بالخدمات بالمقارنة مع أسلوب التفويض التشاركي في تقديم الخدمة في واحدة من برامج العناية المنزلية الكندية، استخدم الباحثان أسلوب المقابلات المعمقة في جمع البيانات، وكانت نتائج الدراسة ألفت الضوء على المقاومة البشرية التي تحدث عند المحاولة للوصول للوضع الأمثل من العناية والتمكين في الخدمات الصحية والاجتماعية .

٢- دراسة (Ukpata & Olukotun, 2008) بعنوان: "أثر التطوير التنظيمي على الاقتصاد النيجيري".

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير برامج الحكومة لإعادة الهيكلة على حياة المواطنين النيجيريين، كما تهدف أيضاً إلى التحقق من فعالية تطبيق البرامج على الحكمة في نيجيريا، وتحديد إلى أي مدى تغيير البرامج يمكنه أن يساعد على إعادة تموضع المؤسسة كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد أكدت الدراسة بنسبة عالية على أن التطوير التنظيمي له تأثير إيجابي على الاقتصاد الوطني النيجيري .

٣- دراسة (kashikatu,2009) بعنوان: "إمكانات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير وحل المشكلات المتوقعة للمدرسة مسبقاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير وحل المشكلات المتوقعة للمدرسة مسبقاً. وتم استخدام المنهج النوعي، والمقابلة والمجموعة البؤرية والملاحظة المباشرة مثلت أدوات الدراسة، وتم إجراء دراسة حالة للمدرسة الابتدائية يامبوكا بجنوب أفريقيا كعينة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: الإدارة المدرسية قادرة على إحداث التطوير لتحسين أداء العاملين وفق استراتيجيات مستقبلية مدروسة. ضرورة وجود قيادات مدرسية مبادرة وموظفين مساهمين في نجاح التطوير التنظيمي المدرسي.

٤- دراسة (Ladyshevsky, 2010) بعنوان: "المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المدير كمدرّب، وكإستراتيجي للتطوير التنظيمي، بالتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً ، حيث أن الهدف من إستراتيجية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال هو مساعدة الموظفين على الأخذ بعين الاعتبار إمكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية والتي بدورها تعطي نتائج أفضل، بدون الاعتماد على السلطة الرسمية التي يملكها المدير، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مشاركة مدراء عملوا

كمدربين للتطوير التنظيمي خبراتهم ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ما يلي: تعقيدات دور المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، ولماذا فشل مدراء متعددين في أداء هذا الدور، والذي أدى بدوره إلى خسارة مشاركة وتشجيع الموظفين. كما بينت أيضاً العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين، مثل الثقة ، والقيم المشتركة. وكانت أهم توصيات الدراسة: إن هذا الدور للمدراء هو مهارة أساسية مطلوبة من المدراء حيث يجب التأكيد عليها في مبادرات التطوير التنظيمي للتأكد أن المدراء متفهمين لأهمية هذا الدور في إدارة الأداء. المدراء بحاجة لتعلم كيفية بناء الثقة من خلال فهم مكوناتها والقيام بممارسات تدعم بناء الثقة. تدريب وتطوير الموظفين لدورهم كقائد، وتشجيع القيادة على تبني ممارسات تركز على التعلم في مؤسساتهم.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبين أهمية موضوع الدراسة الحالية ، كما ساهم ذلك في تحديد مشكلة الدراسة، وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسة الحالية، كما ساعد على بناء الإطار النظري، والتوجيه إلى كثير من المراجع، والاستفادة منها في اختيار المنهج العلمي المناسب، والمساهمة في بناء أداة الدراسة، كما سيتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية .

واتضح من خلال الدراسات السابقة ما يلي :

ركّزت الدراسات السابقة إجمالاً على أهمية الأخذ بمدخل التطوير التنظيمي كوسيلة للتطوير الشامل للمنظمة ، منطلقاً من تشخيص واقع البيئة التنظيمية لتلك المنظمات كدراسة (المحيميد ، ٢٠١٣) ودراسة (Weshah,2011) ، (عبدالعال ، ٢٠١٧) ، فيما تضيف (داغستاني ، ٢٠١٧) ودراسة (الوليدي ، ٢٠١٦) تحديد المتطلبات اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي فيها ، وركّزت دراسة (الروقي ، ٢٠١٤) على جانب معوقات التطوير التنظيمي، فيما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف إلى أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي كدراسة (الزيديين ، ٢٠١١) ، وكذلك معرفة أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي كدراسة (إبراهيم ، ٢٠١٧) ، فيما ركّزت دراسة آل مكي (٢٠١١) على التعرف على المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، أما دراسة (adyshewsky,2010) فسعت إلى استكشاف دور المدير كمدرّب، وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي ، و ركّزت دراسة (kashikatu,2009) على إمكانات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير وحل المشكلات المتوقعة للمدرسة مسبقاً.

- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث تناولها للتطوير التنظيمي كعنوان عام.
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من تناولها الوضع الراهن للتطوير التنظيمي كعنوان خاص كدراسة (المحيميد ، ٢٠١٣) ودراسة (Weshah,2011) ، (عبدالعال ، ٢٠١٧) ودراسة الدويش (٢٠٠٩) .
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Weshah,2011) من حيث تناولها المدارس الثانوية وكذلك دراسة (عبدالعال ، ٢٠١٧) من حيث تناولها مؤسسة من مؤسسات التعليم العام .

- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، و أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة .
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان .
- اختلفت الدراسة الحالية عن (Weshah,2011) من حيث عينة الدراسة والمتمثلة في معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

الفصل الثالث

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة وإجراءاتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة؛ حيث يتضمّن وصفاً لمنهج الدراسة، وتوضيحاً لمجتمعها وعينتها، وتحديد أدواتها، وكيفية بنائها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة لتطبيقها على عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي؛ إذ يعدّ أنسب مناهج البحث العلمي لطبيعة الدراسة الوصفية، كما أنه الأنسب لتحقيق أهدافها وأدواتها. والمنهج الوصفي هو المنهج الذي يقوم على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع، والتعبير عنها بشكل كمي أو كمي؛ والتعبير الكيفي يصف الظاهرة، ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة (سليمان، ٢٠٠٨م، ص ١٤٢).

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه " مصطلح علمي منهجي يراد به كلُّ من يمكن أن تعمّم عليه نتائج الدراسة، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة الدراسة (العساف، ٢٠١٢، ص ٩٥)، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية (بنين) والتابعة للإدارة العامّة للتعليم بمنطقة جازان، والذين هم على رأس العمل، وقد بلغ عددهم (٢١٢٤) معلماً حسب ما أشارت إليه إحصاءات الإدارة العامّة للتعليم بمنطقة جازان للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ انظر الملحق رقم (٨).

ثالثاً: عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم اشتقاق عينة عشوائية بسيطة. أما ما يتعلّق بتحديد حجم العينة، فقد بيّن القحطاني (٢٠١٣م، ص ٢٨٢-٢٨٣) أنه يمكن تحديد حجم العينة من خلال الجداول المُعدة لهذا الغرض، والتي يتم بناؤها وفق معايير محددة، أو من خلال استخدام المعادلات الرياضية.

وبناءً على ما سبق؛ اتبعت الدراسة معادلة ستيفن ثامبسون؛ لتحديد حجم عينة الدراسة (Thompson, 2002, p30)، وذلك على النحو التالي:

معادلة ستيفن ثامبسون:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)]}$$

حيث إن:

n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ، وتساوي (0.05).

p: نسبة توفر الخاصة والمحايدة (0.50).

وبالتطبيق في المعادلة؛ نجد أن :

$$n = \frac{2124 \times 0.5 (1-0.5)}{[2124 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5 (1 - 0.5)} = 325.4$$

وبناءً على ذلك؛ تكوّنت عينة الدراسة من (350) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية (بنين)، التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، يمثلون ما نسبته (16,48%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وتعدّ هذه العينة كافية وممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لجدول العينات لكيرجسي ومورقان (Krejcie and Morgan, 1970, p608).

وصف عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية، يمكن توضيحها بالتالي:

جدول (٣ - ١)

وصف العينة في ضوء المتغيرات التصنيفية

المتغيرات	أصناف المتغير	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	جامعي	274	78,29
	فوق الجامعي	76	21,71
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	61	17,43
	من 5-10 سنوات	124	35,43
	أكثر من 10 سنوات	165	47,14

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن إجمالي عدد أفراد عينة الدراسة هو (350) معلماً؛ وبلغ عدد المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي جامعي (274) معلماً ويمثلون ما نسبته (78,29%)، بينما بلغ عدد المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي فوق الجامعي (76) معلماً ويمثلون ما نسبته (21,71%)، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي. وبلغ عدد المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة أقل من خمس سنوات (61) معلماً ويمثلون ما نسبته (17,43%)، بينما بلغ عدد المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة من (5-10) سنوات (124) معلماً ويمثلون ما نسبته

(٣٥,٤٣%)، كما بلغ عدد المعلمين الذين لديهم سنوات خبرة (أكثر ١٠ سنوات) (١٦٥) معلماً ويمثلون ما نسبته (٤٧,١٤%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (أكثر ١٠ سنوات).

رابعاً: أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية. وقد مرت أداة الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني وذلك على النحو التالي:

١ - خطوات بناء أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة من خلال الاطلاع على الأدب النظري، والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة ومقاييسها، وقد مرت الاستبانة في بنائها بالخطوات المنهجية التالية:

- تحديد الغرض والهدف من الاستبانة، والمتمثل في الوقوف على واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، والتعرف على الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (تعزى إلى متغيرات الدراسة التصنيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ..
- الاطلاع على الأدب النظري، ومراجعة أدوات الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد والمتغيرات التي تناولتها للتعرف على واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.
- تحديد أبعاد القياس للاستبانة: تمثلت أبعاد القياس لأداة الدراسة في جزأين هما:
 - أ- واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية من خلال المحاور التالية: (التطوير الإداري، وتطوير الموارد البشرية، وتطوير المرافق والوسائل التكنولوجية).
 - ب- معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.
- صياغة العبارات التي تقيس كل محور، من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء على ما ورد في أدبيات الموضوع من المظاهر والمؤشرات الدالة عليه.
- عرض الاستبانة على المشرف على الدراسة؛ لإبداء رأيه وملحوظاته، والاستفادة من توجيهاته.
- إرسال الاستبانة في صورتها الأولية لعدد من المختصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس؛ للتحقق من صدقها الظاهري.
- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) معلماً من خارج أفراد عينة الدراسة؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة؛ ومن ثم إخراجها بصورتها النهائية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي:
الجزء الأول: يتضمّن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان: ويتضمن محاور التطوير التنظيمي، وتكون من (٣١) عبارة وزعت على ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: التطوير الإداري ، وتكون من (١١) عبارة.

المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية ، وتكون من (١١) عبارة.

المحور الثالث: تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية ، وتكون من (٩) عبارات.

الجزء الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان: ويتكون من (٢٥) عبارة .

٢- تصحيح أداة الدراسة:

تم تدريج الاستجابات على العبارات التي تقيس واقع ومعوقات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، باستخدام مقياس التدرج الثلاثي (ليكرت) لاستجابات مفردات الدراسة وفقاً لما يلي: (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، وتم إعطاء كل عبارة من العبارات درجات لتتم المعالجة إحصائياً على النحو التالي: كبيرة (٣) درجات، ومتوسطة (٢) درجة، وضعيفة (١) درجة.

٣- مدى الاستجابات على أداة الدراسة:

تم تحديد درجة الموافقة على العبارات التي تقيس واقع ومعوقات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، باستخدام مقياس التدرج الثلاثي (ليكرت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{\text{ن} - ١}{\text{ن}} \text{ حيث (ن) تمثل تدرج الاستبانة}$$

$$= \frac{٣ - ١}{٣} = ٠.٦٦$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة $٠.٦ + ١ = ١.٦٦$ ، وبالطريقة نفسها تم تحديد الحدود العليا للفئات المتبقية، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٢)

مدى الاستجابات الثلاثي (مستوى الموافقة) للاستبانة

مدى الاستجابة	درجة الموافقة
٣ - ٢.٣٤	كبيرة
٢.٣٣ - ١.٦٧	متوسطة
١.٦٦ - ١	ضعيفة

٣- صدق أداة الدراسة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة على قياس ما أعدت لقياسه، فالصدق يتمثل في الدرجة التي يقيس بها الاختبار السمة التي وُضع لقياسها (أبو زينة والبطش، ٢٠٠٧م، ص ١٢٦). ومن أجل التحقق من ذلك قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة باستخدام الطرق التالية:

أ- الصدق الظاهري للأداة (صدق المُحكِّمين):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من كونها تخدم أهداف الدراسة؛ عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (٢٠) محكِّماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات العربية والسعودية (ملحق رقم: ٤)؛ لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة، ومدى وضوحها، وسلامة بنائها اللغوي، وانتماء كل عبارة للبعد المحدد لها، وكذلك تقديم تعديلاتهم ومقترحاتهم التي يمكن من خلالها تحسين الاستبانة، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمته. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكِّمون؛ أجرى الباحث التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكِّمين، من تعديل بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة أخرى؛ حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم: ٥).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، حُسب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس العلاقة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ودرجة كل بُعد بالدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مُكوّنة من (٥٠) معلماً من أفراد مجتمع الدراسة، ويوضِّح ذلك الجداول أرقام: (٣-٣)، و(٤-٣)، و(٥-٣).

جدول رقم (٣-٣)

مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثاني

(واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان)، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

التطوير الإداري		تطوير الموارد البشرية		تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٨٨	١٢	**٠.٦٥٨	٢٣	**٠.٧٨٨
٢	**٠.٧٠٢	١٣	**٠.٦١٩	٢٤	**٠.٥٠٥
٣	**٠.٧٨٦	١٤	**٠.٦٠٢	٢٥	**٠.٦٧٧
٤	**٠.٧٥١	١٥	**٠.٦٧٠	٢٦	**٠.٦٦٨
٥	**٠.٦٤٣	١٦	**٠.٦٨٦	٢٧	**٠.٤٨٨
٦	**٠.٦٢٢	١٧	**٠.٧٨٠	٢٨	**٠.٦٩٠
٧	**٠.٥٠٧	١٨	**٠.٦٨٦	٢٩	**٠.٧٦٩
٨	**٠.٧٣٤	١٩	**٠.٦٠٩	٣٠	**٠.٧٠٩
٩	**٠.٥٢٩	٢٠	**٠.٥٥٢	٣١	**٠.٦٥٨
١٠	**٠.٧١٣	٢١	**٠.٦٠٦		
١١	**٠.٦١١	٢٢	**٠.٧٤٧		

** دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٣-٣)؛ أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثاني : (واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان)، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ؛ كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، ويشير هذا إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية. كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة محاور الجزء الثاني : (واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثاني، كما هو موضح بالجدول (٤-٣).

جدول رقم (٤-٣)

مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة محاور الجزء الثاني
(واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان)، والدرجة الكلية للجزء الثاني

الأبعاد	معامل الارتباط
التطوير الإداري	**٠.٦٥٩
تطوير الموارد البشرية	**٠.٧٦٨
تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	**٠.٧٣٩

** دال عند مستوى (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٤-٣)؛ أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الجزء الثاني : (واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثاني ؛ كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ وانحصرت بين (٠.٦٥٩ - ٠.٧٦٨)، وهي معاملات ارتباط عالية، ويؤكد هذا تمتع جميع المحاور بدرجة اتساق مرتفعة، بما يُمكن من تطبيق الأداة.

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثالث : (معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثالث الذي تنتمي إليه ، كما هو موضح بالجدول (٥-٣).

جدول رقم (٥-٣)

مُعاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثالث : (معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثالث الذي تنتمي إليه

معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٦١	٨	**٠.٨٢١	١٥	**٠.٨٧٥	٢٢	**٠.٨١٣
٢	**٠.٨٨٧	٩	**٠.٨٢٨	١٦	**٠.٨٥٧	٢٣	**٠.٨٤٠
٣	**٠.٨٥٦	١٠	**٠.٧٠٠	١٧	**٠.٨١١	٢٤	**٠.٧٧٤
٤	**٠.٨٧٥	١١	**٠.٧٢١	١٨	**٠.٨٢٤	٢٥	**٠.٨٨١
٥	**٠.٨٧٤	١٢	**٠.٦٧٢	١٩	**٠.٨٠٨		
٦	**٠.٧٨٧	١٣	**٠.٧١٥	٢٠	**٠.٧٦٣		
٧	**٠.٦٩٢	١٤	**٠.٧٥٥	٢١	**٠.٧٣١		

يتضح من الجدول (٣-٥) ؛ أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الجزء الثالث : (معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان) ، والدرجة الكلية للجزء الثالث الذي تنتمي إليه ؛ كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) ، مما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

٤ - ثبات أداة الدراسة:

يُقصد بثبات الاستبانة: درجة الاستقرار أو الاتساق في الدرجات المتحققة على أداة القياس مع الزمن؛ أي الاستقرار في النتائج، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة تطبيقها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة (أبو زينة والبطش، ٢٠٠٧م، ص ١٣٤). ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أستخدمت (معادلة ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha (α)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٣-٦).

جدول رقم (٣-٦)

مُعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	التطوير الإداري	١١	٠.٨٥٥
٢	تطوير الموارد البشرية	١١	٠.٨٦٥
٣	تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	٩	٠.٨٦٣
٤	الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي	٣١	٠.٨٧٠
٥	معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان	٢٥	٠.٨٥٧
	الثبات الكلي	٥٦	٠.٨٨٣

يتضح من خلال الجدول رقم (٣-٦) ، أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٨٨٣) ، وهي درجة ثبات عالية. كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠.٨٥٥ ، ٠.٨٧٠) ، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

خامساً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

طُبِّقت أداة الدراسة في صورتها النهائية على معلمي المدارس الثانوية الحكومية (بنين)، التابعة لإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٠هـ - ١٤٤١هـ، وفقاً للخطوات التالية:

١- إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، والحصول على موافقة المشرف على الدراسة لبدء التطبيق.

٢- الحصول على خطاب من سعادة عميد كلية التربية بجامعة جازان، إلى سعادة مدير الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان؛ لتسهيل مهمة الباحث، بتاريخ ٢٢/٣/١٤٤١هـ (ملحق رقم: ٦).

- ٣- الحصول على خطاب من مدير الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، إلى مدراء مكاتب التعليم بمنطقة جازان؛ لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة الالكترونية على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ، بتاريخ ٢٣/٠٣/١٤٤١هـ (ملحق رقم: ٧).
- ٤- الحصول على إحصائية عامة بعدد معلمي المدارس الثانوية الحكومية من إدارة تقنية المعلومات (ملحق رقم: ٨)، وتحديد حجم العينة.
- ٥- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وقد استغرقت مدة التطبيق ثلاثة أسابيع، وتولى الباحث بنفسه مهمة إرسال رابط الاستبانة بواسطة القنوات الالكترونية المختلفة.
- ٦- متابعة مستوى تجاوب المعلمين مع الاستبانة.
- ٧- تم تجميع الاستبانات ومراجعتها، واستبعدت الاستبانات غير المكتملة أو غير المستوفية للشروط؛ تمهيداً لمعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٥٠) استبانة، بما يمثل نسبة (١٦,٤٨%) تقريباً من مجتمع الدراسة. والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والمستبعدة، والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (٣-٧)

عدد الاستبانات (الموزعة، والعائدة، والمستبعدة، والصالحة للتحليل).

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المُستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
٣٦٧	١٧	٣٥٠

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جُمعت؛ أستخدم العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، الذي يُرمز إليه اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن فرّغت استجابات أفراد عينة الدراسة، وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات، والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.
- ٢- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation): لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أستخدم أيضاً لحساب العلاقة بين متغيري الدراسة: المستقل والتابع.
- ٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- ٤- المتوسط الحسابي "Mean": لمعرفة مدى ارتفاع استجابات أفراد عينة الدراسة أو انخفاضها عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه أستخدم في ترتيب المحاور والعبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٥- الانحراف المعياري "Standard Deviation": للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور

الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويُلاحظ أن الانحراف المعياري يوضّح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر؛ تركّزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

٦- اختبار كمنجروف- سميرنوف، واختبار شايبرو-ويلك: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

٧- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney): بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة، باختلاف متغيرات الدراسة، والتي تنقسم إلى فئتين (المؤهل العلمي)؛ لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل العلمي.

٨- اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis): بديلاً عن تحليل التباين الأحادي (onewayanova)؛ للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة، باختلاف متغيرات الدراسة، والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة)؛ لعدم تكافؤ فئات متغير سنوات الخبرة.

وسوف تتناول الدراسة في الفصل القادم النتائج التي كشف عنها تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة، ومن ثم مناقشة وتفسير تلك النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- تحليل نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.
- تحليل نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.
- تحليل نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة؛ من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

السؤال الأول: ما الأسس النظرية للتطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

وقد تمت الإجابة على ما يتعلق بالأسس النظرية للتطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من خلال الإطار النظري للدراسة.

السؤال الثاني: ما تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

للتعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء الثاني بالاستبانة، كما حُسب المتوسط الحسابي العام لكل محور من محاور التطوير التنظيمي، وللدرجة الكلية للمحور، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التطوير الإداري:

جدول رقم (٤-١)

المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمحور التطوير الإداري حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

م	سلوكيات يمارسها قائد المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يضع خطة للتطوير الإداري لتحقيق الأهداف المدرسية.	٢,٤٥	٠,٦٨	كبيرة	٥
٢	يُطور الأساليب الإدارية بما يلائم بيئة العمل المدرسي.	٢,٤٠	٠,٧٤	كبيرة	٨
٣	يُنفذ الإجراءات الإدارية داخل المدرسة بمرونة.	٢,٣٧	٠,٦٦	كبيرة	٩
٤	يُشرك المتخصصين من أفراد المجتمع المحلي في تطوير المدرسة.	٢,٥٤	٠,٧٢	كبيرة	٣
٥	يُوفر أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي.	٢,٠٧	٠,٧٥	متوسطة	١١
٦	يُشجع المعلمين على المشاركة في تطوير الأداء الإداري بالمدرسة.	٢,٦٥	٠,٧١	كبيرة	١
٧	يُوفر قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات داخل المدرسة.	٢,٥٨	٠,٧٢	كبيرة	٢
٨	يقوم بتوعية المعلمين بالنظم واللوائح بما يحقق الأهداف المستقبلية للمدرسة.	٢,٤٣	٠,٧٨	كبيرة	٦
٩	يُعرف المعلمين بأدوارهم الإدارية في المدرسة.	٢,٤١	٠,٦٧	كبيرة	٧
١٠	يُفوض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة في ضوء اختصاصاتهم.	٢,٣٦	٠,٧٣	كبيرة	١٠
١١	يُوضح الأدوار والصلاحيات المتعلقة بكافة منسوبي المدرسة.	٢,٤٦	٠,٧٦	كبيرة	٤
	المتوسط الحسابي العام لمحور التطوير الإداري	٢,٤٣	٠,٦٨	كبيرة	

يتضح من خلال الجدول رقم (٤-١)؛ أن محور التطوير الإداري يَتَضَمَّن (١١) عبارة، جاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة، وهي العبارة رقم: (٥)؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢,٠٧) ، ويقع هذا المتوسط في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، التي تتراوح بين (١,٦٧-٢,٣٣)؛ بينما جاءت العبارات أرقام: (٦، ٧، ٤، ١١، ١، ٨، ٩، ٢، ٣، ١٠) بدرجة كبيرة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢,٦٥، ٢,٥٨، ٢,٥٤، ٢,٤٦، ٢,٤٥، ٢,٤٣، ٢,٤١، ٢,٤٠، ٢,٣٧، ٢,٣٦) على التوالي، وتقع هذه المتوسطات في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي، التي تتراوح بين (٢,٣٤-٣)؛ ويُدلُّ هذا على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجات متقاربة على واقع التطوير الإداري بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لمحور التطوير الإداري (٢,٤٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٨) أي أقل من (١)؛ مما يعني تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة واقع التطوير الإداري؛ مما يُدلُّ على أن معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان يوافقون على واقع ممارسات التطوير الإداري بدرجة كبيرة، وقد يُعزَى ذلك إلى

- إدراك قادة المدارس الثانوية لأهمية التطوير الإداري ، وهذا يتفق مع ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام؛ حيث أكدت وزارة التعليم على أهمية تطوير هذا الجانب بجعله أحد مهام قادة المدارس وواجباتهم، وذلك من خلال متابعة أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركتهم لتطوير عمليتي التعلّم والتعلّم (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام الإصدار الثالث، ١٤٣٧هـ، ص٣٦).

- إدراك قادة المدارس الثانوية بأن توزيع الأعمال والمهام بين المعلمين، وتعزيز العمل الجماعي من خلال تفعيل اللجان المدرسية، وبناء فرق العمل؛ يساعد على تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد ممكن. وهذا يتفق مع ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام؛ حيث ينبغي أن يمتلك قائد المدرسة القدرة على بناء فرق العمل، وأن من أهم السمات التي يجب أن يتحلّى بها: العمل بروح الفريق (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ١٤٣٧هـ، ص٤٢).

- شعور المعلمين بالانتماء والالتزام الوظيفي والمسئولية ، وأنهم جزء من هذا الكيان ، وأنه بتحقيق أهدافه تتحقق أهدافهم .
- شعور المعلمين بعدالة الأنظمة المطبقة عليهم .

وقد أشارت النتائج السابقة إلى أنّ العبارة رقم (٦) والتي نصّت على " يُشجّع المعلمين على المشاركة في تطوير الأداء الإداري بالمدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي قيمته (٢,٦٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧١)، ويرجع ذلك إلى:

- إدراك قادة المدارس الثانوية لأهمية: (تشجيع منسوبي المدرسة على تبادل الأفكار والخبرات فيما بينهم ، تشجيع إنجاز الأعمال بواسطة فرق العمل لإتاحة فرصة تبادل الخبرات للجميع ، تشجيع العلاقات التفاعلية بين منسوبي المدرسة) .

- حرص المعلمين على التعاون مع قادة المدارس على توفير المناخ المدرسي السليم الذي يساعد على أداء المدرسة لأهدافها وتحقيق رسالتها من خلال العمل الجماعي داخل المدرسة

الواحدة الذي تتكامل فيه الأدوار بين القائد والمعلمين مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والكفاءة في العمل.

كما أشارت النتائج السابقة إلى أن العبارة رقم (٧) والتي نصت على " يُوفّر قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات داخل المدرسة " حصلت على المرتبة الثانية بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي قيمته (٢,٥٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٢)، ويرجع ذلك إلى :

- حرص قادة المدارس الثانوية على تحسين أساليب الاتصال ونقل المعلومات بين منسوبي المدرسة .
- وعي قادة المدارس الثانوية بأهمية التأكيد من البيانات والمعلومات الواردة إليهم في الوقت المناسب من خلال توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات داخل المدرسة مما يساهم في تحقيق الاستقرار والفعالية للمؤسسة التعليمية، حيث أن ذلك يجعل المعلمين قادرين على التفكير بشكل مختلف والتجديد المستمر داخل المدرسة.

في المقابل جاءت العبارة رقم (٥) والتي نصت على " يُوفّر أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٠٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، وقد يرجع ذلك إلى : كثرة الأعباء الإدارية ، والأعمال الكتابية المؤكدة إلى قادة المدارس الثانوية .

ثانياً: تطوير الموارد البشرية:

جدول رقم (٤-٢)

المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمحور تطوير الموارد البشرية
حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

م	سلوكيات يمارسها قائد المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يضع خطط واضحة لتدريب منسوبي المدرسة حسب الحاجات التطويرية.	٢,٤٣	٠,٨٠	كبيرة	٤
٢	يحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة بدقة.	٢,١٨	٠,٧٦	متوسطة	١٠
٣	يُتّوع في استخدام أساليب تدريب منسوبي المدرسة.	٢,٣٨	٠,٧٨	كبيرة	٦
٤	يُشجع منسوبي المدرسة على الالتحاق بالبرامج التدريبية.	٢,٤٩	٠,٦٧	كبيرة	٣
٥	يُنظم حلقات دراسية بالمدرسة لتطوير منسوبي المدرسة مهنيًا.	٢,٤١	٠,٧٠	كبيرة	٥
٦	يُوفّر بيئة عمل تساعد منسوبي المدرسة علي الإطلاع والابتكار في مجال تخصصهم .	٢,٢٣	٠,٧٣	متوسطة	٨
٧	يُوفّر مصادر المعرفة المتنوعة لمساعدة منسوبي المدرسة على التطوير الذاتي.	٢,٢٠	٠,٧٩	متوسطة	٩
٨	يُشجع منسوبي المدرسة على تبادل الأفكار فيما بينهم.	٢,٣٥	٠,٧٧	كبيرة	٧
٩	يُنّفذ ندوات علمية تجمع بين منسوبي المدرسة وأفراد المجتمع المحلي.	٢,١٥	٠,٦٧	متوسطة	١١
١٠	يُحفز منسوبي المدرسة لإتباع طرق جديدة لأداء عملهم.	٢,٥٣	٠,٧٥	كبيرة	٢
١١	يُدرّب منسوبي المدرسة على إدارة عملية التطوير في المدرسة.	٢,٥٩	٠,٨٢	كبيرة	١
	المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير الموارد البشرية	٢,٣٥٨	٠,٧٤	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٤-٢)؛ أن محور تطوير الموارد البشرية يتَّصَمَّن (١١) عبارة، جاءت سبع عبارات بدرجة موافقة كبيرة ، وهي العبارات أرقام: (١١، ١٠، ٤، ١، ٥، ٣، ٨) رُتِّبت تنازلياً حسب استجابات أفراد عينة الدراسة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب : (٢,٥٩، ٢,٥٣، ٢,٤٩، ٢,٤٣، ٢,٤١، ٢,٣٨، ٢,٣٥)، وتقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي، التي تتراوح بين (٢,٣٤-٣)؛ بينما جاءت العبارات أرقام: (٦، ٧، ٩، ٢) بدرجة موافقة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب : (٢,٢٣، ٢,٢٠، ٢,١٨، ٢,١٥) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، التي تتراوح بين (١,٦٧-٢,٣٣)؛ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجات متقاربة على واقع تطوير الموارد البشرية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير الموارد البشرية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (٢,٣٥٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤) أي أقل من (١)؛ مما يعني تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطوير الموارد البشرية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان ؛ وقد يرجع ذلك إلى :

- خبرة قادة المدارس الثانوية في تحديد احتياجات المعلمين التدريبيه ؛ وهذا يتفق مع ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام؛ حيث أن وزارة التعليم أصبحت تلزم قادة المدارس بتطبيق ما ورد في منظومة قيادة الأداء الإشرافي المدرسي الذي يؤكد على تنفيذ الزيارات الصفية من قبل القائد للمعلمين ونشر وممارسة المعرفة عن طريق تحديد احتياجات المعلم التدريبيه وإحاقه ببرامج النمو المهني التي تقدمها الوزارة عن طريق إدارات التدريب التربوي بما لا يقل عن خمسة أيام لكل معلم في العام الواحد، كذلك تكليف القائد عن طريق المنظومة بإقامة برامج تدريبية للمعلمين (منظومة قيادة الأداء الإشرافي، ٢٠١٧، ص ٨١).
- إدراك قادة المدارس الثانوية أن الإبداع في العمل يتطلب تحفيز المعلمين، وتشجيعهم، واستكشاف قدراتهم وتطويرها، وغرس الثقة في نفوسهم، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق لإنجاز المهام؛ لتحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة؛ وبالتالي بلوغ الرؤية المستقبلية.

وقد أشارت النَّتَائِج السَّابِقَة إلى أنَّ العبارة رقم (١١) والتي نصَّت على " يُدرب منسوبي المدرسة على إدارة عملية التطوير في المدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي قيمته (٢,٥٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٢)، وقد يرجع ذلك إلى :

- أن التدريب من أبرز العوامل التي تُساهم في زيادة مهارة وكفاءة منسوبي المدرسة، وهذا بدوره ينعكس بدرجة كبيرة على النواحي التعليمية والإدارية داخل المدرسة، وامتلاك القادة للمهارات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبيه للمعلمين يُعزز من قدرات وإمكانات المؤسسة التعليمية.
- أن أي مؤسسة لن تستطيع أن تحقق أهدافها مهما توفرت لديها الإمكانيات؛ ما لم توجه القدر الكافي من الاهتمام بالعنصر البشري، والارتقاء بمستوى أدائه وتشجيعه على العمل.
- ديمقراطية قادة المدارس الثانوية في تسيير المؤسسة التعليمية القائمة على مشاركة المعلمين، كذلك تأهيل قادة المدارس الثانوية و إخضاعهم لدورات تدريبية في مجال تكوين فرق العمل التي تعد من أهم الاحتياجات الإدارية لقائدات المدارس، وكذلك التدريب على

- عملية التخطيط؛ نظراً للفوائد المرجوة منها سواء في تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمعلمين، أو إيجاد البيئة الملائمة للتغيير وتقبله من قبل المعلمين، والتطلع إلى مستقبل أفضل؛ بما ينعكس إيجابياً على سير العملية التعليمية ومخرجات التعليم.
- يسعى بعض قادة المدارس الثانوية إلى رفع مستوى الأداء من خلال إشعار المعلمين بثقته في قدراتهم؛ فكلما زادت ثقة المعلم بنفسه وقدراته؛ زاد عطاؤه، وارتفع مستوى أدائه .
 - كما أشارت النتائج السابقة إلى أن العبارة رقم (١٠) والتي نصت على " **يُحفز منسوبي المدرسة لإتباع طرق جديدة لأداء عملهم** " حصلت على المرتبة الثانية بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي قيمته (٢,٥٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٥)، ويرجع ذلك إلى:
 - أن وزارة التعليم أصبحت تلزم قادة المدارس بتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي والتي تُنادي باستخدام التكنولوجيا الحديثة وأساليب التعلم النشطة لمواكبة المتغيرات في الميدان التعليمي، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يتلقاها قادة المدارس والتي تعزز ثقافة التطوير والإبداع لديهم؛ مما ينعكس على سلوكه مع المعلمين في المدرسة وتشجيعهم على توظيف التكنولوجيا من أجل تحسين عملية التعلم والتعلم .
 - أهمية تحقيق النمو المستمر للمعلمين لرفع مستوى أدائهم المهني، وزيادة قدرتهم على الإبداع والتجديد، والارتقاء بمستواهم العلمي والمهني، وتجديد معلوماتهم وتنميتها، وتمكينهم من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم واستراتيجيات التدريس، وإطلاعهم على أحدث النظريات التربوية والنفسية التي تمكنهم من التعامل مع الطلاب بفاعلية من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، ومعالجة أوجه القصور التي قد تكون موجودة في برامج إعداد المعلمين قبل التحاقهم بالعمل.
 - في المقابل جاءت العبارة رقم (٩) والتي نصت على " يُنفذ ندوات علمية تجمع بين منسوبي المدرسة وأفراد المجتمع المحلي " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,١٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى :
 - إدراك قادة المدارس الثانوية أهمية تنمية الوعي بالقضايا التربوية من خلال اتصال المدرسة بأفراد المجتمع المحلي.
 - اهتمام قادة المدارس الثانوية بتبادل الأفكار والخبرات بين المدرسة والمجتمع المحلي بما يسهم في دعم الكفايات الداخلية والخارجية للتعليم ويحقق التطور والتنمية لكل من المدرسة والمجتمع.
 - رغبة قادة المدارس الثانوية في مواكبة التطورات الحديثة في جودة التعليم من خلال تفعيل الخدمة المجتمعية في المدرسة .

ثالثاً: تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية:

جدول رقم (٤-٣)

المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لمحور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية
حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

م	سلوكيات يمارسها قائد المدرسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	يُطور المظهر العام للمبنى المدرسي وفقاً للمعايير المحلية.	٢,٢١	٠,٦٩	متوسطة	٨
٢	يُوفر موارد مالية كافية لتطوير مرافق المدرسة.	٢,٣٩	٠,٦٦	كبيرة	٤
٣	يعقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلاب لتطوير البيئة المدرسية.	٢,١٣	٠,٧٠	متوسطة	٩
٤	يُشجر الساحات المدرسية لتوفير بيئة مدرسية صحية.	٢,٣٥	٠,٦٧	كبيرة	٧
٥	يُوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	٢,٤٣	٠,٦٨	كبيرة	١
٦	يستثمر التطور التكنولوجي في تطوير أداء المدرسة.	٢,٣٨	٠,٦٧	كبيرة	٥
٧	يُحدث الوسائل التكنولوجية داخل المدرسة بشكل دوري.	٢,٣٧	٠,٦٥	كبيرة	٦
٨	يُحدث الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت باستمرار.	٢,٤٢	٠,٦٧	كبيرة	٢
٩	يُوفر نظاماً محوسباً لحفظ المعلومات واسترجاعها.	٢,٤٠	٠,٦٨	كبيرة	٣
	المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	٢,٣٤	٠,٦٩	كبيرة	

يتضح من الجدول رقم (٤-٣)؛ أن محور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية يتَّصَمَّن (٩) عبارات، جاءت سبع عبارات بدرجة موافقة كبيرة، وهي العبارات أرقام: (٥، ٨، ٩، ٢، ٦، ٧، ٤) رُتِّبت تنازلياً حسب استجابات أفراد عينة الدراسة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب: (٢,٤٣، ٢,٤٢، ٢,٤٠، ٢,٣٩، ٢,٣٨، ٢,٣٧، ٢,٣٥)، وتقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي، التي تتراوح بين (٢,٣٤-٣)؛ بينما جاءت العبارتان: (١، ٣) بدرجة موافقة متوسطة إذ بلغ متوسطها الحسابي على الترتيب: (٢,٢١، ٢,١٣) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، التي تتراوح بين (١,٦٧-٢,٣٣)؛ وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجات متقاربة على واقع تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

وبلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (٢,٣٤)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩) أي أقل من (١)؛ مما يعني تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لواقع تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؛ وقد يرجع ذلك إلى:

- اهتمام قادة المدارس الثانوية بتوفير بيئة تعلم جاذبة للطلاب وتطوير خبراتهم ومهاراتهم.
- قدرة قادة المدارس الثانوية على إدارة الموارد المالية في المدرسة.
- حرص قادة المدارس الثانوية على صرف المبالغ المالية وفق البنود المحددة في دليل الخطة التشغيلية لوزارة التعليم.

- قدرة قادة المدارس الثانوية على تحديد الاحتياجات المالية بدقة وفقاً لخطة الميزانية التشغيلية.
 - حرص قادة المدارس الثانوية على جاهزية ومناسبة المباني المدرسية للعملية التعليمية من حيث عدد الفصول وتجهيزاته ومرافقة واشتراطات الأمن والسلامة.
 - اهتمام قادة المدارس الثانوية بمتابعة وفحص المبني بشكل دوري والتأكد من سلامته.
 - متابعة وحدة المباني للمباني المدرسية .
 - حرص قادة المدارس الثانوية على تنفيذ توجهات وزارة التعليم لبناء مجتمعات المعرفة في المدرسة .
 - حرص قادة المدارس الثانوية على تفعيل مشروع حاضنات المعرفة بالشكل المأمول.
- وقد أشارت النتائج السابقة إلى أنّ العبارة رقم (٥) والتي نصّت على " يُوفّر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة " حصلت على المرتبة الأولى بدرجة موافقة كبيرة، بمتوسط حسابي قيمته (٢,٤٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٨)، وقد يرجع ذلك إلى :

- توظيف قادة المدارس الثانوية التكنولوجية الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية في المدرسة.
- إدراك قادة المدارس الثانوية لدور التكنولوجيا في تجويد عمليات التعليم والتعلم.
- التزام قادة المدارس الثانوية بتفعيل برامج وزارية إلكترونية مثل نور وفارس وتكافل والتي تعد كقواعد شاملة لبيانات المدرسة .
- حرص قادة المدارس الثانوية على تحديث البيانات بداية كل عام دراسي في البرامج الوزارية وإرسال نسخة إلكترونية لإدارة التعليم.
- أن الكفاءات المتميزة من شأنها أن تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المدرسية سواء مادياً أو بشرياً مما يُعزز من قدرتها على التطوير التنظيمي.

كما أشارت النتائج السابقة إلى أنّ العبارة رقم (٨) والتي نصت على " يُحدث الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت باستمرار " حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (٢,٤٢)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

- اهتمام قادة المدارس الثانوية بتسهيل وإعلان وسائل الاتصال والتواصل مع المستفيدين.
- حرص قادة المدارس الثانوية على بناء علاقات جيدة مع المستفيدين .
- إدراك قادة المدارس الثانوية الأثر الإيجابي للخدمات التي تقدمها المدرسة للمجتمع.

كما أشارت النتائج السابقة إلى أنّ العبارة رقم (١) والتي نصت على " يعقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلاب لتطوير البيئة المدرسية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٣٩)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٧)، وقد يرجع ذلك إلى :

- عدم تمكّن بعض قادة المدارس الثانوية من الاتصال الفعال مع أولياء الأمور، أو لعدم تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة. حيث إن أولياء الأمور يجب أن يكونوا على اطلاع كامل بكيفية تنشئة وتربية وسلوك أبنائهم حيث تقوم المدرسة بتلبية حاجاتهم الأساسية لمساعدتهم على التكيف مع البيئة المحلية والمدرسية وتقديم التوجيه والدعم لهم لذلك يجب أن يكون هناك تواصل بين قائد المدرسة وأولياء الأمور لتحسين سلوك الطلاب و تحصيلهم الدراسي وحل مشكلاتهم، ولذلك يجب إشراك أولياء الأمور في النشاطات والندوات

والدورات والمحاضرات والمعارض والقرارات والتخطيط لمستقبل أبنائهم لتحقيق أهداف المدرسة واستمرار رقي المدرسة وتطورها.

سادساً: الدرجة الكلية لمحاور التطوير التنظيمي:

يتضح مما سبق؛ أن محاور التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؛ كانت على النحو التالي:

جدول رقم (٤-٤)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاور التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، مرتبة حسب استجابات أفراد عينة الدراسة.

م	محاور التطوير التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	التطوير الإداري	٢,٤٣٠	٠,٦٨	١
٢	تطوير الموارد البشرية	٢,٣٥٨	٠,٧٤	٢
٣	تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	٢,٣٤٠	٠,٦٩	٣
-	المتوسط الحسابي العام لمحاور التطوير التنظيمي	٢,٣٧٦	٠,٧٢	-

يتضح من الجدول رقم (٤-٤)؛ أن محاور التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؛ كانت بدرجة موافقة كبيرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاور التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية (٢,٣٧٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٢)؛ مما يدلُّ على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.

وجاءت موافقة معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان لمحور التطوير الإداري بالمرتبة الأولى، بمتوسط عام (٢,٤٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، يليه محور تطوير الموارد البشرية، بمتوسط عام (٢,٣٥٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وفي الأخير جاء محور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية، بمتوسط عام (٢,٣٤٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٩)، وهي متوسطات تقع في الفئة الأولى من فئات المقياس الثلاثي؛ ويدلُّ هذا على أن جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان بدرجة موافقة كبيرة. وقد يرجع ذلك إلى أن:

- حرص وزارة التعليم على اختيار قادة المدارس الذين يتمتعون بالسمات القيادية المطلوبة؛ إذ وضعت معايير دقيقة واختبارات موضوعية للراغبين في تقلد منصب قائد المدرسة، كما أنها تعمل على تدريب القادة عن طريق عقد الدورات والورش التدريبية في مجال القيادة المدرسية؛ للارتقاء بمستواهم الوظيفي، وتفعيل أدوارهم القيادية بالمدرسة؛ وذلك استجابة لتفعيل القرار رقم: ١١٠١٨، وبتاريخ ١٤٣٧/١/٨ هـ، والمتضمن تعديل مُسمّى مدير ومديرة المدرسة، إلى قائد وقائدة المدرسة.

- تفعيل وزارة التعليم لمنظومة قيادة الأداء المدرسي وفق مؤشرات الأداء الكمية والنوعية التي تهدف إلى وضع معايير محددة وواضحة لقياس الأداء المدرسي، ولضمان كفاءة وفعالية العمليات بالمدرسة.

- أهمية التطوير التنظيمي في مواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالبيئة التعليمية، من خلال استثمار الفروق الفردية بين المعلمين، وتشجيعهم وحفزهم على بذل المزيد من الجهد، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف .
- تفعيل الدليل الإجرائي الإصدار الثالث لوزارة التعليم من قبل قادة المدارس الثانوية والذي يوضح جميع العمليات بالمدرسة واجرائها وتسلسلها وطرق توثيقها والبالغ عددها (٢٧) عملية تقوم بها المدرسة من خلال الجهات واللجان وفرق العمل بها من أجل توحيد آلية العمل في المدارس.
- توثيق العمليات في أدلة خاصة بها مما يسهل متابعتها والرجوع إليها عند الضرورة.
- التزام قادة المدارس الثانوية بتشكيل لجنة التميز والجودة في المدرسة حسب ما ورد في الدليل التنظيمي الإصدار الثالث لوزارة التعليم.
- وعي قادة المدارس الثانوية بأهمية فتح قنوات الاتصال الأفقي بين منسوبي المدرسة .
- حرص قادة المدارس الثانوية على توفير وسائل الاتصال والتواصل المختلفة في المدرسة لتنفيذ العمليات بكل مرونة .
- قادة المدارس الثانوية ينظرون إلى المعلمين على لديهم من الآراء والأفكار المتميزة ما قد يرفع من مستوى الأداء، فهو يضع مقترحاتهم موضع الاهتمام، ويشجعهم على الإبداع والابتكار. ويتفق هذا مع ما جاء في الإطار النظري؛ بأن القائد الفعال يتميز بأنه يُبدي اهتمامًا خاصًا بالعاملين، ويضع مقترحاتهم في حيز العمل.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع التطوير التنظيمي في ضوء المتغيرات التصنيفية التالية: (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ، باختلاف متغير المؤهل العلمي ؛ تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً لاختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) ؛ لعدم اعتدالية توزيع البيانات، وعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي ؛ وذلك كما يتضح في خلال الجدول رقم (٤-٥).

جدول رقم (٤-٥)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	مستوى الدلالة
التطوير الإداري	جامعي	٢٧٤	٢٩٤,٤٥	١٤٦٦٤٠,٥٠	١٨٩٥٠,٥	٠,٢٢
	فوق الجامعي	٧٦	٢٧٠,٣٢	٢٢٤٣٦,٥٠		
تطوير الموارد البشرية	جامعي	٢٧٤	٢٩٤,٩٨	١٤٦٩٠١,٥٠	١٨٦٨٣,٥	٠,١٦
	فوق الجامعي	٧٦	٢٦٧,١٠	٢٢١٦٩,٥٠		
تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	جامعي	٢٧٤	٢٩٤,٦٩	١٤٦٧٥٣,٥٠	١٨٨٣١,٥	٠,١٩
	فوق الجامعي	٧٦	٢٦٨,٨٩	٢٢٣١٧,٥٠		
الدرجة الكلية	جامعي	٢٧٤	٢٩٣,٢٩	١٤٦٠٦٠,٥٠	١٩٥٢٤,٥	٠,٤١
	فوق الجامعي	٧٦	٢٧٧,٢٣	٢٣٠١٠,٥٠		

يتضح من الجدول رقم (٤-٥)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين، حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ، باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ حيث بلغت قيمة "U" معرفة مستوى الدلالة لمحاور متطلبات التطوير التنظيمي (التطوير الإداري - تطوير الموارد البشرية - تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية) على التوالي: (١٨٩٥٠,٥ ، ١٨٦٨٣,٥ ، ١٨٨٣١,٥) ، وللدرجة الكلية (١٩٥٢٤,٥)؛ وجميعها قيم أكبر غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ، وقد يرجع ذلك إلى أن:

- أن مفاهيم التطوير التنظيمي وآليات تطبيقه في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ؛ تتسم بالوضوح والانسجام، فلا تختلف بناء على المؤهل العلمي، أو أي صفات شخصية أخرى؛ وهذا ما يجعل هذه النتيجة تشير إلى تقارب وجهات نظر المعلمين حول واقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان.
- جميع المعلمين بالمدارس الثانوية يخضعون لأنظمة وتعليمات موحدة صادرة عن وزارة التعليم ويلتزمون بها ويعملون على تنفيذها بغض النظر عن مؤهلهم العلمي .
- توجه قادة المدارس الثانوية إلى اللامركزية والمشاركة في تسيير أمور المدرسة.
- تقدير قادة المدارس الثانوية للمبادرات الإبداعية من قبل منسوبي المدرسة.
- ازدياد وعي قادة المدارس الثانوية بممارسة العدالة والشفافية مع المعلمين.
- تشجيع قادة المدارس الثانوية للتنمية المهنية المستدامة لمنسوبي المدرسة .
- حرص قادة المدارس الثانوية على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين حسب الاحتياجات التطويرية.

- خضوع المعلمين لأنظمة متابعة ومساندة موحدة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي .
- طبيعة العمل لا تميز بين المعلمين في إسناد المهام الوظيفية طبقاً لمؤهلهم العلمي. فتواجه المعلمين بشكل عام متطلبات وظيفية واحدة .
- أداء المعلمين والتزامهم نابغاً من طبيعة مهنتهم على وجه العموم وليس من مؤهلهم العلمي.
- نسبة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي لا تتجاوز (٢١,٧١%) وهي نسبة قليلة جداً، فلم تؤثر على النتيجة العامة ولم يظهر أثرها.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal Wallis)، بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ لعدم وجود اعتدالية في توزيع البيانات، وعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخبرة، وذلك كما يتضح في خلال الجدول رقم (٤-٨).

جدول رقم (٤-٦)

نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان باختلاف متغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة (كا) ^٢	مستوى الدلالة
التطوير الإداري	أقل من ٥ سنوات	٦١	٢٩٢,٣١	١,١٩٧	٠,٥٥٠
	من ٥- ١٠ سنوات	١٢٤	٢٧٩,٩٠		
	أكثر ١٠ سنوات	١٦٥	٢٩٨,٥٤		
تطوير الموارد البشرية	أقل من ٥ سنوات	٦١	٢٩٩,٨٣	٢,٤٤١	٠,٢٩٥
	من ٥- ١٠ سنوات	١٢٤	٢٧٣,٨٦		
	أكثر ١٠ سنوات	١٦٥	٢٩٦,٥٨		
تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية	أقل من ٥ سنوات	٦١	٢٨٨,٧٨	٤,٠٥٦	٠,١٣٢
	من ٥- ١٠ سنوات	١٢٤	٢٧٢,١٣		
	أكثر ١٠ سنوات	١٦٥	٣٠٦,٤٩		
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٦١	٢٩٢,٥٢	٢,٨٠٤	٠,٢٤٦
	من ٥- ١٠ سنوات	١٢٤	٢٧٣,٦٣		
	أكثر ١٠ سنوات	١٦٥	٣٠٢,٥٣		

يتضح من الجدول رقم (٤-٦)؛ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين، حول الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ومحاوره الفرعية المتمثلة في: (التطوير الإداري - تطوير الموارد البشرية - تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية)، باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٠,٥٥٠، ٠,٢٩٥، ٠,١٣٢)؛ وللدرجة الكلية (٠,٢٤٦)، وجميعها

قيم أكبر من (٠,٥)؛ أي غير دالة إحصائياً. وتُشير النتيجة السابقة إلى عدم تأثير سنوات الخبرة على استجابات المعلمين حول الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ومحاوره الفرعية ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أن:

- أن مفاهيم التطوير التنظيمي وآليات تطبيقه في المدارس الثانوية بمنطقة جازان واضحة لجميع المعلمين، ويتمكنون من إدراكها؛ بغض النظر عن خبراتهم، وأن تحفيز قادة المدارس الثانوية للمعلمين على الإبداع في العمل لا يختلف باختلاف خبراتهم؛ الأمر الذي يجعل هناك تقارباً بين وجهات نظرهم حول الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ومحاوره الفرعية المتمثلة في: (التطوير الإداري – تطوير الموارد البشرية – تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية) لديهم.
- كثرة المتطلبات الإدارية الملقاة على عاتق قادة المدارس الثانوية فيما يتعلق بالمجال الإداري من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم، وما يتفرع من هذه العمليات الرئيسية من مهمات جزئية كحفظ الملفات والجدولة وإدارة الاجتماعات؛ وبناءً على ذلك يلجأ قادة المدارس إلى عملية التطوير التنظيمي، وذلك لتخفيف عبء العمل الإداري ومساعدتهم على القيام بالمهام الأخرى والتي تُساهم في التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة لديهم خبرة كبيرة في عملهم الحالي الأمر الذي يُساهم بدرجة كبيرة في زيادة قدرتهم على التحقق من عملية التطوير التنظيمي التي تتم داخل المدارس، فمن خلال الأحداث المتتالية داخل المدرسة يبرز الواقع الفعلي لعملية التطوير التنظيمي، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على تحمل وتقبل المسؤوليات الإضافية، بناءً على ثاب من القيادات؛ كل هذا من شأنه أن يجعل لدى منسوبي المدرسة وعي تام بواقع عملية التطوير التنظيمي داخل المدرسة؛ حيث أن عملية التطوير التنظيمي هي شيء ملموس داخل المدرسة يحد من المركزية في الإدارة ويُساهم في إعطاء الفرصة لمنسوبي المدرسة لممارسة الأعمال والمهام القيادية.
- أن إتاحة الفرصة لمنسوبي المدرسة لاستثمار خبراتهم التعليمية والإدارية في تطوير العملية التعليمية ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة التعليمية، حيث أن المنسوبين هم الأكثر وعياً باحتياجات المدرسة تعليمياً وإدارياً، وبالتالي فإنهم يعملون على استثمار تلك الخبرات بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
- جميع المعلمين بالمدارس الثانوية يخضعون لأنظمة وتعليمات موحدة صادرة عن وزارة التعليم ويلتزمون بها ويعملون على تنفيذها بغض النظر عن خبراتهم .
- حرص قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان على أن تسود علاقات إنسانية طيبة بين جميع أفراد المجتمع المدرسي .
- امتلاك قادة المدارس للخبرات الكافية التي تُمكنهم من الاستفادة من المعلمين ذوي الخبرة في تفعيل الأدوار القيادية بالمدرسة ، وتعزيز العمل الجماعي ، وبناء فرق العمل؛ بما يساعد على تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد ممكن. و هذا يتفق مع ما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام؛ حيث ينبغي أن يمتلك قائد المدرسة القدرة على بناء فرق

العمل، وأن من أهم السمات التي يجب أن يتحلّى بها: العمل بروح الفريق (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام ، ١٤٣٧ هـ، ص ٤٢) ..

- قائد المدرسة يسعى إلى رفع مستوى الأداء من خلال إشعار المعلمين بثقته في قدراتهم؛ فكلما زادت ثقة المعلم بنفسه وقدراته؛ زاد عطاؤه، وارتفع مستوى أدائه .
- أنه بزيادة عدد سنوات الخبرة يزداد إدراك المعلم لأدواره الأساسية والإضافية.
- حرص قادة المدارس الثانوية على الاستفادة من خبرات المعلمين باستثارة تفكيرهم من خلال العصف الذهني لتوليد أفكار جديدة، ومبتكرة، وإبداعية في كيفية إنجاز المهام وحلّ المشكلات .

السؤال الرابع: ما معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لتقييمات عينة البحث الإجمالية لعبارات

الجزء الثالث : (معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	جمود اللوائح والأنظمة وقلة مواكبتها لمفهوم التطوير التنظيمي وتطبيقاته.	٢,٤٣	٠,٧٦٧	كبيرة	٣
٢	الالتزام بالتطبيق الحرفي للأنظمة واللوائح.	١,٩٧	٠,٦١٥	متوسطة	١٧
٣	ضعف تطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات العصر .	٢,٠٢	٠,٧٤٩	متوسطة	١٦
٤	قلة توفير الحوافز المادية لقادة المدارس الثانوية.	٢,٤١	٠,٨١٧	كبيرة	٤
٥	محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية.	٢,٤٧	٠,٥٣٩	كبيرة	٢
٦	نقص الخبرة اللازمة للعمل بمجال التطوير التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية.	٢,٠٥	٠,٦٣٧	متوسطة	١٥
٧	قلة الاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم .	١,٩٣	٠,٧١٩	متوسطة	١٨
٨	ضعف برامج تدريب قادة المدارس الثانوية لتطوير مهاراتهم .	١,٨٧	٠,٦٥٩	متوسطة	١٩
٩	قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي .	٢,٣٩	٠,٧٤٨	كبيرة	٦
١٠	ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.	٢,٥٢	٠,٨٢٥	كبيرة	١
١١	روتينية الإجراءات الإدارية داخل المدارس الثانوية.	١,٨٥	٠,٧٦٩	متوسطة	٢٠
١٢	قلة الاستفادة من المتخصصين في برامج التطوير التنظيمي.	١,٧٩	٠,٨٢٥	متوسطة	٢١
١٣	غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي المدارس الثانوية.	٢,٣٦	٠,٧٢١	كبيرة	٨
١٤	قلة مشاركة منسوبي المدارس الثانوية في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.	١,٧٧	٠,٧٦٢	متوسطة	٢٢
١٥	ضعف الاستقلالية في العمل لدى قادة المدارس الثانوية مما يسمح لهم بأداء مهامهم الوظيفية بالأسلوب المناسب.	١,٧٢	٠,٨١٩	متوسطة	٢٣
١٦	ضعف المهارات القيادية لدى بعض قادة المدارس الثانوية.	١,٦٩	٠,٧٣٩	متوسطة	٢٤
١٧	قلة الاهتمام بتحديد معايير واضحة لقياس أداء قادة المدارس الثانوية.	٢,٣٤	٠,٨٠٧	كبيرة	١١
١٨	قلة تبادل الخبرات المهنية بين قادة المدارس الثانوية.	٢,٣٨	٠,٨١٩	كبيرة	٧
١٩	ضعف تحفيز الإبداع و بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية.	٢,٣٥	٠,٧٢٤	كبيرة	٩

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
٢٠	ضعف الاستجابة لما يبديه قادة المدارس الثانوية من مقترحات وأفكار تخص أداء المدرسة .	١,٦٧	٠,٦٢٢	متوسطة	٢٥
٢١	شعور قادة المدارس الثانوية بأنه ليس لهم دور في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بتطوير أعمالهم.	٢,١٠	٠,٧٤٥	متوسطة	١٤
٢٢	ضعف التخطيط لاحتياجات المدرسة عند إحداث التطوير التنظيمي في الجوانب التقنية .	٢,٣٠	٠,٨٣١	متوسطة	١٣
٢٣	ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في المدرسة.	٢,٤٠	٠,٧٦٣	كبيرة	٥
٢٤	نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في المدارس الثانوية .	٢,٣٤	٠,٧٣١	كبيرة	١٢
٢٥	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في المدرسة.	٢,٣٤	٠,٦٥٨	كبيرة	١٠
	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية	٢,١٣٨	٠,٧٥١	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (٤-٧)؛ أن متوسطات استجابات المعلمين، حول معوقات تطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

أولاً: معوقات تتحقق بدرجة (كبيرة) وهي كالتالي: (ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي ، محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية ، جمود اللوائح والأنظمة وقلة مواكبتها لمفهوم التطوير التنظيمي وتطبيقاته ، قلة توفير الحوافز المادية لقادة المدارس الثانوية ، ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في المدرسة ، قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي ، قلة تبادل الخبرات المهنية بين قادة المدارس الثانوية ، غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي المدارس الثانوية ، ضعف تحفيز الإبداع و بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية ، قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في المدرسة ، نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في المدارس الثانوية)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لموافقة المعلمين (٢,٣٤ - ٢,٥٢)، وهو المتوسط الذي يقع بالفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي .

ثانياً: معوقات تتحقق بدرجة (متوسطة) وهي كالتالي: (ضعف التخطيط لاحتياجات المدرسة عند إحداث التطوير التنظيمي في الجوانب التقنية ، شعور قادة المدارس الثانوية بأنه ليس لهم دور في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بتطوير أعمالهم، نقص الخبرة اللازمة للعمل بمجال التطوير التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية، ضعف تطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات العصر، الالتزام بالتطبيق الحرفي للأنظمة واللوائح، قلة الاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم ، ضعف برامج تدريب قادة المدارس الثانوية لتطوير مهاراتهم ، روتينية الإجراءات الإدارية داخل المدارس الثانوية ، قلة الاستفادة من المتخصصين في برامج التطوير التنظيمي ، قلة مشاركة منسوبي المدارس الثانوية في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم ، ضعف الاستقلالية في العمل لدى قادة المدارس الثانوية مما يسمح لهم بأداء مهامهم الوظيفية بالأسلوب المناسب ، ضعف المهارات القيادية لدى بعض قادة المدارس الثانوية ، ضعف الاستجابة لما يبديه قادة المدارس الثانوية من مقترحات وأفكار تخص أداء المدرسة)؛ حيث

بلغ المتوسط الحسابي العام لموافقة المعلمين (٦٧, ١ - ٣٠, ٢)، وهو المتوسط الذي يقع بالفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي .

كما يتضح من الجدول رقم (٤-٧)؛ أن معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية تتحقق بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية (١٣٨, ٢)، وهو المتوسط الذي يقع بالفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الثلاثي ، وبانحراف معياري قدره (٧٥١, ٠)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان. وقد يرجع ذلك إلى :

● وجود بعض الصعوبات التخطيطية والتنظيمية والبشرية عند تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية .

● ضعف الفهم الصحيح لمفاهيم التطوير التنظيمي لدى بعض منسوبي الميدان التعليمي.

● إدراك قادة المدارس الثانوية أن تطبيق التطوير التنظيمي يرتبط بامتلاك الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات المتفوقة.

● تبني قادة المدارس الثانوية للأساليب العلمية الحديثة في الإدارة المدرسية مثل : إدارة التغيير والإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة واعتمادها في تطوير كافة جوانب العمل في المدرسة.

● اهتمام قادة المدارس الثانوية بتوفير جو من التنافس الشريف في المدرسة.

● حرص قادة المدارس الثانوية على تقدير المعلمين المتميزين لكسب ثقتهم وتشجيعا لهم على تقديم الأفضل مستقبلاً.

● توجه قادة المدارس الثانوية نحو التفويض مما له أثر في تنفيذ المهام على أكمل وجه.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (١٠) وهي: " **ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي** " حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (٥٢, ٢)، وانحراف معياري قدره (٨٢٥, ٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

● توفر مخصصات مالية ولكنها لا تفي بالغرض لإيصال المدرسة إلى درجة تطبيق التطوير التنظيمي.

● قصور دعم مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (٥) وهي: " **محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية** " حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (٤٧, ٢)، وانحراف معياري قدره (٥٣٩, ٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

● ضعف إسهام الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية في تطوير جوانب العمل المدرسي إلى درجة تطبيق التطوير التنظيمي.

- ضعف الاستقلالية في العمل لدى قادة المدارس الثانوية مما يسمح لهم بأداء مهامهم الوظيفية بالأسلوب المناسب.
- ضعف تطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات التطوير التنظيمي.
- نقص الخبرة اللازمة للعمل بمجال التطوير التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية.
- كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (١) والتي نصت على " جمود اللوائح والأنظمة وقلة مواكبتها لمفهوم التطوير التنظيمي وتطبيقاته " حصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قيمته (٤٣, ٢)، وانحراف معياري قدره (٧٦٧, ٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن :
- القيود التي تفرضها اللوائح والأنظمة على تطبيق مفاهيم التطوير التنظيمي في واقع الأداء المدرسي بالشكل المأمول.
- تعقيد الإجراءات واللوائح الإدارية المتعلقة بالتطوير التنظيمي داخل المدارس.
- كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٧) إلى أنّ العبارة رقم (٤) والتي نصت على " قلة توفير الحوافز المادية لقادة المدارس الثانوية " حصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (٤١, ٢)، وانحراف معياري قدره (٨١٧, ٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن :
- قلة اقتناع قادة المدارس الثانوية بالحوافز الممنوحة و بإجراءاتها المتبعة حيث أن الحافز والدرجة تمنح للجميع كحد سواء .
- ضعف تحفيز الإبداع و بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية.
- كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٧) إلى أنّ العبارة رقم (٢٣) والتي نصت على " ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في المدرسة " حصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته (٤٠, ٢)، وانحراف معياري قدره (٧٦٣, ٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن :
- القصور في تزويد بعض المدارس بالتقنيات الحديثة مثل دمج التكنولوجيا في تجهيز الفصول و تفعيل المختبرات الافتراضية للعمليات التعليمية الحديثة مما يؤثر على جودة المخرجات من المدرسة .
- قلة اقتناع بعض المعلمين بأهمية استخدام التقنية الحديثة في عمليات التعليم والتعلم.
- ضعف التوجه إلى تقديم برامج متخصصة في مجال التطوير التنظيمي ومجال التقنيات التعليمية الحديثة لمنسوبي المدارس الثانوية .
- كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٧) إلى أنّ العبارة رقم (٩) والتي نصت على " قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي " حصلت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قيمته (٣٩, ٢)، وانحراف معياري قدره (٧٤٨, ٠)، وقد يرجع ذلك إلى أن :
- ندرة وجود خطة شاملة للتنمية المهنية لمنسوبي المدارس الثانوية.

- قصور برامج تأهيل الموارد البشرية المؤهلة لتطبيق التطوير التنظيمي داخل المدارس.
- قلة الاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم.
- ضعف برامج تدريب قادة المدارس الثانوية لتطوير مهاراتهم.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (١٨) والتي نصت على " قلة تبادل الخبرات المهنية بين قادة المدارس الثانوية " حصلت على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٣٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٨١٩)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

- ضعف ثقافة تبادل الخبرات في الميدان التعليمي.
- ضعف تطبيق ورش العمل والحلقات التنشيطية بكفاءة وفعالية في المدارس.
- قلة الاجتماعات واللقاءات التي تساعد على تبادل الخبرات مع قادة المدارس الأخرى.
- التخوف من الاعتراف بتقديم الآخر وتميزه وإمكانية الاستفادة من خبراته.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤-٧) إلى أنّ العبارة رقم (١٣) والتي نصت على " غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي المدارس الثانوية " حصلت على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٣٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٢١)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

- ضعف اهتمام بعض منسوبي المدارس الثانوية بالبحث عما هو جديد في الميدان التعليمي وتوظيفه بأساليب مبتكرة .
- قلة اقتناع بعض منسوبي المدارس الثانوية بأهمية الحاجة إلى التجديد والتطوير.
- ضعف دعم جهود نشر ثقافة التطوير التنظيمي في المدارس بتطبيقات عملية ميدانية وبرنامج تبادل للخبرات في مجال التطوير التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (١٩) والتي نصت على " ضعف تحفيز الإبداع و بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية " حصلت على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٣٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٧٢٤)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

- ضعف الجو التنافسي بين قادة المدارس الثانوية.
- التخوف من تقديم الأفكار والتنفيذ من قبل بعض قادة المدارس الثانوية.
- قلة اقتناع بعض قادة المدارس الثانوية بأهمية الحاجة إلى التجديد والتطوير.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (٢٥) والتي نصت على " قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في المدرسة " حصلت على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قيمته (٢,٣٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٦٥٨)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

- ضعف المصادر المالية اللازمة لتوفير المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتجويد عمليات التعليم والتعلم.
- مواجهة صعوبات في التواصل مع الجهات المعنية بدعم البيئة المدرسية (التكنولوجيا ، المادية) اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي.

كما أشارت نتائج استجابات أفراد العينة كما هو موضح بالجدول رقم (٤ - ٧) إلى أنّ العبارة رقم (١٧) والتي نصت على " قلّة الاهتمام بتحديد معايير واضحة لقياس أداء قادة المدارس الثانوية " حصلت على المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قيمته (٢,٣٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٠٧)، وقد يرجع ذلك إلى أن :

- تفعيل وزارة التعليم لمنظومة قيادة الأداء المدرسي وفق مؤشرات الأداء الكمية والنوعية التي تهدف ووضع معايير محددة واضحة لقياس الأداء المدرسي ، ولضمان كفاءة وفعالية العمليات بالمدرسة.
- ورود مؤشرات لقياس العمليات المختلفة بالمدرسة في استمارات تقييم الأداء .

الفصل الخامس

الخاتمة

أولاً: ملخص الدراسة.

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة.

ثالثاً: التوصيات.

رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية.

يتناول هذا الفصل عرضاً لمخلص الدراسة، وملخص النتائج التي توصلت إليها؛ ومن ثمّ التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، والمقترحات المتعلقة بالدراسات المستقبلية حول موضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: ملخص الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول، بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول **الفصل الأول** منها مدخل الدراسة، وتضمن: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وإيضاح أهميتها، وحدودها، ومصطلحاتها، وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للتطوير التنظيمي.
- ٢- التعرف على تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.
- ٣- الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، والتي قد تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ٤- تحديد معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان.
- ٥- التوصل إلى مقترحات قد تدعم تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء نتائج الدراسات النظرية والميدانية.

أما **الفصل الثاني** فقد اشتمل على مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة، ويتكون من مطلبين:

المطلب الأول: تناول التطوير التنظيمي من حيث: ماهية التطوير التنظيمي، مفهومه، مراحل تطوره، أهميته، أهدافه، خصائصه، أسبابه ومبرراته، مراحلها، مجالاته، استراتيجياته.

أما المطلب الثاني: تناول المهام القيادية لقادة المدارس الثانوية ودورها في التطوير التنظيمي من حيث، مفهوم المرحلة الثانوية، نشأة وتطور التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، أهمية التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، أهداف التعليم في المرحلة الثانوية، أنماط المدارس الثانوية، القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي وتحديات العصر، أهمية القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي، أهداف القيادة المدرسية بالتعليم الثانوي، القائد المدرسي: صفاته ومهاراته، الأدوار القيادية المعاصرة لقادة المدارس الثانوية، التنمية المهنية والتدريب لقادة المدارس الثانوية، دواعي تطوير قادة المدارس الثانوية، المهام القيادية لدى القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية، دور قادة المدارس الثانوية في التطوير التنظيمي، المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية.

وأما **المبحث الثاني:** الدراسات السابقة والتعقيب عليها، واشتمل على أربعة مطالب،

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

المطلب الثاني: الدراسات العربية.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.

المطلب الرابع: تعقيب على الدراسات السابقة.

وتناول **الفصل الثالث** عرضاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، من حيث المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي، ومجتمع الدراسة وعينته، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية (بنين) والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، والذين هم على رأس العمل، والبالغ عددهم (٢١٢٤) معلماً، واشتقت منه عينة عشوائية مكونة من (٣٥٠) معلماً لتطبيق أداة الدراسة عليهم. وقد اشتمل الفصل أيضاً على أداة الدراسة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، ثم إجراءات تطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما **الفصل الرابع** فقد تناول عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية، متناولاً الإجابة عن أسئلتها، ومناقشة نتائجها وتفسيرها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري.

وأخيراً فقد عرض

الفصل الخامس ملخصاً للدراسة، وعرضاً موجزاً لنتائجها، والتوصيات التي تم تقديمها، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة الحالية عن عدد من النتائج النظرية والميدانية، يمكن عرضها على النحو

التالي:

١- نتائج الدراسة النظرية:

- أ- أن **التطوير التنظيمي** هو: الجهد المخطط الشامل الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة من جهة، وكذلك بين أهداف المنظمة والتحديات الخارجية والتغير السريع والمتلاحق في الظروف المحيطة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة.
- ب- **أهمية التطوير التنظيمي**: اتفق الكتاب والباحثون على أن أهمية التطوير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

- تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً .
- **منهج تربوي**: لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة.
- **منهج وقائي**: لأنه أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية.
- **منهج صحي**: لأنه يهتم بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها و ذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) و في المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في(الانحدار، الوهن، الموت).

■ **منهج استباقي:** لأنه احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية و الانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولاً إلى الصورة المستقبلية.

ج- **أهداف التطوير التنظيمي:** تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهذه الأهداف هي كالتالي :

- دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية، ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها.
- رفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- إيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- إيجاد مناخ ملائم، يتمكن فيه الأفراد من النمو ومن تحقيق ذواتهم والتأثير على وظائفهم ومنظمتهم وبيئاتهم.
- تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
- تعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك من خلال وسائل تحسين وتطوير مستمرة، عن طريق تحليل نظام الأدوار، وأداء المهمات ومراجعة توزيع الموارد البشرية والمادية، وأسلوب الاستفادة منها، وبناء نظام فعال للمعلومات والراجعة أو المرتدة Feedback .
- الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة بمعنى المزج بين سلطة المعرفة والوظيفة.

د- **خصائص التطوير التنظيمي:** توجد العديد من الخصائص التي يتميز بها التطوير التنظيمي، والتي تتمثل في الآتي: (ذو طابع عملي، برنامج مخطط وطويل الأجل، برنامج موجه نحو حل المشاكل، برنامج متكامل يعكس منهج النظم، الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم، الحاجة لخبير التغيير، يركز على تغيير الاتجاهات والسلوك، الاستمرارية والمشاركة، الإبداع والمخاطرة، التوجه نحو الفريق).

هـ- **مراحل عملية التطوير التنظيمي:** تتمثل مراحل عملية التطوير التنظيمي بشكل أكثر تحديداً في الآتي: (مرحلة التشخيص المبدئي، مرحلة جمع المعلومات، مرحلة المواجهة واسترجاع المعلومات، مرحلة التخطيط العملي وحل المشاكل، مرحلة استراتيجيات التدخل، مرحلة التقييم والمتابعة).

و- **مجالات التطوير التنظيمي:** تتمثل مجالات التطوير التنظيمي فيما يلي: (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، إعادة الهندسة (الهندرة)، نظم العمل، التكنولوجيا (التقنيات المستخدمة)).

ز- **استراتيجيات التطوير التنظيمي:** أجمع الباحثون على تقسيم استراتيجيات التدخل للتطوير التنظيمي إلى ثلاثة مستويات، وهي: (التدخل على مستوى الفرد، التدخل على مستوى المجموعة، التدخل على مستوى المنظمة).

ح- **العوامل المؤثرة في اختيار التدخل المناسب:** اتفقت معظم الدراسات على تحديد عدد من العوامل التي لها الأثر البالغ في اختيار التدخل المناسب، وهي كالتالي: (التشخيص، استعداد المنظمة لتدخل معين، ما يجب تطويره، المستوى التنظيمي، عمق التطوير، النتائج المتوقعة للتطوير).

ط- **يتميز التعليم الثانوي دون غيره من مراحل التعليم بأنه:** (مطلب اجتماعي مشروع لكافة أبنائنا مما يزيد الطلب الاجتماعي عليه، يعمل على تزويد الطلاب بمهارات وخبرات تمكنهم من التفاعل الصحيح مع المجتمع، يمكن خريجيه بالقدر الكافي من المعرفة ليمارسوا حياتهم بشكل مبدع ومبتكر، ينمي القدرات والمهارات المحورية للمتعلم، يلبي حاجات المجتمع من القوى العاملة المدربة بما يتلاءم مع سوق العمل).

ي- **أن المهارات الواجب توافرها في القائد المدرسي هي:** (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الإدراكية).

ك- **تضمنت الممارسات القيادية لدى القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية ما يلي:**

- الإشراف على إعداد خطة المدرسة واعتمادها.
- توزيع المهام على جميع الموظفين في المدرسة في بداية العام الدراسي وذلك من خلال إصدار التكاليف اللازمة للقيام بمهامهم وفق الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام.
- متابعة إعداد الجداول المدرسية والتأكد من مراعاة العدل والمساواة بين جميع منسوبي المدرسة.
- قيادة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة.
- متابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركتهم.
- متابعة ودعم المعلم الجديد وتزويده بجميع المتطلبات اللازمة لأداء عمله.
- المشاركة في بناء قدرات منسوبي المدرسة وتحديد البرامج التدريبية ووضع الخطط اللازمة لتدريبهم خلال العام الدراسي، وتفعيل مفهوم مجتمعات التعلم المهني فيها.
- الإشراف على دراسة نتائج الاختبارات والتقويم واتخاذ ما يلزم بشأنها للرفع من مستوى التحصيل الدراسي.
- تقديم المقترحات التي تُسهم في تطوير العمل المدرسي ورفعها لإدارة التعليم أو مكتب التعليم.

- تعزيز دور المدرسة الاجتماعي من خلال تفعيل العمل التطوعي وفقاً للتعليمات المعتمدة، وعقد الاجتماعات واللقاءات وغيرها مع أولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.
- الإشراف على نظافة وصيانة المبنى المدرسي.

ل- يواجه التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية عدداً من المشكلات، التي تتفاوت في حدتها من مرحلة لأخرى، والتعليم الثانوي ليس بعيداً عن هذه القاعدة ومن أهم تلك المشكلات ما يلي: (تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم ، عدم التوسع التعليم الفني، الهدر في التعليم، تقليدية دور المعلم، مركزية القيادة التعليمية، ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، ضعف الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا التعليم، مفهوم التعليم الثانوي غير المستقر).

٢- نتائج الدراسة الميدانية:

- أ- النتائج المتعلقة بواقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان:
 - أن قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان يمارسون المحور الأول والمتعلق بـ (التطوير الإداري) بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي عام (٢,٤٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٨).
 - أن قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان يمارسون المحور الثاني والمتعلق بـ (تطوير الموارد البشرية) بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي عام (٢,٣٥٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٤).
 - أن قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان يمارسون المحور الثالث والمتعلق بـ (تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية) بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، بمتوسط حسابي عام (٢,٣٤)؛ وبانحراف معياري قدره (٠,٦٩) .
 - أن قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان يُمارسون التطوير التنظيمي بمحاوره المدروسة بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحاور واقع تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان (٢,٣٧٦)، وبانحراف معياري قدره (٠,٧٢)؛ حيث جاء محور التطوير الإداري بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (٢,٤٣)، وبانحراف معياري (٠,٦٨)، يليه بالمرتبة الثانية محور تطوير الموارد البشرية ، بمتوسط عام (٢,٣٥٨)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وفي الأخير جاء محور تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية ؛ بوصفه أقل محاور التطوير التنظيمي ممارسة من قادة المدارس الثانوية بمتوسط عام (٢,٣٤٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٩).

ب- النتائج المتعلقة بمصادر الفروق بين استجابات المعلمين حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين، حول الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان ومحاوره الفرعية المتمثلة في: (التطوير الإداري – تطوير الموارد البشرية – تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية) ، باختلاف متغير المؤهل العلمي ؛ حيث بلغت قيمة "U" لمعرفة مستوى الدلالة لمحاور

التطوير التنظيمي على الترتيب: (٥, ١٨٩٥٠, ٥, ١٨٦٨٣, ٥, ١٨٨٣١)، وللدرجة الكلية (٥, ١٩٥٢٤)؛ وجميعها قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٥, ٠).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين، حول الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمنطقة جازان ومحاوره الفرعية المتمثلة في: (التطوير الإداري- تطوير الموارد البشرية- تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية)، باختلاف متغير سنوات الخبرة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك المحاور على التوالي (٥, ٥٥٠, ٥, ٢٩٥, ٥, ١٣٢)؛ وللدرجة الكلية (٥, ٢٤٦)، وجميعها قيم أكبر من (٥, ٠)؛ أي غير دالة إحصائياً.

ج- النتائج المتعلقة باستجابات المعلمين حول معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان:

- أن معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية تتحقق بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية (٢, ١٣٨)، وهو المتوسط الذي يقع بالفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي، وبانحراف معياري قدره (٥, ٧٥١).
- أظهرت نتائج متوسطات استجابات المعلمين، حول معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

(١) **معوقات تتحقق بدرجة (كبيرة)** وهي كالتالي: (ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي، محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية، جمود اللوائح والأنظمة وقلة مواكبتها لمفهوم التطوير التنظيمي وتطبيقاته، قلة توفير الحوافز المادية لقادة المدارس الثانوية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في المدرسة، قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي، قلة تبادل الخبرات المهنية بين قادة المدارس الثانوية، غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي المدارس الثانوية، ضعف تحفيز الإبداع وبحث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية، قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في المدرسة، قلة الاهتمام بتحديد معايير واضحة لقياس أداء قادة المدارس الثانوية، نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في المدارس الثانوية)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لموافقة المعلمين (٢, ٣٤ - ٢, ٥٢)، وهو المتوسط الذي يقع بالفئة الأولى من فئات مقياس ليكرت الثلاثي.

(٢) **معوقات تتحقق بدرجة (متوسطة)** وهي كالتالي: (ضعف التخطيط لاحتياجات المدرسة عند إحداث التطوير التنظيمي في الجوانب التقنية، شعور قادة المدارس الثانوية بأنه ليس لهم دور في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بتطوير أعمالهم، نقص الخبرة اللازمة للعمل بمجال التطوير التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية، ضعف تطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات العصر، الالتزام بالتطبيق الحرفي للأنظمة واللوائح، قلة الاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم، ضعف برامج تدريب قادة المدارس الثانوية لتطوير مهاراتهم، روتينية الإجراءات الإدارية داخل المدارس الثانوية، قلة الاستفادة من المتخصصين في برامج

التطوير التنظيمي، قلة مشاركة منسوبي المدارس الثانوية في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم، ضعف الاستقلالية في العمل لدى قادة المدارس الثانوية مما يسمح لهم بأداء مهامهم الوظيفية بالأسلوب المناسب، ضعف المهارات القيادية لدى بعض قادة المدارس الثانوية، ضعف الاستجابة لما يبديه قادة المدارس الثانوية من مقترحات وأفكار تخص أداء المدرسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لموافقة المعلمين (٦٧,١ - ٣٠,٢)، وهو المتوسط الذي يقع بالفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي.

ثالثاً: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج نظرية وميدانية، ومن خلال ما تم تناوله في الإطار النظري يمكن تقديم التوصيات التالية التي تُعدّ بمثابة الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة، الذي نصّ على: ما مقترحات دعم تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

١- التوصيات الخاصة بالإدارة العامة للتعليم:

- أ- تطوير اللوائح والأنظمة المنظمة للعمل المدرسي، وإصدار لوائح جديدة وفعّالة؛ تضمن تطبيق قادة المدارس الثانوية للتطوير التنظيمي.
- ب- تطوير الأدلة التنظيمية للمدارس، وجعلها أكثر دقة في تحديد كيفية توزيع مهام ومسؤوليات العمل بين المعلمين بشكل عادل، بما في ذلك جميع الأعمال الإضافية، والتطوعية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ج- تطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات التطوير التنظيمي.
- د- تطوير معايير القبول للوظائف التعليمية بحيث تكون أكثر قدرة على التوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص وقدرات الأفراد.
- هـ- تفعيل وزارة التعليم لمنظومة قيادة الأداء المدرسي وفق مؤشرات الأداء الكمية والنوعية التي تهدف إلى وضع معايير محددة واضحة لقياس الأداء المدرسي، لضمان كفاءة وفعالية العمليات بالمدرسة.
- و- الاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم.
- ز- استمرارية تركيز إدارة التعليم على تدريب القيادات المدرسية وتطويرها، عن طريق عقد الدورات التدريبية وورش العمل؛ لتدريبهم على تطبيق التطوير التنظيمي وآليات تفعيله بالمدارس.
- س- العمل على سد احتياجات المدارس الثانوية من المعلمين؛ خاصة المدارس التي تعاني من عجز المعلمين؛ الأمر الذي يسبب زيادة الأعباء الوظيفية للمعلمين بشكل يفوق طاقتهم؛ مما يؤثر على مستوى أدائهم.
- ش- الاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من التطوير التنظيمي منهجاً تنطلق منه القيادات المدرسية لممارسة العمل؛ مما يكون له مردود إيجابي في مناخ العمل المدرسي.
- ص- دعم الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض قادة المدارس الثانوية ببعض الصلاحيات وخصوصاً المتعلقة بأنظمة العمل ونظام الحوافز والعمل على مراجعتها وتطويرها.
- ض- العمل على تفعيل نظام الحوافز التشجيعية للمعلمين، وربط هذه الحوافز بما يحققه المعلمون من إنتاجية وإبداع في العمل.

ط- دعم جهود نشر ثقافة التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بتطبيقات عملية ميدانية وبرنامج تبادل للخبرات في مجال التطوير التنظيمي على المستوى المحلي والعالمي.

ظ- تطوير معايير تقويم الأداء الوظيفي؛ بحيث تتضمن بنوداً تتعلق بنواحي التميز والإبداع والابتكار لدى قادة المدارس الثانوية؛ بحيث يمكن نموذج تقويم الأداء الوظيفي من الكشف عن القادة المبدعين والتميزين؛ وبالتالي تشجيعهم وتحفيزهم على الاستمرار في طريق الإنجاز والإبداع والتميز.

(٢) التوصيات الخاصة بقيادة المدارس الثانوية:

- أ- توفير فرص للمعلمين الجدد لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم من خلال الدورات التدريبية، وإعطاء فرص للمعلمين ذوي الخبرة ليشغلوا أدوار قيادية في المدرسة.
- ب- التحول عن أساليب وأنماط القيادة الراسخة وإتباع أسلوب التشاور الذي يساند قيادة المعلم.
- ج- تطوير رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة، وتوضيحها لجميع منسوبي المدرسة، وإبراز دورها في إنجاح العمل المدرسي.
- د- تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في جميع القرارات المتخذة، والإجراءات المتبعة في العمل.
- هـ- الحرص على مراعاة العدالة في توزيع الجداول المدرسية، ومراعاة مناسبة المهام والمسؤوليات الموكلة للمعلمين مع مؤهلاتهم وقدراتهم.
- و- الاهتمام ببناء وتدعيم علاقات عمل إيجابية؛ تنسم بحسن المعاملة والاحترام والثقة بين قائد المدرسة والمعلمين.
- ز- تشجيع المعلمين، وتحفيزهم، والبعد عن النقد العلني لأفكارهم غير الموفقة.
- ح- الاهتمام بمقترحات المعلمين التي تسهم في تطوير قرارات العمل داخل المدرسة.
- ط- إعطاء الفرصة للمعلمين لنقد التوجيهات التي يقدمها قائد المدرسة قبل تطبيقها.
- ي- العمل على تمكين المعلمين، وتفويض بعض المهام والمسؤوليات لهم.
- ك- تفعيل نظام الاتصال بالمدرسة؛ بشكل يضمن سهولة تدفق المعلومات وضمان وصولها لجميع منسوبي المدرسة.
- ل- تشكيل مجالس المعلمين داخل المدرسة؛ وتفعيل أدوارهم في المشاركة في وضع الأهداف المدرسية.
- م- بناء قاعدة معلومات موحدة للإجراءات التعليمية والمدرسية تنسم بالوضوح، وإتاحتها لجميع منسوبي المدرسة.
- ن- تطبيق مبدأ العمل الجماعي .
- س- ربط الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للمعلمين بمقدار إنجازهم ومساهماتهم الفعلية بالمدرسة، وأن لا تمنح هذه الحوافز إلا لمن تثبت جدارته في العمل؛ لإثارة التنافس الإيجابي بينهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود.
- ع- الوقوف على إنجازات المعلمين؛ من أجل التمكن من تقدير القيمة النسبية لذلك؛ لإنجاز الأغراض التي يتم استخدامها في تحديد الجوائز والحوافز والترقية.
- ف- الاهتمام بمشاكل المعلمين الوظيفية والشخصية؛ ومساعدتهم على حلها وتجاوزها.

ص- وضع نظام لبرامج التنمية المهنية بالمدرسة؛ يعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، ويفعل الأنشطة والبرامج التدريبية التي تسهم فعلياً في تطوير قدرات المعلمين، وتزيد من كفاءتهم.

ق- إعداد خطة علاجية أو تطويرية تشمل جميع جوانب القصور لدى المعلمين؛ والتي تؤثر على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومتابعة تنفيذها.

ر- تقويم الأداء الوظيفي بشكل دوري، وعدم اقتصره على التقويم السنوي النهائي؛ للتعرف على جوانب القوة لدى المعلمين وتعزيزها، والوقوف على جوانب القصور واتخاذ الإجراءات العلاجية اللازمة.

ش- دعم قائد المدرسة للمعلمين وذلك من خلال:

- بناء العلاقات الإنسانية على أساس الثقة والتعاون والاحترام المتبادل.
- تفعيل الاتصال الفعال بين المعلمين وقائد المدرسة.
- تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع المعلمين.
- معرفة احتياجات المعلمين ومساعدتهم على تحقيقها.
- الحرص على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية والتركيز على العمل الجماعي.
- تمكين المعلم وتشجيعه.

ت- تحسين البيئة المدرسية من خلال:

- تطوير المباني المدرسية وتوفير التجهيزات اللازمة لها.
- تقليل كثافة الطلاب في الفصول الدراسية.
- تخفيف أعباء العمل عن المعلمين.
- الاهتمام بتفعيل الأنشطة.

ث- توفير المساندة الاجتماعية للمعلم من خلال تفعيل الشراكات المجتمعية التي تعكس أدوار المعلم المحورية في بناء وتنشئة الأجيال، وتعزز شعوره بالتقدير الاجتماعي لرسالته ومكانته.

(٣) التوصيات الخاصة بالمعلمين :

- أ- تنمية الثقة المتبادلة بين المعلمين والقيادة المدرسية وفتح قنوات الاتصال فيما بينهم، بالشكل الذي يشجع المعلمين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم.
- ب- الحرص على عمل بحوث إجرائية فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية.
- ج- المشاركة في القيادة المدرسية، وممارسة مشروعات وأفكار جديدة في المدرسة، والمشاركة في صنع القرارات المدرسية.
- د- المشاركة في المؤتمرات واللجان المدرسية .
- هـ- المشاركة في حلقات النقاش وإبداء آرائهم في القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المعمول بها داخل المدرسة لتطويرها بما يتلاءم مع بيئة العمل .

رابعاً: مقترحات بحثية لدراسات مستقبلية:

- ١- إجراء دراسة للتعرف على متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم العام.
- ٢- إجراء دراسة حول التطوير التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى، مثل: الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي، الإبداع الإداري، التسرب الوظيفي.
- ٣- إجراء دراسة مُماثلة للدراسة الحالية على عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات السعودية.

المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية .

ثانياً: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم، محمد عبدالمنعم (٢٠١٧). أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع ١، مارس، ٢٠١٧ .
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، مجلة التربية (جامعة بنها)، مصر، مج ٢٢، ع ٨٧، ص ٣٣٩-٣٣٧.
- أسعد، محمد . قياس آثار تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية (المجلة العامة للاقتصاد والتجارة (العدد الأول، ١٩٩٢) ص ص ٥٢٥ - ٥٢٧ .
- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥م). الإدارة المدرسية. عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- إلياس، لبوز (٢٠١٦) . دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي : دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة ، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة محمد خيضر- بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر .
- بدران، شبل (٢٠٠٥). التعليم وتحدي الثورة المعرفية ،مجلة تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث، عدد خاص ،٣-٤ مايو، (٢٠٠٥) ص ٢٣٧-٢٤٥ .
- بربخ، فرحان حسن (٢٠١٢) . إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية.(ط١). عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- البر عصي، فاطمة عبد الفتاح إبراهيم (٢٠١٥). التطوير التنظيمي وعلاقته بفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي: ليبيا.
- البناء، هالة مصباح (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة (ط ١). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بوزوران، سعيدة (٢٠١٥). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع(٣١)، ٢٦-٣٨.
- البوهي، فاروق وقي (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية والمدرسية. القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر.
- التيسان، نوال بنت عبد الرحمن؛ والباھلي، هند بنت محمد، (١٤٣٥هـ). دليل التعليم الثانوي النظام الفصلي تعليم متميز، (ط١). المنطقة الشرقية، إدارة التخطيط والتطوير .
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز المؤسسي،(ط١). القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

- أبو جبل، مطيع موسى حسان(٢٠٠٨).برنامج مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين ،رسالة دكتوراه (غير منشورة) جامعة عين شمس ،كلية البنات.
- جمال، أحمد جلال (٢٠١٦). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية. عمان، دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع.
- الجهني، أحمد عطا الله (٢٠١٣). القيادة والإدارة المدرسية في القرن ٢١.(ط١). الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
- أبو حرب، سعيد إبراهيم (٢٠٠٧). تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ،رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الأزهر كلية التربية، فلسطين.
- الحربي، قاسم بن عائل؛ المهدي، ياسر فتحى(٢٠١٦) . نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية الواقع والمأمول ،(ط١) ،الرياض، مكتبة الرشد .
- الحريري، رافدة (٢٠١٥). فنون معاصرة في القيادة التربوية.(ط١). عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة (٢٠١٣م).الجديد في القيادة الإدارية. عمان، دار الراجية للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية. عمان، دار الراجية للنشر والتوزيع.
- داغستاني، أفنان فخري (٢٠١٧).متطلبات التطوير التنظيمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى .
- آل درعان، علي محمد سالم (٢٠١٤).الإدارة المدرسية الفاعلة – تأصيل – مهارات –إجراءات – اتجاهات جديدة.(ط٢).جدة، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الدويش، عبدالرزاق فيصل (٢٠٠٩). واقع القيادة التحويلية وأثرها في التطوير التنظيمي : دراسة تحليلية في شركة سابك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الروقي، مطلق بن مقعد (٢٠١٤). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء، مجلة البحث العلمي في التربية، مصر ، ١٥٤ ، ع٤ .
- الزامل، محمد بن عبدالله بن عبد الكريم (٢٠١٥م)، دراسة مقارنة بين نظامي التعليم الثانوي (السنوي / المقررات الدراسية)، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الزبيديين، خالد عبدالوهاب (٢٠١١) أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، ص ١- ١٩٦ .
- سعادة، رشيد (٢٠١١). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات نفسية وتربوية – جامعة قاصدي مرباح – الجزائر، ع ٦، ص ص ٣٢٦ – ٣٣٩.

- السكارنه، بلال خلف (٢٠١٣). **التطوير التنظيمي والإداري**، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكارنه، بلال خلف (٢٠١٠). **القيادة الإدارية الفعالة**. (ط١). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سليمان، سناء محمد (٢٠٠٨م). **مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس ومهاراته الأساسية**. (ط١). القاهرة، عالم الكتاب.
- السنبل، عبد العزيز عبدالله، والخطيب، محمد الشحات، ومتولي، مصطفى محمد، وعبدالجواد، نور الدين محمد (٢٠٠٨). **نظام التعليم في المملكة العربية السعودية**. (ط٨). الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- أبو شعيرة، خالد محمد؛ وجبالي، صفية محمود؛ وغباري، ثائر محمود (٢٠٠٨م). واقع الممارسات القيادية التعليمية لمديري المدارس في محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ٧(١)، ص ص ١٥٢ - ١٩٨.
- شهاب، فادية إبراهيم (٢٠١٤). **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، (ط١)، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع .
- الشهري، عجلان بن محمد (١٩٩٩). تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (٣٩)، العدد (٢)، ص ص ٢٥٥-٢٩٩
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣). **التطوير الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦). **التطوير التنظيمي**، (ط١)، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- أبو طاحون، أمل لطفي (٢٠١٢). **القيادة التربوية الفاعلة**. (ط١). عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- الطجم، عبدالله بن عبدالغني (٢٠٠٩). **التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات**، (ط٥)، جده، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عالم، خالد أحمد (٢٠١٠). **درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- عامر، سامح؛ قنديل، علاء (٢٠١٠). **التطوير التنظيمي**، ط (١)، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان .
- عبابنة، هايل طلاق (٢٠١٦). **الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي**، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، ع ١٦، مج ٨.
- عبد الله، جمال محمد (٢٠١٤). **إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم**. (ط١). عمان دار المعترف للنشر والتوزيع.
- عبدالعال، رغبة محمد (٢٠١٧). **التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن، ص ١-١١٥.

- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتطوير ، (ط١)، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العبيكان، عبد القادر ناصر عبد الرحمن(٢٠١١). تفعيل أبعاد الإدارة المدرسية الأهلية بالمملكة العربية السعودية. الثقافة والتنمية - مصر. س١٢ ع٤٦٤.
- العتيبي، بدر جويعد (٢٠٠٨). مواجهة تطوير التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دراسات تربوية و اجتماعية - مصر، مج ١٤ ع (٢)، ص ص ٤٥١ - ٤٨٢.
- عداوي، عائشة حسن علي؛ والبطاينة، سناء محمد محمود (٢٠١٩). الممارسة الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس صبيا وأثرها في تحقيق جودة الأداء المدرسي، المجلة التربوية، ع(٦٠)، ص ص ١٤١-١٧٩.
- العديلي، ناصر محمد(١٩٩٣). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور مقارن، معهد الإدارة العامة بالرياض.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٢). الرياض، دار الزهراء.
- عساف، محمد عارف (٢٠١٣). درجة مشاركة طلبة معلم الصف المتدربين في المدارس الحكومية والخاصة في الأردن في اتخاذ القرارات المدرسية. دراسات - العلوم التربوية -الأردن.
- عطوي، جودت عزت، (٢٠١٧م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، (ط١٢)، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبدالقادر (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية ، ط (٥) ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، السعودية .
- علي، عامر عمر الهادي (٢٠١٦). أثر التطوير التنظيمي على الأداء في المنظمات: دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي في الفترة من ٢٠٠٩ - ٢٠١٥م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- عماد الدين، منى مؤتمن(٢٠١١م). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية بالإفادة من التجارب والنماذج العالمية المتميزة، عمان، مركز الكتاب الإعلامي.
- عوض الله، عصام الدين بريز آدم (٢٠١٣م). الإدارة التربوية في القرن الحادي والعشرين. العين، دار الكتاب الجامعي.
- عيسى، إبراهيم عبدالفتاح (٢٠١٧). التطوير التنظيمي، ط(١)، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان .
- الغالبي، طاهر محسن؛ وصالح، أحمد علي(٢٠١٠). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي (ط١)، عمان: دار وائل للنشر.
- أبو فياض، سهام (٢٠١٧). مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .

- القحطاني، سالم سعيد؛ والعامري، أحمد سالم؛ وآل مذهب، معدي محمد؛ والعمر، بدران عبدالرحمن (٢٠١٣م). **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS، (ط٤). (د.م).**
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٨). **التطوير التنظيمي والهندرة، ط (١)، مكتبة العالم، العربي للنشر والتوزيع.**
- اللحيان، محمد بن عبدالله (٢٠١٧م). **القيادة والإدارة التربوية، (ط١)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.**
- المالكي، شريفة بنت عبدالله (٢٠١٨). **الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (٧)، ص ١١٥-١٤٤.**
- ماهر، أحمد (٢٠٠٨). **تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية : الدار الجامعية.**
- ماهر، أحمد (٢٠١٨). **التطوير التنظيمي، الإسكندرية : الدار الجامعية.**
- المحيميد، سعيد بن محمد (٢٠١٣). **التطوير التنظيمي لعمادات خدمة المجتمع بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.**
- مختار، حسن محمد (٢٠١١). **إدارة التغيير التنظيمي، (ط٢)، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.**
- المساعدة، ماجد عبد المهدي؛ والزيديين، خالد عبد الوهاب؛ والهراشنة، حسين عليان؛ والمناصير، علي مفرح (٢٠١٣م). **مبادئ علم الإدارة، (ط١)، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.**
- مطر، عصام (٢٠٠٨). **التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.**
- المطيري، سعود مطلق (٢٠١٨). **درجة ممارسة مدارس التعليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.**
- آل مكي، عواطف إبراهيم علي (٢٠١١). **المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء التطوير التنظيمي بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نزوى، سلطنة عمان.**
- المومني، واصل جميل حسين (٢٠٠٨م). **الإدارة المدرسية الفاعلة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان، دار الحامد.**
- آل ناجي، محمد عبد الله (٢٠١٣). **الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، (ط٥). الرياض: مطابع الحمضي.**

- النمران، محمد بن يوسف(٢٠٠٥) . إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحدي و العشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهنداوي، ياسر فتحي (٢٠١٢). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة.(ط١).القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الودياني، محمد معيض(٢٠١٤). اتجاهات المشرفين التربويين و مديري المدارس نحو استخدام الإثراء المهني في مجال القيادة المدرسية بمؤسسات التعليم العام السعودي. دراسات: العلوم التربوية .الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي.مج١٤(٢)ص ص ٨٦٢-٨٨٠.
- أبو ورد، فاتن (٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية(١٤٣٧هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام.الإصدار الثالث.الرياض.
- وزارة المعارف (١٤١٦). وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. ط ٤. الرياض.
- الوليدي، عمار علي (٢٠١٦) . متطلبات التطوير التنظيمي بجامعة تبوك في ضوء التحول نحو مجتمع المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية .
- ومعدل السنة التحضيرية في جامعة الملك سعود، مجلة العلوم التربوية- كلية التربية-
- يوسف، علاء الدين (٢٠١٩) . التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة، ط(١)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
- إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان ١٤٤٠/١٤٤١هـ
- التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠، موقع وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

المراجع الأجنبية :

- Anderson, D., (2015) **Organization Development : The Process of Leading organizational Change**, 4th . Ed., Calif. : sage.
- Argyris, C. and Schon, D., (1996). **Organizational Learning**, Mass. : Addison- Wesley.
- Beckhard, R., (1969) , **Organization Development : Strategies and Models**, MA. : Addison- Wesley .
- Chern, A., (1987) , "**Principles of Sociotechnical Design Revisited**" , Human Relation, 40, 153-162.
- Kashikatu, Lukas (2009) . **An Organization Development Intervention In A Namibian Rural School In Ohangwena Region** (Unpublished Master Thesis) . Rhodes University, Grahams Town, South Africa.
- Krejcie, R. ; and Morgan. D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, (30), Pp. 607-610.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). **The manager as coach as a driver of organizational development**. Leadership & Organization
- McGregor, D., (1960) , **The Human Side of Enterprise**, N.Y. : McGraw- Hill.
- McWilliam, C. L., & Ward-Griffin, C. (2006). **Implementing Organizational Change in Health and Social Service**. Journal of Organizational Change, 2.2006, pp. pp. 119-135.
- Thompson, S. (2002). On sampling and experiments. **Environ metrics**, 13, Pp. 429-436.
- Trist, E., et al., (1963). **Organization Chosice**, London : Tauistock.
- Ukpata, S. , & Olukotun, A. (2008) .**The effect of organizational development on the Nigerian economy**. African Journal of Business Management, 2, 85-92 .
- Weshah, H. A. (2011) .**Assessing the Status Quo of the Organization Development Efforts of Jordanian Public and Private Secondary Schools from the Viewpoint of Its Principals**. Education. 32(2).296-309.
- Whyte, W ., and Hamilton, E., (1964). **Action Research for Management**, Ill. : Irwin

الملاحق

أولاً: إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية.

ثانياً: إفادة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات.

ثالثاً: خطاب عميد الدراسات العليا بشأن الموافقة على عنوان الدراسة.

رابعاً: قائمة بأسماء السادة المحكمين.

خامساً: أداة الدراسة في صورتها النهائية.

سادساً: خطاب عميد كلية التربية بشأن تطبيق أداة الدراسة.

سابعاً: خطاب المدير العام للتعليم بمنطقة جازان بشأن تطبيق أداة الدراسة.

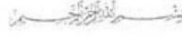
ثامناً: احصائية بعدد معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم جازان.

ملحق (١): إفاة مكتبة الملك فهد الوطنية

 <p>مكتبة الملك فهد الوطنية King Fahad National Library</p> <p>www.kfnl.gov.sa</p>	<p>المملكة العربية السعودية إدارة الإيداع النظامي</p> <p>إفاة</p>
<p>الموضوع لم يتم بحثه</p>	
اسم مقدم الطلب	عبد محمد يحيى أبو عله
بريد مقدم الطلب	abduh203040@gmail.com
التاريخ	12/07/1440
اسم الجامعة	جامعة جازان
الدرجة العلمية	ماجستير
موضوع البحث	واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان
الختم	مدير إدارة الإيداع النظامي
	
صالح بن سالم الغامدي	

للمزيد تفصلو بربارة بوابتنا الإلكترونية
For More Info, Navigate to our Portal

ملحق (٢): إفادة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات



الرقم : 4469
التاريخ : 2019-04-24
الموافق: 1440-08-19

المكرم/ة الباحث/ة : عبده محمد أبو عله
جامعة جازان
حفظه/ لا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد:

فإشارة إلى استفساركم الكريم عن الموضوع التالي:

(واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان)

نفيدكم أنه بالبحث في قاعدة معلومات الرسائل الجامعية المتاحة لدى المركز، تبين عدم توافر معلومات عنه. كما أمل منكم في حالة اعتماد البحث، تزويد المركز بنسخة من قرار الموافقة النهائية الصادر عن الكلية، لتسجيل البحث في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية بالمركز لضمان حق الطالب/ة، وعدم تكرار البحث في أي جامعة أخرى .

مع أمنياتي لكم بدوام التوفيق والسداد،،،

مدير إدارة المكتبات

د . مصباح سعد بوزنيف



ملحق (٣): خطاب عميد الدراسات العليا بشأن الموافقة على عنوان الرسالة:

Case Number: 101714/55/40 Case Date :1440/09/17 رقم المعاملة : 40/55/101714 تاريخ المعاملة : 17/09/1440

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Jazan University
Deanship of Graduate Studies

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة جازان
عمادة الدراسات العليا

الموضوع: الموافقة مجلس الدراسات العليا لعنوان الرسالة وخطة البحث العلمي للدراسات العليا / عبده محمد علي

وفيه الله

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،، وبعد :-

في إيفاء على خطاب سعادتكم رقم ٤٠/٥٥/١٠١٧١٤ وتاريخ ٤٠/١٠/٢٤هـ المتضمن موافقة مجلس قسم التربية في جلسته الثالثة عشر المنعقدة بتاريخ ١٤٤٠/٩/٠٩هـ ومجلس كلية التربية في جلسته الرابعة عشر بالتفويض (المنعقدة بتاريخ ٤٠/١٠/٢٤هـ على عنوان الرسالة ، وخطة البحث ، المقدمة من طالب الدراسات العليا/ عبده بن محمد يحيى أبو عله ، الرقم الجامعي : ٢٠١٨١٢٩٣٤ ، التخصص الإدارة التربوية : كلية التربية. عنوان الرسالة: (واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان).

عليه يُفيد سعادتكم بأن مجلس عمادة الدراسات العليا وافق في جلسته الأولى للعام الجامعي ١٤٤١هـ التي عُقدت بتاريخ ٤١/١٠/٤١هـ على عنوان الرسالة، وخطة البحث، ولجنة الإشراف المكونة من :

م	الاسم	المرتبة	الصفة
١	أ. د. أحمد عبدالقادر سعد الدين	أستاذ دكتور	مشرف

لطالب الدراسات العليا المذكور أعلاه ، والتقيد بالمادة (٤٨) من اللائحة الموحدة للدراسات العليا في الجامعات السعودية وقواعدها التنفيذية في جامعة جازان .
وقد أعيد سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي محضر المجلس بالرجالة رقم ٩٤٧٠ .
نأمل من سعادتكم التكرم وإكمال اللازم .

ولكم وانتم تحياتي وتقديري ،،،

عميد الدراسات العليا
أ. د. علي بن حسين صميلي

الرقم : التاريخ : المرفقات :

المملكة العربية السعودية - جازان - ص. ب. ١١٤ - هاتف : ٠٧٣٢٣٠٠٢٨ - ٠٧٣٢٣٠٢٩ - ٠٧٣٢٣٠٢٨
K. S. A.- Jazan - P.o. Box :114 - Tel : 073230028 - 3232800 - 073230029 - www.jazan.edu.sa

Scanned by CamScanner

ملحق (٤): قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (*).

م	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	إبراهيم الحسن حكيم	أستاذ	علم نفس	جامعة الملك عبدالعزيز
٢	بدر بن جويعد العتيبي	أستاذ	أصول التربية	جامعة الملك سعود
٣	حسين محمد أحمد عبدالباسط	أستاذ	المناهج وطرق التدريس	جامعة جنوب الوادي
٤	شرف إبراهيم الهادي	أستاذ	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة القصيم
٥	عباس بله محمد أحمد	أستاذ	الإدارة التربوية والتخطيط	جامعة أم القرى
٦	عبدالعزيز بن ناصر الشثري	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود
٧	علي فرح أحمد فرح	أستاذ	توجيه وإرشاد نفسي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
٨	علي كمال معبد	أستاذ	مناهج وطرق تدريس	جامعة أسيوط
٩	فتحي عبدالحميد عبدالقادر	أستاذ	علم نفس تربوي	جامعة جازان
١٠	محمد سرحان المخلافي	أستاذ	إدارة التعليم العالي	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل
١١	أحمد يعقوب النور	أستاذ مشارك	قياس نفسي تربوي	جامعة جازان
١٢	صالح أحمد عبابنة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
١٣	كاظم عادل أحمد الغول	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الملك سعود
١٤	ماجدة مصطفى عبدالله عبدالرازق	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	كلية الشرق العربي للدراسات العليا بالرياض
١٥	محمد هادي علي الفقيه	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة جازان
١٦	بسام صلاح جويلي	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة جازان
١٧	عبدالله بن محمد العامري	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة حفر الباطن
١٨	محمد بن مريع بن أحمد كناني	أستاذ مساعد	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة جازان
١٩	إبراهيم علي كيري	دكتوراه	أصول التربية	إدارة تعليم جازان
٢٠	عصام محمد علي كيري	دكتوراه	الإدارة والإشراف التربوي	إدارة تعليم جازان

(*). تم ترتيب أسماء السادة المحكمين أبجدياً وفق الدرجة العلمية.

ملحق (٥): أداة الدراسة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة جازان

كلية التربية

قسم التربية

استبانة واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية

بمنطقة جازان

(الصورة النهائية)

إعداد

عبد محمد يحيى أبوعله

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد عبد القادر سعد الدين عبد الرحمن

أستاذ الإدارة التربوية بكلية التربية

جامعة جازان

١٤٤١ هـ - ٢٠١٩ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السادة الأفاضل / معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان وفقهم الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،،،

فيسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم إعدادها ضمن دراسة بحثية بعنوان : " واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان "، وتهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية ، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان في ضوء المتغيرات التصنيفية التالية: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) ، تحديد معوقات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان .

ويُعرف التطوير التنظيمي إجرائياً بأنه : العملية المخططة والشاملة على مستوى المدارس الثانوية، بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، من خلال تطوير جوانبها الإدارية والبشرية والتقنية.

والباحث إذ يشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم ،يرجو منكم إتباع ما يلي :

- قراءة جميع مفردات الاستبانة .
- الإجابة على جميع المفردات بلا استثناء .
- وضع علامة (√) أمام الاستجابة التي تتفق مع رأي سيادتكم ، علماً بأن هذه البيانات و المعلومات تحظى بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبشكل جماعي فقط .

مع خالص شكري و تقديري ،،،

الباحث

عبده محمد يحيى أبوعله

بريد إلكتروني @gmail.com 203040 abduh

جـوال : ٥٠٤٥٧٤٦٥٦ .

الجزء الأول: البيانات الأولية (المتغيرات التصنيفية):

	المؤهل العلمي	جامعي <input type="checkbox"/>	فوق الجامعي <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات <input type="checkbox"/>	١٠-٥ سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان:

المحور	م	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
التطوير الإداري		سلوكيات يمارسها قائد المدرسة		
	١			يضع خطة للتطوير الإداري لتحقيق الأهداف المدرسية.
	٢			يُطور الأساليب الإدارية بما يلائم بيئة العمل المدرسي.
	٣			يُنفذ الإجراءات الإدارية داخل المدرسة بمرونة.
	٤			يُشرك المتخصصين من أفراد المجتمع المحلي في تطوير المدرسة.
	٥			يُوفر أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي.
	٦			يُشجع المعلمين على المشاركة في تطوير الأداء الإداري بالمدرسة.
	٧			يُوفر قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات داخل المدرسة.
	٨			يقوم بتوعية المعلمين بالنظم واللوائح بما يحقق الأهداف المستقبلية للمدرسة.
	٩			يُعرف المعلمين بأدوارهم الإدارية في المدرسة.
	١٠			يُفوض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة في ضوء اختصاصاتهم.
١١			يُوضح الأدوار والصلاحيات المتعلقة بكافة منسوبي المدرسة.	

			يضع خطط واضحة لتدريب منسوبي المدرسة حسب الحاجات التطويرية.	١٢	تطوير الموارد البشرية
			يحدد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي المدرسة بدقة.	١٣	
			يُنوع في استخدام أساليب تدريب منسوبي المدرسة.	١٤	
			يُشجع منسوبي المدرسة على الالتحاق بالبرامج التدريبية.	١٥	
			يُنظم حلقات دراسية بالمدرسة لتطوير منسوبي المدرسة مهنيًا.	١٦	
			يُوفر بيئة عمل تساعد منسوبي المدرسة علي الإطلاع والابتكار في مجال تخصصهم .	١٧	
			يُوفر مصادر المعرفة المتنوعة لمساعدة منسوبي المدرسة على التطوير الذاتي.	١٨	
			يُشجع منسوبي المدرسة على تبادل الأفكار فيما بينهم.	١٩	
			يُنفذ ندوات علمية تجمع بين منسوبي المدرسة وأفراد المجتمع المحلي.	٢٠	
			يُحفز منسوبي المدرسة لإتباع طرق جديدة لأداء عملهم.	٢١	
			يُدرّب منسوبي المدرسة على إدارة عملية التطوير في المدرسة.	٢٢	
			يُطور المظهر العام للمبنى المدرسي وفقاً للمعايير المحلية.	٢٣	تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية
			يُوفر موارد مالية كافية لتطوير مرافق المدرسة.	٢٤	
			يعقد لقاءات دورية مع أولياء أمور الطلاب لتطوير البيئة المدرسية.	٢٥	
			يُشجر الساحات المدرسية لتوفير بيئة مدرسية صحية.	٢٦	
			يُوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة.	٢٧	
			يستثمر التطور التكنولوجي في تطوير أداء المدرسة.	٢٨	
			يُحدث الوسائل التكنولوجية داخل المدرسة بشكل دوري.	٢٩	
			يُحدث الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت باستمرار.	٣٠	
			يُوفر نظاماً محوسباً لحفظ المعلومات واسترجاعها.	٣١	

الجزء الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان :

م	العبارة	درجة الموافقة		
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	جمود اللوائح والأنظمة وقلة مواكبتها لمفهوم التطوير التنظيمي وتطبيقاته.			
٢	الالتزام بالتطبيق الحرفي للأنظمة واللوائح.			
٣	ضعف تطوير المهام الوظيفية لقادة المدارس الثانوية لتتوافق مع متطلبات العصر .			
٤	قلة توفير الحوافز المادية لقادة المدارس الثانوية.			
٥	محدودية الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس الثانوية.			
٦	نقص الخبرة اللازمة للعمل بمجال التطوير التنظيمي لدى قادة المدارس الثانوية.			
٧	قلة الاهتمام بتحديد الاحتياج التدريبي لقادة المدارس الثانوية في ضوء نتائج تقييم أدائهم .			
٨	ضعف برامج تدريب قادة المدارس الثانوية لتطوير مهاراتهم .			
٩	قلة برامج التنمية المهنية المخصصة للتطوير التنظيمي .			
١٠	ضعف الدعم المالي المخصص لبرامج التطوير التنظيمي.			
١١	روتينية الإجراءات الإدارية داخل المدارس الثانوية.			
١٢	قلة الاستفادة من المتخصصين في برامج التطوير التنظيمي.			
١٣	غموض أهداف التطوير التنظيمي لدى منسوبي المدارس الثانوية.			
١٤	قلة مشاركة منسوبي المدارس الثانوية في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أعمالهم.			
١٥	ضعف الاستقلالية في العمل لدى قادة المدارس الثانوية مما يسمح لهم بأداء مهامهم الوظيفية بالأسلوب المناسب.			
١٦	ضعف المهارات القيادية لدى بعض قادة المدارس الثانوية.			
١٧	قلة الاهتمام بتحديد معايير واضحة لقياس أداء قادة المدارس الثانوية.			

			١٨	قلة تبادل الخبرات المهنية بين قادة المدارس الثانوية.
			١٩	ضعف تحفيز الإبداع و بث روح المنافسة بين قادة المدارس الثانوية.
			٢٠	ضعف الاستجابة لما يبديه قادة المدارس الثانوية من مقترحات وأفكار تخص أداء المدرسة .
			٢١	شعور قادة المدارس الثانوية بأنه ليس لهم دور في صنع القرارات المدرسية المتعلقة بتطوير أعمالهم.
			٢٢	ضعف التخطيط لاحتياجات المدرسة عند إحداث التطوير التنظيمي في الجوانب التقنية .
			٢٣	ضعف البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتطوير التنظيمي في المدرسة .
			٢٤	نقص الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في المدارس الثانوية .
			٢٥	قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للتقنيات المستخدمة في المدرسة.

ملحق (٦): خطاب عميد كلية التربية بشأن تطبيق أداة الدراسة

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Jazan University



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة جازان

حفظه الله

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة جازان

وبعد،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فيطيب لي أن أهدي سعادتكم أطيب التحية والتقدير، أفيد سعادتكم بأن الطالب/ عبده محمد يحي أوعله ورقمه الجامعي (٢٠١٨١٢٩٣٤)، أحد طلاب برنامج الماجستير في التربية تخصص (الإدارة التربوية) للعام الجامعي ١٤٤١/٤٠ هـ، والذي يرغب في الحصول على إحصائية بعدد معلمي المدارس الثانوية التابعة لتعليم جازان والقيام بتطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والتي بعنوان " واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان " على عينة من معلمي المدارس الثانوية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، عليه أمل من سعادتكم التكرم بالاطلاع والتوجيه حيال تسهيل مهمة الطالب.

وتقبلوا سعادتكم خالص تحياتنا وتقديرنا،،،

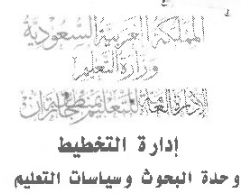
عميد كلية التربية

د. خالد بن حسين موكي

X/

الرقم: ٢٢٧٥١ التاريخ: ٢٠٢٢/٠٤/٢٤ المرفقات:
المملكة العربية السعودية - جازان - ص.ب: ١١٤ - هاتف: ٠٧٢٢٣٠٠٢٨ - ٠٧٢٢٣٠٠٢٩ - ٠٧٢٢٣٠٠٢٩
K. S. A.- Jazan - P.o. Box.:114 - Tel : 073230028 - 3232800 - 073230029 - www.jazan.edu.sa

ملحق (٧): خطاب المدير العام للتعليم بمنطقة جازان بشأن تطبيق أداة الدراسة



موضوع / بشأن تطبيق أدوات بحث/ عبده محمد يحيى أبوعله

تسهيل مهمة باحث

اسم الجامعة	الرقم الجامعي	الاسم
جامعة جازان	٢٠١٨١٢٩٣٤	عبده محمد يحيى أبوعله
الكلية	عينة الدراسة	الدرجة العلمية
كلية التربية	معلمي المرحلة الثانوية	الماجستير
عنوان الدراسة: واقع التطوير التخليقي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان		
رابط الاستبانة: _____		

وفقه الله

المكرم مدير مكتب التعليم/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

إشارة إلى خطاب عميد كلية التربية بجامعة جازان رقم (٣٤٧٥١) وتاريخ ١٤٤١/٠٣/٢٢هـ بشأن

تطبيق أداة بحث الباحث (الموضحة ببياناته/أعلاه).

عليه أمل تسهيل مهمة الباحث/ة بتطبيق أدوات الدراسة (استبانة) على عينة (معلمي المرحلة

الثانوية) بالإدارة العامة للتعليم بجازان.

وتقبلوا تحياتي وتقديري،،،

كوكبي

المدير العام

للتعليم بمنطقة جازان

د. إبراهيم بن محمد أبوهادي

ملحق (٨): إحصائية بعدد معلمي المرحلة الثانوية بإدارة تعليم منطقة جازان

الرقم:	وزارة التعليم Ministry of Education	المملكة العربية السعودية وزارة التعليم الإدارة العامة لتعليم بمنطقة جازان إدارة تقنية المعلومات
التاريخ: ١٤ / / ١٤٤١ هـ		
المشروعات:		
المكرم مدير إدارة التخطيط السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد		
وفقه الله		
بناء على خطابكم رقم ١٧٥٨ في ٢٣-٠٣-١٤٤١ بشأن تزويد الباحث : عبد محمد ابوعله ب(إحصائية بعدد معلمي المرحلة الثانوية) عليه تجدون الإحصائية المطلوبة وفق نظام نور يوم ٠١-٠٣-١٤٤١		
عدد معلمي الثانوية بمنطقة جازان		
بنين		
٢١٢٤		
مدير مركز المعلومات أحمد بن محمد يحيى أغريري		
http://www.jazanedu.gov.sa		

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Education
Jazan University
Faculty of Education
Department of Education



The Reality of Organizational Development at Secondary School in Jazan Region

*A research submitted as a partial fulfillment of the Master
of Education in Educational Administration*

Prepared by

Abdou Mohammed Yahia Abu Alah

Student Number (201812934)

Supervisor

Prof. Ahmed Abd Elgader Saaduldin

Professor of Educational Administration

Faculty of Education, Jazan University

1442 H.D -2020 A.D