

## متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي

إعداد

هبة عبد النبي محمد عبد العليم

إشراف

أ.د. هندأوي محمد حافظ رضوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة حلوان

د. غدي رجائي عبد المنعم

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية- جامعة الفيوم

د. محمود عمر أحمد عيد

أستاذ مساعد أصول التربية

كلية التربية- جامعة الفيوم

### الملخص

هدف البحث إلى التعرف على الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في مصر على ضوء التطوير التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على الفكر التربوي المعاصر والتعرف على بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي على ضوء التطوير التنظيمي، وأهمية ودور التطوير التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر ولتحقيق أهداف البحث تم توظيف المنهج الوصفي للتحليل النظري؛ وتكونت عينة الدراسة من (407) من المديرين والوكلاء والمعلمين وإخصائي التكنولوجيا بمحافظة الفيوم والجيزة وكفر الشيخ، وقام بإعداد الاستبانة قوامها (23) عبارة وقد أظهرت النتائج اتفاق آراء العينة حول

ضرورة وأهمية تطبيق هذه المتطلبات البشرية والمادية والتنظيمية على أرض الواقع لتحقيق ممارسات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء الإداري، مدارس التعليم الثانوي العام، التطوير التنظيمي

## summary

The research aims to identify the administrative performance in secondary schools in Egypt in the light of the organizational development, by identifying contemporary educational thought and identifying some modern administrative trends that can be employed in developing the administrative performance in secondary schools in the light of the organizational organization. Development, importance, and role of organizational development. In the development of administrative performance in public secondary schools in Egypt in the light of organizational development, this may be due to the importance of using organizational development in administrative functions and identifying the most prominent entrances to organizational development that can be used when applying organizational development. in school management. To achieve the aims of the research, the descriptive approach was employed for theoretical analysis. And try to come up with theoretical generalizations that can be taken advantage of, and the study sample consisted of (407) managers, agents, teachers and technology specialists in the governorates of Fayoum, Giza and Kufr El-Sheikh, and he prepared a questionnaire consisting of (23) phrases. To achieve organizational development practices in secondary schools. The research concluded by defining the intellectual framework of organizational development and clarifying its most prominent contemporary approaches as mentioned in the specialized literature. They are the entrance to administrative re-engineering, the entrance to total quality management, and the entrance to information and communication technology. Some important recommendations were presented when applying these approaches to ensure their success.

## مقدمة البحث:

تشير معطيات القرن الحادي والعشرين إلى أن الحضارة الإنسانية تمر بعصر جديد يعرف بعصر المعرفة، والذي يقوم على ركيزة أساسية من ركائز المعلومات، والتي شكلت السمة الأساسية لهذا العصر وحولت هذا العالم إلى قرية إلكترونية صغيرة هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى أحدث التطور التكنولوجي تغييرات أساسية في شكل المجتمع المعاصر وأساليب النهوض به، في سبيل مواجهة مشاكلها والوصول إلى مصاف الأمم والتقدم والرقي.

ولقد أصبحت المنظمات عامة، والمنظمات التعليمية خاصة في أمس الحاجة إلى العصرية، وبات لزاماً عليها اكتساب مهارات وقدرات أساسية إذا أرادت لنفسها النجاح، كالحساسية للتغيرات البيئية، ودقة التوافق والتوقع، والمرونة، والتعامل مع المواقف الطارئة وسرعة التكيف مع التغيير (المصري، 2016، ص 257-341).

ويشير (حسين، 2022، ص177) إلى أن التطوير التنظيمي يعد ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات، وإلى أن هناك العديد من النماذج التي تناولت التطوير التنظيمي، والتي أظهرت مجالات يمكن من خلالها الانطلاق لإحداث التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، مثل المجال المتعلق بالهيكل التنظيمي، الأفراد، والمهام الإدارية، والتكنولوجيا، وغيرها، ويعد التجديد الذاتي أحد المداخل الإدارية للتطوير التنظيمي، والذي يتطلب تقييم المؤسسة المعنية قبل حدوث التجديد، وكذلك تحليل عمليات التجديد الذاتي (الاستغلال، والاستكشاف، والاستيعاب، والتكامل، والقيادة، والتكيف) للاستفادة منها، وتطبيقها لإحداث التطوير المطلوب.

وتعد الإدارة الناجحة الركيزة الأساسية في العملية التعليمية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتيسر السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وتهدف الإدارة إلى تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوي الأداء عن طريق توعية وتبصي العاملين بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه السليم (العجمي، 2017، ص ص338-373).

ولقد حظي التعليم عامة والمرحلة الثانوية خاصة بنصيب وافر من تطوير لأدائه وتقويم رسالته وتقليل فجواته ومسايرته لمتطلبات المستقبل، وقد بدأت المؤسسات التعليمية بعملية تغير شاملة في منظومة التعليم ومناهجه بما يثري الإطار العام لاستراتيجية تحديث تطوير برامج وأساليبه حتى تستطيع أن تعد الأجيال الحالية للتعايش مع المجتمع المعرفي الذي تسعى الدولة المتقدمة إلى إقامته (الشحنة 2017، ص 293).

وفي ظل التطور اليومي لأساليب الإدارة والنظريات الحديثة في الإدارة، أصبح من الضروري أن تواكب الإدارة المدرسية التطورات المحلية والعالمية المعاصرة، ولقد أصبح التعليم المدمج أحد المتطلبات التي يجب على الإدارات المدرسية العمل على تفعيلها وإنجاحها، وبخاصة في ظل الأزمات التي تعترى طريق الإدارة في أداء مهامها المتنوعة.

وتعتبر الإدارة المدرسية الأساس الذي تنهض عليه عملية التنمية في أي دولةٍ ساعيةٍ إلى التطوير من أنظمتها التعليمية لمواكبة التطورات الحديثة، والتمكن من أداء أدوارها بشكل مباشر، فالإداريون مكلفون بتطوير الأداء وتحسين أساليب وطرق العمل لمواجهة التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع (محمود، 2014، ص 2).

مما سبق تتبين أهمية العمل على سد احتياجات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي الي بات سمة بارزة في النظم التعليمية المتقدمة.

### مشكلة البحث

أن حاجة المؤسسات التعليمية للإدارة الفعالة تتزايد بشكل واضح مع تطورات العصر الذي تعيش فيه على المستويين المحلي والعالمي، نظرا لأن الفكر الإداري التربوي يتطور ويتغير باستمرار، حيث تظهر أفكار جديدة تتحدى ما كان معروفا من قبل وهذا التغيير يتم بسرعة غير مسبوقة، الدور الذي يلعبه المدير اليوم مختلف تماما عن الدور الذي كان يلعبه بالأمس، ويعتمد على نجاح أو فشل المؤسسات التعليمية (عبد المعطي، 2007، ص3).

وتكمن مشكلة القيادة الإدارية في العملية التعليمية في عدم قدرة الكثير من مديري المدارس الثانوية على استيعاب التطور التنظيمي وتوظيفه في أعمالهم القيادية المتعلقة باتخاذ القرار، وبالتالي إضعاف قدراتهم على الإدارة والإشراف على فريق العمل داخل المدرسة وغياب التوجيه والإشراف والإرشاد لمجموعة من القوى البشرية ذات الاحتياجات المختلفة. (مصطفى، 2005، ص81).

ولقد باتت توجهات معظم المؤسسات التعليمية عالميا ومحليا وعربيا إلى تبني مفاهيم حديثة في الإدارة التربوية تساهم في تحسين مستوى الأداء فيها، وهذا بدوره يتطلب من الباحثين والمختصين والقائمين على العملية التعليمية على حد سواء بحث ودراسة النظريات الحديثة التي تهدف إلى النهوض بالمستوي التعليمي العام، ومنها أسلوب الإدارة (Mokoena.s، 2012، ص3).

كما أكدت فايذة أحمد (2019، ص ص 119-139) معاناة النظام التعليمي من مشكلات وتحديات منها: قلة استجابة الإدارات التعليمية لحاجات التطور السريع الذي يتمثل في زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم، واتباع الإدارة المدرسية للأساليب الإدارية التقليدية الخاطئة التي تضر بالنظام؛ مما ينعكس بالسلب على مستوى أداء المعلم، وجمود نظم التقويم والامتحانات، واعتماد إدارة التجديد والتحديث التربوي في بعض المدارس على الفجائية، والسرعة في الصياغة والتنفيذ.

كما أشارت دراسة علاء محمد (2020، ص ص 56-66) إلى قلة امتلاك التوجيه التربوي لصالحيات اتخاذ القرارات المعنية بالتوجيه والمتابعة في الوقت المناسب، وتعميم بعض من ممارساتها على التعليم المصري بشكل عام من الأفضل والأجدر تأهيل الكوادر التعليمية أولاً، فالعديد من المعلمين غير مؤهلين تربوياً، لذلك أوضحت ضرورة تأهيل كوادر للتوجيه التربوي تختص بمتابعة وممارسات المدارس.

كذلك أوصت دراسة داليا (2022، ص ص 33-46)، إلى التركيز على إعداد القيادات التعليمية بما يحقق نظم إدارة متميزة، فضال عن اعتماد وتطوير وتحديث معايير الإدارة ومعايير المعلم في المدارس المصرية الثانوية، وزيادة الترابط بين المدرسة وأولياء الأمور من خلال تفعيل مدة الساعات التطوعية لأولياء الأمور بالمدرسة.

وأكدت (عزة شحاتة، 2016) أن هذه التغيرات التكنولوجية التي شهدتها المجتمعات المعاصرة أصبحت تشكل ضغطاً على المجال التعليمي لذا ظهرت نداءات في الأوساط المثقفة استجابة منطقية للتحديات الناشئة عن سرعة التغير

العلمي والتكنولوجي في مؤسسات التعليم العام بإيجاد بدائل لطرح فرص تعليم بشكل أكثر يسراً واتساعاً، ويأتي على رأس تلك البدائل وتلك التطورات التعليم عن بعد والذي يعد طريقة سريعة ومميزة توفر للمتعلمين بيئة تعليمية افتراضية تلبي احتياجاتهم متجاوزة حدود الزمان والمكان.

وأكدت دراسة حسنين (2017) على أن هناك العديد من الوظائف التنفيذية التي بدونها لا يمكن تحقيق مناخ تنظيمي منضبط في المدرسة والتي تحتاج إلى التطوير، وتتميز المدارس المنضبطة بوجود مدير مدرسة ظاهر حاضر للطلاب والمعلمين في المدارس وفي الفصول الدراسية، وفي الأماكن التي قد تحدث فيها مشاكل.

#### أسئلة البحث

ومن خلال العرض السابق يمكن أن نحصر مشكلة البحث في السؤال الرئيس الاتي:

- كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والتطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في ضوء الأدبيات الإدارية المعاصر؟
2. ما واقع التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجه نظر عينة الدراسة؟
3. ما متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي للأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام لتطوير الأداء الإداري؟

## أهداف البحث

- ١- تعرف الإطار المفاهيمي لتطوير الأداء الإداري والتطوير التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بمصر من خلال الفكر التربوي المعاصر .
  - ٢ - الوقوف على واقع التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر من وجه نظر عينة الدراسة.
  - ٣ - بيان متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي للأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر .
- يتضح مما سبق أن التطوير التنظيمي سوف يغير من وظائف الإدارة التقليدية التي تعتمد على الوسائل القديمة في التخطيط والاتصال والرقابة والتنظيم والمتابعة إلى المفهوم الجديد للإدارة والتركيز على تحقيق نتائج أهداف العملية التعليمية من خلال استخدام التقنيات الحديثة.

## أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث فيما يلي :
- أنه سيتناول موضوعا يهتم بتطوير وتحسين الأداء الإداري داخل المدرسة وذلك من خلال استخدام بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة لتصبح مؤسسة تعليمية قادرة على مواكبة المتغيرات الحديثة.
  - أهمية مرحلة التعليم الثانوي فهو الركيزة الأساسية للعملية التعليمية لذلك كان لابد من تطويرها ومواكبتها للمتغيرات المعاصرة وتطوير الأداء الإداري وذلك باستخدام بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتماشى مع متغيرات العصر وتقدمه .
  - الاهتمام باستخدام اتجاهات إدارية علمية حديثة على ضوء التطوير التنظيمي وذلك للنهوض بالأداء الإداري لتساير التطورات الحديثة .

## منهج البحث

سوف تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي: ويعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث ملاءمة لدراسة المشكلات التربوية وهو عبارته عن: "طريق يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل ظواهره" (درويش، 2018، ص118).

### حدود البحث

وتشمل حدود البحث ما يلي:

- **الحد الموضوعي:** يدور الجانب النظري حول الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في مصر من حيث (المفهوم، العوامل المؤثرة على الأداء الإداري، أهمية تطوير الأداء الإداري، خصائص تطوير الأداء الإداري)، وكذلك يتناول البحث التطوير التنظيمي كأحد الاتجاهات الإدارية الحديثة من حيث (المفهوم، الأهداف، الخصائص، الأهمية، المعوقات، المتطلبات).

- **الحد البشري:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية على عينه من القائمين من أفراد الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة (قادة المدرسة من مديرين ونظار ووكلاء، والمعلمين، وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات) بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر في المحافظات المستهدفة.

- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة الحالية على التطبيق بمحافظتي (الفيوم - الجيزة - كفر الشيخ).

- **الحد الزمني:** خلال العام الدراسي 2022/12/10م

### مصادر البحث وأدواته:

اعتمدت الباحثة في جمع المعلومات والبيانات على المصادر الأتية:

1. الوثائق الرسمية، والتقارير، والمؤتمرات، والندوات.

2. الدوريات العلمية المتخصصة.

3. الرسائل العلمية والبحوث التي تناولت موضوعات تتصل بموضوع الدراسة الحالية.

4. الكتب والمراجع والمطبوعات العربية والأجنبية المتوفرة في موضوع الدراسة الحالية.

5. استبانة من إعداد الباحثة ستطبق على عينة من أفراد الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، الجيزة، وكفر الشيخ، وللتعرف على درجة توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري للمدارس الثانوية بمصر على ضوء التطوير التنظيمي.

### مصطلحات البحث

#### الأداء الإداري:

يعرف الأداء الإداري في معناه الشائع يتمثل في مجموعة النشاطات التي تنفذ في مكان العمل وتتعلق بالإنتاجية والحضور والانصراف والرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية، كما أنه درجة الكفاءة التي يتمتع بها عضو أو فريق أو نظام في القيام بعمله (سرحان، 2014، ص213).

كما يعرف الأداء الإداري إجرائياً على أنه: الإجراءات التي يتخذها الفرد في ممارسة الوظيفة الإدارية واتخاذ القرارات سواء لوضع الأهداف أو العمل على تحقيقها بما في ذلك مهام التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

#### التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه: " مجهود طويل لإحداث تغيير مخططاً، قائماً على تشخيص شارك فيه أعضاء المؤسسة في نظام مترابط منطقياً، بهدف زيادة فاعلية

تنظيم المؤسسة، والمساعدة في تنفيذ أهدافها" (معجم المصطلحات التدريبية والإدارية، 1998، ص30).

كما عرف على أنه: " نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة، ومن ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه: يشمل محاول استغلال الفرص، والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح، والنمو للمؤسسة" (دروم، 2016، ص 256-267).

يعرف التطوير التنظيمي إجرائيا على أنه: العملية التي من خلالها تطور المنظمة القدرة الداخلية لتكون أكثر فعالية، والحفاظ على نفسها على فترة طويلة.

#### الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الأداء الإداري والتطوير التنظيمي طبقا للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

#### أولا الدراسات العربية:

1. دراسة: الشحنة بعنوان (تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، 2017).

استهدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ولقد استخدم الباحث استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصل الباحث إلى عدة مقترحات منها: ١- توفير الإمكانيات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد. ٢- ضرورة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها. ٣- صياغة رؤية

استراتيجية يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة وتتناغم رؤيتهم مع رؤية المدرسة ككل  
 ٤- الاهتمام بالأنشطة المدرسية وتنوعها وتوفير الإمكانيات اللازمة لها وتشجيع الطلاب  
 على المشاركة فيها.

## 2. دراسة: يوسف بعنوان (دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية، 2017).

هدفت الدراسة إلى الوصول لنتائج نظرية وميدانية بهدف تفعيل دور مدير المدرسة  
 الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في وضع  
 الإطار النظري والإطار الميداني، حيث تم تصميم أداة البحث (الاستبيان) لتضم أربعة  
 محاور وفي كل محور عدد من العبارات، وتم تطبيق أداة البحث على عينة من مديري  
 المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية عددهم (151)، وقد توصل البحث للنتائج  
 الآتية؛ أنه بجانب الدور القيادي لمدير المدرسة في تشكيل ثقافة المدرسة فإن له  
 وظائف تنفيذية كثيرة لا يمكن بدونها أن يتحقق المناخ التنظيمي المنضبط في المدرسة  
 كما أن المدارس ذات الانضباط الجيد تتميز بوجود مدير مدرسة مرئي حاضر للطلاب  
 والمعلمين في المدارس وفي الفصول، وفي الأمكنة التي يمكن أن تحدث فيها مشكلات،  
 فالمدير يتحدث عفويا مع المعلمين والطلاب، ويتفاعل معهم ويهتم بالأنشطة التي  
 يمارسونها، أيضا المدير الذي يستمع للطلاب، ويشعر بهم ويعرف أسماءهم، ويساعدهم  
 عندما يواجهون أية مشكلة.

## 3. دراسة: الكريم بعنوان (تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، 2018).

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي، وعمليات إدارة المعرفة في  
 المدرسة الثانوية العامة في القليوبية، ولهذا فقد تم تصميم استبانة، تكونت من محورين  
 أساسيين، وهما المحور الأول: يتناول أبعاد المناخ التنظيمي، وتناول المحور الثاني:  
 أبعاد عمليات إدارة المعرفة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق هذه  
 الدراسة على عينة بلغت (١٢٧) مفردة في مرحلة التعليم الثانوي العام في محافظة  
 القليوبية، كما استعان الباحث في تحليل البيانات إحصائيا بحزمة البرنامج الإحصائي

(SPSS)، وتوصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات لتهيئة المناخ التنظيمي من أجل تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة أهمها: وضع رسالة رؤية استراتيجية قائمة على أسس علمية تتناسب مع استراتيجيات إدارة المعرفة وتوفير المخصصات المالية الكافية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وإيجاد نظم تحفيزية فعالة تمنح لذوي الأداء المتميز، وضرورة إعطاء العاملين الوقت الكافي لتبادل الأفكار وبشكل جماعي، وكذلك توفير شبكة اتصالات حديثة لتبادل المعلومات بين جميع الأفراد داخل المدرسة.

#### 4. دراسة: علي بعنوان (دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، 2021).

استهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التدوير الوظيفي لتطوير الأداء الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها ضرورة تطبيق التدوير الوظيفي داخل المؤسسات لما له من أهمية في تطوير ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

#### الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة: Asghar Zamani, Pozveh بعنوان (العلاقة بين المناخ التنظيمي

والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في قسم التربية والتعليم، 2016).

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي للموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم بأصفهان، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة بلغت (٢٢٠) موظفاً من أصل (517) موظفاً إدارياً يعمل في وزارة التربية والتعليم بأصفهان، طبقت عليهم استبانة المناخ التنظيمي إعداد سوسمان وديب (١٩٩٨)، واستبانة الصمت التنظيمي إعداد فان داين وآخرون (٢٠٠٣)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط سالبة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي، وعلاقة سالبة بين أبعاد المناخ التنظيمي (المكافآت، وإجراءات العمل، وأهداف

المؤسسة) من جهة والصمت الوظيفي من جهة أخرى، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك اختلاف كبير في آراء المستجيبين تعزي لمتغير العمر.

2. دراسة: **Becerra, Sandra** بعنوان (المناخ المدرسي للمؤسسات التعليمية: تصميم مقياس تشخيصي والتحقق منه، 2016).

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس لتشخيص المناخ التنظيمي المدرسي في المؤسسات التعليمية، ولتحقيق الأهداف استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (549) معلماً ومديراً اختيروا من مدارس ابتدائية بمختلف مدن تشيلي، وبنيت استبانة تنقسم إلى سبعة عوامل رئيسة لتشخيص المناخ المدرسي، وجرى التحقق من صدقها وثباتها من خلال عينة استطلاعية. وكان من أبرز النتائج أن المقياس يمكن استخدامه في تشخيص المناخ المدرسي، وأن المناخ المدرسي يتضمن عوامل مؤثرة أهمها المناخ التعليمي، والعلاقة بين المعلم والطالب، العلاقة بين المعلم وجهات الإدارة والإشراف، العمل المشترك بين المعلمين، العلاقة بين المعلم وأولياء الأمور، والعلاقة بين المعلم والبيئة المحلية، والهيكل التنظيمي للمدرسة.

3. دراسة: **Poonsook, Kitratporn** ، **and Vichian Puncreobutr** بعنوان (جودة الحياة العملية والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة على طول الحدود التايلاندية الكمبودية، 2016).

هدفت الدراسة إلى قياس جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي للمدارس الواقعة طول المنطقة الحدودية بولاية الكمبودية بتايلاند، والعلاقة بين جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (384) معلماً ومشرفاً تربوياً اختيروا من جميع المدارس الحدودية، وطبقت عليهم استبانة لقياس جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن جودة حياة العمل متوافرة بدرجة عالية في المدارس الحدودية، وتبين توافر عناصر الأمان، والصحة، وأن المناخ التنظيمي المتوافر جيد، وتبين وجود علاقات تتراوح في قوتها بين أبعاد جودة حياة العمل والمناخ التنظيمي.

#### 4. دراسة: Hyun, Su بعنوان (بحث في التحليل الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية المهنية باستخدام طريقة DACUM، 2019).

هدفت الدراسة لتحليل وظيفة مدير مدرسة ثانوية في تايلاند باستخدام منهجية الديكام من خلال التوصل لمجموعة من المهام والواجبات لمدير المرحلة الثانوية | المهنية والتي تساعد في تحقيق البراعة التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي لائم موضوع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مدير مدرسة ثانوية مهنية و (7) أعضاء مثلوا لجنة الديكام ومساعدين وسكرتير، واستمرت ورشة العمل لمدة يومين متتالين، وتم استخدام الديكام كأداة لتطبيق الدراسة، وكان من أهم نتائجها: اشتقاق (11) واجب و (95) مهمة للمدير، ثم تقسيم أهمية وصعوبات وتكرار كل مهمة على التوالي إلى عالية (أ) ومتوسطة (ب) ومنخفضة (ج)، ثم التوصل بإجماع الخبراء على تحديد ما إذا كانت القدرات الأساسية قد تم اكتسابها في وقت مبكر في العمل أم لا، بناء على نتائج التحليل تم تقديم مخطط تحليل مهام مديري المدارس الثانوية المهنية يضم (16) واجب تحته (49) مهمة، ثم تقديم قائمة بأهم الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية المهنية، والتي تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية.

#### التعليق العام على الدراسات السابقة

هدفت الدراسة الحالية بصورة أساسية إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي وانتقلت الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة كل من (الشحنة 2017) حيث بحثت الدراسات عن تطوير الإدارة.

واختلفت مع دراسة الشحنة في أن الدراسة الحالية بحث في ضوء التطوير التنظيمي، ودراسة الشحنة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (يوسف 2017) ، ودراسة (الكريم 2018)، ودراسة (Asgar 2016) ، ودراسة (Poonsook 2016) من حيث البحث في ضوء التطوير والمناخ التنظيمي.

وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الموضوعات التي تناولتها الدراسة.

وانتقلت الدراسة الحالية أيضا مع الدراسات السابقة من جهة عينة الدراسة فقد تم تطبيق الدراسات السابقة على مديري المدارس الثانوية ، وهو ما تم في الدراسة الحالية أيضا . وبالنسبة لنتائج الدراسات السابقة فقد وجد أن معظم الدراسات أشارت بشكل مباشر إلى أن هناك الافتقار بصفة عامة إلى ثقافة إدارية تتقبل التطوير التنظيمي، كما أن معظم هذه الدراسات تكاد تجمع على أهمية تطوير الأداء الإداري و ضرورة توفير مناخ ملائم لتطوير الأداء الإداري في المدارس من حيث عقد دورات تدريبية للمديرين توضح لهم كيفية ممارسة عملية التطوير، كما أكدت بعض الدراسات على أهمية التطوير التنظيمي في تحقيق عملية الجودة التعليمية بالمؤسسات التعليمية، وأكدت على أهمية الدور الذي يقوم عليه التطوير التنظيمي في تحقيق جودة الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية من خلال رسم وتحديد الأولويات التنظيمية والدفع بها، كما اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الخروج بمقترحات لتحقيق التطوير التنظيمي.

وانتقلت الدراسة الحالية مع الدراسات السابق في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة.

ومن أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن الدراسة الحالية كانت عينتها غير قاصرة على فئة مديري المدارس فقط كما ظهر في عرض الدراسات السابقة، بل اشتملت عينة الدراسة الحالية على المديرين والوكلاء، والمعلمين وأخصائي التكنولوجيا.

## الإطار النظري

## المحور الأول:

أولاً: الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في مصر:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الإداري ومن هذه التعريفات ما يلي:

-مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الفرد بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ

والخبرة الفنية في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع الموظفين بالإضافة إلى الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل كما يعد نظاما رسميا لتقييم وقياس أداء الموظفين والتأثير في الخصائص الأدائية والسلوكية لهم (علي، 2007، ص22).

-مجموعة الإنجازات والنتائج النهائية التي يحققها الأفراد أو مجموعات العمل أو الوحدات التنظيمية (أدير، 2008، ص17).

-قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف). (أبو النصر، 2008، ص77).

-مقومات الأداء الإداري:

تكمن مقومات الأداء الإداري في مجموعة قواعد أو أسس التي من خلالها يستطيع القائد الإداري تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية متميزة وتمثلت في الآتي:

- القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.

- إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والمتخصصة.

- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة في العمل الجماعي.

التعرف على أساليب البحث المفيدة بمجال العمل عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل دون الخوض في تفاصيل التطبيق العميق للدراسات العلمية ذاتها لتسهيل متابعة ما يقوم به الأفراد.

- إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالموهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب. (آل سلطان، 2011، ص 185).

### العوامل المؤثرة في الأداء الإداري

يري (مجاهد وعناني، ٢٠١٣، ص 43) أن الأداء الإداري متعدد الجوانب بسبب الطبيعة المتغيرة للإدارة، واختلاف رؤى علماء الإدارة حول طبيعة الأداء الإداري والتي تحدها الجوانب الأربع التالية: الجانب الأول: ويفترض أن الأداء الإداري نشاط ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه العملية التي بواسطتها يمكن توجيه أنشطة الآخرين نحو أهداف مشتركة، الجانب الثاني: يفترض أن الأداء الإداري هو عملية توجيه للعناصر البشرية، ولذلك يعرف بأنه توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين، الجانب الثالث يفترض أن الأداء الإداري قائم على أساس تفاعل مجموعة من العناصر المادية والبشرية

ولذلك يعرف الأداء الإداري بأنه عملية تنسيق الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، الجانب الرابع: يفترض أن الإدارة تنظم ولذلك فإن الأداء الإداري يعني تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

كما ينظر إلى الأداء الإداري على أنه جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلون وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجدودونما الاكتفاء بمستوي معين من الأداء، ولكن هذا الجهد وهذا الأداء ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوي المطلوب، أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم (أبو سمرة، الطيبي، 2015، ص ص 39-56).

وقد يعزي هذا إلى مجموعة من العوامل منها كما نكرها (منصور 2020، ص ص 1-45):

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة لا تمتلك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوي أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبق.

- عدم المشاركة في الإدارة: فعدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوي أداء الموظفين.

- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

- الرضا الوظيفي: من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف.
- التسبب الإداري: يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل وقد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.
- غياب الأمن الوظيفي: فالإحساس بالأمن لدي الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساسا للنجاح والابتكار.
- ويعتبر تحسين الأداء الإداري داخل كليات التربية عاملا أساسيا في تطوير هذه الكليات حيث إنه الأساس لأي خطوة تطويرية أو تحسينية تتم بداخلها.
- وكلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي مركزيا كان تطبيق اللوائح والنظم بصورة حرفية. وكلما كان طابع العمل داخل الهيكل التنظيمي لا مركزيا كان الاستقلال وحرية الرأي وكان المناخ التنظيمي طابعه الانفتاح والروح المعنوية العالية والثقة (أحمد، 2011، ص 194).

### أهمية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي:

يمكن توضيح أهمية تطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي في النقاط التالية:

- يساهم تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي في تنمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يتيح للمديرين فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر.

- يؤدي إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظرا للتفاعل بين المديرين والأفراد العاملين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة.

- يساعد تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمنظمة بصورة عامة.

- تساهم بعض برامج تطوير الأداء الإداري في تزويد المديرين ببعض المهارات الخاصة ووفقا لمدى الحاجة لهذه المهارات.

- يعبر تطوير أداء المؤسسات التعليمية عن النشاط أو الجهد الذي يهدف إلى إدخال مجموعة من التغيرات في قدرات وإمكانات المؤسسة التعليمية، حتى تقوم بدور هام في رفع مستوى أدائها من خلال تحديد أهدافها الإجرائية، ومدى تطوير الخدمات المقدمة، والقدرة على إعادة تحديد الأهداف (عيد، 2014، ص23).

### ثانياً: التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي في مصر:

وينظر إلى التطوير التنظيمي من قبل الممارسين والمنظرين بطرق مختلفة، ويرجع ذلك جزئياً إلى تعقيده، والتطوير التنظيمي جهد مخطط له عن عمد على نطاق المؤسسة لزيادة فعاليتها، أو تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويبدأ بالتشخيص الدقيق للوضع الراهن والاحتياجات على مستوى المؤسسة، وهو بطبيعته متعدد التخصصات، ويعتمد على تقنيات من العلوم السلوكية، وعلم الاجتماع، وعلم النفس (بما في ذلك نظريات التعلم، والتحفيز، والشخصية).  
حسنين، 2020، ص177).

يعد مفهوم التطوير التنظيمي مفهوما معاصرا في الفكر الإداري، حيث يوجد عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم فيرى كثير من الباحثين أنها القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمات. كما تُعرف بأنها القدرة على التكيف بطريقة فعالة وسريعة مع اغتنام الفرص التي تتيحها البيئة في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة والتي تحقق للمنظمة سلسلة من المزايا التنافسية تؤدي لبقائها في بيئة ديناميكية (حمود، القدسي 2018، ص 210).

والتطوير التنظيمي يمثل عاملا رئيسيا لنجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة وذلك لمساهمته في رفع قدرة المنظمة على التعامل مع التغييرات الحاصلة والاستفادة من الفرص البيئية التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة.

وهو سمة تنظيمية مرتبطة بمجموعة من الكفايات والقدرات والمتطلبات والأسس والأبعاد اللازمة لتمكين التنظيم من تحقيق التوافق والاستجابة السريعة والدقيقة للتغيرات البيئية، وما قد يرافقها من مواقف متغيرة ومفاجئة وغير متوقعة، والتكيف معها بدرجة عالية من السرعة والمرونة والتوازن (المصري، ٢٠١٦، ص ص ٢٥٧-٣٤١).

**مبررات تطبيق التطوير التنظيمي: تعتبر التغيرات التي تتعرض لها المنظمات من أهم مبررات تطبيق التطوير التنظيمي فيها ومن هذه المبررات ما يلي:**

- تشجيع التنافسية: إن قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية جديدة في سياق الأوضاع المتغيرة تنبع من تصميم الأعمال بشكل مناسب، وفي الوقت المناسب، وبدرجة من المرونة، وبأسعار معقولة، بما يسهم في الحفاظ على المزايا التنافسية

للمنظمة وسط بيئات مضطربة وهو ما يعني وصول المنظمة إلى تحقيق التطوير التنظيمي المطلوب.

- تلبية احتياجات التطوير التنظيمي: حاجة المنظمة إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها؛ والروتين في العمل يدعو إلى التطوير التنظيمي على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي ولضمان تحقق التطوير في كل مستويات المنظمة كان لابد من توفر ثلاث عوامل رئيسية فيها درجة مشاركة العاملين في الإدارة ومدي استعداد المشاركين وقدراتهم على تغيير العلاقات الاجتماعية وإدارة العلاقات وكل هذه العوامل ذات علاقة بالقائد وتتصل بالبعد الداخلي.

- التطور غير المسبوق في تكنولوجيا المعلومات: أوضحت الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورا مهما في تغيير العمليات والبيئات والقدرات التنظيمية، وبالتالي تمكن تكنولوجيا المعلومات المنظمات من التطوير للتعامل بنجاح مع البيئات المضطربة فهي تزيد من القدرة على معالجة المعلومات، كما أنها تساعد على التكيف مع التغير البيئي من خلال تبادل المعرفة، والحفاظ على الميزة التنافسية وذلك من خلال تعزيز القدرات الديناميكية للابتكارات وتحقيق أداء عالي (العتيبي، 2020، ص ص35-62).

#### أهداف التطوير التنظيمي:

صمم لزيادة فعالية المنظمة، وتحقيق الصحة التنظيمية: لتحقيق التطوير التنظيمي في المنظمات، من الضروري أن تكون هناك صورة عما ستبدو عليه المنظمة "المثالية" الفعالة والصحية، وخصائصها ( Gill Ringland, Patricia Lustig and Oliver Sparrow, 2010، ص42). وتركز تطوير المنظمة على ضمان علاقات صحية فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ومساعدة المجموعات على

بدء التغيير وإدارته، وينصب التركيز الأساسي لتطوير المنظمة على العلاقات، والعمليات بين الأفراد، والجماعات وفيما بينهم، ويتمثل تدخلها الرئيسي في التأثير على علاقة الأفراد، والجماعات لإحداث تأثير على المنظمة كنظام ( Munir ،Theeb،2020، ص ص 148-158).

والهدف الأساسي لتطوير المنظمة هو تمكين المنظمة لتكون أكثر انفتاحا ا: من خلال تعزيز الكفاءة، واستثمار الإمكانيات، فالمنظمات باستمرار تنفذ جهود التغيير المخطط لها على أساس توجيه العمل، وتبرز نتائج البحوث الحاجة إلى التطوير التنظيمي وأهميته في المنظمات، من أجل الفعالية التنظيمية، ومن أجل التغلب على التحديات، فزال عن تحقيق القدرة التنافسية، وتمكين العاملين من حل القضايا التنظيمية بشكل جماعي، والتحرك نحو تنمية تنظيمية إيجابية (Chandrasekar and Ma،2017، ص ص 16-39).

### أبعاد التطوير التنظيمي:

أشارت بعض أدبيات الفكر التربوي الحديث إلى وجود بعدين للتطوير التنظيمي هما: ( S & Bido D،Popadiuk )، 2015، ص ص 240-241).

- الاستغلال: ويقصد به قدرة المنظمة على القيام بعمليات التحسين المستمر من خلال تحسين المهارات والمعارف والقدرات الحالية بما تحقيق مستوى الكفاءة المستهدفة.

- الاستكشاف: ويقصد به البحث عن الفرص والمعرفة الجديدة، هو عملية تتضمن امتلاك رؤية البحث عن الفرص الجديدة التي تضطلع بما يعزز من

تنافسية المؤسسة وامتلاكها القدرة على التنبؤ بحاجات السوق المستقبلية أو البحث عن أسواق جديدة.

ويتميز السلوك الاستغلالي بالتوجه نحو تحقيق النتائج المنهجية والكفاءة، حيث يسعى الشخص في هذا الوضع إلى الجمع والتقريب بين الأفكار للتوصل لإجراءات جديدة للتنفيذ، كما يرتبط السلوك الاستكشافي بالأبداع والذي ينتج عنه عدد كبير من الأفكار الجديدة والمثيرة، كما يرتبط بالتجريب والتفكير البعدي، وتعمل القدرة الاستكشافية في المراحل المبكرة من عملية الابتكار التي تتضمن توليد الأفكار والمفاهيم العديدة. (Rodriguez, Raul and Hechanova, 2014، ص9).

**المحور الثاني: واقع التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر :**

تتناول الدراسة في هذا الفصل الجزء الميداني منها، والمتعلق بمتطلبات الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي؛ وذلك بغرض الوقوف على نقاط الضعف الموجودة في هذا الواقع والعمل على معالجتها وتطويرها من خلال تقديم عدد من التوصيات وذلك وفقاً للنتائج التي يتم التوصل إليها.

**أولاً إجراءات الدراسة الميدانية: تتمثل إجراءات البحث الميداني فيما يلي:**

### **1-أهداف البحث الميداني:**

هدف البحث الميداني إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام على ضوء التطوير التنظيمي.

### **2-مجتمع البحث:**

مجتمع الدراسة يتمثل في جميع المدراء والوكلاء والمعلمين وأخصائيي التكنولوجيا بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفيوم وكفر الشيخ والجيزة والجدول التالي يوضح أفراد مجتمع الدراسة.

### جدول (1)

يبين عدد (مديري، ووكلاء، ومعلمي، وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات) بالمحافظات مجال الدراسة

م	المحافظة	عدد المديرين	عدد الوكلاء	عدد المعلمين	عدد أخصائيي تكنولوجيا المعلومات
1	الفيوم	64	128	1842	64
2	الجيزة	191	382	5595	191
3	كفر الشيخ	101	202	3682	101
	الإجمالي	356	712	11.119	356
		12.543			

وبالتالي بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة لـ (مديري، ووكلاء، ومعلمي، وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات) بمدارس التعليم الثانوي العام في المحافظات الثلاثة موضوع الدراسة (373) مشاركاً، وهو العدد الذي يقل عن العدد الذي اعتمدت عليه الباحثة في التحليل الإحصائي والذي بلغ (407) كعينة للدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، ومن ثم فهو كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استطلاع لآرائها (أبو سمرة، الطيبي، 2019، ص45).

وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يُكونون موضوع الدراسة. وعند النظر للدراسة الحالية نجد أن مجتمعها يتمثل في (مديري، ووكلاء، ومعلمي، وأخصائيّ تكنولوجيا المعلومات) بمدارس التعليم الثانوي العام في المحافظات الثلاثة موضوع الدراسة، والذين يبلغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية التي حصلت عليها الباحثة (12.543) (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، إحصائية للعام الدراسي 2022 / 2023م)، ويمكن توضيح توزيعهم في الجدول التالي:

## جدول (2)

عدد (مديري، ووكلاء، ومعلمي، وأخصائيّ تكنولوجيا المعلومات) بالمحافظات  
مجال الدراسة

م	المحافظة	عدد المديرين	عدد الوكلاء	عدد المعلمين	عدد أخصائي تكنولوجيا المعلومات
1	الفيوم	64	128	1842	64
2	الجيزة	191	382	5595	191
3	كفر الشيخ	101	202	3682	101
	الإجمالي	356	712	11.119	356
		12.543			

ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله، فقد تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون الإحصائية (Thompson, s، 2002، ص10)؛ لتحديد عدد أفراد العينة الممثلة للمجتمع، والمبينة على النحو التالي:

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

حيث إن: n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d = نسبة الخطأ (0.05)، p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

$$n = \frac{12543 \times 0.5 (1 - 0.5)}{12543 - 1 \times [(0.05)^2 \div (1.96)^2] + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{3136}{8.40}$$

$$n = 373$$

وبالتالي بلغ الحد الأدنى من العينة المطلوبة لـ (مديري، ووكلاء، ومعلمي، وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات) بمدارس التعليم الثانوي العام في المحافظات الثلاثة موضوع الدراسة (373) مشاركاً، وهو العدد الذي يقل عن العدد الذي اعتمدت عليه الباحثة في التحليل الإحصائي والذي بلغ (407) كعينة للدراسة، بما يساعد في تحقيق الهدف الرئيس لها والمتمثل في الإجابة على سؤال ما واقع الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي؟

وتمكنت الباحثة من تحديد الأعداد المتعلقة بكل خاصية من خصائص أفراد عينة الدراسة بعد وصول الاستجابات، حيث يمكن توضيحها في الآتي:

## جدول (3)

## توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير	82	20.1%
وكيل	77	18.9%
أخصائي تكنولوجيا	167	41.0%
معلم	81	19.9%
الإجمالي	407	100.0%

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عينة الدراسة (407) عضواً، كانت النسبة الأعلى من حيث تطبيق الاستبانات لصالح وظيفة (أخصائي تكنولوجيا المعلومات) حيث بلغت (41%)، في حين جاءت النسبة الأقل من حيث التطبيق لصالح وظيفة (وكيل) بنسبة (18.9%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود عدد كبير من بين العينة قادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات ويدركون الأهمية الكبيرة لها، وهم أصحاب وظيفة أخصائي تكنولوجيا المعلومات؛ وهو الأمر الذي يعطي قوة كبيرة لنتائج الدراسة ويساعد على تقييم الواقع بشكل جيد، إضافة إلى تقييم قدرة الأداء الإداري على التطوير.

كما يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة:

## جدول (4)

## توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة
الفيوم	167	41%
الجيزة	120	29%
كفر الشيخ	120	29%
الإجمالي	407	100%

يُظهر الجدول التالي أن أعلى فئة من فئات متغير المحافظة من حيث التطبيق كانت (الفيوم) بعدد (167)، ونسبة (41%)؛ في حين جاءت أقل فئة من فئات متغير المحافظة من حيث التطبيق لصالح محافظتي (الجيزة وكفر الشيخ) بعدد (120) لكلاً منهما، ونسبة (29%).

كما يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للمحافظة:

جدول (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير للمؤهل

النسبة	العدد	المؤهل
82%	335	عال تربوي
2%	9	عال غير تربوي
15%	63	غير ذلك
100%	407	الإجمالي

توصلت الباحثة من الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل، والتي جاءت في الترتيب الأول كانت لصالح (عال تربوي)، حيث بلغت (82%)؛ وقد يعزى ذلك إلى توجه الوزارة في الوقت الحالي إلى وضع شرط للعمل في وظيفة معلم أو للترقية من بين المعلمين الحاليين، وهو التخرج من كلية التربية أو الحصول على المؤهل التربوي مما دفع غالبية العاملين في المدارس لتوفير أوضاعهم.

ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل:

جدول (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
%0.5	2	أقل من 5 سنوات
%3.9	16	من 5 سنوات لأقل من 10 سنوات
%95.6	389	10 سنوات فأكثر
%100	407	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من حيث تطبيق الاستبانة لصالح خبرة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت (95.6%)، في حين جاءت النسبة الأقل من حيث التطبيق لصالح خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (0.5%)، وتشير هذه النتيجة إلى الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها غالبية أعضاء العينة، وبالتالي دقة النتائج التي ستترتب على آرائهم.

#### رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة والتي تقيس وجهة نظر عينة الدراسة بطريقة تحقق أهدافها ويسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. وتم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (0.05) و(0.01) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

كما تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (21) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

واستعانت الباحثة بمقياس ليكرت الثلاثي للوقوف على شكل آراء العينة، ولتحديد طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسيمه على (3) وهي الثلاث مستويات ومعيار يكون من (نعم-مرتفع، إلى حد ما- متوسط، لا-منخفض)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (3/2=0.66) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة لا (1: 1.66) وفئة إلى حد ما (1.67: 2.33) وفئة نعم (2.34: 3)، وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة.

واستخدمت الباحثة عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (21)، والأساليب التي استخدمت هي:

### 1. أساليب الإحصاء الوصفي:

❖ التكرارات (Frequencies): لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الأولية)، وكذلك حساب التكرارات لاستجابات فئة البحث، عن كل بند من بنود الاستبانة، كما تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحويلها إلى الدرجات المقابلة (نعم= 3)، (إلى حد ما = 2)، (لا = 1).

❖ حساب المتوسط الموزون للعبارات =  $\frac{(3) \times \text{تكرارها} + (2) \times \text{تكرارها} + (1) \times \text{تكرارها}}{ن}$

ن

❖ حساب النسبة المئوية للعبارات = (الوزن النسبي للعبارة / 3) × 100

- ❖ المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (أبعاد ومحاور الدراسة) لترتيب الفقرات 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 الاستبانة عن متوسطها الحسابي.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي لاستبانة الدراسة.
- ❖ استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

## خامساً: التحليل الإحصائي للنتائج:

## ❖ نتائج عبارات: متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي

## العام لتطوير الأداء الإداري:

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات: متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام لتطوير الأداء الإداري، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (7) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الأول (المتطلبات المادية) كأحد أبعاد المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	الاستجابات						العبارة	م
				لا		إلى حد ما		نعم			
				%	ك	%	ك	%	ك		
8	مرتفع	0.48	2.69	1%	3	30%	121	70%	283	1	تقديم ميزانية داعمة لإنشاء نظام معلومات حديث للتطوير التنظيمي المدرسي.
1	مرتفع	0.40	2.85	2%	7	12%	48	86%	352	2	توفير التحفيز المادي الذي يحفز المعلمين نحو العملية التعليمية.
2	مرتفع	0.40	2.82	1%	3	16%	67	83%	337	3	توفير الأدوات والأجهزة التعليمية لجميع موظفي المدرسة لبناء الاتصالات الإلكترونية.
7	مرتفع	0.47	2.72	1%	4	26%	106	73%	297	4	توفير نظام تقني لتبادل المعلومات بين الأقسام المرتبطة ببرامج التطوير التنظيمي.
9	مرتفع	0.50	2.66	1%	6	31%	126	68%	275	5	توفير قاعات حاسب إلى مفعلة لإنجاز الأعمال المدرسية.
6	مرتفع	0.45	2.76	1%	4	22%	90	77%	313	6	توفير منظومة متكاملة للإنترنت لجميع المدارس.
4	مرتفع	0.44	2.76	1%	3	22%	90	77%	314	7	عمل منظومة داخل

م	العبارة	الاستجابات						الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
	المدرسة لتطبيق أساليب وأدوات التقويم على التابلت توزع من خلال تطبيق خاص بالمدرسة.		%		%						
8	تجهيز المعامل والفصول الدراسية بمتطلبات التطوير التنظيمي.	311	76 %	94	23 %	2	0 %	2.76	0.44	مرتفع	
9	توفير تابلت لكل معلم يستطيع من خلاله متابعة العملية التعليمية في أي وقت وأي مكان.	326	80 %	70	17 %	11	3 %	2.77	0.48	مرتفع	

يُظهر التحليل الموجود بالجدول السابق أن درجة أهمية توافر عبارات البعد الأول من المحور الثالث والذي يتعلق (بالمطلبات المادية)، قد جاءت جميعاً بمستوى موافقة من الدرجة الأولى وهي (نعم)، وذلك وفقاً لآراء العينة، حيث جاء المتوسط الموزون لها ما بين (2.85) و(2.66)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هناك ضرورة ملحة لتوافر هذه المتطلبات وضرورة أن يكون هناك بذل لمزيد من الجهود حتى يحدث تحقق لهذه المتطلبات على أرض الواقع، وبالتالي يزداد توافر ممارسات الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي.

جاء المتطلب رقم (2) والذي ينص على: " توفير التحفيز المادي الذي يحفز المعلمين نحو العملية التعليمية" في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (2.85)، وانحراف معياري (0.40)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على أهمية توافره في الواقع بمستوى (نعم)، وقد يكون السبب في ذلك إلى أن وجود مقابل مادي يزيد من

إقبال المعلمين نحو العملية التعليمية حيث يجعل المعلم يشعر وأن هناك فروق بينه وبين غيره من المعلمين الذين لم ينخرطوا في العملية التعليمية فتزداد دافعيته للإنجاز .

كما حصل المتطلب رقم (5) والذي ينص على: " توفير قاعات حاسب إلى مفعلة لإنجاز الأعمال المدرسية."، على الترتيب التاسع والأخير من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (2.66)، وانحراف معياري (0.50)، وهو ما يشير إلى درجة أهمية توافر من النوع الأول وهي (مرتفع)؛ وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع تكلفة أجهزة الحاسب الآلي وغيرها من عناصر التكنولوجيا التي يحتاجها الأداء الإداري مما يجعل المعلم بمفرده غير قادر على تطبيق هذه النمط من التعليم إضافة إلى أن توفير قاعات حاسب إلى مفعلة لإنجاز الأعمال المدرسية يعطي صورة ذهنية للمعلمين بجدية المدرسة نحو التحول الرقمي فيزيد التزامه بالإجراءات الموضوعية لتطبيق إجراءات هذا التحول.

#### جدول (8) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثاني (المتطلبات المادية)

م	العبارة	الاستجابات						المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموثوقية	الترتيب
		مرتفع		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
10	وضوح علاقة العمل الرأسية بنظام التطوير التنظيمي وخطوط الاتصال بين الموظفين والإدارة.	2	56%	17	43%	4	1%	2.5	0.5	7	
11	توفر المعرفة بالنظام المدرسي لدي الموظفين بالمدرسة.	2	57%	16	42%	4	1%	2.5	0.5	6	
12	تشجيع الإدارة للأفكار والآراء الإبداعية غير التقليدية في أساليب العمل المدرسية.	2	71%	11	28%	5	1%	2.7	0.4	3	
13	مساعدة الهيكل التنظيمي في تسريع التواصل الإداري	2	67%	12	30%	1	3%	2.6	0.5	4	

	ع	3	4	%	1	%	4	%	7	بين الموظفين وإدارة المدرسة.
									2	
14	مر تفع	0.5 4	2.6 0	2 %	1 0	35 %	14 1	63 %	2 5 6	مشاركة المعلمين في التخطيط التشاركي والتفاعلي للتطوير التنظيمي.
15	مر تفع	0.5 5	2.7 1	1 %	3	22 %	90	75 %	3 0 6	تدريب المعلمين على برامج إنشاء الوسائط المتعددة، والتصميم الإلكتروني للمقررات التعليمية.
16	مر تفع	0.4 5	2.7 4	0 %	2	25 %	10 1	75 %	3 0 4	عقد دورات تدريبية عملية للمديرين والمعلمين لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.

يُظهر الجدول السابق أن درجة أهمية توافر عبارات البعد الثاني والذي يتعلق (بالمطالبات البشرية)، قد جاءت جميعاً بمستوى موافقة من الدرجة الأولى وهي (نعم)، وذلك وفقاً لآراء العينة، حيث جاء المتوسط الموزون لها ما بين (2.74) و(2.55)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هناك ضرورة ملحة لتوافر هذه المتطلبات البشرية وضرورة أن يكون هناك بذل لمزيد من الجهود حتى يحدث تحقق لهذه المتطلبات على أرض الواقع، وبالتالي يزداد توافر ممارسات الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي.

جاء المتطلب رقم (16) والذي ينص على: " عقد دورات تدريبية عملية للمديرين والمعلمين لدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية " في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (2.74)، وانحراف معياري (0.45)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على أهمية توافره في الواقع بمستوى (نعم)، وقد يكون السبب في ذلك إلى أن هذا المتطلب ينمي المديرين والمعلمين مهنيًا ويجعلهم على اطلاع بالجدارات المعاصرة التي يحتاجها المجتمع ويحتاجها المدير والمعلم لمواكبة التقدم العلمي خاصة فيما يخص دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية.

كما حصل المتطلب رقم (10) والذي ينص على: " وضوح علاقة العمل الرأسية بنظام التطوير التنظيمي وخطوط الاتصال بين الموظفين والإدارة."، على الترتيب السابع والأخير من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (2.55)، وانحراف معياري (0.52)، وهو ما يشير إلى درجة أهمية توافر من النوع الأول وهي (نعم)؛ وقد يعزى ذلك إلى أن التطوير التنظيمي يتضمن وصف وظيفي دقيق لكل الوظائف بما يجعل العلاقات بين الموظفين في نفس الدرجة واضحة كما أن العلاقة بين الدرجات المتنوعة سواءً الدرجة بالدرجة الأعلى أو الدرجة بالدرجة الأدنى ليس بها لبس.

والشكل التالي يوضح ترتيب فقرات البعد الثاني (المتطلبات البشرية) بحسب المتوسط الحسابي الموزون:

يتضح من الشكل السابق أن المتطلب رقم (66) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (2.74)، ثم المتطلب رقم (65) في الترتيب الثاني بمتوسط موزون (2.71)، وصولاً إلى المتطلب رقم (60) في الترتيب السابع والأخير بمتوسط موزون (2.55).

## جدول (9) النتائج التفصيلية لعبارات البعد الثالث (المتطلبات التنظيمية)

م	العبارة	الاستجابات									
		نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
17	الاهتمام بتقدير الاحتياجات التدريبية للتعليم للتطوير التنظيمي.	77%	3	22%	8	5%	1	2.7	0.46	مرتفع	2
18	تحدد الوظائف المرتبطة بالإشراف والإدارة والتنفيذ في التطوير التنظيمي.	62%	2	35%	1	3%	1	2.6	0.54	مرتفع	7
19	وضوح التخصصات والمسؤوليات والاتصالات بين الأفراد الذين يمارسون وظائف التطوير التنظيمي.	68%	2	31%	1	1%	1	2.6	0.50	مرتفع	5
20	تحديد التطوير التنظيمي لوسائل الاتصال الفعالة لتوصيل المعلومات لمستخدميها.	67%	2	33%	1	0%	0	2.6	0.48	مرتفع	6
21	إنشاء موقع على الإنترنت خاص بكل مدرسة تمارس فيه الأنشطة التفاعلية بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور.	79%	3	20%	8	1%	1	2.7	0.48	مرتفع	1
22	توفير خطط بديلة لمواجهة حالات الطوارئ أثناء عملية التعليم أو الامتحانات بالسرعة والكفاءة المطلوبة أثناء التقييم الإلكتروني.	77%	3	21%	8	1%	1	2.7	0.46	مرتفع	3
23	التقييم شامل لجميع الأهداف التعليمية بطريقة متزامنة وغير متزامنة في التطوير التنظيمي.	72%	2	27%	1	1%	1	2.7	0.47	مرتفع	4

يُظهر الجدول السابق أن درجة أهمية توافر عبارات البعد الثالث من والذي يتعلق (بالمطلوبات التنظيمية)، قد جاءت جميعاً بمستوى موافقة من الدرجة الأولى وهي (نعم)، وذلك وفقاً لآراء العينة، حيث جاء المتوسط الموزون لها ما بين (2.78) و(2.60)، بما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن هناك ضرورة ملحة لتوافر هذه المطلوبات التنظيمية ليزداد توافر ممارسات الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي.

جاء المتطلب رقم (71) والذي ينص على: " إنشاء موقع على الإنترنت خاص بكل مدرسة تمارس فيه الأنشطة التفاعلية بين الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور" في المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (2.78)، وانحراف معياري (0.44)، وهو ما يشير إلى موافقة العينة على أهمية توافره في الواقع بمستوى (نعم)، وقد يكون السبب في ذلك إلى أن وجود مثل هذا الموقع سوف يجعل هناك تواصل بين اطراف العملية التعليمية دون التقيد بمكان أو زمان ويزيد من شفافية المدرسة في التعامل مع المستفيدين وهو هدف سامي يسعى التطوير التنظيمي على تحقيقه.

كما حصل المتطلب رقم (68) والذي ينص على: " تتحدد الوظائف المرتبطة بالإشراف والإدارة والتنفيذ في التطوير التنظيمي."، على الترتيب السابع والأخير من حيث درجة أهمية التوافر بمتوسط موزون (2.60)، وانحراف معياري (0.54)، وهو ما يشير إلى درجة أهمية توافر من النوع الأول وهي (نعم)؛ وقد يعزى ذلك إلى أن التطوير التنظيمي يتضمن تحديد دقيق لكل الوظائف بما يجعل الأدوار المطلوبة من كل وظيفة واضحة لا تتداخل بينها.

والشكل التالي يوضح ترتيب فقرات البعد الثالث (المتطلبات التنظيمية)

بحسب المتوسط الحسابي الموزون:

يتضح من الشكل السابق أن المتطلب رقم (71) جاءت في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (2.78)، ثم المتطلب رقم (67) في الترتيب الثاني بمتوسط موزون (2.76)، وصولاً إلى المتطلب رقم (68) في الترتيب السابع والأخير بمتوسط موزون (2.60).

**المحور الثالث: متطلبات التطوير التنظيمي للأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر:** بناء على ما تم عرضه في الإطار النظري للبحث عن الأسس النظرية للتطوير التنظيم والأداء الإداري والعلاقة بينهما، واستكشاف متطلبات تحقق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام، يقدم البحث توصيات لتحقيق تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء التطوير التنظيمي، وهي كالاتي:

#### ❖ متطلبات مادية:

1. وضع حوافز مادية ومعنوية لأعضاء الإدارة المدرسية للتطوير التنظيمي كي يكونوا دافعا لغيرهم.
2. تشجيع الشراكة بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الموارد البشرية لإمداد الوزارة بأهم المستجدات بمجال التنمية المهنية من برامج ومشاريع تنموية.
3. المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات والتشريعات المنظمة للعمل داخل مدارس الثانوية بما يعزز ثقافة نشر التغيير والتطوير والتجديد وتبادلها بين العاملين.

## ❖ متطلبات بشرية:

1- التدريب على أهمية صياغة أهداف المؤسسة التربوية بوضوح والقدرة على تحليل محتواها وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.

2- عمل ورش وبرامج تدريبية داخل المدارس يديرها خبراء المهنة وتتم بناء على الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات التعليمية المدرسية وبالاعتماد على أدوات البحث العلمي المختلفة في الحصول على بيانات تحديدها.

3- متابعة أثر هذه الورش والبرامج من خلال وضع مقاييس واضحة لقياس أثرها على القيادات المدرسية بعد اجتيازهم لها.

4- تطوير المحتوى العلمي لهذه الورش والبرامج في ضوء عملية المتابعة وما نتج عنها من تقييم وتقييم.

4- الحفاظ على استمرارية هذه الورش والبرامج لضمان متابعة كل ما هو جديد من أجل تحقيق التطوير التنظيمي.

5- علاج تقليدية البرامج التدريبية من خلال تنويع الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة حلقات نقاشها بحيث تضمن تفاعل المتدربين وتضمن عدم سلبيتهم لتحقيق النتائج المرجوة.

## متطلبات تنظيمية

1- تحسين الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات التعليم الثانوي من خلال تحسين نظم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والمعلومات واتخاذ القرار وعبر المتابعة وتنظيم تدفق المعلومات والاستفادة من المعلومات المرتدة وتشجيع الثقافة المتبادلة.

- 2- التأكيد على فكرة إحداث التوازن بين الأنشطة المدرسية التعليمية المختلفة من خلال الاهتمام بكل الأنواع سواء أكانت تخص أنشطة الاستغلال أو أنشطة الاستكشاف وبشكل متواز بينهما.
- 3- تشجيع النمط الإداري المناسب للإدارة المدرسية والذي يشجع ويقدم العون لكل المحاولات الإبداعية والابتكارية الهادفة ويحقق التطوير التنظيمي بتغيير طرق اختيار هذه القيادات وتصميم برامج وندوات إرشادية عن هذه الأنماط.
- 4- تأسيس لجنة مكونة من الخبراء من أعضاء الإدارة المدرسية وممثلي المجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور المهتمين بالعملية التعليمية للمشاركة بالرأي والنصيحة والأفكار الابتكارية لتحقيق التطوير التنظيمي.
- 5- تطبيق فكرة منتديات القيادة التي تدور حول مشاركة جميع القيادات الإدارية التعليمية بالمستويات المختلفة ومديري مراكز البحث العلمي لتبادل الخبرات ومناقشة كيفية تطوير الأداء الإداري داخل المدارس وتحقيق التطوير التنظيمي.
- 6- تطبيق فكرة التلمذة الداخلية أو تعلم الأقران، بحيث تقوم قيادات الصف الأول داخل المدارس والمتمثلة في مديريها ووكلائها بتعليم قيادات للصف الثاني وتجهيزهم عبر نقل الخبرات المباشرة.

## قائمة المرجع والمصادر

## أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد دروم. تعزيز التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عاشور زيان الجلفة، مجلد 7، العدد 13، 2016.
2. أحمد عبد الله سعد آل سلطان. تطوير الأداء الإداري للمدرسة الثانوية العامة بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء إدارة الحوار، رسالة دكتوراة، مقدمة إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2011.
3. أسامة عبد الفتاح محمد جاد الكريم. " تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية" مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية س5، ع 20، 2018.
4. المكتب الإقليمي للاتحاد الدولي لاتصالات. معجم المصطلحات التدريبية والإدارية، جنيف سويسرا، ITU / ROAS / Training Terms / October 1998 4.
5. إيمان فوزي عبد الحميد علي. دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، مج3، ع1، 2021.

6. فؤاد حلمي أحمد. تطوير الإدارة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء مدخل التكنولوجيا الإدارية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، 2016.
7. جمال محمد علي. الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2007.
8. جون أدير. الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2008.
9. عاشور إبراهيم الدسوقي عيد. القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية: مكتبة معهد الدراسات والبحوث التربوية، القاهرة، 2014.
10. عباس بله محمد أحمد. الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي، مجلة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، عدد19، 2011.
11. عبد المنعم الدسوقي حسن الشحنة. تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد - كلية التربية، ع21، 2017.
12. عبد الناصر حمود، وعبد العزيز القدسي، نادية وعلي. أثر بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية، دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية، المؤتمر الدولي الثاني (إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية في كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، 2018.
13. فائزة أحمد الحسيني مجاهد. رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في مصر، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، مجلد2، العدد4، 2019.

14. فهم مصطفى. مدرسة المستقبل ومجالات التعليم عن بعد، واستخدام الإنترنت في المدارس والجامعات وتعليم الكبار، دار الفكر العربي القاهرة، 2005.
15. كروز تراحيب سالم العجمي. تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مجلد 18، العدد 3، 2017.
16. محمد عطوه مجاهد، هشام فتوح عناني. استراتيجيات تجويد منظومة الأداء المدرسي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديد، 2013.
17. محمود أحمد أبو سمرة، محمد الطيبي، أحلام محسن. واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، جامعة القدس المفتوحة، مجلد 36، عدد 1، 2015.
18. محمود أحمد درويش. مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
19. مدحت محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربي للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2008.
20. مروان وليد سليمان المصري. استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، العدد 40، 2016.
21. منار منصور أحمد منصور. تطوير الأداء الإداري بكليات التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية،

جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مجلد4، عدد21،  
2020.

22. منال سيد يوسف حسنين. التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مجلد46، العدد1، محكمة، 2022.

23. هشام راغب يوسف. دور مدير المدرسة الثانوية في تفعيل المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة - مركز تطوير الأداء الجامعي، مجلد5، عدد44، 2017.

24. ياسر عبد الله سرحان. المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة، مجلد1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2014.

25. يوسف عبد المعطي مصطفى. الإدارة التربوية لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007.

26. منال سيد يوسف حسنين. التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مجلد(46)، عدد(1)، محكمة، 2022.

27. هبة محمد عبد اللطيف محمود. الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، مؤتمر: "آفاق في تكنولوجيا التربية"، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، 2014.

#### المراجع الأجنبية:

28. Ann Philbin, Sandra Mikush. Perspectives from participants in the Mary Reynolds Babcock Foundation' s

Organizational Development Program, 1995-1999 Reports, Mary Reynolds Babcock Foundation.U, S.A.,2012.

29. Becerra, Sandra. " School Climate of Educational Institutions: Design and Validation of a Diagnostic Scale. " International Education Studies 9.5 ,2016.

30. Chandrasekar and Ma. Impact of Organizational Development Interventions, International Journal of Human Resource, Vol. 7, Issue 6, Velocity (Dec 2017).

31. Dávid, TARÓDY, " organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management ", Budapest Management Review.5, (2020).

32. Gill Ringland, Patricia Lustig and Oliver Sparrow. Conclusion A Purposeful Self- Renewing Organization, Beyond Crisis: Achieving Renewal in a Turbulent World, (United States: John Wiley & Son).(2010)

33. Hao, M and Yazdanifard, R. How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizational Performance through Improvement and Innovation Global Journal of Management and Business, (2015).

34. Kitratporn, Poonsook, and Vichian Puncreobutr. " Quality of Work Life and Organizational Climate of Schools Located

along the Thai – Cambodian Borders, " Journal of Education and Practice 7.11 ,2016.

35. Mokoena.s: effective participative management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in school? J soc, sci,30, 2012.

36. Munir Theeb. The Role of Organizational Diagnostic Models in Effective Change Implementation, International Journal of Social Sciences and Management Review, Vol.3, Issue.2, (March April 2020).

37. Mwangi Peter Muhoro. Administrative Factors Influencing Students Performance in Kenya Certificate of Secondary Education in Public Day Secondary Schools in Thika West District, Master of Education Degree in Educational Administration, University of Nairobi, Kenya, 2015.

38. Popadiuk, S & Bido D." Exploration, Exploitation, and Organizational Coordination Mechanisms ", American Sociology Review, (2015).

39. Pozveh, Asghar Zamani, and Fariba Karimi. " The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department. " International Education Studies 9.6 (2016).

40. Rodriguez, Raul and Hechanova." A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams ", J. Technol. Manag Regina (2014).
41. SU, Hyun. A Research on the Job Analysis of the Principal of Vocation High School using DACUM Method. Korea Career: Vocational education Research Institute,2019
42. taros, B, K, Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North water services Board, Kenya, international journal of Business and management: Vol 27 Issue2..2014 .
43. Yuval E. Managerial Quality Administration Performance and Trust in Governance. International Journal of Public Sector Management, 16, (7) ,2016 .