

دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

إعداد

رضوه فؤاد حسن

أ.د / يوسف عبدالمعطي مصطفى
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المتفرغ كلية التربية - جامعة الفيوم

د / سميحة علي مخلوف
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وذلك من خلال عرض للأسس النظرية للتطوير التنظيمي، ومركز التطوير التكنولوجي، واعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي، على عينة ممثلة من العاملين بالتطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية، وتم إختيار (٧٠) فرد بطريقة عشوائية أي بنسبة (٧٧%) من المجتمع الاصلى وقوامه (٩٠) فرد، وتم مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وأشارت النتائج إلى انخفاض أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي يقع بين (١.٣١-١.٥٤) للأبعاد الثلاثة (تنمية الأفراد العاملين - فرق العمل - الإدارة والتنظيم) وانتهى البحث بمقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: دور- التطوير التنظيمي - الأداء - مركز التطوير التكنولوجي.

Summary

The aim of the current research is to identify the role of organizational development in improving the performance of employees of the Technological Development Center in the Directorate and its departments in the educational administrations in Fayoum Governorate, through a presentation of the theoretical foundations of organizational development and the Center for Technological Development. To get acquainted with the reality of the performance of the workers in the Technological Development Center in the educational administrations in Fayoum Governorate in the light of the dimensions of organizational development, on a representative sample of the technological development workers in the directorate and its departments in the educational administrations. An individual, and the variables and characteristics of the original community were taken into account, and the results indicated a low performance of workers in the Technological Development Center in the educational administrations in Fayoum Governorate in the light of the dimensions of organizational development with an arithmetic average that falls between (1.31-1.54) for the three dimensions (development of working individuals - work teams - management and organization) and the research ended With proposals to activate the role of organizational development to improve the performance of employees in Technological development centers in educational administrations. Keywords:- Role - organizational development –performance- technological development centers

المقدمة :

أصبحت المؤسسات التعليمية تحتل مكانة أساسية في المجتمعات الحديثة وخاصة مراكز التطوير التكنولوجي، وتمثل المراكز عنصرا مهما في نموها وتطورها فهي تؤثر وتتأثر بالتغير المجتمعي ، لذلك أصبح من الضروري أن تجد المؤسسات التعليمية وسائل وأساليب تساعد على التكيف والاندماج بشكل متجدد ومستمر وهذه المجتمعات تتغير وتتطور بشكل سريع ، فهذه المؤسسات تحاول تفعيل برامج التطوير التنظيمي لكي تستمر بالحياة، والعطاء والاستمرار لذلك كان لزاما لكي يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية أن يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق ومتطلبات المنظمة داخليا وخارجيا لتحقيق نتائج تساهم

في تحقيق أهدافها.

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة طبيعية وصحية في حياة المنظمات، لما له من أهمية كبيرة في رفع مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي خاصة في هذا العصر الذي يمتاز بنهضة شاملة في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة، ولأن النهضة تتطلب وجود منظمات إدارية فعالة، تعمل على البحث والتحليل والدراسة سعياً منها في تطوير جوانبها العديدة بما فيها الجانبان الإنساني والتنظيمي اللذان يعدان من أهم الجوانب التي تلعب دوراً في النهضة الناجحة، وذلك من خلال الجهود المبذولة التي تسهم في رفع الأداء الوظيفي والمستويات التنظيمية للمنظمات الإدارية (طارق بوريب، ٢٠١٥، ص ٢٥)، إن نجاح أي تنظيم يتطلب اهتماماً أكبر بتطوير الأفراد بالدرجة الأولى وتطوير التنظيم بأبعاده المختلفة، وخلق بيئة مناسبة، وروح المناخ التنظيمي الناجح الذي بدوره يحقق الرضا والانتماء الوظيفي، وبالتالي فإن تلبية رغبات الأفراد واحتياجاتهم والتنظيم من العناصر التي يسعى لتحقيقها التطوير التنظيمي (بلال خلف السكارنه، ٢٠٠٩، ص ٥٤).

مشكلة البحث:-

تُشكل قضية تطوير المؤسسات والعاملين بها أهم القضايا الملحة والتي تحظى بإهتمام الدولة، وتزايد الاهتمام بها استجابة للمتغيرات والتحديات العالمية، ولقد قامت الدولة بوضع الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠، وتطمح وزارة التربية والتعليم المصرية من خلال رؤيتها إلى توافر نظام مؤسسي مرن، كفء، وفعال، إلا أن الواقع التنظيمي الحالي للمؤسسات التعليمية لا يزال يُعاني من جوانب الضعف والقصور ويحول دون تحقيق هذه الرؤية كما ورد بهذه الخطة مثل: ضعف كفاءة البناء التنظيمي، وغياب إعادة الهيكلة مع ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار، وضعف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤، ٢٠٣٠، ٢٠١/٢٠٣٠:ص٥٣).

وفي ذات السياق تُؤكد نتائج بعض الدراسات العلمية على أن أوجه القصور تتمثل في سوء الحالة التنظيمية، وضعف وضوح الهياكل التنظيمية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، والتكرار والتداخل في الاختصاصات والمسئوليات، وضعف مهارات القيادة، وقلة التدريبات

بالإضافة إلى قلة استخدام التكنولوجيا مع ندرة توافر البنية التحتية اللازمة لها، وضعف مساندة الإدارة للمبادئ والأساليب الإدارية الحديثة، هذا بالإضافة إلى تضخم الجهاز الإداري، والمركزية المالية المقيدة لقدرة الإدارات التعليمية على إدارة مواردها المالية مع ضعف الصلاحيات الممنوحة للقيادات التربوية، والقصور في معايير اختيار هذه القيادات، والافتقار إلى وجود آليات لاختبار السياسات على المستويات التنفيذية المختلفة قبل صدورها على هيئة قرارات تؤدي إلى مشكلات تنفيذية عديدة، وتُصبح معها الإدارة التعليمية مجرد وسيلة وأداة لتنفيذ اللوائح والقوانين والقرارات والتعليمات الوزارية (أحمد نبيه سكران عبد القادر، ٢٠٢١)، (سماح محمد إبراهيم، ٢٠٢٠)، (لطيفة عبد الوهاب شعبان، ٢٠١٩)، (هناء محمد الروبي، ٢٠١٧)، (إيهاب مصطفى محمد جاد، ٢٠٠٧)، ومن السابق عرضة ومن نتائج الدراسات على الإدارات التعليمية بما فيها مراكز وأقسام التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية والتي تشير إلى وجود العديد من العقبات الإدارية والتنظيمية التي تعوق من تحقيق خطة التطوير التكنولوجي بالدولة، وتعوق وتوظيف مستحدثات تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية، الأمر الذي يؤكد على أهمية دور مراكز وأقسام التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية حيث هي المنوطة من خلال خطة منظمة بتنفيذ خطة الدولة لإدخال تكنولوجيا التعليم إلى جميع أنحاء الجمهورية بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس، وبتوظيف مستحدثات تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية وتمتد لتشمل وتمتد لتشمل جميع جوانب العملية التعليمية

الامر الذي يجعل من التطوير التنظيمي أمراً ضرورياً لتطبيقه داخل مراكز وأقسام التطوير التكنولوجي، لمساعدته في تحقيق أهدافه، بشكل مناسب وناجح، حيث أشارت العديد من الدراسات على أهمية وفاعلية التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية والإدارية، منها دراسة (رافد حميد الحدراوى، جلال عبد الله، ٢٠٢٠)، (Zani, N., 2020)، (يوسف محمد النصير، ٢٠١٧)، (عبد اللطيف عايض، نجاه عبد العودى، ٢٠١٠)، حيث يعتبر من أهم المناهج التي يتم تبنيها لضمان كفاءة الإدارة وتحسين العاملين بها وزيادة فاعليته في إطار شمولي وتخطيط استراتيجي طويل المدى، لتحسين العمليات والممارسات الإدارية بقيادة تربوية تؤمن بالإبداع والابتكار.

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: -

١- ما دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:-

١- ما الأسس الفكرية والفلسفية للتطوير التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما طبيعة مراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية ، وأدوارها؟

٣- ما واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي من وجهة نظر العينة؟

٤- ما المقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم؟

أهداف البحث :-

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي :

- تحديد الأسس الفكرية والفلسفية للتطوير التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- التعرف على طبيعة مراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية وأدوارها .
- الكشف عن واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي.

أهمية البحث:-

- يرجع أهمية البحث الحالي إلى إعتبرات نظرية، وأخرى تطبيقية، وفيما يلي توضيح ذلك :
- (أ) الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للبحث الحالي من النقاط التالية:-
- إلقاء الضوء على التطوير التنظيمي بإعتبار برنامج مهم لتجديد العمليات التنظيمية للمؤسسات، يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها والتكامل بين عناصرها ، ويساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق النجاح.

- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية و الاجتماعية الإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة
- أهمية مراكز التطوير التكنولوجي كمؤسسة خدمية تقدم خدمات لجميع المدارس والعاملين بالعملية التعليمية، في مجال تكنولوجيا التعليم .

(ب) الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي:-

- إفادة القائمين على عمليات تطوير التعليم من حيث الاعتماد علي نتائج البحث في تطبيق التطوير التنظيمي لتحسين الأداء داخل المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها وفتاتها.
- تزويد القائمين على أمر وزارة التربية والتعليم بمقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

حدود البحث :-

- **الحد الموضوعي:** يقتصر البحث الحالي على عرض الأسس الفكرية والفلسفية للتطوير التنظيمي ، وطبيعة مراكز التطوير التكنولوجي، أدوارها.
- **الحد البشري:** يقتصر البحث الحالي على مجموعة من العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم .
- **الحد المكاني :** يقتصر البحث الحالي على مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم (غرب - شرق - اطسا - ابشواى - يوسف الصديق - طامية - سنورس).
- **الحد الزمني :** التزم الثاني من العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

منهج البحث وأداته :-

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث يهتم برصد ومتابعة الظواهر والاحداث بدقة والعمل على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها من اجل فهم الواقع وتطويره (حمدي شاكر حمود، ٢٠٠٦: ٤٢) وذلك لملاءمة المنهج لطبيعة وأهداف البحث، ويستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي في الكشف عن والاسس الفكرية والفلسفية للتطوير التنظيمي، وطبيع أدوارمراكز التطوير التكنولوجي، وتم الإستعانة بأستبانة كأحد أدوات المنهج الوصفي تهدف إلى الكشف عن أداء العاملين بمركزالتطويرالتكنولوجي بالإدارات

التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي من وجهة نظر العينة، ومقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية .

مصطلحات البحث :-

١- دور (Role)

يعرف لغوياً:- هو الطبقة من الشئ المدار بعضة فوق بعضة ، والجمع أدوار.(المعجم الوسيط، ٢٠١١، ص ٣٠٣)

يعرف اصطلاحاً على أنه: "نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة ، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون ، كما يعتنقها الفرد نفسه"(محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، ١٩٩٧، ص ٣٩٠).

ويعرف على أنه: "هو نمط من المعايير فيما يختص بسلوك فرد يقوم بوظيفة معينة في الجماعة ، والدور شيء مستقل عن الفرد الذي يقوم بهذا الفعل، فالفرد بشراً الدور فهو السلوك أو يعبر عن الأفعال ويحدد الأقوال".(جابر نصر الدين الهاشمي، ٢٠٠٦، ص ١١٣) يعرف إجرائياً: "على أنه مجموعة من الخدمات التي يؤديها الفرد في وظيفة معينة ومن خلاله يتم تحديد مكانته داخل الجماعة".

٢- التطوير التنظيمي (Organizational Development)

يعرف التطوير لغوياً:" من تطور الشئ أي تحول من طور إلى طور، وهو التغيير الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه.(المعجم الوسيط، ٢٠١١، ص ٥٦٩-٥٧٠)

يعرف التنظيم لغوياً:" من نظم الأشياء أي ألفها وضم بعضها إلى بعض في تألف والتساق (المعجم الوسيط، ٢٠١١، ص ٩٣٣)

يعرف على أنه: "مجهودات منظمة تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"(بلال خلف السكارنة، ٢٠٠٩، ص ٢٣)

ويعرف على أنه: " جهد شمولي مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية "(موسى اللورى، ٢٠١٢، ص ٢١) ويعرف إجرائياً: على أنه مخطط شامل يهدف إلى تحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي وإحداث تطوير شامل داخل المراكز، وذلك من خلال ثلاث ابعاد وهي تنمية الافراد العاملين ، فرق العمل ، والإدارة والتنظيم .

٣- الأداء (performance)

يعرف لغويًا: "أدى الشيء أي قام به والأداء هو التأدية (المعجم الوسيط، ٢٠١١، ص ١٠)

يعرف اصطلاحاً: على أنه قيام الفرد بالنشاطات المختلفة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة، والمحدد الأبعاد وهي كمية الفعل ، ونوعيته ، ونمطه. (محمد عاطف حجازي، ٢٠٠٣، ص ٢٠٣)

ويعرف على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد " (راوية حسن، ٢٠٠١، ص ٢٠١) ويعرف إجرائياً: مجموعة الأنشطة والمهام المختلفة والجهود التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

٤- مركز التطوير التكنولوجي (technological development centers)

تعرف على أنها: "مراكز هدفها التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشروعات التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية لنشر المفاهيم المعلوماتية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والوسائل التعليمية الحديثة ودعم واتخاذ القرار التعليمي" (قرار وزاري رقم (٨) بتاريخ ١٩٩٧/١/٦).

- الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وستعرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:-

أولاً: - الدراسات العربية

١- دراسة رافد حميد الحدراوي، جلال عبد الله محمد (٢٠٢٠)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإجابة عن العديد من التساؤلات المفاهيمية والتطبيقية من أجل تحديد مستوى اهتمام المعهد التقني في محافظة السلیمانية بمهارات القيادة الناعمة، والتطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل الحصول على نتائج دقيقة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة عشوائية مكونة من (٥٠) موظفاً، وتوصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات البحث باستثناء مهارة التواصل التي تحتاج إلى اهتمام أكبر من قبل المسؤولين وأوصى الباحث على ضرورة سعي قادة المنظمة المبحوثة على تحسين مستوى التواصل مع العاملين لديهم، وذلك من خلال بناء علاقات إيجابية معهم والانصات لمقترحاتهم والعمل الجاد على حل المشاكل التي يتعرضون لها أثناء عملهم، وأكدت الدراسة على أهمية التطوير التنظيمي داخل المؤسسات يساعد على التنمية والتقدم بالمؤسسات .

٢- دراسة سماح محمد إبراهيم (٢٠٢٠)

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين بمراكز التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم، ودراسة واقع محتوى مشروعات التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم الممولة محلياً وأجانبياً في ضوء المعايير الدولية للاحتياجات التدريبية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت أهم نتائجها إلى الآتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأكثر بين تكرار استجابات أفراد العينة من طلاب البحث العلمي بوزارة التربية والتعليم في ضوء المعايير الدولية للاحتياجات التدريبية طبقاً لمحاور ومفردات استبيان تقييم أداء متدربي مشروع أيسف للعلوم والهندسة لصالح أعلى التكرارات وهي دائماً أي أن هذه المعايير تطبق بدرجة عالية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأكثر بين تكرار استجابات أفراد العينة من طلاب التصميم الهندسي بوزارة التربية والتعليم في ضوء المعايير الدولية للاحتياجات التدريبية طبقاً لمحاور ومفردات استبيان تقييم أداء متدربي مشروع أيسف للعلوم والهندسة لصالح أعلى التكرارات أي أن هذه المعايير تطبق بدرجة عالية ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأكثر بين تكرار استجابات أفراد

العينة من فريق العمل لمشروع أيسف بوزارة التربية والتعليم في ضوء المعايير الدولية للاحتياجات التدريبية طبقاً لمحاور ومفردات استبيان تقييم أداء فريق العمل لمشروع أيسف للعلوم والهندسة الصالح أعلى التكرارات .

٣- دراسة عبد اللطيف مصلح ، نجاة عبدة العودي (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في التطور التنظيمي في البنوك اليمنية. ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي ي (١٣) بنكاً يمينياً. وتألّف مجتمع الدراسة من (١٩١٢) موظفاً في البنوك المستهدفة تم اختيار (٣١٤) موظفاً كعينة عشوائية للدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي اعتبرت أداة لجمع البيانات، وتوصل الباحثان إلى العديد من النتائج أهمها ،وجود أثر ملموس للثقافة التنظيمية على التطور التنظيمي في البنوك اليمنية، وقد وجد أن أكثر بعد من أبعاد التطوير التنظيمي تحققاً هو بعد التكنولوجيا في حين أن أقل بعد هو بعد الموارد، وبناء على النتائج التي توصلوا لها تم تقديم العديد من التوصيات أهمها ضرورة أن تولي البنوك اليمنية مزيداً من الاهتمام بتعزيز الثقافة التنظيمية، وخاصة ثقافة العلاقات حيث إن ذلك له أثر إيجابي في تحقيق التطور التنظيمي

٤- دراسة يوسف محمد النصير(٢٠١٧)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تمكين القادة الأكاديميين وفقاً للأبعاد (وضوح الهدف والعدالة والأخلاقيات والاعتراف والعمل الجماعي والمشاركة والاتصال وبيئة العمل) على التطوير التنظيمي وفقاً للأبعاد (التكنولوجيا، والاستراتيجية والهيكل، الخدمات والثقافة) في جامعة الحدود الشمالية للعام ٢٠١٦-٢٠١٧. استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لتحليل البيانات التي تم جمعها من (١٠٠) مستجيب من بين (١٥٠) من القيادات الأكاديمية وتم بعد ذلك تحليل البيانات، إلى وجود أثر بدرجة عالية من تمكين القادة الأكاديميين على التطوير التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود اختلافات إحصائية كبيرة بسبب المتغيرات المستقلة. وقد تمت التوصية بتعزيز ثقافة التمكين داخل المؤسسة من خلال وضع أنظمة داعمة للتمكين من تطبيق التطوير التنظيمي.

٥- دراسة فاتن عدنان أبو ورد(٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية تقييم الأداء ودرجة التطوير التنظيمي والعلاقة فيما بينهم في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام أداة جمع البيانات الاستبانة من أجل قياس فاعلية نظام تقييم الأداء لمدراء المدارس ومدى علاقته بالتطوير التنظيمي، ووزعت ومديره. الاستبانة على العينة المكونة من (٢٥٥) مديراً وبعد المعالجة الاحصائية توصلت الباحثة إلى مجموعه من النتائج أهمها إن درجة تقدير أفراد العينة للتطوير التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة حسب المعيار المستخدم بنسبة (79.4%) وقدمت الباحثة أيضاً في دراستها العديد من التوصيات أهمها ضرورة زيادة برامج التطوير التنظيمي التي تسعى لتنمية الإبداع والابتكار لدى العاملين.

٦- دراسة إيهاب مصطفى محمد جاد (٢٠٠٧)

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد الواقع الحالي لبرامج التدريبات بمراكز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم وهدفت إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير برامج التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم في ضوء مستحدثات تكنولوجيا التعليم واستخدم الباحث المنهج الوصفي في التعرف على الواقع الحالي لبرامج التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم ووضع التصور المقترح لاستراتيجية تطوير برامج التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي واستخدم الباحث أيضاً المنهج شبه التجريبي في تطبيق البرامج المقترحة وقياس فاعليتها وتكونت عينة الدراسة من المدربين والمتدربين بمراكز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم وتوصلت اهم نتائجها الى الاتنضرورة الأهتمام ببرامج تدريبية على مهارات استخدام الكمبيوتر ، وبرامج تفعيل البرامج المختلفة داخل معامل الأوساط المتعددة. .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (Zani, N, 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التطوير التنظيمي على الأداء التنظيمي لمؤسسات التمويل الأصغر في مقاطعة نيروبي. واستخدمت الدراسة ثلاثة أسئلة بحثية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات

وزعت على عينة عشوائية مكونه من (٢١٦) موظفاً في الإدارة العليا والوسطى وموظفي الدعم في مؤسسات التمويل الصغرى في مقاطعة نيروبي، وبعد تحليل البيانات ، توصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء التنظيمي.، وأوصى بضرورة وجود دراسات مستقبلية في أثار أبعاد التطوير التنظيمي على العاملين وتنمية المؤسسات.

٢- دراسة (Rastgoo, P,2016)

هدفت هذا الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للعاملين في جامعة بوشهر للعلوم الطبية والخدمات الصحية في ايران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وتم تصميم استبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات المطلوبة حيث تألف مجتمع الدراسة من (٣٠١ فرداً) منهم (١٧٠) تم اختيارهم كعينة عشوائية مبسطة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ،وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتطوير التنظيمي والتحفيز الوظيفي للمعلمين. وأوصى الباحث بضرورة أن يعقد المديرون اجتماعات فردية مع موظفيهم لتحديد الموظفين الموهوبين وأنه يجب أن يتواصل المديرون مع الموظفين المبتكرين باستمرار ويصدق وأن يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات ، أكدت الدراسة على أهمية التطوير التنظيمي ونتائج في تحقيق أهداف المؤسسات ، وتنظيم العمل بداخلها بشكل يحسن الأداء المؤسسي.

٣- دراسة (Gul,Z., 2015)

هدفت الدراسة لاستكشاف تأثير التزام الموظفين في التطوير التنظيمي. وتكون مجتمع هذه الدراسة البحثية من مديري المستوى المتوسط لجميع شركات الاتصالات في مقاطعة خيبر في باكستان تم جمع البيانات من (370)مديرا. وتم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة، ولتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة التي طورت، وعدت كأداة الدراسة لجمع البيانات، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلت الدراسة إلى أنه يوجد درجة عالية من الارتباط بين التزام الموظف وبين التطور التنظيمي، وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحث بأنه يجب على المنظمات إعداد نظام شامل ومتكامل

يعتمد على التطوير التنظيمي داخل المؤسسات وتصميم برامج التدريب والتطوير للعاملين بطريقة تمكن الموظفين من اكتساب المعرفة والمهارة للوظيفة الحالية والوظيفة التالية الأعلى أيضا.

➤ تعليق عام على الدراسات السابقة :-

من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلي :-

تتلاقى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في : مجال الاهتمام بالمؤسسات التعليمية والسعى نحو تحسين أدائها ، وفي أهمية الاستفادة من التطوير التنظيمي في المؤسسات ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توضيح الاطار المفاهيمي التطوير التنظيمي ، وتحسين الأداء وتأثيره على مختلف جوانب العمل داخل المؤسسات التعليمية والإدارية .

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في: الكشف عن واقع أداء العاملين بمركزالتطويرالتكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي ، من خلال مقترحات لتحسين أداء العاملين

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وتكملها في عدة جوانب منها :-

- المساهمة في وضع الإطار العام للأساس النظري للبحث.
- المساهمة في تحديد مشكلة البحث وبيان أهميتها .
- التوجيه للمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع ومشكلة البحث.
- المساعدة في تحديد منهج البحث وتصميم أدواته، ومناقشة نتائجه.
- الاستفادة من مقترحات وتوصيات الدراسات السابقة في وضع مقترحات للمتطلبات الخاصة بالبحث الحالي.

خطوات السير في البحث :-

يسير البحث وفقا للمحاور التالية:

- المحور الاول : الأسس الفكرية والفلسفية للتطوير التنظيمي، والأداء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

فيما يلي سيتم عرض محاور البحث وفقاً للترتيب السابق عرضه:-

➤ الإطار النظري للبحث :-

المحور الاول :-

١- الأسس الفكرية والفلسفية للتطوير التنظيمي في الأدبيات الإدارية والتربوية

المعاصرة

يعد التطوير التنظيمي ومفهومه نتاج لتغيرات التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن وهو يعتبر من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية لمؤسسات ، وفيما يلي عرض لمفهوم التطوير التنظيمي، واهدافه ، واهميته ، وخصائصة ، ومراحله ، وابعادة ، ومعوقاته.

أ- مفهوم التطوير التنظيمي:-

عرف الباحثون هذا المصطلح بتعريفات عديده، وبوجهات نظر مختلفة، حيث عرفه (فاتن عدنان أبو ورد ، ٢٠١٥، ص ٥٥) بأنه تغيير مخطط له من أجل نقل المنظمة من كونها منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو تغيير مدروس، ولا يعد هدفا بحد ذاته، بل هو أداة وأسلوب يتبع من وإلى تحقيق هدف معين فالتغيير ليس فقط تغيير . وعرفة عنه (بلال خلف السكارنة ، ٢٠٠٩، ص ٣٣): هو جهد شامل مخطط له يهدف إلى تطوير وتغيير العاملين من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكياتهم من خلال تغيير التكنولوجيا والعمليات المرتبطة بالهيكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير المورد البشري والمادي وتحقيق ما تسعى له المنظمة من أهداف تنظيمية.

وعرفة (عبد الله جمال، ٢٠١٥، ص ٣٤) بأنه جهد مخطط يشتمل التنظيم ككل مدعوم من قبل الإدارة العليا يهدف إلى زيادة فاعلية التنظيم وذلك من خلال التدخلات المخططة التي تدخل في العمليات التي تجري في التنظيم من خلال استخدام المعرفة المقدمة من العلوم السلوكية.

ب- أهمية التطوير التنظيمي :تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:-(طارق

بوريب، ٢٠١٥، ص ٦٥)، (خالصه فتح الله، ٢٠١٢، ص ٥٢)

١- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا و تقليل هدر الموارد

- ٢- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والابتكار
- ٣- توفير متاح ملائم، وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة
- ٤- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى .تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتتشب الصراعات
- ٥- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية و الاجتماعية الإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة
- ج- **أهداف التطوير التنظيمي** :- هناك عدة أهداف للتطوير التنظيمي وهي كالتالي:-
(سعيدة نوزوران، ٢٠١٦، ص٨)،(ناصر جرادات وآخرون ، ٢٠١٣، ص٩٩)
 - ١- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم .
 - ٢- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغية فيه.
 - ٣- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي حولها.
 - ٤- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات
 - ٥- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - ٦- زيادة الثقة والأحترام والتفاعل بين الأفراد.
- د- **خصائص التطوير التنظيمي** :للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:(رافد حميد الحداروي، جلال عبد الله محمد، ٢٠٢٠، ٢١٣)
 - ١) ذو طابع عملي يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة و التقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
 - ٢) برنامج مخطط و طويل الأجل يتميز ببرامج التطوير التنظيمي بالشمولية .
 - ٣) موجه لحل المشاكل حيث تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية .
 - ٤) الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم حيث يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية

٥) الحاجة لخبير التغيير حيث تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجيه نشاطها و تفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها

٦) قيم انسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة و الثقة المتبادلة وتوزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

هـ- مراحل التطوير التنظيمي :- إن عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وقد تستغرق مده زمنية طويلة لأنها تمر بمراحل عديدة والمراحل الآتية هي المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي بحسب ما ذكره (عبد الله عبد الغنى، طلق بن عوض الله ، ٢٠٠٣):-

➤ **مرحلة التشخيص الأولي،** وهي المرحلة الأولى حيث يجتمع كل من المستشار المختص في التطوير التنظيمي مع الإدارة العليا من أجل تحديد المشكلة، ومن ثم يتم تحديد مدخل التغيير الذي يتناسب مع هذه المشكلة، وكذلك من أجل الحصول على الدعم الكامل لبرنامج التطوير، وبعد ذلك يحاول المستشار أن يجمع ما يحتاجه من معلومات أولية من الأشخاص الذين لهم تأثير في التنظيم.

➤ **مرحلة جمع المعلومات،** يتم بهذه المرحلة البحث والاستقصاء عن كافة المعلومات المطلوبة من أجل تحديد المناخ التنظيمي والمشاكل السلوكية، حيث يقوم المستشار بجمع المعلومات التي يريدها من مجموعة من العمال.

➤ **المواجهه واسترجاع المعلومات،**تقوم مجموعات العمل بهذه المرحلة بمراجعة وتصنيف المعلومات ومن ثم تحليلها من أجل الوصول إلى آراء موحدته تهدف إلى الوصول لأهداف وأولويات التغيير والتطوير.

➤ **التخطيط العملي وحل المشكلات،** بعد أن يتم تحليل المعلومات تستخدم المجموعات النتائج التي توصلوا لها من أجل إعطاء التوصيات اللازمة لعملية التغيير، وبعد ذلك يتم وضع خطه تحدد المسؤوليات ووقت انتهاء تطبيق البرنامج التطويري

➤ **استراتيجيات التدخل:** بعد القيام بالتخطيط الفعلي يقوم المستشار باختيار الوسيلة المناسبة والفعالة للتطوير التنظيمي، حيث إن ذلك يعتمد على طبيعة ونوع فإن أساليب التدخل قد تركز على الأفراد أو الجماعات أو التنظيم ككل

➤ التقييم والمتابعة: في هذه المرحلة يساعد المستشار التنظيم من خلال اجراء عمليات التقييم لنتائج جهود التطوير التنظيمي، والعمل على تطوير برامج أخرى تحتاج إلى تغيير

و- **أبعاد التطوير التنظيمي**: تنقسم أبعاد التطوير التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتلى (ناصر جرادات وآخرون ،٢٠١٣، ص ١١١)

١- **البعد الأول (تنمية الأفراد العاملين)**: -أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل و أهم عناصره على الإطلاق، و يمكن تطوير أفراد المنظمة طريق الفهم ،وإدراك احتياجاتهم ، وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم ،وقدراتهم ،واتجاهاتهم و مواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، و من ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات ،وأدوار المؤسسة وكذلك روح العصر و متغيرات الحياة .

٢- **البعد الثانى (فرق العمل)**: - جماعات العمل هم مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة المفاهيم والنماذج سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشي بتحقيقها للأهداف المكلفة بها،ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة و الجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، و يتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ،ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات و الخلافات و المشكلات بين أفرادها، و تطوير نظم الاتصال و أساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير منقذات ومظاهر السلوك الطبيعي الأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية

٣- **البعد الثالث (الإدارة والتنظيم)**: - ويتمثل في تطوير العلاقات ،والسلطات،وهيكل الاتصالات،والمعلومات، ومجموعة من الوظائف التي يشتمل التنظيم ،والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل ،والوظائف، والأقسام، والإدارات ،والخدمات، أو المنتجات والتقنية المستخدمة وعلاقات

السلطة والاتصالات، و العلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، و كذلك إجراءات العمل، وأساليبه، وفرص التجديد، والابتكار للبحوث و التدريب والاستشارات.

١- معوقات التطوير التنظيمي:-

إن الهدف من التطوير التنظيمي هو زيادة التعاون بين الأفراد داخل المنظمات، ولكن قد تظهر بعض الإشكاليات والمعوقات التي تؤثر في فاعلية المنظمة، وحتى تتمكن المنظمات من إنجاز عمليات التطوير فإنه يتوجب عليها أن تعرف المعوقات التي قد تؤثر في هذه العمليات حتى تتمكن من استخدام الأساليب المناسبة لمواجهة هذه المعوقات. وعرضها (أحمد دودين، ٢٠١٢، ص٨٧)، (عبد الرزاق سالم، ٢٠١٠، ص٧٧) وصفها كالاتي

١- المعوقات البشرية:- ومن ضمنها مقاومة الأفراد لعمليات التغيير والتطوير لأسباب معينة، منها أن الأفراد متراحون للوضع الحالي، وربما أيضا قد يكون هنالك تخوف من المجهول، والسبب الآخر يندرج تحت النقص في القدرات والإمكانيات، وضعف في الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا.

٢- المعوقات البيئية:- ويندرج تحت هذا النوع البيئة القانونية، والسياسية والاقتصادية، والعوامل الأخرى التي تحيط بالمؤسسة وتقف في وجه عمليات التطوير.

٣- المعوقات الفنية والمادية:- تشمل هذه المعوقات الضعف الذي قد يكون في إمكانيات المنظمة سواء أكانت مادية أم فنية، وهذا الضعف يقف عائقاً أمام عمليات التطوير، وعلى سبيل المثال قلة الإمكانيات التكنولوجية، وعدم الاهتمام بتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة تقف عائقاً في وجه عمليات التطوير

٤- المعوقات الاجتماعية:- تلعب فلسفة وعادات وثقافة المجتمعات دوراً هاماً في تقبل الأفراد لعمليات التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى أن ضعف التواصل بين الأفراد والمدراء يضعف عملية التطوير التنظيمي.

٥- المعوقات التقنية:- وتشتمل هذه المعوقات على عدم تزويد المنظمات بما يلزمها من تقنيات حديثة، وأيضاً ضعف مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم من أجل استخدام التقنيات الحديثة.

المحور الأول : ٢- الأداء

➤ أولاً:- مفهوم الإداء :

يعرف على أنه : " الإنجاز الذي يتحقق مما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني ".(على السلمي ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٦٧)
ويعرف بأنه : " نتاج السلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك "(عبد الباري إبراهيم درة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٥)

➤ ثانياً: عناصر الإداء

- حدد (عبد الباري إبراهيم درة ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٦١) عناصر الأداء فيما يلي :-
 - ١- كفاءة الموظف: والمقصود بها ما يميز به الموظف من معلومات ومهارات وخبرات بمعنى خصائصه الأساسية التي تنعكس على أدائه إيجابياً.
 - ٢- متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات والمجالات التي ترتبط بالوظيفة.
 - ٣- بيئة التنظيم :وهي تتكون من عوامل داخلية تؤثر على الأداء كهيكل التنظيم وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة وعوامل خارجية كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية

➤ ثالثاً:محددات الإداء

- قسم(إبراهيم محمد المحاسه،٢٠١٣،ص ١١٣) المحددات إلى محددات داخلية ومحددات خارجية ويمكن عرضها فيما يلي :-
- ١- المحددات الداخلية وتشتمل على :-
 - أ- **الجهد** : وهو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم على طاقة جسمية لإنجاز العمل المطلوب.
 - ب- **القدرات**: وتنهى الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة .
 - ت- **إدراك الدور**: بمعنى مدى فهم العامل للدور الذي يقوم به ويمارسه.
 - ٢- المحددات الداخلية وتشتمل على :-

- أ- **متطلبات العمل** :- وتشمل الواجبات والمسؤوليات والأدوات المأمولة من العامل ، بالإضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العمل
- ب- **البيئة التنظيمية**:- وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في العمل ، وفيها يشكل مناخ العمل ، والهيكل التنظيمي ، والموارد ، والإشراف ، والقيادة .
- ت- **البيئة الخارجية** :- حيث تؤثر البيئة الخارجية على أداء العامل بشكل إيجابي ، أو سلبي

➤ **رابعاً: معايير الأداء** :- هناك مجموعة من المعايير لقياس الأداء وهي كالتالي (سماح عبد المطلب عامر ، ٢٠١١، ص ٢٢٣)

- أ- **التوافق الاستراتيجي**:- ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء تمييز الأداء الوظيفي حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي
- ب- **الصلاحية**:- يقصد به المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد .
- ت- **الاعتمادية** : - وتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ، ومن أهم أشكال الاعتمادية الخاصة بالمقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الافرادالذين يعهد إليهم مهمة تقييم العاملين .

- ث- **القبول** :- ويتلق بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم
- ج- **التحديد**:- ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم من إرشادات وتوجيهات للعاملين بشأن ما هو متوقع .

➤ **خامساً: أبعاد الأداء**:- ويشمل الأداء على بعدين كما أشار (الشيخ الداوي ، ٢٠٠٧، ص ٢١٩)، (أبراهيم محمد المحاسنه، ٢٠١٣، ص ١٠٩)

- أ- **البعد التنظيمي**:- ويقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها .
- ب- **البعد الاجتماعي**:- ويشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة علة اختلاف مستوياتهم .

➤ **سادساً: مقاييس الأداء** : حدد (فيصل حسونه، ٢٠٠٧، ص ١٤٩) مقاييس الأداء التي يمكن قياس بها أداء الموظف وخصائصها هذه المقاييس وهي كالتالي :-

أ- **العناصر** :- وتمثل مجموعة الصفات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفة بشكل جيد وفعال.

ب- **المعدلات** :- وهي عبارة عن عدد محدد من الواجبات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة وتنقسم الى معدلات كمية وهي عبارة عن عدد من الواجبات يجب على الفرد إنتاجها ، معدلات نوعية وتعنى وصول أداء الموظف إلى مستوى معين من الجودة، ومعدلات كمية ونوعية .

خصائص مقاييس الأداء :

أ- **الصدق** :- ويقصد بها قياس المقياس ما صمم لقياسه
ب- **الثبات** :- هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة إستخدام المقياس لنفس الحاله لمرات متكرره.

المحور الثالث :- طبيعة مراكز التطوير التكنولوجي وأدوارها

أ- **مفهوم مراكز التطوير التكنولوجي**:- عرفت مراكز التطوير التكنولوجي فى القرار الوزاري رقم (٨) لإنشاء مراكز التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية على انها: مؤسسات تعليمية هدفها التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشروعات التطوير التكنولوجي لنشر المفاهيم المعلوماتية في التعليم قبل الجامعي وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والوسائل التعليمية الحديثة ودعم وإتخاذ القرار التعليمي.

ب - اهداف مراكز التطوير التكنولوجي :-

هناك عدة اهداف وضعتها وزارة التربية والتعليم المصرية لمراكز التطوير التكنولوجي من أهمها ما يلي:-

- نشر التكنولوجيا فى كافة مراحل العملية التعليمية فى جميع ربوع جمهورية مصر العربية.
- التوسع فى إعادة تدريب المعلمين، والطلاب على أحدث وسائل وسبل تكنولوجيا التعلم المستمر .
- التقويم العلمى المستمر لبرامج وخدمات تكنولوجيا التعليم.
- تقديم المساعدات فى تكنولوجيا التعليم للمساعدة فى نشر مفهوم التعلم المستمر.

- إنتاج مواد وأدوات تكنولوجيا التعليم البسيطة وفق المصادر المتاحة.
- التوسع فى برنامج قوافل التكنولوجيا لتغطية المدارس التي يتعذر انشاء معامل دائمة
- كما أن خطة التطوير التكنولوجي تسعى لتحقيق التعليم الإيجابي ويسعى مركز التطوير لنشر المعدات والأجهزة بالمدارس على النحو التالي (شبكة الإنترنت - معامل العلوم المتطورة -الأوساط المتعددة).

ج- الهيكل التنظيمي لمركز التطوير التكنولوجي:-

- جاء القرار الوزاري بإنشاء مراكز التطوير التكنولوجي ودعم وإتخاذ القرار لسنة ١٩٩٧ فى المادة (٧) ليحدد الوحدات والاقسام التى يتكون منها الهيكل التنظيمي للمراكز بالمديريات التعليمية بالمحافظات والاقسام التابعة لها بالإدارات التعليمية كما يلى :-
- إدارة تنفيذ المشروعات وتتولى تحديد وتوفير احتياجات خطة التطوير .
 - الإدارة الفنية وتتولى تقديم الدعم الفنى الهندسى لمشروعات التطوير وإنشاء البنية الأساسية للشبكات وتشغيل كافة المعامل والتجهيزات التابعة للتطوير التكنولوجي .
 - إدارة المتابعة والمعلومات وتتولى متابعة الأعمال التنفيذية لمشروعات التطوير وإنشاء نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار .
 - إدارة التخطيط وتتولى إعداد الدراسات لإنشاء البيئات التعليمية للتعليم المستمر والتوعية التكنولوجية والمعلوماتية.
 - إدارة التدريب وتتولى تنظيم عمليات التدريب المركزى والميدانى وتدريب الكوادر والتدريب عن بعد .
 - إدارة الإنتاج وتولى إنتاج كافة المواد التعليمية الخاصة بالتطوير التكنولوجي من وسائط متعددة وأعمال الجرافيك والرسوم المتحركة والفيديو وإجراء البحوث والتطوير
 - إدارة الشؤون الادارية والعلاقات العامة .

د- ادوار مراكز التطوير التكنولوجي :-

- حدد القرار الوزاري رقم (٨) بتاريخ ١٩٩٧/١/٦ الادوار الرئيسية لمركز التطوير التكنولوجي فيما يلى:

- ١ - إمداد المدارس بمعامل الأوساط المتعددة ومعامل العلوم المتطورة ونوادي العلوم ونوادي الحاسبات.
 - ٢- تدريب المعلمين والعاملين بوزارة التعليم وأعضاء هيئة التدريب بالجامعات على تكنولوجيا المعلومات والتدريب على عملية الإدارة الحديثة في التعليم.
 - ٣ -إنشاء مشروعات التعليم المستمر ويشمل ذلك البيئات التعليمية، المراكز التكنولوجية الثابتة والمتنقلة.
 - ٤- متابعة تنفيذ مهام المشروع بما يضمن حسن تشغيل المعامل والاطمئنان على كفاءة تدريب القائمين عليها والاستفادة منها .
 - ٥- إنشاء شبكات الاتصال للتعليم والتدريب عن بعد ، والبحث والتطوير في مجالات المحاكاة والتعلم الذاتي وأبحاث الشبكات والبرمجيات المتقدمة .
 - ٦- إنشاء قواعد لإنتاج المواد التعليمية من شرائط فيديو وبرامج كمبيوتر وأقراص ليزر ورسوم متحركة ووسائل إيضاح متعددة للتعليم قبل الجامعي بالتعاون مع الإدارة العامة للوسائل التعليمية .
 - ٧- ربط أنشطة المركز الموحد لمعلومات التعليم ودعم اتخاذ القرار التعليمي مع خطة التطوير التكنولوجي .
 - ٨- إعداد البيانات وبناء قواعد معلومات على مستوى المدارس والإدارات والمديريات التعليمية وديوان عام وزارة التعليم وذلك بالتنسيق مع الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الالى بوزارة التعليم .
 - ٩- التنسيق والتكامل مع مركز تطوير المناهج والمركز القومي للإمتحانات والتقييم التربوي
 - ١٠- متابعة صيانة الأجهزة بالمدارس وذلك بالتنسيق مع الهيئة العامة للأبنية التعليمية
- وبالإضافة إلى الأدوار السابقة تم تحديث الأدوار (٢٠٠١) ويتولى فيها مركز التطوير التكنولوجي بديوان عام الوزارة المهام الآتية لتنسيق العمل في إطار خطة الوزارة لنشر تكنولوجيا التعليم بالمدارس(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم ،٢٠٠١، "٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير"):-

- التخطيط لنشر معدات مراكز مناهل المعرفة ومعامل العلوم المطورة بالمدارس .
- إنشاء شبكات التعليم وتشمل الإنترنت والتعليم عن بعد باستخدام المكتبة الإلكترونية ومشروع مناهل المعرفة يحتوي المركز على وحدة المعلومات وتشمل معلومات عن المدارس و المعلمين والأجهزة .
- يقوم المركز بتطوير عملية إنتاج البرامج التعليمية من فيديو وأوساط متعددة وكمبيوتر جرافيك بالتعاون مع الإدارة العامة للوسائل التعليمية .
- ينظم المركز دورات تدريبية للمعلمين في كافة مجالات تكنولوجيا التعليم .
- يقوم المركز بمشروع للميكنة الإدارية لإدخال الوسائل الإدارية الحديثة إلى جميع الإدارات التعليمية وقطاعات الوزارة والمدارس.
- يحتوي المركز على محطة متكاملة للبحث على شبكة خاصة للتعليم والتدريب بالمدارس وباستخدام أسلوب الحوار عن بعد باستخدام الكمبيوتر .
- يقوم المركز بمتابعة وتقويم الأداء بالمدارس للاطمئنان إلى حسن تشغيل المعامل واستمرارية التدريب
- يتولى المركز ترتيبات الصيانة بالتعاون مع الهيئة العامة للأبنية التعليمية والشركات الموردة .
- يقوم المركز بإجراء البحوث والدراسات التطبيقية بالتعاون مع الجامعات وبالاستعانة بالخبراء المتميزين لملاحقة التطور الهائل في تكنولوجيا التعليم على المستوى العالمي ومواكبة الأبحاث والتطبيقات الحديثة في هذا المجال
- مشروعات التعليم غير النمطي عن طريق إنشاء نوادي العلوم والمراكز التكنولوجية المدرسية التي تشجع على النشاط العلمي المدرسي وكذلك مشروع قوافل التكنولوجيا والذي بهدف إلى إيصال الفكر التكنولوجي في وحدات متنقلة إلى الكفور والنجوع
- مشروعات التربية الحضارية والتي تسعى إلى تعميق شعور الانتماء والأصالة عن طريق نشر الوعي الأثري والأعتزاز بالتاريخ القومي ، ويتم نشر متاحف الحضارة بالمدارس بالتعاون مع الهيئة العامة للآثار .

- تخطيط وإدارة استخدام التكنولوجيا بالمدارس بالتنسيق مع الأجهزة والإدارات التخصصية المختلفة والسادة مستشاري المواد الدراسية بوزارة التربية والتعليم.
- نشر أجهزة ومعدات التطوير التكنولوجي في المدارس وتشمل أجهزة الحاسب الآلي ومركز مناهل المعرفة والشبكات وأجهزة استقبال بث القنوات الفضائية التعليمية وشبكة المعلومات الدولية الإنترنت (ومعامل العلوم المطورة بالحاسب ومعامل الليزر وأجهزة الميكنة الإدارية والمكتبة الإلكترونية .
- تخطيط وإدارة التدريب من خلال الشبكة القومية للتدريب عن بعد بالتنسيق مع الجهات المستفيدة سواء التابعة للوزارة أو من أي جهات أخرى خارجية .
- تخطيط وإدارة التدريب التخصصي على تشغيل واستخدام أجهزة ومعدات التطوير التكنولوجي والاستفادة منها في إدارة العملية التعليمية .
- تخطيط وإدارة أعمال صيانة وإصلاح أجهزة ومعدات التطوير التكنولوجي سواء الموجود منها بالمدارس أو في مراكز وأقسام التطوير التكنولوجي الفرعية بالمديريات والإدارات التعليمية أو في مركز التطوير التكنولوجي بديوان عام الوزارة .
- تخطيط وإدارة المتابعة الميدانية للتطوير التكنولوجي في المدارس وفي مراكز وأقسام التطوير التكنولوجي في المديريات التعليمية وتقديم المعاونة الفنية.
- تخطيط وإدارة عملية إنتاج المواد التعليمية الجديدة باستخدام وسائل الإنتاج المختلفة وتشمل برامج الوسائط المتعددة وأفلام الكمبيوتر جرافيك والرسوم المتحركة وأفلام الفيديو والبرامج الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة والمواد التعليمية على الإنترنت.
- تخطيط وإدارة عملية تصميم وإنتاج قواعد البيانات وتطبيقات البرامج اللازمة لتحسين أداء العمل في الأجهزة والإدارات المختلفة التابعة للوزارة .
- تخطيط وإنتاج برامج ميكنة الأعمال الخاصة بخدمة الجمهور وذلك بإعداد نتائج امتحانات شهادة الثانوية العامة بمرحلتها الأولى والثانية ونتائج شهادة الإعدادية ونتائج امتحانات أبنائنا في الخارج تمثيا مع سياسة الدولة في التحول إلي الحكومة الإلكترونية.
- بالإضافة إلى الادوار السابق عرضها جاءت منظومة التعليم الجديدة الخاصة بالمرحلة الثانوية لتطوير ودمج التكنولوجيا في التعليم للمدارس الثانوية، وبناء على توجيهات وزارة

التربية والتعليم وبرتوكول التعاون مع وزارة الاتصالات الخاص بمنظومة التعليم الثانوى، وبناء على النشرات الواردة لمراكز التطوير التكنولوجى بالتنبيه على مراكز التطوير التكنولوجى بجميع المحافظات بضرورة بالأشراف وتقديم الدعم الفنى على المنظومة الجديدة والتنسيق مع الوزارة فى كل الاعمال الفنية الخاصة بالمنظومة من أجهزة وتوصيلات وشبكات، والتواصل مع الإدارة العامة للبنية الأساسية التكنولوجية بالوزارة ، وأعمال تدريبية للعاملين داخل وزارة التربية والتعليم للتعامل مع المنظومة الجديدة، ليلقى العبئ الكبير على مراكز التطوير التكنولوجى والأقسام التابعة بها بالإدارات فى عقد دورات تدريبية لجميع المعلمين والطلاب بالمرحلة الثانوية على إستخدام الاجهزة الحديثة (التابلت)، وتفعيل جميع الاجهزة والإشراف الفنى على الأعطال الخاصة بإجهزة التابلت ومنظومة الشبكات الخاصة بها ، والمنصات التفاعلية ، وكيفية إستخدام الشاشات التفاعلية بالمدارس، والتدريس من خلالهما، وجاء كل ما سبق ليؤكد على أهمية مراكز التطوير التكنولوجى الى تزداد يوماً بعد يوم ، بضرورة الإهتمام بها، لدورها الهام والمحورى فى المنظومة التعليم، وعصر التكنولوجيا والتعليم عن بعد، الذى يلقي عليها بأدوار جديدة وأعباء جديدة كل يوم ، يفرض على هذه المؤسسات ضرورة مواجة ومواكبة جميع المستجدات ، وضرورة سد الفجوة وعلاج القصور والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التى تواجه مراكز التطوير التكنولوجى من أجل القيام بجميع أدوارها وتحقيق جميع أهدافها التى أنشأت من أجل القيام بها.(جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٢١،: "نشرات وزارية واردة من وزارة التربية والتعليم لمراكز التطوير التكنولوجى بالمديريات التعليمية بتاريخ من ٢٠١٨/٩/١٢ إلى ٢٠٢١/٤/٢١)

المحور الثالث: الدراسة الميداني:-

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع اداء العاملين بمركزالتطويرالتكنولوجى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمى ، وذلك من وجهة نظر عينة من العاملين بمركز التطوير التكنولوجى بالمديرية والأقسام التابعة له بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم بهدف المساعدة في وضع مقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمى لتحسين

أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم ،وفيما يلي عرض لإجراءات ونتائج الدراسة الميدانية:-

أهداف الدراسة الميدانية :-

- 1- واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي .
- 2- التعرف على الفروق الإحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الوظيفة - الإدارة) .

أداة الدراسة :-

إعتمدت أداة البحث على استبانة من إعداد الباحثة واشتملت على محور يقيس واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي، وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على (٢٤) عبارة ، وأمام كل منهما ثلاث إختيارات للإجابة (أوافق جداً = ٣/ الى حد ما = ٢/ لا اوافق = ١) ، ويشتمل المحور الأول على ثلاث ابعاد البعد الأول (تنمية الأفراد العاملين ويتكون من ٨ عبارات) ،البعد الثاني (فرق العمل ويتكون من ٩ عبارات)، البعد الثالث (الإدارة والتنظيم ويتكون من ٧ عبارات)

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه , كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية, ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية, بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها"

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وعددهم (١٣) محكم. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية .

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ، كما توضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (١)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين ابعاد الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الابعاد
** ٠.٨٧	تنمية الأفراد العاملين
** ٠.٩٤	فرق العمل
** ٠.٩٥	الإدارة والتنظيم

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠.٠١) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الأداة :-

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات للأبعاد ولأداة ككل

الأبعاد	بألفا - كرونباخ
تنمية الأفراد العاملين	٠.٧٨
فرق العمل	٠.٦٨
الإدارة والتنظيم	٠.٧٠
الاستبانة ككل	٠.٧٢

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاوير الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

عينة الدراسة وخصائصها : -

مجتمع الدراسة الحالية هم عينة من العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وعددهم الاجمالي (٩٠)، وتم إختيار (٧٠) بطريقة عشوائية أي بنسبة (٧٧%) من المجتمع الاصلى مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الوظيفة ، الادارة التعليمية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٣)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
% ٣٠.٠٠	٢١	معلم اول أ
% ٣٥.٧١	٢٥	معلم خبير
% ١٨.٥٧	١٣	اخصائى تكنولوجيا اول
% ١٥.٧١	١١	اخصائى تكنولوجيا اول أ
% ١٠٠	٧٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ، حيث يتبين أن عدد (٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٠.٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (معلم اول أ) ، و عدد (٢٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٥.٧١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (معلم خبير) ، و عدد (١٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٨.٥٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (اخصائى تكنولوجيا اول) ، و عدد (١١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٥.٧١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (اخصائى تكنولوجيا اول أ) .

جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الادارة التعليمية

النسبة المئوية	العدد	الادارة التعليمية
% ٢٨.٥٧	٢٠	العاملين بالمركز بالمديرية
% ١١.٤٣	٨	غرب
% ١١.٤٣	٨	شرق
% ١٠.٠٠	٧	اطسا
% ٨.٥٧	٦	سنورس
% ١٠.٠٠	٧	طامية

% ١٠٠٠٠	٧	يوسف الصديق
% ١٠٠٠٠	٧	ابشواى
% ١٠٠	٧٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية ، حيث يتبين أن عدد (٢٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٨.٥٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (العاملين بالمركز بالمديرية) ، و عدد (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١١.٤٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (غرب) ، و عدد (٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١١.٤٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (شرق) ، و عدد (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٠.٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (اطسا) ، و عدد (٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٨.٥٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (سنورس) ، و عدد (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٠.٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (طامية) ، و عدد (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٠.٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (يوسف الصديق) ، و عدد (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٠.٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من إدارة (ابشواى).

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ثم تقسيمه على ٣ وهى الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (٣/٢=٠.٦٦) إلي أقل قيمة في المقياس (أو

بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من ١ : ١.٦٦) وفئة متوسط (١.٦٧ : ٢.٣٣) وفئة مرتفع من (٢.٣٤ : ٣) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة. تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة .

وتتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

١- أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة .
- التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (كا^٢) (chi - square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي: -

(١) تنمية الافراد العاملين : تم دراسة آراء عينة الدراسة حول تنمية الافراد العاملين_ ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (تنمية الافراد العاملين) ، والجدول التالية توضح ذلك:

جدول (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك^٢ للمحور الأول (تنمية الافراد العاملين)

م	البنود	لمتوسط لحسابي	لانحراف لمعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوى الدلالة لترتيب
١	وجد خطة مكتوبة لتطوير أداء لعاملين بالمركز والاقسام	١.٥١	٠.٦١	٥٠.٤٨	منخفض	٢٦.١٧	٠.٠٠١
٢	تتابع المراكز والاقسام حياجات العاملين باهتمام	١.٥٣	٠.٦٣	٥٠.٩٥	منخفض	٢٤.٢٠	٠.٠٠١
٣	حرص المراكز على معرفة بيول العاملين واتجاهاتهم	١.٥٤	٠.٥٨	٥١.٤٣	منخفض	٢٦.٧٧	٠.٠٠١
٤	تهتم المراكز بمشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشكلات	١.٤٤	٠.٥٣	٤٨.١٠	منخفض	٣٤.٦٦	٠.٠٠١
٥	حرص المراكز على طبيعه العمل	١.٤٧	٠.٦١	٤٩.٠٥	منخفض	٢٩.٥١	٠.٠٠١

م	البنود	لمتوسط لحسابي	لانحراف لمعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوى الدلالة	الترتيب
	التي تتناسب مع قدرات العاملين							
٦	خصص إدارة المراكز جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها	١.٤١	٠.٥٥	٤٧.١٤	منخفض	٣٦.٢٠	٠.٠١	٦
٧	يهتم المراكز على توضيح أسباب التطوير وأهدافه العاملين بها	١.٣٧	٠.٥٢	٤٥.٧١	منخفض	٤١.٥١	٠.٠١	٧
٨	سياسات المراكز مشاركا العاملين في اقتراح واحداث التطوير	١.٣٧	٠.٥٤	٤٥.٧١	منخفض	٤١.٦٠	٠.٠١	٧
	المجموع الكلي	١.٤٦	٠.٥٧	٤٨.٦٧	منخفض	٣٢.٥٨	٠.٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١
لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل

الاختبار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (تنمية الافراد العاملين) بنسبة مئوية (٤٨.٥٠%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٤٦ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الأول (تنمية الافراد العاملين) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

- جاءت العبارات بالترتيب رقم (٣،٢،١،٥،٤،٦،٧) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية بين (٤٥.٧١% - ٥١.٤٣%) ، وبمتوسط حسابي بين (١.٣٧ - ١.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٥٢-٠.٥٨) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١.٠٠ - ١.٦٦) . وتشير النتائج السابقة أن بُعد تنمية الافراد العاملين بشكل عام حصل على درجة ضعيف من حيث اهتمام المراكز بأبعاد التطوير التنظيمي على المستوى الفردي لتنمية للأفراد ويرجع ذلك غموض الخطة الخاصة بتطوير أداء العاملين بالمركز والاقسام، قلة الاهتمام بإحتياجات العاملين وميولهم وإتجاهاتهم وقدراتهم، وقلة الميزانيات لتطوير أداء العاملين ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة(سنة ، ٢٠١٨)،(Gul,Z.,2015) حيث توصلت الدراسات أنه يوجد درجة عالية من الارتباط بين التزام الموظف وعوامله وبين التطوير التنظيمي ، واوصت بضرورة إعداد نظام شامل ومتكامل لإدارة الأداء التزام الموظفين ، ويجب تصميم برنامج للتدريب والتطوير

(٢) فرق العمل

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول فرق العمل ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثاني (فرق العمل) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢ للمحور الثاني ((فرق العمل))

م	البنود	المتوسط لحسابي لانحراف معياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	ستوى الدلالة	الترتيب
١	تساعد المراكز في تحقيق اهداف نظيمية مشتركة بين افراد جماعات العمل	١.٤١	٤٧.١٤	منخفض	٣٦.٢٠	٠.٠١	٤
٢	تشجع المراكز على التماسك بين الافراد العاملين داخل وحدات المؤسسة	١.٣٦	٤٥.٢٤	منخفض	٤٣.٤٠	٠.٠١	٦
٣	تشجع المراكز على التفاعل الموجب بين جماعات العمل	١.٥١	٥٠.٤٨	منخفض	٢٦.١٧	٠.٠١	٢
٤	تهتم المراكز بقيم ومعايير الجماعة وتطوير أهدافها	١.٥٣	٥٠.٩٥	منخفض	٢٤.٢٠	٠.٠١	١
٥	تطور المراكز من طرق حل المشكلات والنزاعات بين العاملين	١.٤٤	٤٨.١٠	منخفض	٣٢.٧٧	٠.٠١	٣
٦	تسعى المراكز إلى تطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار	١.٣٧	٤٥.٧١	منخفض	٤١.٦٠	٠.٠١	٥
٧	تعمل المراكز على توثيق الصلة بين افراد الجماعة	١.٥١	٥٠.٤٨	منخفض	٢٦.١٧	٠.٠١	٢
٨	تحرص المراكز على توحيد القيم والمعايير ومظاهر السلوك ا لطبيعي لافراد الجماعة	١.٥٣	٥٠.٩٥	منخفض	٢٤.٢٠	٠.٠١	١
٩	تعمل المراكز على تنمية روح	١.٣٧	٤٥.٧١	منخفض	٤١.٦٠	٠.٠١	٥

م	البنود	المتوسط لانحراف لحسابي لمعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ٢	مستوى الدالة	ترتيب
	الفريق بين العاملين في نفس المستوى						
	المجموع الكلي	١.٤٥	٤٨.٣٣	منخفض	٣٢.٩٢	٠.٠١	

* قيمة (كا ٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١

لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا ٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا ٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا ٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا العبارة رقم (٦) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها ، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني ((فرق العمل)) بنسبة مئوية (٤٨.٣٣%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٤٥ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الثاني ((فرق العمل)) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-
١- جاءت العبارات بالترتيب رقم (٤، ٨، ٣، ٥، ٧، ١، ٦، ٩، ٢) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (٤٥.٢٤% - ٥٠.٩٥%) ، وبمتوسط حسابي (١.٣٦ - ١.٥٣) ، وانحراف معياري (٠.٥١ - ٠.٦٣) ، وهو متوسط حسابي منخفض لأنه واقع بين (١.٠٠ - ١.٦٦) ، وتشير النتائج السابقة أن المؤسسات لا تولي التطوير التنظيمي على مستوى (فرق العمل) أهمية كبيرة ، ويرجع ذلك إلى قلة اشراك الأفراد في فرق العمل ، وقلة تنمية روح الفريق وتشجيع جماعات وفرق العمل ، وقلة التماسك بين

جماعات العمل وتوحيد القيم والمعايير ، قلة وجود اهداف تنظيمية مشتركة ، قلة الخبرة في طرق حل النزاعات وحل المشكلات داخل الجماعه وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقه (فاتن، ٢٠١٥)، (يوسف، ٢٠١٧) حيث اوصت بأهمية زيادة برامج التطوير التنظيمى لتنمية الإبداع والابتكار لدى فرق العمل من العاملين .

(٣) بعد الإدارة والتنظيم

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول البعد الإدارة والتنظيم ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثالث (بعد الإدارة والتنظيم) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً للمحور الثالث (بعد الإدارة والتنظيم)

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كاً	مستوي الدلالة	الترتيب
١	تطور المراكز العلاقات و هيكل الاتصالات والمعلومات	١.٥٣	٠.٦٣	٥٠.٩٥	منخفض	٢٤.٢٠	٠.٠١	١
٢	تسعى المراكز إلى تطوير الأنشطة ومهام العمل في جميع الوظائف والاقسام	١.٥١	٠.٦١	٥٠.٤٨	منخفض	٢٦.١٧	٠.٠١	٢
٣	تعمل المراكز على تطوير إجراءات العمل واساليبه	١.٣٧	٠.٥٤	٤٥.٧١	منخفض	٤١.٦٠	٠.٠١	٤
٤	تبنى المراكز علاقات مختلفه مع مؤسسات خدمية أخرى	١.٤١	٠.٥٥	٤٧.١٤	نخفض	٣٦.٢٠	٠.٠١	٣
٥	تتيح المراكز فرص للتجديد والابتكار	١.٥١	٠.٦١	٥٠.٤٨	نخفض	٢٦.١٧	٠.٠١	٢
٦	تعقد المراكز تدريبات ل	١.٥٣	٠.٦٣	٥٠.٩٥	نخفض	٢٤.٢٠	٠.٠١	١

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	لعاملين على إدارة عملية التطوير							
٧	تراعى المراكز التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير أداء العاملين	١.٤١	٠.٥٥	٤٧.١٤	منخفض	٣٦.٢٠	٠.٠١	٣
	المجموع الكلي	١.٤٧	٠.٥٩	٤٩.٠٠	منخفض	٣٠.٦٨	٠.٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثالث (بعد الإدارة والتنظيم) بنسبة مئوية (٤٩.٠٠%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٤٧ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦) .

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على جميع عبارات المحور الثالث (بعد الإدارة والتنظيم) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

١- جاءت العبارات بالترتيب رقم (١، ٦، ٢، ٥، ٤، ٧، ٣) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة بنسبة مئوية (٤٥.٧١% - ٥٠.٩٥%) ، وبمتوسط

حسابي (١.٣١ - ١.٥٣)، وانحراف معياري (٠.٥٤ - ٠.٦٣) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١.٠٠ - ١.٦٦) ، وتشير النتائج السابقة أن بعد الإدارة والتنظيم يحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام ، وذلك يرجع إلى قلة الاهتمام تطوير العلاقات ، والسلطات ، وهيكل الاتصالات ، والمعلومات ، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم ، وقلة الاهتمام بتحسين الأنشطة ومهام العمل ، والوظائف ، والأقسام ، والإدارات ، والخدمات ، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، وكذلك إجراءات العمل ، وأساليبه ، وفرص التجديد ، والابتكار للبحوث و التدريب والاستشارات ، وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة (عبد اللطيف ، ٢٠١٩) ، (طارق ، ٢٠١٥) ، (Ahmadi et al, 2017) وأوصت الدراسات بضرورة وضوح الهيكل التنظيمي والعلاقات داخل المؤسسات ، والاهتمام بإجراءات العمل وأساليب .

نتائج الفروق في أبعاد استبانة حول واقع اداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة:

أولاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة حول واقع اداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA) لأبعاد استبانة حول واقع اداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة .

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع اداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
١	الافراد	بين المجموعات	١٦.٨٨	٣.٠٠	٥.٦٣	٢.١٧	غير دالة
		داخل المجموعات	١٧٠.٩٠	٦٦.٠٠	٢.٥٩		
		المجموع	١٨٧.٧٧	٦٩.٠٠			
٢	جماعات العمل	بين المجموعات	٢٢.١٢	٣.٠٠	٧.٣٧	١.٤١	غير دالة
		داخل المجموعات	٣٤٤.٧٥	٦٦.٠٠	٥.٢٢		
		المجموع	٣٦٦.٨٧	٦٩.٠٠			
٣	البعد التنظيمي	بين المجموعات	٢٧.٨٥	٣.٠٠	٩.٢٨	٢.١٧	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٨٢.٤٤	٦٦.٠٠	٤.٢٨		
		المجموع	٣١٠.٢٩	٦٩.٠٠			

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
	المجموع الكلى	بين المجموعات	١٥٥.٩٩	٣.٠٠	٥٢.٠٠	١.٧١	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٠١٠.٩٩	٦٦.٠٠	٣٠.٤٧		
		المجموع	٢١٦٦.٩٩	٦٩.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في أبعاد استبانة حول واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي بين الوظائف المختلفة ، وهذا يعنى أن عينة الدراسة من الوظائف المختلفة يتوافقون على واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي.

ثانياً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة حول واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية ؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA) في لأبعاد استبانة حول واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية .

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع اداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي تبعا لمتغير الإدارة التعليمية

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
١	الأفراد	بين المجموعات	١٢.٨١	٧.٠٠	١.٨٣	٠.٦٥	غير دالة
		داخل المجموعات	١٧٤.٩٦	٦٢.٠٠	٢.٨٢		
		المجموع	١٨٧.٧٧	٦٩.٠٠			
٢	جماعات العمل	بين المجموعات	١٥.٨٦	٧.٠٠	٢.٢٧	٠.٤٠	غير دالة
		داخل المجموعات	٣٥١.٠١	٦٢.٠٠	٥.٦٦		
		المجموع	٣٦٦.٨٧	٦٩.٠٠			
٣	البعد التنظيمي	بين المجموعات	٢٨.٥٦	٧.٠٠	٤.٠٨	٠.٩٠	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٨١.٧٣	٦٢.٠٠	٤.٥٤		
		المجموع	٣١٠.٢٩	٦٩.٠٠			
	المجموع الكلي	بين المجموعات	١٣٦.٢٠	٧.٠٠	١٩.٤٦	٠.٥٩	غير دالة

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
		داخل المجموعات	٢٠٣٠.٧٩	٦٢.٠٠	٣٢.٧٥		
		المجموع	٢١٦٦.٩٩	٦٩.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في أبعاد استبانة حول واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي بين الإدارات التعليمية المختلفة أبعاد استبانة حول واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي ، وهذا يعنى أن عينة الدراسة من الإدارات التعليمية المختلفة يتوافقون على واقع أداء العاملين بمركز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد التطوير التنظيمي بين الإدارات التعليمية.

المحور الرابع :- مقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمراكز

التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم

هناك عدة مقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم تم تحديدها ، بناء على التحليل الإحصائي لعبارات الإستبانة وهى كالتالى :-

أولاً: مقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي على ضوء بُعد (تنمية الافراد العاملين)

لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم :-

يجب على إدارة مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الآليات لتفعيل دور التطوير التنظيمي على ضوء بُعد (تنمية الافراد العاملين) لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وهى كالتالى :-

١- تضع المراكز خطة مكتوبة لتطوير أداء العاملين بالمركز والاقسام معلنة للجميع

٢- تتابع المراكز والاقسام احتياجات العاملين بإهتمام.

٣- تحرص المراكز على معرفة ميول العاملين واتجاهاتهم

٤- تهتم المراكز بمشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشكلات

٥- تحرص المراكز على طبيعه العمل التي تتناسب مع قدرات العاملين

٦- تخصص إدارة المراكز جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين بها

٧- تهتم المراكز على توضيح أسباب التطوير وأهدافه العاملين بها

- ٨- تشارك المراكز العاملين في سياسات المؤسسة واقتراح واحداث التطوير
- ٩- تبنى رؤية ورسالة واضحة ومحددة ومتفق عليها من جميع الافراد .
- ١٠- تزويد العاملين بالإدارات التعليمية بالمهارات التكنولوجية اللازمة.
- ١١- عقد دورات تدريبية للعاملين كل حسب ميولة وإحتياجاته.

ثانياً: مقترحات لتفعيل دور التطوير التنظيمي على ضوء بُعد (فرق العمل) لتحسين أداء

العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم:-

يجب على إدارة مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الآليات لتفعيل دور التطوير التنظيمي على ضوء بُعد (فرق العمل) لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وهي كالتالي :-

- ١- تساعد المراكز في تحقيق اهداف تنظيمية مشتركة بين افراد جماعات العمل.
- ٢- تشجع على التماسك بين الافراد العاملين داخل وحدات المؤسسة.
- ٣- تشجع على التفاعل الموجب بين جماعات العمل.
- ٤- تهتم بقيم ومعايير الجماعة وتطوير أهدافها.
- ٥- تطور من طرق حل المشكلات والنزاعات بين العاملين.
- ٦- تسعى إلى تطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار .
- ٧- تعمل على توثيق الصلة بين افراد الجماعة
- ٨- تعمل على تنمية روح الفريق بين العاملين في نفس المستوى.
- ٩- تحرص المراكز على توحيد القيم والمعايير ومظاهر السلوك الطبيعي لافراد .

ثالثاً: لتفعيل دور التطوير التنظيمي على ضوء بُعد (الإداة والتنظيم) لتحسين أداء

العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم:-

يجب على إدارة مركز التطوير التكنولوجي بالمديرية والاقسام التابعة له بالإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الآليات لتفعيل دور التطوير التنظيمي على ضوء بُعد (الإداة والتنظيم) لتحسين أداء العاملين بمراكز التطوير التكنولوجي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وهي كالتالي :-

- ١- تطور العلاقات وهيكل الاتصالات والمعلومات .
- ٢- تسعى إلى تطوير الأنشطة ومهام العمل فى جميع الوظائف والأقسام.
- ٣- تعمل على تطوير إجراءات العمل وأساليبه.
- ٤- تبني المراكز علاقات مختلفه مع مؤسسات خدمية أخرى.
- ٥- تتيح المراكز فرص للتجديد والابتكار .
- ٦- تعقد المراكز تدريبات للعاملين على إدارة عملية التطوير .
- ٧- تراعى المراكز التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير أداء العاملين.
- ٨- تنظيم العلاقات بين الوحدات والأقسام الإدارية داخلها.
- ٩- تطوير الهيكل التنظيمى للإدارت بما يسمح بالتنظيم الإدارى.
- ١٠- توفير المناخ المناسب للعمل .
- ١١- تقديم الإرشادات والمساعدات للعاملين، توزيع المسئوليات على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم
- ١٢- تسهيل الإتصال بين جميع الأقسام الإدارية بالمؤسسة .

قائمة المراجع

أولاً:- المراجع العربية

- ١- إبراهيم محمد المحاسه (٢٠١٣): "إدارة وتقييم الأداء الوظيفى بين النظرية والتطبيق، الأردن ، دار جرير للنشر والتوزيع .
- ٢- أحمد دودين(٢٠١٢): " إدارة التغيير والتطوير التنظيمى ، عمان ،الأردن، دار اليازورى للنشر والتوزيع.
- ٣- احمد محمد مختار الجندى(٢٠١٨):"واقع إنتاج البرمجيات التعليمية لدى مركز التطوير التكنولوجى والشركات التجارية فى ضوء المعايير المقترحة "، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج(٢٩)، ع١١٣٤.
- ٤- أحمد نبيه سكران عبد القادر(٢٠٢١):"تنمية الموارد البشرية بالإدارة التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية

التربية، جامعة الفيوم

- ٥- ايهاب مصطفى محمد جاد (٢٠٠٧): "استراتيجية مقترحة لتطوير برامج التدريب بمراكز التطوير التكنولوجي بمديريات التربية والتعليم في ضوء مستحدثات تكنولوجيا التعليم"، رسالة دكتوراه غير منشوره، معهد الدراسات والبحوث، جامعة القاهرة.
- ٦- بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩): "التطوير التنظيمي والإداري"، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١.
- ٧- جابر نصر الدين الهاشمي (٢٠٠٦): "مفاهيم السياسة في علم النفس الاجتماعي"، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٨- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٨) بتاريخ ١٩٩٧/١/٦.
- ٩- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤، ٢٠٣٠، ٢٠١/٢٠٣٠.
- ١٠- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم (٢٠٢١): "نشرات وزارية واردة من وزارة التربية والتعليم لمراكز التطوير التكنولوجي بالمديريات التعليمية بتاريخ من ٢٠١٨/٩/١٢ إلى ٢٠٢١/٤/٢١".
- ١١- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم (١٩٩٧): "علامات على الطريق"، مجلة الصحوة، مركز التطوير التكنولوجي، العدد الثالث عشر، السنة الثانية، يناير.
- ١٢- جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم (٢٠٠١): "٢٠ عاماً من عطاء رئيس مستنير" مبارك والتعليم ١٠ سنوات في مسيرة تطوير التعليم"، القاهرة، قطاع الكتب.
- ١٣- خالصة فتح الله (٢٠١٢): "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ١٤- رافد حميد الحدراوي، جلال عبد الله محمد (٢٠٢٠): "استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، مج (٢٨)، ع (٣).
- ١٥- راوية حسن (٢٠٠١): "رؤية مستقبلية"، مصر، دار الجامعة للنشر والتوزيع.

- ١٦- سعيدة نوزوران (٢٠١٦): "أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، الجزائر ، مركز كنوز الحكمة للنشر، ع(٨)، ص (٨).
- ١٧- سماح عبد المطلب عامر (٢٠١١): "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "، دار الفكر،.
- ١٨- سماح محمد محمد إبراهيم (٢٠٢٠): " واقع بعض مشروعات التطوير التكنولوجي بوزارة التربية والتعليم في مصر، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٥٤.
- ١٩- الشيخ الداوي (٢٠٠٧) : "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر .
- ٢٠- طارق بوريب (٢٠١٥): "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي "، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خضير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر .
- ٢١- عبد الباري إبراهيم درة (٢٠٠٣): "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، مصر، منشورات المنظمة العربية والتنمية الإدارية
- ٢٢- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ(٢٠٠٨): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، الأردن، دار وائل للنشر .
- ٢٣- عبد الرازق سالم الرحاحلة (٢٠١٠): "نظرية المنظمة، عمان ، الأردن، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع.
- ٢٤- عبد اللطيف مصلح عايض، نجاه عبده العودي (٢٠١٩) "أثر الثقافة المنظمة في التطوير المنظمى -دراسة ميدانية في المصارف اليمنية ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، اليمن ، مج(٥)، ع(٤).
- ٢٥- عبد الله عبد العنى ، طلق بن عوض الله (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي : المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، السعودية، جدة، دار النوايح للنشر والتوزيع .
- ٢٦- عبد اله جمال (٢٠١٥): "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان ، الأردن ، دار المعزز للنشر والتوزيع .

- ٢٧- على السلمي (٢٠٠٣) "إدارة الموارد البشرية"، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع.
- ٢٨- فانت عدنان أبو ورد (٢٠١٥): "درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتة بالتطوير التنظيمي المدرسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التربية .
- ٢٩- فيصل حسونه (٢٠٠٧) : "إدارة الموارد البشرية" ، عمان ، دار أسامة.
- ٣٠- لطيفة عبد الوهاب شعبان (٢٠١٩): "تصور مقترح للتمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرات التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٣١- محمد عاطف حجازي(٢٠٠٣): " المنظمات العامه ، القاهرة " ، دار طيبة للنشر والتوزيع .
- ٣٢- محمد عاطف غيث (١٩٩٧): "قاموس علم اجتماع" ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- ٣٣- محمد عبد الرحمن السعدنى (٢٠٠٥): "تقويم خطى التطوير التكنولوجى فى مصر فى ضوء الأهداف المرجوة،رسالة دكتوراة غير منشورة ،معهد الدراسات التربوية ،جامعة القاهرة.
- ٣٤- موسى اللورى(٢٠١٢): "، السلوك التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٣٥- ناصر جرادات وآخرون (٢٠١٣): "إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار أثراء للنشر والتوزيع .
- ٣٦- هناء محمد الروبى (٢٠١٧): "تطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء معايير الجودة،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية،جامعة الفيوم
- ٣٧- يوسف محمد النصير (٢٠١٧): "أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية،جامعة الامارات العربية المتحدة ، مج (٤٣)، ع (٢).

- ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ahmadi, M., Baei, F., & Sharifii, N. (2017). The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development. Journal of Industrial Strategic Management, 2(2), 1-22.
- 2- carter tony, j.d,(2009) Managers Empowering Employees American journal of economics and business Administration 1,(2) 2.
- 3- Grace chacha Busara.(2016) Impact of Employees empowerment on performance organization a case study of government procurement servise agency master of project management of the open mniversity of Tanzania
- 4- Gul, Z. (2015). Impact of employee commitment on organizational development. FWU Journal of Social Sciences, 9(2), 117-124
- 5- Hakan Erkutlua, Jamel Chafra,(2015) The effects of empowerment role identity and creative role identity on servant leadership and employees' innovation implementation behavior,procedia social and behavioral sciences, Turkey.
- 6- Mazdarani E. Silvia C.(2008) Peters of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations. Thesis for master. Malardalen University.
- 7- Rastgoo, P. (2016). The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae

Brunensis, 64(2), 653–662.

8– Tabitha ndegwa. (2015) perceived relationship between employees empowerment and organizational performance among commercial banks in Kenya, a research project degree of master of business administration school of business, university of Nairobi, Kenya 2015 .

9– Zafar Gul.(2015) Impact of Employee Commitment on Organizational Development. Fwn Journal of Social Sciences, Winter

10–Zani, N. N. (2020). Influence of Organizational Development on Organizational Performance of Microfinance Institutions in Nairobi County (Doctoral dissertation, United States International University–Africa)