

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين

اسامه محمود عبد الله أبو عريش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445هـ/2023م

مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة
نظر المعلمين والمشرفين التربويين

إعداد الطالب:

اسامه محمود عبد الله أبو عريش

بكالوريوس الرياضيات والحاسوب واساليب تدريسهما - كلية العلوم التربوية - رام
الله - فلسطين

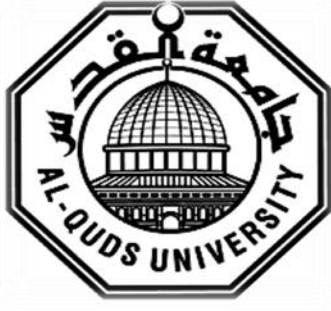
إشراف الدكتور:

أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية/جامعة القدس

القدس - فلسطين

1445هـ / 2023م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتنظيمي من وجهة نظر المعلمين
والمشرفين التربويين

إعداد الطالب: اسامه محمود ابوعريش

الرقم الجامعي: 22020063

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2023 /8/21م من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. محمود ابوسمره. التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. جعفر ابوصاع التوقيع:

القدس - فلسطين

1445هـ - 2023م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.....
إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه
بكل افتخار.. وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..والذي العزيز محمود
.....

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر
الوجود.. إلى من ضحت بالغالي والنفيس من أجل ومن أجل أخوتي
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب...أمي الحبيبة مليحه
إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد.. إلى شمعة منقذة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودهم أكتسب
قوة ومحبة لا حدود لها.. إلى من عرفت معهم معنى الحياة.....أخوتي أشرف وعبدالله وهيثم
وانس ومالك وأخواتي اريج ومروة وروان.....

إلى من كانت سندي دائماً وبسمة أيامي زوجتي الغالية ريم ..
إلى أبنائي حصاد عمري ومهجة قلبي ومحمود وليث وحمزة ..
إلى عائلتي الكبيرة عزي وفخري دوماً أسرة التربية والتعليم واخص منهم زملائي في مدرسة ذكور
بيت أولا الأساسية


إلى عمي الغالي أبو رامي أطال الله بعمره وعمتي أم رامي والى أنسبائي كلهم ..
إلى من جعلهم الله أخوتي بالله .. ومن أحببتهم بالله زملائي طلاب الماجستير
أهديهم جميعاً ثمرة هذا العمل المتواضع.....

الباحث

اسامه محمود عبد الله أبو عريش

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنّها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أي درجة عليا لأي جامعةٍ أو معهد.



التوقيع:

الاسم: اسامه محمود عبد الله أبو عريش

التاريخ: 21 / 8 / 2023م

شكر وعرّفان

الحمد لله ربّ العالمين، أولاً وأخيراً، دائماً وأبداً، الحمد لله الذي وهبني علماً وعلمني ما لم أعلم، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع ليخرج إلى حيز الوجود بصورته الحالية.

أوجه الشكر الجزيل إلى كلّ من:

- مؤسستي التعليمية الشامخة بعلمها وعلمائها - جامعة القدس - والتي أتشرف بالانتماء لها، وأن أكون أحد طلبتها.

- مشرفي على هذه الرسالة الدكتور أشرف أبو خيران على عنائه وإرشاده وتوجيهه المتواصل، وما قدّمه لي من توجيهات ونصائح وإرشادات بنّاءة، وحسن المعاملة الطيبة.

- عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمره والدكتور جعفر ابوصاع على جهودهما وملاحظتهما الخيرة في تدقيق ومراجعة هذه الدراسة وإجراء التعديلات عليها.

- أساتذتي وكافة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة القدس وأخص بالذكر المبدع والمميز والمعطاء الأستاذ الدكتور محمود أبو سمره على حسن المعاملة والنصح والإرشاد والتوجيه.

- أعضاء لجنة التحكيم للإستبانة، لما بذلوه من جهد في صياغة وتعديل الإستبانة لخدمة الرسالة وإخراجها بالشكل السليم.

- مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ومؤسسات وأشخاص على التعاون والمساعدة.

- مديرو ومديرات المدارس ومعلمو ومعلمات المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لإجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، والى جميع من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

الباحث: اسامه محمود عبد الله أبو عريش

الملخص:

هدفت هذه الدراسة البحث في مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية وعددهم (9783) معلما ومعلمة والمشرفين في مديريات التربية في محافظة الخليل في الفصل الثاني للعام الدراسي 2022/ 2023 م على عينة تكونت من (423) معلما ومعلمة وكذلك (8) مشرفين ومشرفات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بتطوير أداتي الدراسة وهما الاستبانة والمقابلة والتي تتعلق بمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وتأكد الباحث من صدق اداتي الدراسة وثباتهما بالطرق التربوية والاحصائية المناسبة .

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتنظيمي من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.73)، ووجود فروق في التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية ولصالح مديريتي يطا وشمال الخليل، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية ولصالح سنوات الخبرة اقل من (5) سنوات.

وتوصلت الدراسة إلى أن التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المشرفين جاءت بدرجة كبيرة.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث عدة توصيات اهمها عقد مؤتمر علمي يظهر فيه مديرو المدارس افضل الممارسات في التطوير التنظيمي في مدارسهم. والعمل على تهيئة وتدريب مديرو المدارس ليتمكنوا من الاستراتيجيات والأساليب لتكون المدرسة ليست انعكاس لظلمة المجتمع وانما هي الشعلة التي تهدي قيس النور لكل بيت في المجتمع. ومشاركة مديري المدارس في وضع الخطط في المديرية وعلى مستوى الوزارة وذلك لمعرفة الجيدة بالواقع من خلال طبيعة عملهم. والعمل على توفير الكادر البشري المدرب وجعل المدرسة وحدة تدريب جاهزة خصوصا للاستراتيجيات التي تنطبق على معظم التخصصات.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، مديري المدارس، محافظة الخليل.

**How far the school principals in Hebron governorate do
organizational development from the teachers and educational
supervisor's point of view**

By: Osama Mahmoud Abu Areesh

Supervision: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract:

This study aimed at researching How far the school principals in Hebron governorate do organizational development from the educational supervisor's point of view, and this study was conducted on all government school teachers and supervisors in directorate of education in Hebron governorates in the second semester of the academic year 2022/2023 on a sample consisting of (423) teachers and (8) supervisors. and the researcher used the descriptive approach, whereby the researcher built the study tools that relates to How far the school principals in Hebron governorate do organizational development from the educational supervisor's point of view, and the researcher made sure of the tool's validity and stability.

The study found that the reality of How far the school principals in Hebron governorate do organizational development from the educational teachers point of view came to a large extent(3.73), and the existence of differences in organizational development among the school principals in Hebron governorate from the school teachers point of view , according to the directorate variable and in favor of Yatta and north Hebron directorates , and according to the variable of administrative experience years and in favor of the years of experience under (5) years.

The study found that the reality of How far the school principals in Hebron governorate do organizational development from the educational supervisor's point of view came to a large extent.

the researcher recommended: Based on the results of the study, the researcher recommended: Holding a scientific conference in which school principals show the best practices in organizational development in their schools. And enhancing factors that Facilitate the work of the school principal, like Reducing his burdens. And motivating every distinguished teacher who contributes to the development of their school. And giving the school principal greater powers to develop his school according to its needs, not according to the vision of the Ministry of Education. And work on preparing and training school principals so that they can master the strategies and methods for the school to build is not a reflection of the darkness of society, but rather the torch that guides a spark of light to every home in society. And the participation of school principals in drawing up plans in the directorates and at the level of the ministry, due to his good knowledge of the reality through the nature of their work. And work to provide trained human cadres and make the school a ready training unit, especially for strategies that apply to most disciplines.

Keywords: organizational development, School principals, Hebron Governorate.

الفصل الأول

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 أهداف الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

خلفية الدراسة ومشكلتها

يتناول هذا الفصل عرضاً لمقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومصطلحاتها.

1.1 مقدمة:

إن العالم الذي نعيشه اليوم وتعيشه المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة هو عالم متغير بكل ما في هذه الكلمة من معاني و مضامين ، فالتغيير هو السمة البارزة في دنيا السياسة والاقتصاد مثلما هو سمة في دنيا الإدارة والقيادة والاتصال وفي نظم التخطيط والمتابعة والحفظ والتوثيق والصيانة والرعاية و تسيير المرافق وتنفيذ البرامج على اختلافها، والتغيير في الوسائل والأساليب و التقنيات لم تنشأ من فراغ وإنما هو وليد التغيير في القيم و المفاهيم ، وفي العادات والتقاليد والمتغيرات التي تطلق عليها اليوم الحضارة التنظيمية.

ولكي تتمكن المؤسسة من بلوغ مرحلة التميز والنجاح، فهي بحاجة الى احداث عملية التطوير وتغيير إيجابي في جميع العمليات والظروف المحيطة بالمؤسسة، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية لجميع عناصر المؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء والقدرة على انجاز وتحقيق الأهداف المخططة المرسومة (نشوان ونشوان، 2004)

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومديريها ان يفهموا ابعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو عاملها والمنظمات الإدارية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة

العمل ولثقافة العامل، لاقتناعها الراسخ بان الانسان هو الثروة الحقيقية للامة والمحدد الرئيسي للإنتاج. (عبد الله، 2018)

كذلك فان التطوير التنظيمي لا يقتصر على وصف محدد واضح المعالم والخصائص ثابتة تؤكد وجوده او تحققه على ارض الواقع، بل هو انطلاقة فكرية لتجاوزات ثقافية وفنية وعملية تقع على مختلف مستويات المنظمة وتؤثر على جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والفنية، بشكل يضمن لها البقاء والتكيف مع متطلبات العصر الذي تعيش فيه، ويمثل الطابع الشمولي احدى اهم خصائص التطوير التنظيمي، والتزامه بمبدأ الجماعة وليس الفرد كما يعبر عن مجهودات طويلة المدى. (لامية، 2022)

ويعتبر التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف الى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لأحداث التطوير على مستوى الفرد او المجموعة او التنظيم، حيث ان الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية في التنظيم. (شهاب، 2014)

يلعب التطوير التنظيمي دورا في عملية إظهار أهمية المساهمة ومداهما التي تقدمها الوحدة التنظيمية، وتخفيض التضارب والازدواجية، والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة، وتخلصها من الغموض، ويساعد على تحديد نوعية النشاط ومداه الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها، ويوفر المعايير اللازمة، لقياس أداء الوحدات، وبالتالي يمكن من تحسين

مستوى الأداء، ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه، ويسهم أيضا في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل (عرفة، 2012)

والتطوير التنظيمي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد (المهارية والفكرية) وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة، وزيادة فاعليتها، كما يعمل على المواءمة والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من احتواء التغيرات الخارجية، ومعالجة المشكلات الداخلية بهدف إيجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة. (الصيرفي، 2007)

ومن اهم خصائص التطوير التنظيمي انه يجمع بين الطابع العلمي والعملية في ان واحد، علمي من حيث كونه قائما على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات العاملين ومهاراتهم واستخدام مفهوم النظم لرفع كفاءة عناصر المؤسسة، وإيجاد التوافق بينها. في حين انه ذو طابع عملي لقدرته على احداث تغيير فعلي ضمن برامج عملية موجهة نحو حل المشكلات لتحسين أساليب العمل وتحقيق الأهداف المنشود. (أبو ورد، 2015)

وتعد المؤسسات التعليمية ومنها المدارس من اهم المنظمات التي اوكل اليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه التعليمية والتربوية، فهي الوحدة الأساسية التي يقع على عاتقها تنفيذ السياسة العامة للتعليم، وهي الأداة الفعلية لتحقيق اهداف هذه السياسة وتشهد مرحلة التعليم اهم التغيرات التي يمر بها الانسان وترسم معالم شخصيته المستقبلية.

ومن الضروري ان يكون مدير المدرسة ملما بالتغيرات وقراءة الواقع واستشراف المستقبل واستيعاب التغيرات ودراسة انعكاساتها على الفرد والمدرسة بل والمجتمع ومن ثم العمل على التطوير الهادف

والخطط في سبيل إعادة البناء فهو السبيل الى تحويل تحديات العولمة الى فرص يمكن الاستفادة منها في الواقع التعليمي والمدرسي. (أبو عله، 2020)

وفي ضوء ما تقدم تسعى هذه الدراسة لمعرفة " مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين "

2.1 مشكلة الدراسة:

إن الكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل معها أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد اسلوب لإدارتها ذات الآلية المميزة في مواجهة الازمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها. إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الازمات (اللامي والعيساوي، 2016).

ونحن في فلسطين لا تخلو مدراسنا من الازمات وخصوصا في قضية التطوير التنظيمي بشكل عام وكيف يتعامل معها رأس الهرم في المدرسة ومن المهم التعرف الى مدى تعامل المديرين وجديتهم لإدارة أي تطوير ممكن (نيروخ، 2020).

ومن هذا كله يعد موضوع التطوير من الموضوعات التي تقلق وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تسعى دوما الى محاولة التغلب عليها من خلال تضافر العديد من الجهود والإمكانات اللازمة لذلك ، ومن خلال عمل الباحث مدير مدرسة فقد لاحظ الباحث وجود تدني في التطوير التنظيمي لمديري المدارس ، ومن خلال الاطلاع على الادب التربوي حول التطوير التنظيمي وكذلك توصيات رسائل سابقة انبثقت هذه الدراسة في وصف التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

ومما سبق تحددت مشكلة الدراسة في التعرف إلى: "مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين". وذلك لتسليط الضوء على هذا

الامر لما تعانيه المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية الحكومية بشكل خاص من تحديات كبيرة في إدارة التطوير التنظيمي.

3.1 أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، جنس المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث (المقابلة): ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ والذي يتفرع منه الاسئلة التالية:

- 1- برأيك كيف يقوم مديرو المدارس بالتطوير التنظيمي؟
- 2- كيف ترى كيفية وضع المديرين للأهداف التربوية ومتابعتها وتحقيقها؟
- 3- ما مدى رضاك عن وضع المديرين للاستراتيجيات التربوية والية تنفيذها؟
- 4- ما هي الإجراءات التي يقوم بها المديرين في تدريب العاملين داخل المدرسة من أجل تطوير المدرسة؟
- 5- كيف يطور المدير مدرسته؟
- 6- ما معوقات التطوير التنظيمي في المدارس؟
- 7- ماذا تقترح لارتقاء بدور المدير في التطوير التنظيمي؟

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت عن سؤال الدراسة الثاني الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

6.1 أهداف الدراسة:

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها، سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى مدى قيام مديري المدارس بالتطوير التنظيمي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.
- التعرف إلى دور متغيرات الدراسة: الجنس، جنس المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة في تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس بالتطوير التنظيمي في محافظة الخليل.

6.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المحاور التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية من خلال الوقوف على مدى قيام مديري المدارس بالتطوير التنظيمي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. وذلك من خلال توفير إطار نظري للباحثين والمختصين في مجال الإدارة وخاصة الإدارة التربوية، وبما تقدمه من إضافات في مجال التطوير التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية:

يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة في تحديد مدى قيام مديري المدارس بالتطوير التنظيمي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وكذلك في إمكانية الاستفادة مما تحققه هذه الدراسة من أجل تحسين أداء القطاع التربوية بشكل أفضل، ومواكبة كل جديد في هذا الميدان.

7.1 حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود التالية:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية بمحافظة الخليل.
2. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2023/2022.
3. **الحدود البشرية:** جميع المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
4. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على البحث في درجة قيام مديري المدارس بالتطوير التنظيمي في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.
5. **الحدود الإجرائية:** يتمثل في الإجراءات التي حددها الباحث والأساليب الإحصائية التي اتبعها في معالجة البيانات.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

التطوير التنظيمي: تعرفه ياغي (2017) عن العدلي (1999) " بأنه جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرة المنظمة على تطوير رؤيتها، وزيادة جودة أدائها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة العاملين وتعاونهم بها لتحقيق رسالتها وأهدافها). ويعرفه الباحث إجرائياً: عدة وسائل للتغيير الإيجابي المنوي فعله من خلال العديد من الأنشطة والفعاليات لجعل المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة.

محافظة الخليل: Hebron Governorate: هي إحدى محافظات فلسطين ، تقع في جنوب الضفة الغربية (المحافظات الشمالية) وتبلغ مساحتها (997) كم²، وهي أكبر محافظات الضفة من حيث المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (16%) من أراضي الضفة الغربية وتعدادها (812,303) نسمة سنة 2022 ، وتبعد مدينة الخليل مركز المحافظة عن مدينة القدس قرابة (35) كم ، وتضم (100) تجمع سكاني فلسطيني ، أبرزها مدينة الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية ، وحلحول ، بالإضافة إلى مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب ، وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم (الخليل ، شمال الخليل ، جنوب الخليل ، يطا) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، 2022).

الفصل الثاني

(الإطار النظري والدراسات السابقة)

1.2 المقدمة

2.2 الإطار النظري

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية

2.3.2 الدراسات الأجنبية

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بالإدارة التربوية، والتطوير التنظيمي، من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية التي تطرقت لهذه المفاهيم، كما يتضمن أيضاً الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

1.2 مقدمة:

إن عصرنا هذا هو عصر الإدارة، نعم حيث إن اليوم الإدارة تعتبر هي حجر الأساس لبناء أي مجتمع، وهي التي تقف وراء أي نجاح أو ارتقاء يحققه هذا المجتمع وقد يكون العكس صحيحاً فالإدارة أيضاً تقف خلف كل فشل، وعليه فإن الإدارة هي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع وتفسر أسرار ذلك، وهنا فإن الإدارة الناجحة تسعى إلى تجنب الإهدار والفوضى والتسيب وتعمل بكل جهد وطاقته لكي تصل للاستخدام الفعال لمواردها سواء كانت مادية أم بشرية، لتحقيق الأهداف المنشودة منها (مسلم، 2020).

ونحن نعلم إن الإدارة تحتل مكانة عالية في حياة مجتمعاتنا البشرية وهذا بالتأكيد يعود لما تحقّقه هذه الإدارة بشكل عام من أهمية وفائدة لهذا المجتمع، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع ويواكب متغيرات العصر. نعم والعصر الذي نعيش فيه اليوم يعد عصر التطور وعصر ثورة المعرفة لا سيما عصر التكنولوجيا، والتي لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة المنظمة والفاعلة (مسلم، 2020).

وتعد الإدارة التربوية فرعاً من فروع الإدارة بشكل عام فالإدارة التربوية الصالحة والفاعلة هي شرطاً أساسياً من شروط التربية الصالحة، فهني تعمل على رفع مستوى الأداء، وترفع

بدورها من معنويات العاملين في الميدان التربوي بشكل عام والمؤسسة التربوية، وتزيد من انتاجهم وتوحد جهودهم، من اجل تحقيق الأهداف التربوية قدر الإمكان (مسلم، 2020).

وهكذا يتضح ان مفهوم الإدارة التربوية لا يقف مكتوف الايدي كونه جهازا للتسيير والتنظيم داخل المؤسسة التربوية او خارجها، بل يتضح انه بنية تنظيمية كاملة تتحكم في كل العلاقات التي تربط فيما بينها كافة مكوناتها، وهنا يمكن إعطاء تعريف رائع للإدارة التربوية على انها " جهازا منظما يقوم بمجموعة من العمليات التي تساعد على خلق أجواء التعلم وتسهيلها على كافة التربويين" وبالتالي فان الإدارة التربوية أيضا يمكننا القول انها مجموعة إجراءات في صورة عمل منظم ومنسق لتنفيذ السياسة التربوية للمجتمع. وتتكون من مجتمع هرمي تراتبي يرأسه المدير باعتباره رئيسا للمؤسسة التربوية، وتتحدد مهامها حسب النظام الأساسي للمؤسسة. (شميعة، 2013).

بدأ استخدام التطوير التنظيمي في المنظمات الخاصة والحكومية منذ بداية الخمسينيات وبدا يتطور شيئاً فشيئاً وينتشر حتى يومنا هذا لضرورته حيث انه يهدف الى تحسين الأداء وخصوصا في مؤسساتنا التعليمية ويركز على التغيير في الإجراءات، فالتطوير التنظيمي هو جهد متماسك ومخطط له بشكل منظم وثابت بهدف الدراسة او التحسين والتطوير واكتسب أهميته في كل مؤسسات الدولة بسبب ارتباطه بعوامل التنظيم الإداري والهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات من خلال تدريب وتمكين العاملين مما يحسن أداء المؤسسة.

التطوير التنظيمي هو ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمة الإدارية لما له من أهمية كبيرة من زيادة في الأداء والكفاءة والفعالية وخصوصا في العصر الحالي الذي تظهر فيه النهضة الشاملة في كافة المجالات حيث ان هذه النهضة تعتمد على وجود منظمات إدارية

فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل من اجل تطوير الجوانب المختلفة ولاسيما الجانب الإنساني وكذلك الجانب التنظيمي ، حيث انه يعتبر هذان الجانبان وهما البشري والتنظيمي من اهم الجوانب لمقومات النهضة والرقي الناجحات، و ما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في الارتقاء وزيادة مستويات التنظيم الوظيفي لهذه المنظمات الإدارية وعليه فان نجاح أي تنظيم يقتضي بالزيادة في الاهتمام بتطوير الافراد والتنظيم بأبعاده المختلفة وتهيئة الجو المناسب وكذلك خلق وانشاء روح المناخ التنظيمي الناجح وبالتالي نضمن زيادة الرضا الوظيفي وكذلك الانتماء للمهنة وعلية زيادة الإنتاج ولذلك فان تلبية الاحتياجات للأفراد واحتياجات التنظيم من العناصر الهامة التي يسعى التطوير التنظيمي الى تحقيقها والوصول اليها . ومن هنا فان التطوير التنظيمي يمكن النظر اليه على انه هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع أي شيء ومع كل شيء تقوم به الإدارات المعنية بدرجة أولى بالتطوير، كما ان التطوير هو مجموعة الجهود الشمولية المخططة الهادفة الى تغيير وتطوير الافراد من خلال التأثير بهم وبقيمهم وكذلك بمهاراتهم وأيضاً سلوكهم وبالطبع ذلك من خلال العمل على تغيير معتقداتهم وكذلك اتجاهاتهم بشكل جديد يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي سليم. (السكرانة، 2009).

فهذه المفاهيم السلوكية تهدف أولاً واخراً الى إيجاد الحلول للمتغيرات الموجودة دوماً في مؤسساتنا التي يمكن ضبطها من خلال التنظيم وتطويره المستمر في ظل وجود متغيرات مستمرة تتبع لثقافة المجتمعات.

وعليه فان الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً في المنظمات وعليه يجب على قادة المنظمات ومديريها وبالأخص التربوية منها ان يكون على اطلاع تام بخصائصها ويفهم ابعادها كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات وتؤثر بشكل مباشر على نوع

السلوكيات التي يتفاعل بها افراد المنظمة، حيث ان الانسان هو الثروة الحقيقية للامة.
(ارباب، 2022).

وبالطبع فان المدرسة كغيرها من المؤسسات من حيث العلاقات المتشابكة والعلاقات المتداخلة، لذلك فهي تحتاج الى تطوير مستمر من اجل ضمان المناخ الديناميكي الذي يضمن الوئام والتكيف مع المستجدات اليومية. (الشوبكي، 2021)

وهنا يرى الباحث ان التطوير التنظيمي هدفه الأول والأخير هو الارتقاء بمنظّمته من خلال الارتقاء بمستوى الأداء لدى الافراد والعاملين في المنظمة وعليه الارتقاء بالمنظمة بشكل كامل من حيث زيادة كيف ونوع الإنتاجية لاسيما في مؤسساتنا التعليمية التي تحتاج الى الكم والنوع حيث اننا نتعامل مع السلوك البشري ومع لبنة هامة من لبنات المجتمع لنرتقي بالمجتمع بشكل عام.

كما يرى الباحث ضرورة تسليط الضوء على التطوير التنظيمي من خلال مديري المدارس في مدارسهم ضمن صلاحياتهم وبما لا يتعارض مع رؤية وزارة التربية والتعليم.

1.2.2 التطور التاريخي لاستخدامات التطوير التنظيمي:

ان مفهوم عملية التطوير التنظيمي على اعتبار انها عملية مخططة ، وكذلك واسعة الأفق تبلورت منذ القرن الماضي وأصبحت تدار بالشكل الصحيح من اعلى الهرم الإداري في المنظمات وذلك لغاية واحدة وهي زيادة الإنتاج والفاعلية من خلال استخدام العلم والمعرفة بالعلوم السلوكية ومن خلال الجهود المستمرة والمتضافرة وتكون طويلة الأمد لها هدف وغاية واحدة هي تحسين الجوانب التنظيمية وإعادة تجديد العمليات وذلك من خلال الإدارة

الجماعية لثقافة المنظمة ومن خلال الاسترشاد بالنظريات السلوكية التطبيقية وأيضا بالاعتماد على منهجية البحث التطبيقي . (احمد، 2016).

اما في التسعينيات أصبح من الممكن تحديد قضايا متخصصة للتطوير التنظيمي ومحددة في مجالات أكثر اختصاصا، وان معظم هذه القضايا ظهرت نتاج التفكير العميق في مفهوم التطوير في كافة العلوم الاجتماعية المرتبطة بالتحليلات الهامة للثقافات التنظيمية.

اما في الالفية الثالثة أصبح من الهام، بل من الملح والضروري جدا النظر والوقوف عند التطوير التنظيمي بشكل دائم ومستمر وهذا طبيعي نتيجة التطور والتغير المستمر في حياتنا وبيئتنا وبالأخص في مدارسنا حيث ان ذلك فرض علينا لزاما ان نستجيب لهذه التغيرات والتكيف معها ومجاراتها من اجل البقاء والنمو، حتى لا نكون عرضة للتخلف والانحدار، ونستطيع تلخيص أبرز واهم التحديات التي تواجهنا في الالفية الثالثة بما يلي:

انفجار الابداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق والمنافسة، التغيرات الديموغرافية مثل العمالة الدولية او زيادة عدد الاسر التي لها أكثر من دخل شهري وأخيرا لا ننسى النظم السياسية الجديدة التي تتغير باستمرار. (احمد، 2016)

وهنا يرى الباحث من خلال هذه التحديات التي تواجهنا ضرورة استمرارية التطوير التنظيمي بشكل دائم حتى نواكب عصرنا ولا نتأخر عن الشعوب المحيطة بنا في هذا العالم. ومن اهم هذه التحديات لمدارسنا هي مواكبة التكنولوجيا المتسارعة التي يصعب مجاراتها ارتجاليا بدون تطوير تنظيمي مستمر.

2.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي:

تدرس الباحثون مفهوم التطوير التنظيمي فيما بينهم بشكل كبير جدا وباهتمام بالغ وكذلك

ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات مختلفة ومتعددة أظهرت مدى اهتمام الباحثين بهذا المفهوم (السكرانة، 2009)

وهناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها:

يعرف بيكارد التطوير التنظيمي على انه " جهود مخططة تشمل المنظمة كاملة وتدار من قبل راس الهرم بهدف زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال بعض المدخلات المدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية". (عبد الباقي، 2003) وعرفه ويندل فرنش بأنه " نوع محدد من التغيير المرسوم له والذي يهدف الى مساعدة افراد المؤسسات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أرقى " (العميان، 2010) اما الطجم فيعرفه على انه " مجموعة من وسائل التدخل للتغيير والمهارات، والنشاطات، والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة " (الطجم، 2000:ص61)،

ويعرف ماهر التطوير التنظيمي بأنه " ذلك التغيير المخطط الذي يركز على تطوير كل او بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة". (ماهر، 2018:ص93)،

اما الدهان فتعرف التطوير التنظيمي على انه عملية مخططة ومقصودة وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بأحداث تغيير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة او العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية . (العميان، 2010)

وأيضاً فرينش وويل عرفاه على انه " جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة

المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة ومتعاونة وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ". (عبد الباقي، 2003، ص: 80).

اما ديسلر فقد عرفه بانه " أحد المناهج المتخصصة في احداث التغيير التنظيمي والذي في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين " (ديسلر ، 2003 ص 302).

وعرف القريوتي مفهوم التطوير التنظيمي بشكل دقيق على انه " جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية، او تحقيق الأهداف التنظيمية او الهدفين معا" (القريوتي، 2000 : 232).

التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية تهدف الى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة ويأتي ذلك من خلال دراسة التنظيم دراسة كاملة وشاملة لكل جوانبه، بل ويتعدى ذلك لاكتشاف طرق وانماط جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل بحيث تسمح لها الانتقال والارتقاء التدريجي من الوضع الموجود حالياً الى الحالة المراد الوصول اليها ضمن فترة زمنية معينة. (عقيلي، 2001).

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ الباحث ان جميع التعريفات تركز على ان التطوير التنظيمي هو عبارة عن إعادة تنظيم المنظمة بهدف زيادة الكفاءة والفاعلية.

ويرى الباحث ان التطوير التنظيمي في المدارس هو إعادة صياغة النظام الداخلي في المدرسة بين المدير والمعلمين والطلبة بحيث يعرف كل منهم حقوقه وواجباته فتكون الرؤيا

واضحة للجميع وعليه ستزيد الكفاءة والفاعلية داخل المدرسة.

ومما سبق من هذه التعريفات المتعددة والمختلفة فان هذا المفهوم ركز باختلاف التعريفات

على الركائز الآتية:

انه يستخدم المعرفة والعلوم السلوكية لإحداث التغيير

يستهدف تغيير السلوك والقيم والاتجاهات.

جهد مخطط وشامل ومستمر.

يتطلب المشاركة الفعالة من الإدارة العليا.

يدعم عملية العلم والتمكين والتكيف مع المتغيرات البيئية

يهتم بالعنصر الإنساني وإشاعة روح العمل الجماعي

يستعين بالخبراء والمستشارين لدفع عمليات التطوير.

يسعى لتطوير مكونات المنظمة كافة

يهدف بشكل عام لتحقيق كفاءة فاعلية المنظمة. (شليبي، 2011)

3.2.2 أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية كما يلي:

أولاً: تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة حيث انها تغيير فكر الفرد لخدمة المنظمة ورسالتها.

ثانياً: تشكل للإدارة انموذجاً للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

ثالثاً: تعمق مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر مدى استقرار وتوازن المنظمة.

رابعاً: تنمي روح التنافس بين العاملين.

خامساً: توجد التكامل الداخلي والخارجي بين افراد المنظمة والمجتمع المحيط وذلك يظهر من خلال مدى التكيف مع المحيط.

سادساً: تعتبر الثقافة التنظيمية ارثا للأجيال القادمة لتوضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء وطرق حل المشكلات.

سابعاً: تحفز وتثير اهتمام القيادات في استشعار التوجهات المحيطة بهم لتفعيلها في عمليات التثقيف. (ارباب، 2022)

وقد اشارت الاونروا في خطتها للتطوير التنظيمي ومبادرات الإصلاح التي انتهجتها عام 2009 بان اهداف عملية التطوير التنظيمي هو الجمع بين كل المبادرات المقترحة والمصممة لتنمية وتعزيز قوة وقدرة المنظمة على خدمة المستفيدين والعملاء بشكل يضمن لهم الفعالية والكفاءة والجودة، وذلك لأنها تحتوي على نهج كلي ، فان التطوير التنظيمي يعتبر عملية مستمرة من التفكير وكذلك من التعلم والعمل (UNRWA OD .2009)

وعليه يرى الباحث ان أهمية التطوير التنظيمي في المدارس تكمن في قدرة هذه المدرسة على الرقي بمستوى طلابنا بحيث نتمكن من انشاء المواطن الصالح الذي نرجو عليه ابناءنا الطلبة بعد تخرجهم من المدرسة.

4.2.2 اهداف التطوير التنظيمي:

من اهم اهداف التطوير التنظيمي زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وكذلك التعاون المستمر بين المجموعات المتخصصة لإنجاز هدف ما من الأهداف العامة للمنظمة، ومساعدة الافراد على تشخيص

وتحديد مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التطور المطلوب والكشف عن التناقضات والصراعات بهدف ادارتها وتوجيهها لصالح خدمة المنظمة. (العميان، 2010)

ومن أهدافه أيضا بناء جو من الثقة والانفتاح بين الافراد والعاملين والمجموعات في المنظمة، وتمكين المديرين من اتباع منهجية وأسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأساليب التقليدية، ولا ننسى مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. (القيوتي، 2000)

ومساعدة التنظيمات في التعامل مع البيئة المحيطة إضافة الى الحصول على التكامل بين افراد المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، والمساهمة في زيادة الانتماء لدى افراد المنظمة (ارباب، 2022)

5.2.2 مراحل التطوير التنظيمي:

أشار عبد القادر (2017) الى ان التطوير التنظيمي يمر بعدة مراحل منها: أولا مرحلة التقييم: بحيث تضمن هذه المرحلة عن المعلومات وتوضيح النتائج المحتملة للتطوير والتجديد ومدى إمكانية التغيير، وان هذه المرحلة تبدأ حين يعلم او يدرك متخذ القرار ان الأهداف الحالية للمنظمة لا تنجز بفاعلية او كفاءة وذلك نتائج دراسة المظاهر المتنوعة للإنجازات مثل كفاءة الإنجاز او الحالة المعنوية للمؤسسة.

ثانيا مرحلة المبادرة : وتتطلب هذه المرحلة الحصول على الموارد البشرية والمالية من اجل التطبيق الفعلي عند إضافة نشاط او برنامج جديد وهنا تظهر بعض المشكلات المتعلقة بكيفية ونوعية وكمية هذا البرنامج الجديد فتظهر مشكلات بين الدوائر والاقسام على مستوى التنفيذ وعليه فان امام متخذ القرار اما ان يتم اختيار عاملين جدد من خارج المنظمة او

انتخاب اشخاص من داخل المؤسسة بهدف تدريبهم لإشغال هذه الوظائف المستحدثة ، وهنا يعتمد قرارهم على نوعية التغيير المستحدث وقد تظهر هنا مشكلات داخل المنظمة بمقاومة التغيير مما يضطر الإدارة لتقديم المعرفة الشاملة او تقديم بعض الحوافز لكي يتقبل الجميع هذا التغيير .

ثالثا: مرحلة التطبيق: وهنا عندما يصبح التغيير واقعا مفروضا تميل المنظمة وادارتها الى وضع حالة التوازن للانتقال التدريجي لان المنظمة تمر بمرحلة من عدم التوازن، وعليه يقرر القادة هنا نجاح العملية او فشلها مما يعطي هذه المرحلة أهمية كبيرة لوجود العديد من التناقضات بين الموظفين.

رابعا: مرحلة الرتابة: وهنا يجب اتخاذ القرار فيما إذا كان التغيير يتلاءم مع الحاجة التنظيمية حتى لا يكون العلاج أسوأ من المرض او قد تكون التكاليف المادية للتغيير عالية جدا مقارنة بالمردود لذا على الإدارة اتخاذ القرار بدعم او رفض التغيير وعليه وضع برنامج التغيير الذي يراعي التوازن او رفضه نهائيا.

وهنا يرى الباحث ان عملية التطوير التنظيمي تعتمد أساسا على التغذية الراجعة بعد كل خطوة بحيث ان مراحل التطوير التنظيمي تكون بشكل دائري لأنه من الممكن العودة من نقطة الانطلاق بعد أي مرحلة مهما كانت. حيث اننا في المدارس بحاجة الى غرس القيم والأخلاق بجانب العلم في نفوس طلبتنا وسقف طموحنا يصل الى عنان السماء فلا نقف عند حد معين.

خصائص التطوير التنظيمي:

ان التطوير التنظيمي يتصف ببعض الصفات والخصائص التي تميزه عن عمليات التغيير

الأخرى، وقد تم تصنيف اهم هذه الخصائص على النحو الاتي:

خاصية الاستهدافية للتطوير التنظيمي:

لا شك ان التطوير هو حركة تفاعل ذكي لن يحدث عشوائيا ولا ارتجاليا، بل على العكس يتم في إطار شركة منظمة تتجه الى غاية محددة ومرجوة تماما. وعليه فان إدارة التطوير تتجه الى تحقيق هدف وتسعى الى غاية معروفة ومحدده وموافق عليها وأيضا مقبولة من قوى التطوير (العميان، 2010)

خاصية الشمولية للتطوير التنظيمي:

تعتبر الشمولية من السمات الهامة في التطوير التنظيمي، حيث يهتم برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من هياكل تنظيمية، وكذلك من اساليب تشغيلية وأيضا الموارد البشرية وكذلك المادية ولا ننسى التكنولوجيا مع إعطاء أهمية كبرى للعناصر البشرية، وإيجاد التوافق والانسجام بين كافة تلك العناصر. (الطجم، 2000)

وتعني الشمول والاهتمام بالعنصر البشري وأيضا ترتيب الأنظمة والقوانين الداخلية وكل اللوائح المعمول بها. (ارباب، 2022)

خاصية التوافقية المسبق للتطوير التنظيمي:

وهنا لابد من ان يكون لدينا قدر كاف ومناسب من التوافق بين عملية التطوير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة والمتغيرة لعملية التطوير. (العميان، 2010)

خاصية الاستمرارية والمشاركة:

وتعني الاستمرار الدائم في التحسين بالمناخ بشكل عام وأيضا مشاركة جميع الأعضاء كونهم عنصر القوة الرئيس للقوة الدافعة للتطوير (ارباب، 2022).

خاصية الفاعلية للتطوير التنظيمي:

وهنا من الهام جدا تذكر ان الفاعلية مهمة للتغيير المرجو والمنشود لان جهود التغيير التنظيمي يعد جهدا مستمرا ودائما وليس مؤقتا او لحظيا. (القيوتي، 2010).

خاصية الاهتمام بالعنصر البشري:

ان عملية التطوير التنظيمي تقوم على قيم إنسانية، من خلال إيجاد جو ومناخ تنظيمي رائع يسوده الحب والتعاون والمصارحة وكذلك الثقة المتبادلة. (الطجم، 2000).

خاصية القدرة على التطوير والابتكار:

وهذه هي عملية خاصة مهمة و لازمة لإدارة التطوير، فالتغيير يجب ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم او مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والا فقد مضمونه. (العميان، 2005)

خاصية الاستعانة بالخبراء في التطوير التنظيمي:

نعم فان هذه العملية بحاجة الى خبير التغيير الذي يقوم بدور احداث التغيير وترتيبها وتنسيقها ومن الهام جدا التذكر بان خبراء التغيير والتطوير لا يقدمون نصائح وتوصيات كما يفعل خبراء الإصلاح (نشوان ونشوان، 2004).

وهنا يرى الباحث ان كل هذه الخصائص يجب ان تنطبق حتى يكون التطوير واقعي ويلبي الطموحات المنشودة كوننا نتعامل مع النفس البشرية لا مع الات ميكانيكية.

6.2.2 مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي:

اتفق البعض على اطلاق لفظة المداخل على الطرق التي تستخدم لإيجاد واحداث التطوير

التنظيمي ، واتفق البعض الآخر على ان يسميها الاستراتيجيات التطويرية ، وقد طرح الفكر التنظيمي المداخل والاستراتيجيات التالية (مدخل تغيير الفرد والجماعات والمنظمات) وقد صنفت أيضا الى (مداخل تنمية الموارد البشرية ومداخل تطوير الهيكل التنظيمي ومداخل توظيف تكنولوجيا المعلومات) وصنفها غيرهم (مدخل التغيير الجزئي ومدخل التغيير الكلي) ، ويظل فريق رابع يفرق بين المدخل التنظيمي ، والمدخل البيئي والحضاري ويأخذ اشكالا وأساليب متعددة ومتنوعة ، ولكنها تتسم بالعلمية والموضوعية أيضا وتختلف كثيرا عن طرق الارتجال والعشوائية ، لذلك اختلف الباحثون والكتاب في تصنيفها . (الصقية ،2005،

وهنا يجد الباحث ان كل الطرق تؤدي الى الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة، ولكننا نتعامل مع طلبة وعليه لا يمكننا القول بان الغاية تبرر الوسيلة وانما يجب علينا انتقاء الوسائل والطرق المناسبة التي لا تتعارض مع قيمنا ومعتقداتنا وديننا.

7.2.2 أهمية استراتيجيات التطوير التنظيمي:

ان الأهمية بشكل عام تعتمد على مدى تعزيز القدرة للمنظمة على الاستمرارية في متابعة التطوير الدائم وخطواته وتقييمه وأيضا معالجة وعليه فاننا نحاول ان نجد مقترحات لتعديل هذا التغيير الذي قد يحدث وهذا ما نعتبره الذكاء وفن التعامل مع المستجدات التي تحصل دوما وذلك من اجل ضمان نجاح خطة التطوير التنظيمي الموجودة. (ثابت ،2020)

اهداف استراتيجيات التطوير التنظيمي:

حيث ان اهداف استراتيجيات التطوير التنظيمي تتمثل في تشخيص المستويات الإدارية الثلاثة في المنظمة العليا وأيضا تحديد الطرق والأساليب التي ستستخدم بغرض تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، ولا ننسى أهمية الهيكل التنظيمي للمنظمة وتطويره لضمان تحقيق الأهداف، وذلك من خلال التقيد والالتزام باستراتيجية فاعله وفعالة ومضمونة لتطوير وتحسين أداء العاملين وكذلك تطوير كيفية استغلال الموارد والإمكانات بأفضل الطرق (ثابت ،2020،

وتتمثل مداخل التغيير في استراتيجيات التطوير التنظيمي فيما يلي:

مدخل تطوير الهيكل التنظيمي:

لقد اخذ موضوع تطوير الهيكل التنظيمي اهتماما كبيرا في قلب وصلب العملية الإدارية منذ بدا الباحثون والكتاب الأوائل تطوير نظريات التنظيم والإدارة، ومع ازدياد انتشار المنظمات وتوسعها في عصرنا الحالي وتزايد أهميتها في مختلف مناحي الحياة (حريم، 2000)

ان صياغة او إعادة صياغة أسس الهيكل التنظيمي يصطدم بها المديرين في المنظمات بصورة مستمرة لكي تكون هذه الصياغة فاعلة وكفاء حيث ان هناك نوع يعتبر نمطي في البيئة التنظيمية التي تصلح لان تكون انموذجا يقتدى به ويصلح للتطبيق في جميع المنظمات لا سيما ان لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة. (الشماخ وخضير، 2000)

مفهوم الهيكل التنظيمي:

من الملاحظ ان مفهوم الهيكل التنظيمي يشير الى تصميم هياكل ترتكز على أسس علمية محكمة وسليمة ويحظى هذا الامر باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات فهو أحد الوسائل للوصول الى اهداف المنظمة. والهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد موازين القوى وخطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف. وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. (اللوزي، 2002).

يعرف الحسيني الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات محددة ثم التنسيق بينها" .

وهنا يرى الباحث ان الهيكل التنظيمي اشبه بالهيكل العظمي في جسم الانسان حيث تعتمد عليه كل أجزاء الجسم وكذلك الامر في مدارسنا التي ان صلح فيها الهيكل التنظيمي الذي يضمن للجميع حقوقه وواجباته ويعطي وصفا وظيفيا حقيقيا ضمن منظومة كاملة وشاملة فبالضرورة وجود نتائج إيجابية.

اهداف الهيكل التنظيمي: وتسعى المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي الى تحقيق الأهداف التالية (اللوزي، 2002)

توضيح الإدارات والاقسام والوحدات داخل المنظمة.

توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ابراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

توضيح خطوط السلطة.

توضيح العلاقات الرسمية.

توضيح نقاط الاشراف.

تقليل الازدواجية.

توضيح خطوط الاتصال.

ترتيب الوظائف والتنسيق بينها.

تسهيل عمليات بناء الوحدات والاقسام والإدارات.

كما ان ديري (2011) حدد اهداف أخرى تسعى المنظمة لتحقيقها مثل إعادة تصميم الوظائف بحيث يصبح مسموحا وبدرجات أكبر للإثراء الوظيفي وكذلك إعادة صياغة الوظائف ووصفها وتغيير الأساس الذي يقوم عليه الهيكل التنظيمي وأيضا لا ننسى زيادة وتخفيض نطاق الاشراف وبالتالي التأثير على الهيكل التنظيمي من حيث الطول او القصر، وأيضا اجراء تعديل لإجراءات العمل وخطواته وهذا امر هام يحدث تغييرات في وسائل التنسيق ويغير القوى داخل المنظمة وقد يقود الى التحول الى اللامركزية في العمل.

ومن هنا نجد ان نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح الى حد ما يعتمد على قدرتها وادارتها في كيفية العمل على خلق بيئة عمل مناسبة ، وقدرتها على تحقيق درجات رائعة وعالية من التكيف وكذلك من التطابق وتحديد المواءمة بين الهيكل التنظيمي والاهداف ، وهنا من الجدير بالذكر ان نتذكر العنصر البشري وكفاءة الموارد المالية ويتبين لنا من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة ، التي بدونها فان كل هذه العمليات التنظيمية

تسير بشكل عشوائي وفوضوي لا يستند الى أسس علمية متينة ، حيث تتخبط المنظمة وتتحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للهبوط والتراجع إضافة الى هدر الموارد البشرية والمادية . (اللوزي،2002) .

خصائص الهيكل التنظيمي:

هنالك خصائص هامة يجب توافرها في الهيكل التنظيمي وخصوصا للتنظيم الإداري، فوجودها يعني ان الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الإدارية ومن هذه الخصائص ما يلي: (اللوزي، 2002).

أولا: ضرورة معرفة وتحديد الأنشطة الرئيسية وكذلك الأنشطة الفرعية والثانوية، وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، حيث يجب ان تكون الأنشطة الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في مستويات الادرة العليا ووضع النشاطات والأنشطة الأخرى حسب ما يتلاءم مع هذه الأنشطة وطبيعتها وكذلك موقع المستويات الإدارية الأخرى داخل هذا التنظيم.

ثانيا: من المهم جدا، بل ومن الضروري مراعاة طبيعة الاعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين هذه الإدارات ومستوياتها من اجل ان تتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وذلك حسب مباد الكفاءة تحديدا وكذلك الفعالية، الامر الذي يؤدي الى زيادة في الأداء وأيضا يقلل من التكاليف وتنمية المهارات لدى الافراد داخل المنظمة والعاملين فيها.

ثالثا: أيضا من الهام جدا والضروري مراعاة الحفاظ على خطوط الاتصال وشبكة الاتصال الفعالة بين الافراد ولا تقلل من شان طبيعة التنظيم ونشاطاته.

رابعا: ضرورة مراعاة الاشراف المناسب بحيث يراعي قدرات الرئيس والمرؤوس وأيضا طبيعة العمل وذلك من باب تسهيل العمل الإداري ومن باب الحفاظ على البناء التنظيمي.

خامسا: مراعاة اتباع الطرق الموضوعية في حالة إيجاد الرغبة في احداث بناء تنظيمي جيد سواء كان هذا رئيسيا ام كان فرعيا، وهنا يجب مراعاة عنصر التكلفة لأهميته وبالتالي يجب وجود دراسات جدوى اقتصادية لكل نشاط جديد او منوي القيام به او حتى هدف جديد.

سادسا: المرونة في الهيكل التنظيمي وذلك من اجل مواكبة التغييرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

سابعا: مباد التفويض الإداري السليم حتى تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار وعدم الاعتماد على شخص بحد ذاته وبالتالي العمل على خلق كوادر قيادية جديدة.

تنمية الموارد البشرية:

تأتي أهمية إدارة هذه الموارد البشرية ووظيفتها من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في المؤسسات في كيفية تمكينها من الوصول الى أهدافها بكفاءة عالية وفعالية وفي عصرنا الحالي الذي يكاد يخلو من وجود منظمة او مؤسسة لا تمارس فيها هذا النشاط ، والذي باتت أهميته تزداد يوما بعد يوم بل وتتعاظم لتعادل سائر وظائف المؤسسات ، وعليه فان نشاط إدارة الافراد كان يقتصر على القيام بمهام محددة وروتينية الى انه تحول الان الى نشاطات استراتيجية تتطوي على خطورة وحساسية الموقف حيث انها تمس صميم اهداف المنظمات على اختلافها كالتخطيط للعاملين واجراء بعض الدراسات ووضع أنظمة الأمور المادية من أجور وغيرها.... (عامر ، 2011)

وعليه يرى الباحث ضرورة متابعة وعي وتثقيف المعلمين والعاملين في المدرسة بحقوقهم وواجباتهم حتى يستطيعوا تأدية الرسالة على أكمل وجه.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

ان مفهوم إدارة الموارد البشرية هو مفهوم حديث نسبيا وقد اهتم بالإنسان وكيفية معاملته على أساس انه كائن له مشاعر وعواطف، وعليه يوجد العديد من التعريفات نذكر منها:
ان ادارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى داخل المنظمة وأيضا زيادة الثقة في عدالة الإدارة، وخلق جو ومناخ يسوده التعاون وذلك من اجل الوصول للأهداف المنشودة للمنظمة. (شحاده واخرون، 2000)

ويرى الباحث ان إدارة الموارد البشرية من اهم الأمور لتطوير المنظمة حيث يجب على الإدارة تحديد حاجات ومتطلبات منظمته من الكوادر البشرية وتدريبها وتهيئتها من خلال خطوات مدروسة توصل المنظمة الى أهدافها المرجوة منها.

8.2.2 متطلبات التطوير التنظيمي:

ان المهتمين بالتطوير التنظيمي يؤكدون على انه يستلزم لتحقيق فاعلية ونجاح التطوير التنظيمي وجود وتوافر عدد من الشروط والمتطلبات من أهمها: (شليبي، 2011)
أولا: دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير بحيث نضمن له الاستمرارية لتحقيق النتائج.
ثانيا: يجب وجود الخبراء المختصين للتغيير.

ثالثا: اشراك العاملين في التخطيط ورسم الأهداف وشرح أسباب ودوافع التغيير وذكر وتوضيح أسبابه وفوائده المادية والمعنوية والاهتمام بسلوك الافراد بعد التطوير.

رابعا: الوعي الكامل للمشكلة التي تعاني منها المنظمة ودراستها والايمان المطلق بضرورة

التطوير والتدخل الفوري لحلها.

خامسا: توفير الوقت اللازم للدراسة والتخطيط والتنفيذ بل ويتعدى الى الوصول الى النتائج بحيث لا يكون هناك تسرع او اندفاع للتعبيل بنتائج غير مضمونة.

سادسا: الاهتمام بجوانب القوة والايجابيات في الإدارة بالرغم من القيام بالتطوير.

سابعا: الوصف الوظيفي الصحيح ووضوح الاختصاصات والمهام الإدارية.

ثامنا: من الهام جدا توافر الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية التي تهيئ للتغيير (العميان، 2005).

وهنا يرى الباحث ضرورة اشراك كل العاملين في المدرسة وحتى أولياء الأمور في صياغة الأهداف حتى يكون الجميع يعمل على قلب رجل واحد ويؤمن بأهمية وضرورة التطوير داخل المدرسة.

9.2.2 مقومات التطوير التنظيمي:

ويمكن ان تحقق عمليات التطوير التنظيمي أهدافها في حال توافرت لها في عملية التخطيط وتصميم هياكل الإدارة المعايير التنظيمية والفنية مثل تحديد السلطة والمسؤوليات بطريقة متوازنة بحيث يختص كل فرد بوظيفته على ان لا ننسى عملية التنسيق بين الأقسام المختلفة بما يضمن لنا الارتباط والتكامل بين هذه الأقسام والاعتماد بقاعدة التسلسل الهرمي الوظيفي من اجل الانضباط التنظيمي ثم تقرير وتحديد وسائل الاشراف والرقابة داخل المنظمة ، وللتطوير التنظيمي مقومات عديدة يعتمد عليها تحقيق أهدافه نذكر منها ان يكون التطوير نابعا من رغبة ذاتية وان يكون التغيير شاملا بحيث يضم كل أجزاء واطراف المنظمة وعناصرها مع ادراك أهمية كل بند وكل جزء وكيفية ارتباطها ببعضها ويؤثر فيها ويتأثر بها ، والنظر الى نشاط التطوير التنظيمي على انه تغيير إيجابي مدروس بدقة وعناية حسب خطة معدة مسبقا (عبدالقادر، 2017).

ونستطيع ترتيب هذه المقومات كما يلي:

أولا وجود خطة استراتيجية فاعلة وطويلة المدى بحيث ان تكون هذه الخطة مصممة على قواعد متينة أهمها تحسين وتطوير المناخ الداخلي للمنظمة مع مراعاة هامش المستجدات الخارجية المتوقعة.

ثانيا وجود نظام قيادي فاعل أيضا ويتيح للجميع المشاركة من باب تساوي أعضاء المنظمة حتى تتعزز المشاركة الفعالة لكل مكونات المنظمة من إدارات وقيادات وخبراء او حتى عاملين او مستشارين.

ثالثا إيجاد مساحة كافية للتفكير الإبداعي وتوسيع الافاق حتى يستوعب الاستراتيجية التطويرية والتقنيات التطبيقية والتكنولوجية الحديثة. (ثابت، 2020)

وقد خلصت دراسة 2011 , (Rande) انه لا بد بل ومن الهام جدا اشراك الإدارات في المستويات الإدارية كافة في صياغة استراتيجيات التطوير التنظيمي ويتعدى ذلك الى التعاون المستمر بين جميع المستويات الإدارية في صياغة بنود استراتيجيات التطوير التنظيمي وتنفيذها أيضا ليضمن لنا تحسين أداء المنظمة ككل . (احمد، 2016)

وهنا من اللازم بل ومن الضروري العودة الى استراتيجية التطوير التنظيمي التي اعتمدها جامعة أليستر (University Ulster) للسنوات بين 2016/2012 حيث انها بنيت على أساس وجود مجموعة من التحديات التي واجهت الجامعة في العديد من الجوانب والأمر وبالأخص الجانب المادي ، وحتى تتمكن الجامعة من الوصول الى مستوى عال من الفعالية في الأداء وذلك تبعا للحالة الاقتصادية التي تفرض عليهم ، وعليه فقد تم صياغة استراتيجية للجامعة لتغطي ثلاثة برامج هامة واساسية وهي : إدارة الفرد ، قيادة وتطوير العاملين في الجامعة ، وتحفيز العاملين وتقديرهم لزيادة انخراطهم في العمل.(احمد، 2016)

معوقات التطوير التنظيمي:

ويصنفها عبد القادر (2017) على انها:

معوقات بشرية: أهمها مقاومة الافراد للتطوير والنقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وعدم الاستفادة من التدريبات او لان هناك من ينظر الى التطوير على انه استثمار طويل الأمد وليس له فوائد سريعة.

معوقات تنظيمية: خضوع التطوير للسياسة ومركزية السلطة وتضخم الأجهزة الإدارية وضعف نظم المعلومات وسوء استخدام التقنيات.

المعوقات البيئية: ويقصد بها البيئة القانونية وتعديلاتها ودوام التغيير في الوضع السياسي في البلد مثل ظهور أزمات اقتصادية واجتماعية.

المعوقات الفنية والمادية: حيث تبرز هنا مشكلة ضعف الإمكانيات المادية للتطوير او سوء توزيعها او حتى عدم استغلال المتوفر منها وعدم الاهتمام بتهيئة القوى البشرية وتدريبها.

ويرى الباحث ان هناك معوقات قد تجتمع بأكثر من امر واحد كان تكون مادية وبشرية وبيئية في نفس الوقت الا ان القائد التربوي ضمن مدرسته عليه ان يتغلب على هذه المعوقات جميعا ضمن امكانياته وقدراته.

10.2.2 دور مدير المدرسة في التطوير التنظيمي:

لا شك ان هناك أهمية بالغة لمدير المدرسة في التطوير التنظيمي في المدرسة حتى تتمكن المدرسة من الوصول الى الأهداف المرجوة والتي خططت لها وزارة التربية والتعليم ، ومن باب ان القيادة الناجحة هي الأساس في التطوير والنجاح فلا بد من الإشارة الى ان النمط الإداري السائد والذي يناسب الواقع بهدف التنمية فانه يجب تطوير مهارات مديري المدارس وقدراتهم حتى يتمكن المدير من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين في المدرسة والمعلمين وكذلك اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتطوير أدائهم الفني وكذلك الإداري ، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لحل أي إشكالية قد تقع وعلاوة على ذلك توظيف جهود العاملين واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها ، وعليه ومن اجل تحقيق أهداف المدرسة وغاياتها وجب تنمية مدير المدرسة وتغيير دوره من مجرد مدير تنفيذي الى قائد تربوي مسؤول عن التطوير التنظيمي بشكل عام داخل مدرسته ، وتحقيق النمو المهني للمعلمين والعاملين في المدرسة ليتضح دور المدير في توضيح عملية التغيير واسبابها وأهدافها لمنع حدوث أي تضارب بين العاملين وكذلك بناء روابط متينة بينهم وبين المدرسة ومجتمعها المحلي . (الشوبكي، 2021)

وهنا يرى الباحث ان مدير المدرسة هو عصا من حزمه حيث ان عمله بمفرده لن يجدي نفعا دون مساعدة الآخرين وهذا لا يقلل من شأنه كونه الحلقة الأهم في عملية التطوير .

2.2 الدراسات السابقة:

لتكوين خلفية علمية حول موضوع الدراسة. ركز الباحث جهوده نحو تحديد كيفية الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي بما يفيد أغراض الدراسة، فقد اطلع الباحث على العديد من الأبحاث والمقالات والدراسات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة أو المرتبطة ارتباطاً جزئياً بها، سواءً طبقت في بلاد عربية أو أجنبية، والتي لها علاقة بمتغيرات وظروف الدراسة الحالية.

تم تصنيف الدراسات وفق متغيرات الدراسة ترتيباً تنازلياً وفق التدرج التاريخي لإجرائها، من الأحدث إلى الأقدم، وفق الدراسات السابقة في البيئة العربية، والدراسات السابقة في البيئات الأجنبية. وتم استعراضها مع التركيز على ما تضمنه هذه الدراسات، من حيث: أهداف الدراسة. منهجية الدراسة. ماتوصلت إليه الدراسات من نتائج. ثم التعقيب على الدراسات السابقة، وتلخيص الباحث لهذه الدراسات مبينة على النحو التالي:

1.3.2 الدراسات العربية:

دراسة ارباب (2022) التي هدفت الدراسة الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم و التقنية، و العلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ و اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (100) من الموظفين الإداريين بالجامعة بما نسبته 28% من اجمالي مجتمع الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية بالجماعة مطبقة بمتوسط كلي 3.62 من 6 أي بدرجة (مرتفعة) على مستوى ابعادها الأربعة، جاءت متوسطاتها مرتبة كالآتي : الأعراف التنظيمية (3.67) ثم التوقعات التنظيمية (3.61) و ثالثا المعتقدات التنظيمية (3.61) ورابعا القيم التنظيمية (3.60) فيما حصل محور التطوير التنظيمي على متوسط (3.65) و جميعها

بتقدير لفظي, كما اثبتت الدراسة وجود علاقة طردية دالة احصائيا بين الثقافة التنظيمية و التطوير التنظيمي في الجامعة بلغت (0.43) و تعكس علاقة طردية (متوسطة). بناءا على النتائج اوصت الباحثة بالعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بالجامعة من خلال اللوائح المنظمة للعمل الدورات التدريبية الأنشطة الاجتماعية المناسبات العامة و الفعاليات خدمة المجتمع ضرورة اشراك العاملين بكافة المستويات الإدارية في وضع الخطط وصناعة القرارات و جعل الالتزام بمكونات الثقافة التنظيمية التي تعمل إدارات الجامعة على ترسيخها احد معايير صرف المكافآت و الحوافز على ان تصرف في مواعيدها المحددة.

دراسة محمد (2021) والتي اشارت الى ان مؤسسات التعليم الجامعي تتسم باتساع حجم أنشطتها و تنوع مجالات و تعدد الإدارات و الأقسام بداخلها , الامر الذي يدفع للاهتمام بتطوير ادارتها لتتناسب مع زيادة مستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين و تعد إدارة المعرفة من اهم الركائز التي تساعد على تطوير المؤسسي حيث اثرت بشكل كبير في مستوى أداء مختلف القطاعات التعليمية و اتضح من خلال نتائج العديد من الدراسات وهدفت الدراسة الحالية الى مفهوم إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء العاملين ومن ثم تطوير قطاع تعليم الجامعي و قد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذا الهدف .

وهدفت دراسة المرزوقي (2019) التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي تطوير الهيكل التنظيمي تنمية الموارد البشرية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة عشوائية من الإداريين والإدارات بجامعة جدة في المملكة العربية السعودية حيث كان عدد الذين استجابوا للاستبانة 60 فردا. وقد توصلت الدراسة الى ان الافراد العاملين في جامعة جدة مدركين لمزايا الإدارة الإلكترونية , وانهم على

معرفة بالتطبيقات الالكترونية المتوفرة بالجامعة مثل البريد الالكتروني ، و برامج الدرجات كما ان هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الالكترونية منها نقص الإمكانيات البشرية و الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية و اوصت الدراسة الى تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحسوبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية التركيز على تطوير التطبيقات الالكترونية المتوفرة وربطها بالعاملين بجامعة جدة بشكل مستمر بما يتناغم مع تحقيق رؤية المملكة (2030) .

دراسة الزواوي (2019) هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات الهيكل التنظيمي تنمية الموارد البشرية) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، والتعرف على أكثر الابعاد تأثيرا في فاعلية الأداء المؤسسي. كما سعت هذه الدراسة للتعرف على مدى الاختلافات في ادراكات العاملين (رؤساء الأقسام ، الاداريون ، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) وفقا لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية (النوع ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، العمر ، المستوى الوظيفي) وقد اعتمد على عينة عشوائية طبقية مكونة من (400) مفردة ، وقد أظهرت النتائج وجود اثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية ، كما أظهرت النتائج ان اكثر الابعاد تأثيرا في فاعلية الأداء المؤسسي (تنمية المورد البشري ، الأهداف ، الاستراتيجيات ، الهيكل التنظيمي) واطهرت النتائج عدم وجود اختلافات في ادراكات العاملين في الجامعة العمالية وفقا لخصائصهم الديموغرافية (المؤهل العلمي ، الخبرة ، العمر) باستثناء متغير المستوى الوظيفي .

دراسة الفرغاني والترهوني (2019) والتي هدفت التعرف الى مستوى الثقافة التنظيمية وابعادها (الرسمية ،الإبداعية ،الداعمة) ومستوى التغيير التنظيمي وابعاده (الهيكلي ، السلوكي ، التقني) في صندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي ، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق ، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهدافها تم

تطوير استمارة الاستبانة استنادا على بعض الدراسات السابقة وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (979) عنصرا وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية وكان حجم العينة (276) مفردة ، كما تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان المستوى العام للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بالصندوق كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، وبينت النتائج ان الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيرا على التغيير التنظيمي بالصندوق. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى الى المستوى العلمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

دراسة حراشة (2018): هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين والمديرين وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (629) معلما ومديرا، واستخدمت استبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج ما يلي: ان درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها. وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لدرجة تطبيق الاسس الإدارية للتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ولصالح الاناث .

دراسة عبدالعال (2017): هدفت هذه الدراسة التعرف الى مستوى التطوير التنظيمي لدى مدرسة اكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المدرسة والبالغ عددهم (91) معلما واداريا، واستخدمت استبانة لجمع البيانات تكونت في صورتها النهائية من (76) فقرة، وقد أظهرت النتائج ان درجة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مدرسة اكاديمية الملك من

وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي والجنسية للعاملين، وعدد سنوات الخبرة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي على بعد " التكنولوجيا " ولصالح ذوي المؤهل العلمي "بكالوريوس" ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على بعد العمل الجماعي لصالح الذكور.

دراسة شلبي (2011) هدفت هذه الدراسة التعرف الى واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي: تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة. وقد تم تصميم استبانة ومن ثم توزيعها على الطبقتين الإداريتين العليا والوسطى في الجامعة. وقد استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة .

وقد توصلت الدراسة الى وجود إدراك لدى مجتمع الدراسة في الجامعة لمزايا الإدارة الالكترونية مثل السرعة في انجاز العمل وتوفير الجهد والتكلفة والتوافق مع مستجدات التكنولوجيا. كما انهم على معرفة بالتطبيقات الالكترونية المتوفرة في الجامعة مثل البريد الالكتروني، الا ان بعض العاملين لم تكن لديهم معرفة بتواجد بعض التطبيقات مثل نظام الاجتماع عن بعد، برنامج التعليم الالكتروني، نظام الشراء الالكتروني. كما ان هناك عقبات حالت دون تطبيق الإدارة الالكترونية منها نقص الحوافز التشجيعية لتطبيق برامج الإدارة الالكترونية، نقص الإمكانيات المادية والفنية والبشرية. وتطبيق الإدارة الالكترونية أدى الى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، الا انه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وأدت الى تنمية الموارد البشرية من خلال الارتقاء بالمهارات الإدارية، وتنمية الابداع والابتكار لدى العاملين.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Maingiet et al, 2018) هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر أسلوب القيادة (التحويلية ، التبادلية ، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RAG limited) في كينيا ، وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطبيقها على (RAG limited) حيث تم استخدام العينة الطبقية عبر اقسام وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مقدارها (126) موظفا ، وبينت النتائج ان أسلوب قيادة المعاملات وأسلوب قيادة عدم التدخل ، تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وبشكل إيجابي . القيادة التحويلية، كما تم العثور على الأسلوب والثقافة التنظيمية ليس لهما تأثير كبير على الأداء التنظيمي ولكن بطريقة إيجابية. كما استنتج الباحثون ان الأداء التنظيمي مدعوم بفاعلية أساليب القيادة والثقافة التنظيمية في (RAG limited) . وأبرزها انه تم استنتاج ان القيادة تتنبأ بسلوكيات النمط بشكل مشترك بالأداء التنظيمي.

دراسة (Farzad et. al ,2016) هدفت التعرف الى دور ابعاد إدارة المعرفة (ثقافة إدارة المعرفة، خدمات إدارة المعرفة، توثيق إدارة المعرفة) في تحسين التطوير التنظيمي، وذلك بالتطبيق على العاملين في شركة الكهرباء، وتم جمع بيانات من (118) موظفا، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ابعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي.

وهدفت دراسة (Razaghi et.al,2013) التعرف الى العلاقة بين إدارة المعرفة والمتمثلة في (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة ، استخدام المعرفة ، تسجيل المعرفة) والتطوير التنظيمي والتعرف على العلاقة بين ابعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة ، واعتمدت الدراسة

على أسلوب الحصر الشامل . ومن نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع ابعاد إدارة المعرفة والتطوير التنظيمي.

واجرى جالفان وسباتزر وجوفنين (Galvan, Spatzair and Juvonen , 2011)

دراسة بعنوان المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة التنظيمية المدرسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة. وقد صممت الدراسة لتعرف وجهات النظر حول تغيير الثقافة التنظيمية المدرسية من خلال فحص معتقدات الافراد حول معايير الجماعة والقيم الاجتماعية في صفوف المرحلتين الأساسية والمتوسطة ، ولقد تم قياس المعتقدات عن طريق سؤال وجه ل 605 طالبا ، لتقدير كيفية انخراط زملائهم او عدم انخراطهم في الحياة المدرسية ، ولقد استخدم الطلبة المشاركون مصطلح " البرودة " للدلالة على أنماط سلوك زملائهم ، وقد اشارت النتائج الى ان ادراكات الطلبة تتسم بالسلبية في الصفوف الرابعة وحتى الصف الثامن ، كما اشارت النتائج الى ان المشاركة الاجتماعية والانخراط الاكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا ، وعزت الدراسة نتائجها الى ارتباط أنماط السلوك السلبية بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا الى المراحل الأعلى .

3.3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة انها تنوعت في طرح موضوع التطوير التنظيمي من عدة زوايا ودوما ارتبطت بتحسين وتطوير الأداء بشكل عام، وهذا ما يثري دراستنا الحالية لننطلق من حيث انتهى الآخرون والانطلاق من توصياتهم. وهنا يأمل الباحث ان يقدم مادة علمية يستفاد منها في المجالين العلمي والعملي وذلك من خلال ما يمكن ان نتوصل اليه في نتائج هذه الدراسة وبالتالي التوصيات التي يمكن طرحها.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث بأنها تتفق مع الدراسة الحالية بوجود دور مهم للتطوير التنظيمي مثل دراسة (ارباب، 2022)، وتتفق أيضاً مع دراسة (محمد، 2021) وكذلك مع (المرزوقي، 2019) و(الزواوي، 2019) و(الفرجاني والترهوني، 2019) وكذلك (حراشيه، 2018) و (عبدالعال، 2017) و(شليبي، 2011).

وتتفق الدراسة الحالية بأنها استخدمت المنهج الوصفي لتحليل البيانات كما باقي الدراسات العربية. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يعتقد الباحث ان هذه الدراسة جاءت نتاج دراسات كثيرة سابقة في هذا المجال وجاءت من خلال توصيات دراسات سابقة وتميزت الدراسة الحالية عما سبقها من الأبحاث كونها هدفت إلى دراسة مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين وأنها الوحيدة -في حدود علم الباحث- التي طبقت على مدارس محافظة الخليل بشكل خاص

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

1.3 المقدمة.

2.3 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

4.3 عينة الدراسة.

5.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

6.3 تطبيق الدراسة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية.

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، ويشمل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة وأدوات الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها (الاستبانة، والمقابلة) وإجراءات بنائها وتطويرها، ودرجة صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي هذه الإجراءات.

1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الكمي والنوعي، ولملائمته لهذا النوع من الدراسات والذي حاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

ولجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والأبحاث والدراسات

السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بهدف معالجة الإطار النظري واداة الدراسة وعينتها.

2. المصادر الأولية: من خلال أداتي الدراسة (الاستبانة والمقابلة) والتي صممت خصيصا لهذا

الغرض، وذلك لمعالجة الجوانب الاحصائية والتحليلية لموضوع الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل، والبالغ عددهم (9783) معلماً/ة، وذلك حسب احصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023/2022م، ويظهر في الجدول (1.3) الخصائص الديموغرافية للمجتمع وتوزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، جنس المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.

المجموع	أنثى	ذكر	المديرية
2277	1258	1019	شمال الخليل
3154	1934	1220	الخليل
2968	1812	1156	جنوب الخليل
1384	807	577	يطا
9783	5811	3972	المجموع

3.3 عينة الدراسة:

عينة أداة الاستبانة: اختار الباحث عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من بين المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الخليل، حيث اشتملت عينة الدراسة على (423) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (4.3%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

عينة اداة المقابلة: تم استخدام العينة القصدية، حيث تكون من 8 مشرفاة تربويا اللذين اجريت معهم المقابلة.

ويظهر في الجدول (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 34.8% للذكور، ونسبة 65.2% للإناث. ويبين متغير جنس المدرسة أن نسبة 44.7% لمدارس الذكور، ونسبة 55.3% لمدارس إناث. ويبين متغير المديرية أن نسبة 17.7% لمديرية يطا، ونسبة 20.6% للخليل، ونسبة 20.8% لجنوب الخليل، ونسبة 40.9% لشمال الخليل. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 18.0% لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ونسبة 22.0% سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، ونسبة 60.0% لسنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
1.	الجنس	ذكر	147	%34.8
		أنثى	276	%65.2
2.	جنس المدرسة	ذكور	189	%44.7
		إناث	234	%55.3
3.	المديرية	شمال الخليل	173	%40.9
		الخليل	87	%20.6
		جنوب الخليل	88	%20.8
		يطا	75	%17.7
4.	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	76	%18.0
		من 5-10 سنوات	93	%22.0
		أكثر من 10 سنوات	254	%60.0

4.3 أدوات الدراسة

استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهما:

أولاً: الاستبانة:

بعد اطلاع الباحث على الادب النظري للدراسات السابقة. قام بتطوير أداتي الدراسة ومن هذه الدراسات دراسة (أرباب، 2022) ودراسة (محمد، 2021) ودراسة (المرزوقي، 2019) ودراسة (حراشة 2018) ودراسة (شليبي، 2011) ودراسة (عبدالعال، 2017) قام الباحث بتطوير أداة الدراسة الحالية.

وتكونت استبانة الدراسة بصورتها النهائية من قسمين رئيسيين القسم الأول تكون من بيانات أولية حول عينة الدراسة (الجنس، جنس المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة)، أما القسم الثاني فتكون من أربعة مجالات تشتمل على فقرات الاستبانة وعددها (30) فقرة حول مدى قيام مديري المدارس في محافظة

الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، وقد صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويبين الملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانيا: المقابلة:

من اجل تحقيق اعراض الدراسة والإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة" ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ قام الباحث بإعداد أسئلة المقابلة، واعتمد الباحث على إجراء المقابلات المقننة التي تعتمد على إعداد أسئلة موحدة لجميع الافراد الذين سيتم مقابلتهم. وكانت الاسئلة كما يلي:

- 1-برأيك كيف يقوم مديرو المدارس بالتطوير التنظيمي؟
- 2-كيف ترى كيفية وضع المديرين للأهداف التربوية ومتابعتها وتحقيقها؟
- 3-ما مدى رضاك عن وضع المدراء للاستراتيجيات التربوية والية تنفيذها؟
- 4-ما هي الإجراءات التي يقوم بها المدراء في تدريب العاملين داخل المدرسة من أجل تطوير المدرسة؟

5-كيف يطور المدير مدرسته؟

6-ما هي معوقات التطوير التنظيمي في المدارس؟

7-ماذا تقترح للارتقاء بدور المدير في التطوير التنظيمي؟

1.4.3 صدق أدوات الدراسة (الاستبانة ١ المقابلة):

بعد ان قام الباحث بتصميم أداتي الدراسة الاستبانة والمقابلة بصورتها الاولية، قام الباحث بالتأكد من صدق مقياس اداة التطوير التنظيمي لقياس مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من صدق الاداتين قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء ومن ذوي الاختصاص، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عدد من المحكمين والذين تظهر أسمائهم في الملحق رقم (2) وعددهم (19) محكما، حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة (الاستبانة) بطريقة الاتساق الداخلي، حيث قام بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، مما يدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول (3.3) يوضح ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأهداف			
1	يضع المدير أهدافا تربوية واضحة.	0.631	0.00
2	يضع المدير أهدافا تربوية دقيقة.	0.572	0.00
3	يضع المدير اهداف المدرسة بما يتفق وحاجات المدرسة	0.526	0.00
4	يسمح المدير بمشاركة المعلمين في تحديد اهداف المدرسة	0.578	0.00
5	يضع المدير اهدافا تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية	0.635	0.00

0.00	0.654	يميل المدير الى التخطيط لأهداف استراتيجية مستقبلية	6
0.00	0.547	يقوم الطلبة بمشاركة المدير بوضع الأهداف	7
0.00	0.726	يعدل المدير الأهداف الإدارية باستمرار وفق الحاجات	8
0.00	0.484	يتابع المدير تنفيذ الإجراءات التي تحقق الأهداف	9
الاستراتيجيات			
0.00	0.632	يخطط المدير لاستراتيجيات تتصف بالوضوح والتكامل	1
0.00	0.492	توازن الاستراتيجيات بين الصلاحيات والمسؤوليات	2
0.00	0.481	يأخذ المدير متطلبات المجتمع بعين الاعتبار	3
0.00	0.578	تتصف استراتيجيات المدرسة بالمرونة لتتوافق ومتغيرات العملية التعليمية	4
0.00	0.622	يشارك المعلمون بوضع استراتيجيات خاصه	5
0.00	0.554	يتابع المدير استراتيجيات تربوية عالميه	6
الانظمة والسياسات الإدارية			
0.00	0.530	يطور المدير أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم ومتغيرات بيئة العمل	1
0.00	0.572	يطبق المدير الأنظمة والسياسات الإدارية بشكل موضوعي	2
0.00	0.496	يمتاز المدير بوضوح السياسات الإدارية اللازمة للعمل	3
0.00	0.528	يعزز المدير روح الابتكار لدى العاملين	4
0.00	0.822	توفر السياسات الإدارية الأمان الوظيفي للعاملين	5
0.00	0.754	يشارك المعلمون بوضع الأنظمة والسياسات الإدارية	6
الاجراءات وتدريب العاملين			
0.00	0.538	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية للعاملين	1

0.00	0.591	يوفر المدير خطط واضحة لتدريب العاملين	2
0.00	0.584	يراعي المدير التطورات التقنية عند تأهيل العاملين ويدربهم عليها	3
0.00	0.611	توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح	4
0.00	0.604	يوفر المدير مستوى جيد من الاتصالات الإدارية بين المعلم والمدير	5
0.00	0.558	يقسم المدير العمل في المدرسة لتحقيق أهدافها	6
0.00	0.492	يحدد المدير البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير	7
0.00	0.486	يستفيد المدير من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم	8
0.00	0.574	يقيم المدير بموضوعية الأنشطة والبرامج التي تطور العاملين	9

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول (3.3) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجله، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول (4.3) يوضح ذلك.

جدول (4.3): مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية.

المجال / الدرجة الكلية	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
الأهداف	0.815	0.00
الاستراتيجيات	0.725	0.00
الانظمة والسياسات الإدارية	0.739	0.00
الاجراءات وتدريب العاملين	0.714	0.00

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن جميع المجالات ترتبط بالدرجة الكلية للأداة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس كان قوياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس التطوير التنظيمي.

2.4.3 ثبات الأداة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة استبانة التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الخليل، وذلك لمجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات لفقرات الاستبانة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، وبلغ معامل الثبات على الدرجة الكلية (0.926)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (5.3):

جدول رقم (5.3): معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات	تشير
0.914	9	الأهداف	
0.823	6	الاستراتيجيات	
0.884	6	الانظمة والسياسات الإدارية	
0.892	9	الاجراءات وتدريب العاملين	
0.926	30	الدرجة الكلية	

المعطيات الواردة في الجدول (5.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة للتطوير التنظيمي بلغت (0.926) وجاءت نسبة الثبات لمجال الاهداف (0.914) ومجال الاستراتيجيات (0.823) ومجال الانظمة والسياسات الادارية (0.884) ومجال الاجراءات وتدريب العاملين (0.892).

5.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية وهي دراسة وصفية على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات الوسيطة

- أ. الجنس وله مستويان: (ذكر، انثى)
 - ب. جنس المدرسة: ولها مستويان: (ذكور، اناث)
 - ت. المديرية: ولها أربعة مستويات: (يطا، الخليل، جنوب الخليل، شمال الخليل).
 - ث. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
2. المتغير التابع: "تقديرات المبحوثين لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة:

حصل الباحث على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس والوارد في ملحق رقم (4)، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على المعلمين العاملين في مديريات التربية والتعليم الاربعة في محافظة الخليل، وكان وقت عملية تجميع ردود الاستبانات ما يقارب (15) يوماً، حيث تم استعادة (426) استبانة، وبعد ذلك تم مراجعتها وتدقيقها، والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن (423) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (4.33%) من مجتمع الدراسة.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم إعطاء كل استبانة رقما معيناً، ثم قام الباحث بإدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب الآلي (برنامج SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لعينة الدراسة.
- لمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD).
- كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، معامل الارتباط بين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع.
- ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

8.3 المقياس الوزني: حدد الباحث المقياس الوزني بناء على الدراسات السابقة، وحتى يتم تحديد

درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية للتعبير عن درجة تقدير المبحوثين للفقرات والدرجة الكلية لقيم المتوسطات الحسابية كما في الجدول رقم (6.3):
جدول 6.3: المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة.

التقدير	الوزن النسبي%	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 46.8%	2.33 فأقل
متوسطة	من 46.8% - 73.4%	من 2.34 - 3.66
مرتفعة	73.4% فأكثر	3.67 فأكثر

الفصل الرابع

نتائج الدراسة:

1.4 المقدمة.

2.4 نتائج الدراسة

1.2.4 نتائج السؤال الأول

2.2.4 نتائج السؤال الثاني

3.2.4 نتائج السؤال الثالث

3.4 نتائج فرضيات الدراسة

1.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الأولى

2.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الثانية

3.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الثالثة

4.3.4 نتائج الفرضية الصفرية الرابعة

4.4 ملخص نتائج الدراسة

الفصل الرابع

1.4 مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة موضوع الدراسة، مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟ وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات المنبثقة عن أسئلتها. بالإضافة لعرض نتائج أداة المقابلة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

يعرض الباحث في هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات المنبثقة عن أسئلتها.

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل من خلال مجالات أداة الدراسة.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التطوير التنظيمي في محافظة الخليل

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	- الأول: الاهداف	3.66	0.54	متوسطة	الرابع
2	- الثاني: الاستراتيجيات	3.72	0.59	مرتفعة	الثاني
3	- الثالث: الانظمة والسياسات الإدارية	3.70	0.69	مرتفعة	الثالث
4	- الرابع: الاجراءات وتدريب العاملين	3.85	0.62	مرتفعة	الأول
	الدرجة الكلية	3.73	0.54	مرتفعة	

يظهر في الجدول (1.4) تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل، وتشير البيانات ان تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.54)، وكذلك جاءت تقديراتهم لمجالات التطوير التنظيمي كما يلي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاجراءات وتدريب العاملين (3.85) وكان ترتيبه الأول، ومجال الاهداف بمتوسط حسابي (3.66) وكان ترتيبه الاخير.

ولتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث التقدير النقطي، ويعني تقدير معلمة المجتمع بقيمة نأخذها من إحصائيه العينة (أبو سمرة والطيطي، 2019). وبما أن العينة ممثلة للمجتمع، يمكن القول إن المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل هو المتوسط الحسابي المحسوب من العينة، أي (3.73).

أما تقديرات عينة الدراسة لفقرات مجالات التطوير التنظيمي، فجاءت كما يأتي:

أولاً: مجال الاهداف

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال

الاهداف، وتظهر هذه القيم في الجدول (2.4):

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهداف

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
9	متوسطة	0.93	2.79	يقوم الطلبة بمشاركة المدير بوضع الأهداف
8	متوسطة	0.91	3.38	يضع المدير أهدافا تربوية دقيقة.
7	متوسطة	0.81	3.61	يميل المدير الى التخطيط لأهداف استراتيجية مستقبلية
6	متوسطة	0.69	3.62	يعدل المدير الأهداف الإدارية باستمرار وفق الحاجات
5	متوسطة	0.79	3.66	يضع المدير اهدافا تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية
4	مرتفعة	0.46	3.84	يتابع المدير تنفيذ الإجراءات التي تحقق الأهداف
3	مرتفعة	0.66	3.96	يسمح المدير بمشاركة المعلمين في تحديد اهداف المدرسة
2	مرتفعة	0.78	3.98	يضع المدير أهدافا تربوية واضحة.
1	مرتفعة	0.68	4.07	يضع المدير اهداف المدرسة بما يتفق وحاجات المدرسة
	متوسطة	0.45	3.66	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (2.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال الاهداف جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.45)، وجاءت أربع فقرات من فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، في حين جاءت خمس فقرات بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة (يضع المدير اهداف المدرسة بما يتفق وحاجات المدرسة) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.07) وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (يقوم الطلبة بمشاركة المدير بوضع الأهداف) على أقل متوسط حسابي ومقداره (2.79) وجاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: مجال الاستراتيجيات

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الاستراتيجيات، وذلك كما هو موضح في الجدول (3.4):

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستراتيجيات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	متوسطة	0.93	3.43	يتابع المدير استراتيجيات تربوية عالميه.
5	متوسطة	0.87	3.58	يشارك المعلمون بوضع استراتيجيات خاصه.
4	مرتفعة	0.53	3.78	يخطط المدير لاستراتيجيات تتصف بالوضوح والتكامل
3	مرتفعة	0.75	3.80	توازن الاستراتيجيات بين الصلاحيات والمسؤوليات
2	مرتفعة	0.74	3.85	تتصف استراتيجيات المدرسة بالمرونة لتتوافق ومتغيرات العملية التعليمية.
1	مرتفعة	0.71	3.89	يأخذ المدير متطلبات المجتمع بعين الاعتبار
	مرتفعة	0.59	3.72	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع مجال الاستراتيجيات جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال (3.72)، وحصلت الفقرة (يأخذ المدير متطلبات المجتمع بعين الاعتبار على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، ومقداره (3.89)، في حين حصلت الفقرة (يتابع المدير استراتيجيات تربية عالمية) على أقل قيمة للمتوسط الحسابي ومقداره (3.43).

ثالثاً: مجال الانظمة والسياسات الادارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال الانظمة والسياسات الادارية وذلك كما هو موضح في الجدول (4.4):

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال الانظمة والسياسات الادارية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	متوسطة	0.99	3.35	يشارك المعلمون بوضع الأنظمة والسياسات الإدارية
5	متوسطة	0.89	3.51	توفر السياسات الإدارية الأمان الوظيفي للعاملين
4	مرتفعة	0.77	3.82	يمتاز المدير بوضوح السياسات الإدارية اللازمة للعمل
3	مرتفعة	0.86	3.83	يطور المدير أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم ومتغيرات بيئة العمل
2	مرتفعة	0.76	3.84	يطبق المدير الأنظمة والسياسات الإدارية بشكل موضوعي
1	مرتفعة	0.86	3.85	يعزز المدير روح الابتكار لدى العاملين
	مرتفعة	0.69	3.70	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة مجال الأنظمة والسياسات الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) وانحراف معياري (0.69)، وحصلت الفقرة (يعزز المدير روح الابتكار لدى العاملين) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.85)، في حين جاءت الفقرة (يشارك المعلمون بوضع الأنظمة والسياسات الإدارية) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.35).

رابعاً: الإجراءات وتدريب العاملين: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات الإجراءات وتدريب العاملين. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإجراءات وتدريب العاملين

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
9	مرتفعة	0.79	3.70	يراعي المدير التطورات التقنية عند تأهيل العاملين ويدربهم عليها
8	مرتفعة	0.84	3.74	يوفر المدير خططا واضحة لتدريب العاملين
7	مرتفعة	0.76	3.84	يقيم المدير بموضوعية الأنشطة والبرامج التي تطور العاملين
6	مرتفعة	0.76	3.84	يحدد المدير البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير
5	مرتفعة	0.81	3.86	يحدد المدير الاحتياجات التدريبية للعاملين
4	مرتفعة	0.74	3.87	يستفيد المدير من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم
3	مرتفعة	0.81	3.89	توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح
2	مرتفعة	0.75	3.94	يقسم المدير العمل في المدرسة لتحقيق أهدافها
1	مرتفعة	0.78	3.95	يوفر المدير مستوى من الاتصالات الإدارية بين المعلم والمدير
	مرتفعة	0.62	3.85	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (5.4) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة مجال الاجراءات وتدريب العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة. وحصلت الفقرة (يوفر المدير مستوى جيد من الاتصالات الإدارية بين المعلم والمدير) بأعلى قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.95)، في حين جاءت الفقرة (يراعي المدير التطورات التقنية عند تأهيل العاملين ويديهم عليها) بأقل قيمة متوسط حسابي ومقداره (3.70).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف متوسطات مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، جنس المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة)؟
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحث باختبار الفرضيات الصفرية الأولى والثانية والثالثة والرابعة المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، وتظهر الفروقات في جدول رقم (6.4).

جدول (6.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال احصائياً	0.647	0.011	421	0.49	3.62	147	ذكر	الأهداف
				0.42	3.67	276	أنثى	
غير دال احصائياً	0.478	0.929	421	0.59	3.79	147	ذكر	الاستراتيجيات
				0.58	3.69	276	أنثى	
غير دال احصائياً	0.137	0.287	421	0.71	3.72	147	ذكر	الأنظمة والسياسات الإدارية
				0.67	3.68	276	أنثى	
غير دال احصائياً	0.083	0.773	421	0.63	3.87	147	ذكر	الاجراءات وتدريب العاملين
				0.62	3.83	276	انثى	
غير دال احصائياً	0.856	0.356	421	0.56	3.75	147	ذكر	الدرجة الكلية
				0.52	3.71	276	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة الذكور والإناث الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.856)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الأولى، أي ان عامل الجنس لم يكن مؤثراً في التطوير التنظيمي.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة والتي تظهر في الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.47	3.63	189	ذكور	الاهداف
0.43	3.68	234	اناث	
0.58	3.74	189	ذكور	الاستراتيجيات
0.59	3.70	234	اناث	
0.68	3.72	189	ذكور	الانظمة والسياسات الإدارية
0.69	3.68	234	اناث	
0.57	3.87	189	ذكور	الاجراءات العاملين وتدريب
0.66	3.82	234	اناث	
0.52	3.74	189	ذكور	الدرجة الكلية
0.55	3.72	234	اناث	
0.54	3.74	423		المجموع

تشير البيانات الواردة في الجدول (7.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير جنس المدرسة.

وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (دالة احصائياً) تم استخدام اختبار (ت) كما هو مبين في جدول رقم (8.4).

جدول (8.4): نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير جنس المدرسة.

النتيجة	الدالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
غير دال احصائيا	0.749	0.187	421	0.47	3.63	189	ذكر	الأهداف
				0.43	3.68	234	أنثى	
غير دال احصائيا	0.057	0.812	421	0.58	3.74	189	ذكر	الاستراتيجيات
				0.59	3.70	234	أنثى	
غير دال احصائيا	0.087	0.954	421	0.68	3.72	189	ذكر	الأنظمة والسياسات الإدارية
				0.69	3.68	234	أنثى	
غير دال احصائيا	0.188	0.075	421	0.57	3.87	189	ذكر	الإجراءات وتدريب العاملين
				0.66	3.82	234	انثى	
غير دال احصائيا	0.163	0.687	421	0.52	3.74	189	ذكر	الدرجة الكلية
				0.55	3.72	234	أنثى	

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (8.4) الى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير جنس المدرسة هي فروق غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتنظيم من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المديرية والتي تظهر في الجدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأهداف	الخليل	87	3.66	0.48
	شمال الخليل	173	3.69	0.42
	جنوب الخليل	88	3.55	0.59
	يطا	75	3.67	0.45
المجموع				
		423	3.66	450.
الاستراتيجيات	الخليل	87	3.65	0.59
	شمال الخليل	173	3.78	0.63
	جنوب الخليل	88	3.62	0.69
	يطا	75	3.77	0.66
المجموع				
		423	3.72	590.
الانظمة والسياسات الادارية	الخليل	87	3.67	0.65
	شمال الخليل	173	3.75	0.69
	جنوب الخليل	88	3.56	0.61
	يطا	75	3.82	0.59

90.6	3.70	423	المجموع	
0.54	3.83	87	الخليل	الاجراءات العاملين وتدريب
0.56	3.92	173	شمال الخليل	
0.51	3.63	88	جنوب الخليل	
0.48	3.92	75	يطا	
620.	3.84	423	المجموع	
0.54	3.71	87	الخليل	الدرجة الكلية
0.46	3.79	173	شمال الخليل	
0.59	3.59	88	جنوب الخليل	
0.49	3.79	75	يطا	
540.	3.73	423	المجموع	

تشير قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (9.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية. وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق حقيقية (ذات دلالة إحصائية) استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وتظهر نتائج الاختبار في جدول رقم (10.4).

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.024	1.930	.385	3	1.155	بين المجموعات	الأهداف
		.200	419	83.597	داخل المجموعات	

			422	84.752	المجموع	
0.092	2.161	.739	3	2.217	بين المجموعات	الاستراتيجيات
		.342	419	143.274	داخل المجموعات	
			422	145.491	المجموع	
0.042	2.624	1.220	3	3.660	بين المجموعات	الأنظمة والسياسات الإدارية
		.465	419	194.847	داخل المجموعات	
			422	198.508	المجموع	
0.003	4.813	1.813	3	5.439	بين المجموعات	الإجراءات وتدريب العاملين
		.377	419	157.847	داخل المجموعات	
			422	163.286	المجموع	
0.022	3.227	.912	3	2.737	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.283	419	118.450	داخل المجموعات	
			423	121.187	المجموع	

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية الواردة في الجدول (10.4)، وتشير أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية هي فروق حقيقية، حيث أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمعظم المجالات والدرجة الكلية، باستثناء مجال الاستراتيجيات فهو غير دالة احصائياً، وبما أنه دال احصائياً على الدرجة الكلية فإنه ترفض الفرضية الصفرية الثالثة.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (11.4).

جدول (11.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المديرية.

المجال	المقارنات	شمال الخليل	الخليل	جنوب الخليل	يطا
الدرجة الكلية	شمال الخليل		-0.08172	*-0.19928	.00038
	الخليل	.08172		-0.11756	.08210
	جنوب الخليل	*.19928	.11756		*.20366
	يطا	-0.00038	-0.08210	*-0.20366	

تشير نتائج الجدول (11.4) إلى أن الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المديرية جاءت بين مديرية جنوب الخليل من جهة ومديرتي شمال الخليل ويطا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح مديرتي يطا وشمال الخليل.

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الرابعة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم، والتي تظهر في الجدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.49	3.73	76	أقل من (5) سنوات	الأهداف
0.51	3.62	93	من (5-10) سنوات	
0.49	3.64	254	أكثر من (10) سنوات	
0.66	3.80	76	أقل من (5) سنوات	الاستراتيجيات
0.62	3.68	93	من (5-10) سنوات	
0.56	3.71	254	أكثر من (10) سنوات	
0.53	3.87	76	أقل من (5) سنوات	الأنظمة والسياسات الادارية
0.66	3.73	93	من (5-10) سنوات	
0.62	3.63	254	أكثر من (10) سنوات	
0.54	3.91	76	أقل من (5) سنوات	الإجراءات وتدريب العاملين
0.66	3.84	93	من (5-10) سنوات	
0.53	3.83	254	أكثر من (10) سنوات	
0.45	3.82	76	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.58	3.72	93	من (5-10) سنوات	
0.54	3.71	254	أكثر من (10) سنوات	
0.54	3.73	423		المجموع

تظهر قيم المتوسطات الواردة الجدول (12.4) وتشير إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم. وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة احصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هي مبين في جدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الأهداف	بين المجموعات	.544	2	.272	1.356	.026
	داخل المجموعات	84.209	420	.200		
	المجموع	84.752	422			
الاستراتيجيات	بين المجموعات	.623	2	.312	0.904	.006
	داخل المجموعات	144.867	420	.345		
	المجموع	145.491	422			
الأنظمة والسياسات الإدارية	بين المجموعات	3.343	2	1.671	3.597	.028
	داخل المجموعات	195.165	420	.465		
	المجموع	198.508	422			
الإجراءات وتدريب العاملين	بين المجموعات	.354	2	.177	0.457	.034
	داخل المجموعات	162.932	420	.388		
	المجموع	163.286	422			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.879	2	.439	1.533	.017
	داخل المجموعات	120.309	420	.286		
	المجموع	121.187	422			

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (13.4) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم، هي فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرابعة .

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق، وجاءت النتائج كما هي في الجدول (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم.

المجال	المقارنات	أقل من (5) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات
الدرجة الكلية	أقل من (5) سنوات		- .10297	* - .11149
	من (5-10) سنوات		.10297	* - .01352
	أكثر من (10) سنوات	* .11149	* .01352	

يظهر في الجدول (14.4) الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لعدد سنوات الخبرة في التعليم للدرجة الكلية، حيث ظهرت في الدرجة الكلية الفروق بين سنوات خبرة (أكثر من (10) سنوات) و(من (5-10) سنوات) من جهة وسنوات الخبرة (أقل من (5) سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أقل من (5) سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: (المقابلة) ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ والذي يتفرع منه الاسئلة التالية:

- 1- برأيك كيف يقوم مديرو المدارس بالتطوير التنظيمي؟
 - 2- كيف ترى كيفية وضع المديرين للأهداف التربوية ومتابعتها وتحقيقها؟
 - 3- ما مدى رضاك عن وضع المدراء للاستراتيجيات التربوية والية تنفيذها؟
 - 4- ما هي الإجراءات التي يقوم بها المدراء في تدريب العاملين داخل المدرسة من أجل تطوير المدرسة؟
 - 5- كيف يطور المدير مدرسته؟
 - 6- ما هي معوقات التطوير التنظيمي في المدارس؟
 - 7- ماذا تقترح للارتقاء بدور المدير في التطوير التنظيمي؟
- وقد كانت اجاباتهم كما يلي:

مشرفة المرحلة الاساسية / علمي شمال الخليل

س1) يركز على البيئة الصفية من حيث البناء وتحسين البيئة الصفية فقط ولا يتم التركيز على التطوير المهني

يحرص على نمو المدرسة من خلال علاقته بالمجتمع المحلي

لا يهتم بالطلاب من الناحية النفسية ...

س2) كل مدير له رؤيا ويكون له اهداف ولكن لها معيقات كثيرة والكثير من المدراء يضع خطة ولا ينفذها.

س3) لا اعتقد ان المدراء تعمل على الاستراتيجيات التربوية.

س4) وضع المدراء حاليا لا يسيطرون على المعلمين ولا يمتلكون القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين. ويركزون على الاحتياجات المادية.

س5) فقط البيئة الصفية.

س6) كثير نذكر منها علاقة المدير بالزملاء ووضع المعلمين المادي ووضع المدرسة المادي وفقدان الرغبة من قبل المدير.

س7) إعطاء دورات في القيادة التربوية، مواكبة المدير للتطور للعملية التربوية.

لغة عربية / شمال الخليل

- 1- يأتي في أكثر من محور على صعيد الإدارة الداخلية للمدرسة من حيث التعامل مع الهيئة التدريسية / الطلبة / المجتمع المحلي / الأداء داخل الصف.
- 2- اعتقد ان من أولويات المدير ان ينظر الى احتياجات مدرسته من حيث الدعم اللوجستي ومن حيث الاحتياجات التعليمية من حيث التخصصات الاحتياجات والكفاءات.
- 3- هنالك تفاوت ما بين المدراء في الاهتمام بالاستراتيجيات التربوية بحيث هنالك فارق بين مدير واخر في رصد أولوياته الاستراتيجية، ولكن لا ننسى ان الدورات التربوية ونهج الوزارة والمديريات في تطوير أداء المديرين يعمل على رفع كفاءة المدراء بشكل عام وتركيزهم على الزوايا والمحطات التي يرون ان مدارسهم بحاجة اليها باستمرار.
- 4- يأتي عمل المدير باتجاهين أولاً ما يتلقاه من دورات تدريبية يعمل على نقل خبراته فيها الى مدرسته وهيئته التدريسية وثانياً التكامل الوظيفي ما بين المدير ومكاتب التربية واخص بالذكر قسم الاشراف التربوي الأكثر التصاقاً بالجوانب التعليمية في المدرسة الى جوار بقية الأقسام كل حسب تخصصه.
- 5- تطوير المدرسة في الناحية البشرية وتكامل الأدوار.
- 6- نذكر منها العبء الكبير على كاهل المدير والالتزام بصرامة وحدية القوانين التي أحياناً من المفروض ان يراعى فيها الليونة من مكان الى اخر. المعوقات المادية. عدم تعاون المجتمع المحلي.
- 7- إذا لم يكن بالإمكان توفير الطاقة الكافية للنهوض بمدرسته من كافة الجوانب أرى ان يكون المدير حكيماً في ان يجعل من أسرته في المدرسة اسرة كاملة تتعامل مع طلبة المدرسة على انها اسرة حقيقية تسود فيها أوامر المحبة العالية. كلما زاد الانسجام بين الهيئة التدريسية زاد الإنتاج الأكاديمي وارتفع معيار المستوى التعليمي.

لغة انجليزية / يطا

- 1- يكون مسؤولية المدير بشكل أساسي وتختلف من إدارة الى أخرى حسب قدرات المدير.. وفي مدارس الذكور تكون اقل لان مدارس الاناث لديهم بروتوكول أوضح.
- 2- في بداية كل عام هناك خطة تطويرية من المعلمين ويقومون بتحليل نقاط القوة والضعف ومن ثم يضعون اهداف ويقومون بمتابعتها وقد يضعون اهداف عليا حسب البيئة داخل المدرسة والية التنفيذ حدتها الظروف الحالية من كورونا واضرابات حيث ان هناك الكثير من الأنشطة توقفت مثل الرحلات الترفيهية مثلا.
- 3- اجمالا تكون الاستراتيجيات عشوائية ويأخذونها من المعلمين ويتبنونها وعلى ارض الواقع يكون التنفيذ قليل بسبب الظروف المحيطة (العشوائية سيده الموقف).
- 4- في بداية العام يدرس المدير الاحتياجات للعاملين في المدرسة ويضع خطة وينسق مع المديرية لتدريبهم ولكن من الصعب تنفيذ جميع ما هو مطلوب.
- 5- جعل المدرسة اسرة واحده هو اهم شيء.
- 6- أولا قد تكون التكنولوجيا عائق لدى البعض من المديرين (كبار السن) والكم الهائل من مسؤوليات المدير.
- 7- بروتوكول تعيين المدراء يجب ان يكون على أسس تربوية تتحقق فيها المديرية من خبرات المديرين ... العمل على تنمية شخصية المدير.

يطا / لغة انجليزية

- 1- عمل خطه وتكون مشتركة لجميع الأطراف وبناء عليها يتم العمل طوال العام الدراسي
- 2- يضع المدير نقاط القوة والضعف وحسب هذه الخطة يبني الأهداف التربوية ويقومون بمتابعتها حسب الفترة الزمنية.
- 3- معظم المديرين يهتمون باستخدام الاستراتيجيات ويرشحونهم لدورات حسب ما يرى.
- 4- يدون المدير اهم الاحتياجات ومن ثم يقوم بعمل الممكن منها حسب الظروف. ينقلون خبرات متبادلة بين معلمي المدرسة نفسها. او مدارس أخرى.

- 5- تعاون مع المجتمع المحلي .
- 6- اهم شيء المجتمع المحلي الذي قد يهدمه او يرفعه .
- 7- حسب خبرة المدير من حيث عدد السنوات واهم شيء ان يطور نفسه .
-

شمال الخليل / مرحلة علمي

- س1) التركيز على البيئة المادية وينسى البعد المعرفي والمعنوي والاستثمار في الطاقات البشرية. يوجد لديهم نقص في الخبرات لتطوير الناحية العلمية.
- س2) يركزون على انهاء المقرر الدراسي ويركزون على الأشياء الظاهرة والملموسة وقد يضعون أهدافهم مركزا على التحصيل وهي بنسبة 7% فقط وينسون ما نسبته 93% وهي المهارات الحياتية.
- س3) يتابع المدير بشكل محدود جدا الاستراتيجيات التي يتبعها المعلم ولا يستطيعون المتابعة بسبب ضعف قدرات المديرين.
- س4) جزء كبير يستدعي المشرفين للتدريب ومنهم من يتابع توصيات المشرف بعد حضور جلسة النقاش.
- س5) فقط الشدة والحزم للمقصر وأيضا تعزيز المعلم المخلص.
- س6) الوقت، كثرة مهام ومسؤوليات المدير، ضرورة إعطاء وقت للمعلم للتدريب.
- س7) يجب ان يكون مؤهل فنيا من الاستراتيجيات والاهداف الكبرى وعلى علم بعمق دور المدرسة واعتبار المدرسة ليست انعكاس لظلمة المجتمع وانما هي الشعلة التي تهدي قيس النور لكل بيت في المجتمع.
-

- 1- يوجد تصور لدى كل مدير، وتطورها يكون حسب الاحتياجات والتركيز الأكثر على الجانب البيئي ويهمل الجوانب البشرية والاصل ان يعمل بتكاملية.
- 2- يضع الأهداف حسب الاحتياجات التدريبية وخص بالذكر الجانب النفسي في ظل الظروف الراهنة ليعطي ناتج أفضل. ويضع خطط للجانب المادي. ويعمل خطط لعلاج الطلبة.
- 3- يتدخل المدير بالاستراتيجيات من خلال النقاش مع المشرف بعد حضور حصة صفية ويطور منها بصفته مشرف مقيم وقد يكون تعديل سلوكه.
- 4- لا يعير المدير اهتماما لتدريب العاملين. ولا يوجد لديهم قدرة للتدريب ويجب ان يكون مركزي ويدرب المعلمين.
- 5- ان تصبح المدرسة وحدة تدريب عامه. والمتابعة المستمرة للمعلمين ومتابعة الخطط العلاجية.
- 6- محدودية التفكير عند الكثير من المديرين وعليه يجب إعادة النظر في تعيين المديرين لعدم وجود قادة حقيقيين.
- 7- العمل على إعطاء المدير صلاحيات أكبر في الجانب المادي، تدريب المعلمين وتدريب المديرين وإشراك المجتمع المحلي والتشبيك مع بعض المؤسسات والمراكز.

الخليل / انجليزي

- 1- غالبا ما يركز مدير المدرسة على الشكليات وينسى المحور الأهم.
 - 2- ان وضع الخطط والاهداف هي أمور شكلية فقط ولا يتمكن المديرين من متابعتها.
 - 3- بالنسبة للاستراتيجيات يركز كل مدير على حدود معرفته فقط وقلما تجد مدير يطور من ذاته.
 - 4- عادة ما يرصد المدير احتياجات المعلمين ويرسلها للمديرية ويتابع حسب الإمكانيات المتاحة.
 - 5- من خلال تغيير ثقافتهم وقناعاتهم السلبية وهنا يأتي دور القائد.
 - 6- اعتقد ان كبر حجم المسؤوليات هي من اهم المعوقات بالإضافة الى الظروف المحيطة غير المتوقعة مثل الكورونا والاضرابات.
 - 7- من خلال الرصد الحقيقي للاحتياجات وتأهيل الكوادر.
-

جنوب الخليل / علوم

- 1- نجد ان كل مدير له منطق ووجهة نظر مختلفة الا ان معظمهم يهتم بتطوير المدرسة من الجانب المادي فقط.
- 2- نعم اعتقد ان معظم المديرين يضعون أهدافا تربوية واضحة ومحدده ويتابعونها.
- 3- لا يهتم المدير بالاستراتيجيات بقدر اهتمامه بالنتائج الملموسة.
- 4- أرى ان معظم المديرين يهتمون بهذا الجانب مع عدم اهتمام المعلمين.
- 5- يطورها من خلال الارتقاء بالناحية الفكرية لدى المعلمين وهذا امر يتطلب عما كبير وقائد تربوي متمكن.
- 6- لا يتمكن المدير من تحقيق كل أهدافه، حتى لو رصدها في خطته السنوية.
- 7- أولا تمكين المدير وتأهيله ثم التحقق من نقاط القوة والضعف لينطلق إيجابيا لما هو مطلوب.

وقد لخص الباحث اهم إجابات المشرفين التربويين كالاتي : حيث أظهرت نتائج المقابلات مع المشرفين التربويين ان المديرين لديهم اهتمام كبير بتطوير مدارسهم وقد أشار بعض المشرفين الى ان المديرين يهتمون بتحسين البيئة المدرسية بشكل كبير.

ويعزو الباحث ذلك إلى محاولة كل مدير ان يظهر بأجمل اطلالة وأفضل وجه وان يرتقي بمؤسسته قدر المستطاع حتى ان الظروف المادية ليست امرا بالغ الأهمية ويمكن التغلب عليها عادة.

وأما بالنسبة إلى وجود معوقات غير مادية فهي موجودة الا ان التغلب عليها يكون سهلا إذا ما وضع المدير امامه هدف معين فانه سيصله بالتأكيد ولو بعد حين. وقد كان هناك الكثير من الاقتراحات الرائعة للارتقاء بدور المدير في التطوير التنظيمي من حيث تاهيل المدير فنيا ليعتدق بمعرفة مدى عمق عمله واهميته في كل جوانب المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل نتائج الدراسات السابقة فلم نجد دراسة تختلف في مضمونها كون مدير المدرسة لا يهتم بالتطوير التنظيمي.

2.4 ملخص نتائج الدراسة:

❖ تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في محافظة الخليل، وتشير البيانات ان تقديرات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.54)، وكذلك جاءت تقديراتهم مجالات التطوير التنظيمي كما يلي، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال الاجراءات وتدريب العاملين (3.85) وكان ترتيبه الأول، ومجال الاهداف بمتوسط حسابي (3.66) وكان ترتيبه الاخير.

❖ أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة الذكور والاناث لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

❖ أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المدرسة هي فروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

❖ ان هناك فروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المديرية، وجاءت الفروق بين مديرية جنوب الخليل من جهة ومديرتي شمال الخليل ويطا من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح مديرتي يطا وشمال الخليل.

❖ ان هناك فروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لعدد سنوات الخبرة في التربية والتعليم للدرجة الكلية، حيث ظهرت في الدرجة الكلية الفروق بين سنوات خبرة (أقل من (5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) من جهة وسنوات الخبرة (أكثر من (10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت الفروق لصالح سنوات الخبرة (أقل من (5 سنوات).

❖ يرى معظم المشرفين التربويين ان المديرين يهتمون بالتطوير التنظيمي وتحسين البيئة المدرسية.

الفصل الخامس

1.5 المقدمة:

2.5 النتائج.

1.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

3.5 توصيات الدراسة.

4.5 الدراسات المقترحة.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لمناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها.

2.5 النتائج:

1.2.5 مناقشة نتائج السؤال الأول.

والذي ينص على: ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت المتوسطات الحسابية أن الدرجة الكلية لواقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كانت (3.73) أي بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة. ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل مديري المدارس وإخلاصهم في العمل وسعيهم دوماً لتحقيق ما هو أفضل لمدارسهم. ويعتقد الباحث ان معظم المديرين لديهم اهتمام كبير لتطوير مدارسهم بل ويتنافسون في تطويرها لتظهر بأفضل اطلالة ممكنه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أرباب، 2022)

والتي هدفت الدراسة الى معرفة واقع الثقافة التنظيمية السائدة والتطوير التنظيمي في جامعة العلوم والتقانة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر عينة من العاملين في الجامعة تتمثل في الموظفين الإداريين بالجامعة؛ وتوصلت الى ان الثقافة التنظيمية بالجامعة مطبقة بمتوسط كلي 3.62 من 6 أي بدرجة (مرتفعة) على مستوى ابعادها الأربعة.

وتتفق مع دراسة (محمد، 2021) والتي هدفت الى مفهوم إدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء العاملين ومن ثم تطوير قطاع تعليم الجامعي.

وأيضاً تتفق مع دراسة (المرزوقي، 2019) والتي هدفت الى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي تطوير الهيكل التنظيمي تنمية الموارد البشرية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

وتتفق مع دراسة (الزواوي، 2019) حيث استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر التطوير التنظيمي (الأهداف والاستراتيجيات الهيكل التنظيمي تنمية الموارد البشرية) في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، والتعرف على أكثر الابعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، كما أظهرت النتائج ان أكثر الابعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي (تنمية المورد البشري، الأهداف، الاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي) وأظهرت النتائج عدم وجود اختلافات في ادراكات العاملين في الجامعة العمالية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

ودراسة (الفرجاني والترهوني 2019) حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وابعادها (الرسمية، الإبداعية، الداعمة) ومستوى التغيير التنظيمي وابعاده (الهيكلية،

السلوكي، التقني) في صندوق التضامن الاجتماعي في مدينة بنغازي، كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي بالصندوق،

وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان المستوى العام للثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي بالصندوق كانا مرتفعين، كما اوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي، وبينت النتائج ان الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيرا على التغيير التنظيمي بالصندوق. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى الى المستوى العلمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

وتتفق مع دراسة (حراشة 2018) التي هدفت الى التعرف الى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين والمديرين وقد أظهرت النتائج ما يلي:

ان درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للأسس الإدارية لتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها.

ومع دراسة (عبدالعال 2017) التي هدفت الى تعرف مستوى التطوير التنظيمي لدى مدرسة اكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين وقد أظهرت النتائج ما يلي:

ان درجة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مدرسة اكاديمية الملك من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة مرتفعة للدرجة الكلية وللمجالات جميعها.

ودراسة (شليبي، 2011)

التي هدفت الى التعرف على واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية، وأثرها على التطوير التنظيمي وذلك من خلال دراسة ثلاثة محاور في التطوير التنظيمي: تطوير الهيكل التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعة.

واتفقت مع دراسة

(Maingi et al , 2018) التي هدفت الى تحديد اثر أسلوب القيادة (التحويلية ، التبادلية ، عدم التدخل) والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في منظمة (RAG limited) في كينيا ، وبينت النتائج ان أسلوب قيادة المعاملات وأسلوب قيادة عدم التدخل ، تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي وبشكل إيجابي .

وتتفق مع

دراسة جالفان وسباتزر وجوفنين (galvan,spatzair and juvonen , 2011) وهي دراسة بعنوان المعايير المدركة والقيم الاجتماعية المنتشرة في الثقافة التنظيمية المدرسية في المدارس الابتدائية والمتوسطة. وقد اشارت النتائج الى ان ادراكات الطلبة تتسم بالسلبية في الصفوف الرابعة وحتى الصف الثامن، كما اشارت النتائج الى ان المشاركة الاجتماعية والانخراط الأكاديمي ظهرت في الصفوف الأساسية الدنيا، وعزت الدراسة نتائجها الى ارتباط أنماط السلوك السلبية بالانتقال من المرحلة الأساسية الدنيا الى المراحل الأعلى.

2.2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

والذي ينص على: هل تختلف متوسطات مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، جنس المدرسة، المديرية، سنوات الخبرة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى للجنس (ذكر، انثى)

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الأولى:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة الذكور والاناث الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية عند الدرجة الكلية بلغت (0.856)، وهي أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الأولى، أي ان عامل الجنس لم يكن مؤثراً في التطوير التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن السبب في ذلك هو اهتمام الاناث والذكور قريب جداً فكل منهم يريد ان يرتقي بمدرسته ويطورها حسب امكانياته وخبراته وميوله ويعتقد الباحث انها نتيجة منطقية الى حد كبير.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث بأنها تتفق مع الدراسة الحالية بوجود دور مهم للتطوير التنظيمي مثل دراسة (ارباب، 2022)، وتتفق أيضاً مع دراسة (محمد، 2021) وكذلك مع (المرزوقي، 2019) و(الزواوي 2019) و(الفرجاني والترهوني، 2019) و(شليبي، 2011)

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات الأجنبية والعربية بأنها لم تجد فروقات دالة احصائياً تعزى لمتغير الجنس.

الا انها اختلفت مع دراسة حراشة 2018 التي أظهرت النتائج فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ولصالح الاناث

واختلفت مع دراسة عبدالعال 2017 التي أظهرت النتائج فيها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على بعد العمل الجماعي لصالح الذكور.

والتي أوصت دراستها بتسيخ قيمة العمل الجماعي لدى العاملين في المدرسة خصوصا الذكور.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لجنس المدرسة (ذكور, اناث) وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الثانية:

تشير القيم الاحصائية الواردة في الجدول (8.4) الى أن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير جنس المدرسة هي فروق غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جنس المدرسة لا يؤثر في كون مديرها يقوم بالتطوير ام لا فالجد والاجتهاد والإخلاص في العمل موجود في محافظة الخليل ولا يعتمد ذلك على جنس المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات السابقة فلم يذكر أيا منهم وجود فروقات دالة احصائيا عند متغير جنس المدرسة.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى للمديرية (شمال الخليل، الخليل، جنوب الخليل، يطا)

وكما وردت نتائج الفرضية الصفرية الثالثة فإن الباحث يعزو هذه النتيجة إلى أن مديرية جنوب الخليل فيها اكتظاظ كبير من حيث عدد الطلبة في مدارسها مما يصعب مهمة مدير المدرسة في الاهتمام بالتطوير التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع كل الدراسات السابقة فلم يذكر أياً منهم وجود فروقات دالة إحصائية عند متغير المديرية.

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ، من (5 ل 10 سنوات) ، أكثر من 10 سنوات)

وأظهرت نتائج الفرضية الصفرية الرابعة: انه يوجد فروق لصالح المديرين ذوي خبرة اقل من (5) سنوات :

ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المديرين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات أقدر على تنظيم امورهم ورفع مستوى التطوير التنظيمي وهذه تعتبر نتيجة منطقية حيث ان المدير في بداية مسيرته في الإدارة يكون نشيطا ومهتما بكل التفاصيل بل ويسعى لتقديم كل جديد من اجل اثبات ذاته ومحاولة الرقي بمستواه الوظيفي هذا على الصعيد الشخصي اما على الصعيد المهني فهو يسعى لتطوير مدرسته بكل ما اوتي من قوة .

واتفقت هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة واختلفت مع دراسة الزواوي 2019 التي اظهرت النتائج فيها عدم وجود اختلافات في ادراكات العاملين في الجامعة العمالية وفقا لخصائصهم الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) باستثناء متغير المستوى الوظيفي.

واختلفت مع دراسة (الفرجاني والترهوني، 2019) التي بينت النتائج ان الثقافة الإبداعية هي الأكثر تأثيرا على التغيير التنظيمي بالصندوق. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء افراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي تعزى الى المستوى العلمي ومدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

وأیضا اختلفت مع دراسة (حراحشه، 2018) وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لدرجة تطبيق الاسس الإدارية للتطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

واختلفت مع دراسة عبدالعال 2017 التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة العاملين لدرجة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مدرسة اكاديمية الملك تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي والجنسية للعاملين، وعدد سنوات الخبرة)

5 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على: (المقابلة) ما مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير

التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين؟ والذي يتفرع منه الاسئلة التالية:

1-برأيك كيف يقوم مديرو المدارس بالتطوير التنظيمي؟

2-كيف ترى كيفية وضع المديرين للأهداف التربوية ومتابعتها وتحقيقها؟

3-ما مدى رضاك عن وضع المدراء للاستراتيجيات التربوية والية تنفيذها؟

4-ما هي الإجراءات التي يقوم بها المدراء في تدريب العاملين داخل المدرسة من أجل تطوير

المدرسة؟

5-كيف يطور المدير مدرسته؟

6-ما هي معوقات التطوير التنظيمي في المدارس؟

7-ماذا تقترح للارتقاء بدور المدير في التطوير التنظيمي؟

حيث أظهرت نتائج المقابلات مع المشرفين التربويين ان المديرين لديهم اهتمام كبير بتطوير

مدارسهم وقد أشار بعض المشرفين الى ان المديرين يهتمون بتحسين البيئة المدرسية بشكل كبير

ويعزو الباحث ذلك إلى محاولة كل مدير ان يظهر بأجمل اطلالة وأفضل وجه وان يرتقي

بمؤسسته قدر المستطاع حتى ان الظروف المادية ليست امرا بالغ الأهمية ويمكن التغلب عليها

عادة.

وأما بالنسبة إلى وجود معوقات غير مادية فهي موجودة إلا ان التغلب عليها يكون سهلا إذا ما وضع المدير امامه هدف معين فانه سيصله بالتأكد ولو بعد حين. وقد كان هناك الكثير من الاقتراحات الرائعة للارتقاء بدور المدير في التطوير التنظيمي من حيث تاهيل المدير فنيا ليعتمق بمعرفة مدى عمق عمله واهميته في كل جوانب المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة كل نتائج الدراسات السابقة فلم نجد دراسة تختلف في مضمونها كون مدير المدرسة لا يهتم بالتطوير التنظيمي.

3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث:

- 1- عقد مؤتمر علمي يظهر فيه مديرو المدارس أفضل الممارسات في التطوير التنظيمي في مدارسهم.
- 2- تعزيز العوامل التي تسهل عمل مدير المدرسة ، مثل التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتقه .
- 3- تحفيز كل معلم متميز يساهم في تطوير مدرسته.
- 4- إعطاء مدير المدرسة صلاحيات أكبر لتطوير مدرسته حسب حاجتها لا حسب رؤية وزارة التربية والتعليم.
- 5- العمل على تهيئة وتدريب مديري المدارس ليتمكنوا من الاستراتيجيات والأساليب لتكون المدرسة ليست انعكاس لظلمة المجتمع وانما هي الشعلة التي تهدي قيس النور لكل بيت في المجتمع.
- 6- مشاركة مديري المدارس في وضع الخطط في المديرية وعلى مستوى الوزارة وذلك لمعرفة الجيدة بالواقع من خلال طبيعة عملهم.
- 7- العمل على توفير الكادر البشري المدرب وجعل المدرسة وحدة تدريب جاهزة خصوصا للاستراتيجيات التي تنطبق على معظم التخصصات.
- 8- ان يشارك الطلبة بوضع الأهداف التربوية بالمدرسة قدر الإمكان.

4.5 الدراسات المقترحة.

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في التطوير التنظيمي في المدارس

الحكومية وبشكل خاص يوصي بالعناوين التالية:

- 1- التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين.
- 2- التطوير التنظيمي وعلاقته بمستوى الطلبة في المدارس الحكومية.
- 3- واقع معوقات التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية في فلسطين.
- 4- تقويم التطوير التنظيمي في المدارس الفلسطينية.
- 5- إعادة اجراء نفس العنوان ليشمل كل المدارس الفلسطينية.
- 6- التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية :

- أبو عله، عبده. (2020). واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة جازان، المملكة العربية السعودية.
- أبو ورد، فاتن. (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- احمد، نضال. (2016)، استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ارباب، نهى. (2022)، واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين العاملين في الجامعة في جامعة العلوم والتقانة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2 (15)، 163-183.
- ثابت، وائل. (2020)، اثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي بمنظمات العمل الأهلي الفلسطيني العاملة بقطاع غزة "التعلم التنظيمي متغير وسيط"، مجلة جامعة الأزهر، 22 (2)، 2-40.
- حراشنة، نهى. (2018). درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للاسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، (3).
- حريم، حسين. (2010). إدارة المنظمات (ط.2). الرياض: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ديري، زاهد. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ديسلر، جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المريخ للنشر.
- السكرانة، بلال. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزاوي، شيماء. (2019). اثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (6) .

شحادة، نظمي والباشا، محمد والجويسي، محمد والحلي، رياض. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

شليبي، جمانة. (2011). واقع الإدارة الالكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشماع، خليل وخضير، كاظم. (2007). نظرية المنظمة (ط.3). عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شميعه، مصطفى(2013). إدارة التربية وسؤال الحداثة نحو رؤية جديدة لتدبير المرفق التربوي.مجلة العلوم الطربية. عن موقع

<https://platform.almanhal.com/Reader/Article/70252?search=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A%D8%A9>

بتاريخ 2023/6/30

شهاب، فادية. (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشوبكي، سوزان. (2021). درجة ممارسة التغيير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في نواء ناعور وعلاقته بالتضارب التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2007). التطوير التنظيمي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعية.

الصقبة، فهد. (2005). التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الطجم، عبد الله. (1997). التطوير التنظيمي-المفاهيم-النماذج-الاستراتيجيات. الكويت: مجلس النشر العلمي.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد القادر، بلبول. (2017). اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي والإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.

عبد الله، الاء. (2018). البعد الإدراكي للثقافة التنظيمية وأثره على الانتماء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

- عرفة، سيد. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: دار الولاية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر. (2001). مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر. العميان، محمود. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (ط.5). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- العميان، محمد. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط8 ، عمان : دار وائل للنشر.
- القيوتي، محمد. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد. (1985). الادارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق. عمان: المطابع التعاونية، عمان.
- الكبيسي، عامر. (2006). إدارة المعارف وتطوير المنظمات. الاسكندرية: دار مكتب الجامعي الحديث للنشر.
- لامية، بن عبد الله. (2022). الابداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (2016). إدارة الأزمات، الأسس والتطبيقات. عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
- اللوذي، موسى. (2002). التنمية الإدارية (المفاهيم والاسس والتطبيقات)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- ماهر، احمد (2018). إدارة الموارد البشرية. بغداد: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مركز الاحصاء الفلسطيني (2022). كتاب محافظة الخليل الإحصاء السنوي (3). رام الله، فلسطين.
- مسلم، محمد حسن. (2020). الإدارة التربوية والتخطيط. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- نبروخ، شهد. (2020). درجة ممارسة إدارة الازمات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.
- نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي (ط.3). عمان: دار الفرقان.

ياغي، ديماء (2017). فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Galvan, C., Spatzier, C. and Juvonen, G. (2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools. *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol. 32, No.(2).

Johann van Reenen. (2011), University of New Mexico, UNM Libraries, and the Ibero-American – Science Technology Education Consortium, Albuquerque, NM, USA.

Maingi, A. M., Rotich, G.& Anyango, W.3 (2018). Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Radio Africa Group. Vol. 5, Iss. 1. *Strategic Journal of Business & Change Management*.

[Url:http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672](http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/659/672) On the date: 12-30-2022 AD.

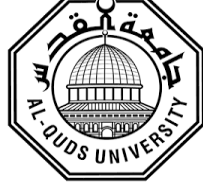
Razaghi, M. E., Moosavi, S. J & Safania, A. M. (2013). Successful knowledge management establishment in sport organizations with an emphasis on Iranian localization. *International Journal of Sport Studies*, 3(1).

Title, Human Resource Management; Author, Gary Dessler; Edition, 9, illustrated; Publisher, Prentice Hall, 2003; ISBN.8.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية/برنامج الإدارة التربوية

عزيزي المعلم / المعلمة تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " وهذه الدراسة هي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، حيث ستحاط هذه المعلومات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: اسامه محمود ابو عريش

إشراف الدكتور: أشرف أبو خيران

القسم الأول: ضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1.	الوظيفة:	<input type="checkbox"/> معلم	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> مشرف
2.	الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
3.	جنس المدرسة:	<input type="checkbox"/> ذكور	<input type="checkbox"/> إناث	<input type="checkbox"/> مختلطة
4.	المديرية:	<input type="checkbox"/> الخليل	<input type="checkbox"/> شمال الخليل	<input type="checkbox"/> جنوب الخليل
5.	سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> 1-5 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: يرجى وضع اشارة (X) عند الخيار الذي يمثل رأيي حول مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأهداف						
	يضع المدير أهداف واضحة.					
	يضح المدير أهداف دقيقة.					
	يضع المدير اهداف المدرسة بما يتفق واهداف العاملين فيها					
	يسمح المدير بمشاركة المعلمين في تحديد اهداف المدرسة					
	يضع المدير اهداف تواكب التطورات اليومية					
	يقوم المعلمون بمشاركة المدير بوضع الأهداف					
	يقوم الطلبة بمشاركة المدير بوضع الأهداف					
الاستراتيجيات						
	تتسم استراتيجيات المدرسة بالوضوح والدقة					
	توازن الاستراتيجيات بين الصلاحيات والمسؤوليات					
	تأخذ إدارة المدرسة متطلبات المجتمع بعين الاعتبار					
	تتنصف استراتيجيات المدرسة بالمرونة لتتوافق ومتغيرات بيئة العمل					
	يتدخل المعلمون بوضع استراتيجيات خاصه					
	يسهم الطلبة بتغيير الاستراتيجيات حسب الحاجة					

الانظمة والسياسات الإدارية

					تطور المدرسة أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم ومتغيرات بيئة العمل
					تشارك المدرسة العاملين في تطوير بيئة العمل
					تمتاز المدرسة بوضوح السياسات الإدارية
					تعزز المدرسة روح الابتكار لدى العاملين
					توفر المدرسة الأمان الوظيفي للعاملين
					يشارك المعلمون بوضع الأنظمة والسياسات الإدارية

الاجراءات وتدريب العاملين

					تحدد المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين
					توفر المدرسة خطط واضحة لتدريب العاملين
					تراعي المدرسة التطورات التقنية عند تطوير العاملين
					توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح
					توفر المدرسة مستوى جيد من الاتصالات الإدارية
					يقسم المدير العمل في المدرسة لتحقيق أهدافها

ملحق رقم (2) قائمة باسماء المحكمين:

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	أ.د. محمود أبو سمرة	عميد كلية العلوم التربوية / جامعة القدس	إدارة تربوية
2	د. سعيد عوض	هيئة تدريسية / جامعة القدس	تربية خاصة
3	د. جنان ابوجودة	مشرفة تربوية	فلسفة مناهج وطرق تدريس
4	د. إبراهيم عرمان	هيئة تدريسية / جامعة القدس	مناهج وأساليب تدريس
5	د. محسن عدس	هيئة تدريسية / جامعة القدس	مناهج وأساليب تدريس
6	أ. د. عفيف زيدان	هيئة تدريسية / جامعة القدس	أساليب تدريس
7	د. عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة	أساليب تدريس
8	د. سائد ربايعه	جامعة القدس المفتوحة/أستاذ مشارك	المناهج وطرق التدريس
9	د. منذر زيود	عضو هيئة تدريس / جامعة القدس المفتوحة	أساليب تدريس لغة انجليزية
10	د. إبراهيم النوري	المعهد الوطني للتدريب/ مشرف تدريب	إدارة تربوية
11	د. نداء ازحيمان	جامعة القدس	إدارة تربوية
12	د. محمد عوجة	رئيس قسم علم النفس / جامعة الخليل	علم نفس تربوي/أستاذ مساعد
13	د. يوسف حرفوش	عضو هيئة تدريس / جامعة القدس	إدارة تربوية
14	أ. هيام أبو مفرح	مشرفة إدارات مدرسية / شمال الخليل	ماجستير ادارة واشراف تربوي
15	أ. عبد السلام جرادات	مدير مدرسه /خبير تربوي	دكتوراه قيادة تربوية /تونس
16	أ. عائشة البزايعة	معلمه/خبير تربوي	ماجستير أساليب تدريس
17	أ. إبراهيم مخامرة	نائب مدير مدرسة/ خبير تربوي	طالب دكتوراه إدارة تربوية
18	أ. عماد شريتح	معلم / باحث تربوي	ماجستير إدارة تربوية

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة



جامعة القدس

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين " وهذه الدراسة هي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، حيث ستحاط هذه المعلومات بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث: اسامه محمود ابو عريش

اشراف: د. أشرف أبو الخيران

1.	الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
2.	جنس المدرسة:	<input type="checkbox"/> ذكور	<input type="checkbox"/> إناث		
3.	المديرية:	<input type="checkbox"/> الخليل	<input type="checkbox"/> شمال الخليل	<input type="checkbox"/> جنوب الخليل	<input type="checkbox"/> يطا
4.	سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> اقل من 5	<input type="checkbox"/> 5-10	<input type="checkbox"/> أكثر من 10	

القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

يرجى وضع اشارة (X) عند الخيار الذي يمثل رأيك حول مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأهداف						
1.	يضع المدير أهدافا تربوية واضحة.					
2.	يضع المدير أهدافا تربوية دقيقة.					
3.	يضع المدير اهداف المدرسة بما يتفق وحاجات المدرسة					
4.	يسمح المدير بمشاركة المعلمين في تحديد اهداف المدرسة					
5.	يضع المدير اهدافا تواكب التطورات المعرفية والتكنولوجية					
6.	يميل المدير الى التخطيط لأهداف استراتيجية مستقبلية					
7.	يقوم الطلبة بمشاركة المدير بوضع الأهداف					
8.	يعدل المدير الأهداف الإدارية باستمرار وفق الحاجات					
9.	يتابع المدير تنفيذ الإجراءات التي تحقق الأهداف					
الاستراتيجيات						
10.	يخطط المدير لاستراتيجيات تتصف بالوضوح والتكامل					
11.	توازن الاستراتيجيات بين الصلاحيات والمسؤوليات					
12.	يأخذ المدير متطلبات المجتمع بعين الاعتبار					
13.	تتصف استراتيجيات المدرسة بالمرونة لتتوافق ومتغيرات العملية التعليمية					
14.	يشارك المعلمون بوضع استراتيجيات خاصه					
15.	يتابع المدير استراتيجيات تربوية عالميه					
الانظمة والسياسات الإدارية						
16.	يطور المدير أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم ومتغيرات بيئة العمل					
17.	يطبق المدير الأنظمة والسياسات الإدارية بشكل موضوعي					

					يمتاز المدير بوضوح السياسات الإدارية اللازمة للعمل	.18
					يعزز المدير روح الابتكار لدى العاملين	.19
					توفر السياسات الإدارية الأمان الوظيفي للعاملين	.20
					يشارك المعلمون بوضع الأنظمة والسياسات الإدارية	.21
الاجراءات وتدريب العاملين						
					يحدد المدير الاحتياجات التدريبية للعاملين	.22
					يوفر المدير خطط واضحة لتدريب العاملين	.23
					يراعي المدير التطورات التقنية عند تأهيل العاملين ويدربهم عليها	.24
					توزع الصلاحيات في المدرسة بوضوح	.25
					يوفر المدير مستوى جيد من الاتصالات الإدارية بين المعلم والمدير	.26
					يقسم المدير العمل في المدرسة لتحقيق أهدافها	.27
					يحدد المدير البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير	.28
					يستفيد المدير من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم	.29
					يقيم المدير بموضوعية الأنشطة والبرامج التي تطور العاملين	.30

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4) تسهيل المهمة من الجامعة الى مديرية التربية والتعليم شمال الخليل

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2023/3/22

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

شمال الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب اسامة محمود عبدالله أبو عريش (22020063) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتنظيم من وجهة نظر المعلمين والمشرفين

التربويين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences
AL-QUDS UNIVERSITY

ملحق رقم (5) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في الخليل

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2023/3/22

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب اسامة محمود عبدالله أبو عريش (22020063) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين

التربويين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

ملحق رقم (6) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في جنوب
الخليل

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2023/3/22

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

جنوب الخليل

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب اسامة محمود عبدالله أبو عريش (22020063) ، بإجراء دراسة بعنوان:

درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

ملحق رقم (7) تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية
يطا

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2023/3/22

حضرة السادة / مديرية التربية والتعليم المحترمين

يطا

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب اسامة محمود عبدالله أبو عريش (22020063) ، بإجراء دراسة بعنوان:

" مدى قيام مديري المدارس في محافظة الخليل بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين

التربويين "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي

الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية
كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences
AL-QUDS UNIVERSITY

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة في صورتها الأولى.	97
2	أسماء المحكمين.	100
3	الاستبانة في صورتها النهائية.	101
4	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في شمال الخليل.	104
5	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في الخليل.	105
6	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في جنوب الخليل.	106
7	تسهيل المهمة من الجامعة إلى مديرية التربية والتعليم في يطا.	107

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها.	43
2.3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	45
3.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.	47
4.3	مصفوفة معاملات ارتباط درجة كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي مع الدرجة الكلية	49
5.3	معامل الثبات لمجالات أداة الدراسة	50
6.3	المقياس الوزني لدرجة تقديرات أفراد عينة الدراسة	52
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التطوير التنظيمي في محافظة الخليل	55
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهداف	56
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستراتيجيات.	57
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الانظمة والسياسات الادارية.	58
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاجراءات وتدريب العاملين.	59
6.4	نتائج اختبار (ت) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس	61
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المدرسة	62
8.4	نتائج تحليل اختبار (ت) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعاً لمتغير جنس المدرسة	63

64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير المديرية	9.4
66	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير المديرية	10.4
67	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير المديرية	11.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة في التربية والتعليم	12.4
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم	13.4
70	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في التعليم	14.4

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإقرار
ب	شكر وتقدير
ج	الملخص بالعربية
هـ	الملخص بالإنجليزية
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	المقدمة

12	الإطار النظري
33	الدراسات السابقة
33	الدراسات العربية
38	الدراسات الأجنبية
39	تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
42	المقدمة
42	منهج الدراسة
43	مجتمع الدراسة
44	عينة الدراسة
45	أداة الدراسة
46	صدق أداة الدراسة
50	ثبات أداة الدراسة
51	إجراءات الدراسة
51	متغيرات الدراسة
52	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	

54	المقدمة
54	نتائج الدراسة
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
77	ملخص نتائج الدراسة
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة	
78	المقدمة
79	النتائج
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
82	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
90	توصيات الدراسة
91	الدراسات المقترحة
المصادر المراجع	
92	المصادر والمراجع العربية
95	المصادر والمراجع الأجنبية
الملاحق	

96	الملاحق
108	فهرس الملاحق
109	فهرس الجداول
111	فهرس المحتويات