



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية / كلية التربية  
قسم العلوم التربوية والنفسية

## التطوير التنظيمي لمدرء المدارس □ ن وجهة نظر الهيئة التعليمية

بحث تقدم به الطالب

( صادق ثابت حسين )

وهو جزء □ ن □ تطلبات نيل درجة البكالوريوس

في قسم العلوم التربوية والنفسية

بأشراف

أ.م.د وداد □ هدي الجبوري

2018 م

1439 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(( وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ))

صدق الله العلي العظيم

سورة التوبة: الآية " 105 "

الاهداء

إلى والدتي العزيزة حفظها الله والبسها ثوب

الصحة والعافية

إلى روح والدي المرحوم

إلى ز□ لائي وكل□ ن ساهم في هذا المجهود اليكم

جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي ؁دني برعايته وتوفيقه حتى اتمام هذا العمل وانجازه على هذا الشكل ..

يتقدم الباحث بعظيم الشكر ووافر الاآنان إلى المشرفه على هذا البحث الدكتورة وداد ؁هدي الجبوري التي ؁دنتني برعايتها وعلمها وتوجيهاتها التي كانت لها الاثر الكبير فيما توصلت اليه ؁ن نتائج و؁ا ترتب عليه ؁ن تحقيق اهداف البحث ..

كما اتقدم بعظيم الشكر والتقدير لاساتذه الافاضل الذين قءا وا بتحكيم الاستبيان الخاص بالبحث بالرغم ؁الديهم ؁ن شاغل وارتباطات

واخيرا اقدم الشكر وتقدير إلى كل المدارس الالهية التي قءا وا المساعدة في تعبئة بيانات الاستبانة بكل صدق واخلاص .

الباحث

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان البحث
ب	الاية القرآنية
ج	الاهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المحتويات
4-1	الفصل الاول
2	□شكلة الدراسة
4-3	اهمية الدراسة والحاجة اليه
5	اهداف البحث
8-6	□صطلحات التطوير التنظيمي
13-9	الفصل الثاني : دراسات سابقة
12-10	دراسات سابقة ودراسات حالية
13	التشابه والاختلاف
17-14	الفصل الثالث : اجراءات البحث
15	□جمع العينة
15	عينة البحث
16	اداة البحث
17	الوسائل الاحصائية
22-18	الفصل الرابع : عرض النتائج و□ناقشتها
20-19	النتائج
21	الاستنتاجات
21	التوصيات
22	المقترحات

## الفصل الاول

□ شكلة البحث

اهمية البحث والحاجة الية

اهداف البحث

حدود البحث

تحديد □ صطلحات التطوير التنظيمي

## □ شكله البحث:

يعد التطوير ثمره من ثمار التطورات العالمية وهو وسيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تنفيذ وتديل الفكر الإداري التقليدي وتيسير الاجراءات واستخدام التقنيات الحديثة والمحافظة على الكفاءات الاداء عبر التخطيط العلمي للتفسير والتشخيص الميداني للمشكلات والتكامل والشمول في التطوير وتعبئه كافة الطاقات الذاتية للتنظيم.

(الغمري والكبيسي , ١٩٨٥ , ص ٢١).

وان قضية التطوير التنظيمي من اهم قضايا تحديث الإدارة والتي يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل التفسير الاستراتيجي والتفسير التنظيمي وغير ذلك من ابراهيم والعمليات.

(عبد السميع , ٢٠٠٣ , ص ٣).

و ان دراسة مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية بهدف اطلاع الجهات التربوية الاخرى على الاليه المتبعة في الإدارة و التنظيم و نقل الخبرة الناجحة وتعميمها الى المدارس الاخرى الخاصة و الحكومية لها اوضاع اقتصادية واجتماعيه مختلفة وذلك بهدف تعميم النجاح و نقل ثقافه مدرسه ناجحة الى عموم الوطن ، ويتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على طبيعة اداء عناصرها التعليمية داخل وخارج المؤسسة وبالتالي فان تحسين وتطوير اداء عناصر هذه المؤسسة وتطويرها في ضوء اللوائح والتشريعات وتعد الإدارة التربوية احد عناصر المنظومة التربوية و التي تقوم بتنفيذ سياسات تربوية بمختلف اهدافها كما تعد من اهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح العملية التعليمية .

(حمودة ، ٢٠٠٠ , ص ٤٢).

وان ادارته المعرفة أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي حدثت في عصر ثوره المعلومات واوجدت مشكلات عده منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجيا و اقتصادي واجتماعي لذلك على المنظمات ان تستجيب لهذه التطورات بأحداث تعديلات التي تواكب هذه التطورات و تكون هذه الاستجابة عن طريق الافكار الجديدة و الاساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهه التحديات و المشكلات كما يعد التطوير التنظيمي واحد من التطبيقات السلوكية في الإدارة و يتضمن العديد من النظريات و العمليات الموجه لأجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية و العمليات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال من خلال تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ولأهمية ادارته المعرفة في تطوير بنيه المنظمات و اكسابها الخبرة التنافسية ضمن بيئتها .

(مصطفى وحيدر , متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي، سنة ٢٠٠٤ ، ص ٦٥).

مما ورد اعلاه يمكن ايجاز مشكلة البحث بالسؤال الاتي :

(( ما التطورات التنظيمية التي تسعى اليها المدارس المتوسطة في محافظة النجف الاشرف )) .

## اهمية البحث والحاجة اليه:

اهمية التطوير التنظيمي.

ان اهمية التطوير التنظيمي يهدف الى تنمية القدرات الافراد المهاريس والفكرية وتحسين ادائهم لتدعيم كفاءه المؤسسة التعليمية وزيادة فاعليتها كما يعمل على المواءمة والتكامل بين اهداف الافراد واهداف تلك المؤسسات وهذا يؤدي الى روح التعاون والمشاركة بين المدير وأنصار الهيئة التعليمية وبالتالي تتمكن المؤسسات من احتواء التغيرات الخارجية ومعالجة المشكلات الداخلية بهدف ايجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة.

(الخبيبي , ٢٠١٢ , ص ١٤).

وان التطوير التنظيمي يمثل أحد التطبيقات المهمة لعلم السلوك التنظيمي ويهتم هذا التطبيق بالتفسيرات المحيطة في المنظمات اي بأحداث بعض التفسيرات او التطويرات المطلوبة في المنظمات ويعتبر التطوير سمة اساسية للمنظمات الناجحة وذلك لان البيئة التي فيها التنظيم تفسر فالتفسير والتطوير التنظيمي يشمل العاملين وجماعات العمل والتنظيم.

(احمد ماهر , ٢٠٠٧ , ص ٥٧١).

ويعد التطوير التنظيمي واهميه كبيره باعتباره عمليه مقصودة لتطوير امكانيات المؤسسة وقدرات الافراد ومهاراتهم من اجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهه التحديات البيئية ومساهمه في رفع مستوى الاداء بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق هدفها على اعتبار التطوير التنظيمي اداة حتميه لمواكبة هذه التفسيرات حيث يساهم في نجاح المؤسسة حتى تستطيع البقاء والاستمرارية.

(ابو نصر , ٢٠٠٠ , ص ١١٢).

وان حدوث التطوير في المنظمات يشكل امرا طبيعيا حيث يعتبر في ظل ظرف البيئة الراهنة اهم العمليات التي يجب على القادة الاداريين فهمها وادراكها وتبنيها وذلك لضمان اداء فعال وناجح وتنجح اهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التفسيرات و التطورات المستمرة و السريعة ليس على مستوى البيئة العامة فحسب وانما على مستوى بيئة المنظمة و في شتى نواحيها لذلك ينظر اليه في الواقع العملي على انه خطه ايجابية لان هدفه و موضوع انما يتمثل في تطوير اداء المنظمة بمختلف مكونات و عناصرها وبالتالي تحسينها و نقلها من مرحله



الى اخرى اكثر فعالية ونجاحها وملائمه للتفسيرات البيئية فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاما ديناميكي وفي غائبه تصبح اداري جامد غير جاهز و بالتالي ستظهر في زمن معين الى التفسير الايجابي و غير مرغوب .

(ناصر محمد العديلي , ١٩٩٣ , ص ٥٤٥).

وان التطوير التنظيمي يسمح بتعزيز وادامه العافية في الاداء التنظيمي واطالة عمر المنظمة في العالم. والمنافسة من خلال صياغة دوره حياتها وذلك باستخدام برنامج المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف البقاء) وهو حاله التصدي للضعف التنظيمي المتمثلة (بالانحدار الوهن و الموت).

(طاهر محسن , ٢٠١٠ , ص ٥٣).

ويعتبر التطوير التنظيمي احدى مناهج صناعه المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء رؤيه و الانتقال من النظرية الى التطبيق التي شهدتها الاعمال في القرن العشرين زاده اهتمام العلماء الإدارة بالمواد البشرية وزادت بذلك الدعوات الداعمة لا هميه اشباع حاجاتهم و العمل على تفسير روح العمل الجماعي و الدعوة الى تحقيق جوده حياه العمل من خلال احداث التفسير و التطوير المناسب في متطلبات العمل وقد صاحبه ذلك زياده في الوعي عند العاملين و شعورهم بواجبات الإدارة ان التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالا واسعا لتنمية اداء القوه البشرية و يسمح بترقيه سلوكها ويدعم لديها القدرة على الابداع و الابتكار من خلال مجاورات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم .

(محمد الصيرفي , ٢٠٠٣ , ص ٤٥١).

## اهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى: -

- ١- التطوير التنظيمي لمدرء المدارس من وجهه نظر الهيئة التعليمية.
- ٢- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية وعند مستوى ٥،٠ للتطوير التنظيمي لمدرء المدارس وفقا للجنس (ذكور - اناث) من وجهه نظر اعضاء الهيئة التعليمية.

## حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على اعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة الأهلية في محافظة النجف للعام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨.

## ((تحديد □ صطلحات التطوير التنظيمي))

أولا / التطوير: -

١- التطوير: يعني في اللغة العربية هو التجديد والتحديث والتعدين وقال جده يجد فهو جديد واستجد اي جبره جديدا ويقصد به الاجتهاد في الامر وتحسينه.

(الفيروزي ابادي، ١٩٨٧، ص ٣٤٦).

٢- التطوير: هو التفسير او بالأصح التجديد وادخال اساليب حديثه على كافة الجهاز او بعض الوحدات التي تحتاج الى ذلك.

(الفيروزي، ٢٠٠٠، ص ٣٢٢).

٣- التطوير: هو استراتيجية تتضمن استخداما محدودا للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح امكانيات كبيره لتنمية الافراد والجماعات وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه.

(مشهود، ثروت، ٢٠١٠، استراتيجيات التطوير الارادي , ط 1).

### التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي.

هو عمليه مخططة تقوم بها المؤسسة تمس الاتجاهات القيم للهيكال التنظيمي للنشاطات الإدارية والتكنولوجيا للرفع من مستوى الاداء وزيادة فاعليه التنظيمي حتى تستطيع المؤسسة التكيف مع بيئته.

## ثانيا / التنظيم: -

- ١- عرفه (عسكر، ١٩٨٧) بأنه عملية اقامه علاقات وسلطه ومحاسبه بين عناصر النشاط - أفرادا ووظائفا وموارد ماديه بهدف انشاء وحدات تنفيذيه او استشاريه وتوجيهها نحو اهداف المشروع.
- ٢- عرفه (النمر وزملائه، ١٩٩٧) هو الإطار او الوعاء اي الهيكل الذي يضم مجموعه من الافراد بينهم علاقات معينه ويسعون لتحقيق هدف معين.
- ٣- عرفه (منصور، ١٩٩٩) هو سر نجاح المؤسسة التعليمية بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسة سواء كانت خدميه أو ربحية فهو العمود الفقري للمؤسسة التعليمية والذي بدوره يستطيع ان يوصل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق اهدافها المرجوة.

## التعريف الاجرائي للتنظيم:

هو تجمع مجموعه من الافراد والوسائل في حيز جغرافي محدد مكونين بذلك منظمه او مؤسسه على اساس عمليه ضرورية لقيامها وبقائها وهي عمليه تنظيميه اساسا لتحقيق اهداف مسطره مسبقا وقد تختلف هذه الاهداف بين اداره التنظيم واعضائه لكن يجب ايجاد نوع من التوازن بين هذه الاهداف لاستمرار هذه المنظمة وتطورها.

## ثالثا / التطوير التنظيمي:

١- عرفه (ريشارد بكارد) على انه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الادارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (دره: ١٩٩٨).

٢- عرفه (لورنس ولورش) بأنه التفسير التنظيمي الراهن الى الافضل باستخدام تحليل النظم وتطوير ما هو مشترك بين المؤسسة لتعليمية وبيئتها وجماعتها وافرادها يتعاون من مستشارين متخصصين في مداخل التغيير وتقنياته.

(الكبيسي، ١٩٩٨).

٣- عرفه (ادريس، ٢٠٠١) هو من التطبيقات الرئيسية بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي واجراءات وطرق العمل.

## التعريف الاجرائي للتطوير التنظيمي.

هو كافة الجهود والنشاطات المخططة التي تهدف الى احداث نقله نوعية عند قيادة الادارة التربوية في مختلف الجوانب التنظيمية.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

١- دراسة عيسى (٢٠٠٨) :

(( دور القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة ))  
الهدف من الدراسة هو التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير اداء مديري  
المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المديرين انفسهم ومعرفة المتطلبات  
اللازمة لاسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلاً للتفسير والتوصل الى  
المقترحات اللازمة لتطوير اداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية .  
وقد تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية التابعة للسلطة الفلسطينية في محافظة  
غزة.

وقد تم الدراسة ايضا في محافظة غزة العينة واقتصرت الدراسة على كافة مديريه  
المدارس الثانوية في محافظة غزة والبالغ عددهم (١١٧) مديره ومديرا .

و استخدمت الباحثة الاستبانة باداة لجمع معلومات بحثها اما الوسائل الاحصائية لم  
يتم ذكرها في البحث واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان القيادة التحويلية تساعد  
على اعاده النظر في الرؤية المتصلة باعمال المديرين و انها ترتقي بالمدرسه الى  
وضع افضل بأفضل رتب ممكن. وان اهم المتطلبات اللازمة لتطوير موضوع التطوير  
المغير المؤيد للتفسير، المقاومه المقاومه، المقاوم .

---

١- عيسى ، سناء محمد عيسى ، دور القيادة التحويلية ، كلية التربية /الجامعة الاسلامية ، غزة ،  
٢٠٠٨ ، رسالة ماجستير .

2- دراسة سميث (٢٠٠٨) :

استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين التطوير التنظيمي و الثقة لدى اعضاء هيئه التدريس في مجموعه من المدارس الثانويه الامريكيه .

تكونت العينه الدراسه من ثلاث مدارس تم اختيارها عشوائيه من مدينه شيكاغو الامريكيه.

بينت نتائج هذه الدراسه الى وجود علاقته ترابطيه بين التطوير التنظيمي السائد في المدرسه و بين الثقه التنظيميه السائده في المدرسه و اشارت النتائج هذه الدراسه الى ان ابعاد التطوير التنظيمي الاله للعمليه للمعاملين و كانت علاقته بين المعلمين و المدير المدرسه وتوفير فرص النمو المهني للمعلمين داخل المدرسه .

---

١- سحر عيس برهم، (٢٠٠٨)، الثقه التنظيميه لدى مديري ومديرات المدارس الثانويه العامه في الاردن .



3- دراسة ميشيل شنودة (٢٠٠٨) :

مدير المدرسه ودوره في اداره التطوير .

تهدف هذه الدراسه الى وضع تصور واضح لدى مدير المدرسه بشأن اداره التغيير والتطوير بمدرسته ؟ و كيف يستطيع ان يتعامل مع التغيير التي لم تقتصر على البيئه الخارجيه للمدرسه فحسب بل شملت البيئه الداخليه للمدرسه في اهدافها وهيكلها ومنهجها ونظامها التعليمي و برامجها وانشطتها واسلوبها في العمل و القيم و المبادئ و ما هي مسؤوليه مدير المدرسه في التعامل مع التغيير و التصدي لمعوقات التطوير .

وكانت الدراسه عباره عن دراسه نظريه و توصلت الدراسه الى مجموعه من النتائج منها ان التطوير يتطلب وضع استراتيجيه متكامله تتحدد فيها المحاور و الاهداف والاساليب اللازمه لتطوير وايضا وضحت الدراسه ان من دواعي التطوير هو علاج المشكلات و التغييرات التي تؤثر على البيئه المدرسيه و ان متطلبات التطوير هو التركيز على الغرض المتوقع الذي يوافق عليه جميع الافراد في المؤسسه وتطلب التطوير وضع استراتيجيه متوازنه للمواد المتاحه و انه يجب الترتيب للتطوير و التنسيق.

---

١- ميشيل شنودة ، مدير المدرسه ودوره في اداره التطوير، التسويق الاجتماعي لخطط الاصلاح التربوي ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص١-١٣ .

التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة و الدراسات الحاليه.

الاهداف:- تباينت اهداف الدراسه السابقه في ما بينها البعض اذ اكد على دور القيادة في عمليه التطوير و البعض الاخر هدفت الى التعرف على العوامل المؤثره في التطوير و اخرى هدفت الى العلاقات المؤديه الى التطوير كدراسة ( عيسى ، ٢٠٠٨ ) ودراسة ( ابو علي ، ٢٠١٠ ) ودراسة ( سميث ، ٢٠٠٨ ) على التوالي اما الدراسه الحاليه فقد هدفة على التعرف على التطوير التنظيمي من حيث المدراء المدارس و ايضا التعرف بين الفروقات وفقاً للبحث .

- العينة :- تباين عينات الدراسه السابقه اذ تراوحت اعدادها بين ( ١١٧ - ١٣٤ ) كدراسة ( عيسى، ٢٠٠٨ ) و ( ابو علي ، ٢٠١٠ ) على التوالي اما الدراسه الحاليه فان عدد العين بلغت (٦٠) هيئه تعليميه.

- الاداة :- تشابهت الاداه المستخدمه في الدراسات السابقه و هي استخدام الباحثه في دراسه ( عيسى، ٢٠٠٨ ) الاستبانة كاداه لجمع المعلومات وكذلك الدراسه ( ابو علي ، ٢٠١٠ ) استخدام الوسائل الاحصائيه كاداه لجمع المعلومات.

- الوسائل الاحصائية :- تنوعت الوسائل الاحصائيه المستخدمه في الدراسات السابقه وقد استخدم في هذه الدراسات الوسائل الاحصائيه التاليه التي تلائم الدراسه كدراسه ( ابو علي ، ٢٠١٠ ) وهي التكرارات ، و المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبارات، و تحليل التباين الاحادي. بعض الدراسات لم يذكر فيها الوسائل الاحصائيه لانها كانت دراسه تطبيقيه اما الدراسه الحاليه سوف تحدد وسائلها الاحصائيه عند استخراج النتائج.

## الفصل الثالث

□ جمع البحث

عينة البحث

اداة البحث

## اجراءات البحث:

يتناول هذا الفصل الاجراءات التي اعتمدها الباحث لتحقيق اهداف البحث الحالي ويتضمن وصفا لمجتمع البحث وطريقه اختيار العينة وخطوات بناء اداته والوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وفيما يأتي استعراض لتلك الإجراءات.

### أولاً: مجتمع البحث: -

يتمثل المجتمع الحالي بأعضاء الهيئات التعليمية الموجودين في المدارس المتوسطة للمدريبات العامة لتربيته النجف الاشرف.

### ثانياً: عينة البحث: -

لما كان البحث الحالي يهدف الى معرفه التطوير التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة من وجهه نظر الهيئة التعليمية من اجل اختيار العينة الممثلة لهذا المجتمع فقد تم اختيار (٤) مدارس من مجموع المدارس في محافظه النجف كما تم اختيار العينة من المدرسين والمدرسات بطريقه عشوائية وقد بلغ عددها (٦٠) مدرس ومدرسه منهم (٣٠) مدرس (٣٠) مدرسه. حيث تم اعتماد التوزيع على المدارس المتوسطة الأهلية في محافظه النجف الاشرف.

## ثالثاً: اداة البحث: -

لتحقيق اهداف البحث قام الباحث ببناء اداه البحث وفقاً للخطوات التآليه.

(١) الاستبانة الاستطلاعية وجهه استبانة استطلاعيه الى اعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة من خلال سؤال مفتوح.

السؤال: ما التطوير التنظيمي الذي يتبعه مدراء المدارس في مدارسكم؟

(٢) الرجوع الى الادبيات والدراسات السابقة والابحاث التي تتناول التطوير التنظيمي لمدراء المدارس.

(٣) الاطلاع على مصدر المعلومات والبيانات في الانترنت.

وفقاً للخطوات اعلاه تم اعداد عداد (٤٠) فقره تمثل التطوير التنظيمي لمديرون المدارس المتوسطة في مركز محافظه النجف ووضعت (٥) بدائل امام كل فقره وهي (وافق بدرجه كبيره جداً، اوافق بدرجه كبيره، اوافق بدرجه متوسطة، اوافق بدرجه قليلة، لا اوافق) وهي بدرجات التآليه (١،٢،٣،٤،٥) إذا كانت الفقرات ايجابيه وبالعكس إذا كانت الفقرات سلبيه وبهذا اصبحت الأداة جاهزة بشكلها الاولي ملحق رقم (١) ولاستكمال خطوات بناء الأداة تم اجراء الاتي.

### (أ) الصدق الظاهري: -

ويقصد به التأكد من مدى علاقة كل فقره بالهدف الذي وضعت من اجل تحقيق اذ قام الباحث بعرض فقرات اداه البحث بشكلها الاولي ملحق رقم (١) على مجموعه من الخبراء والمختصين في التربية وعلم النفس بلغ عددهم (١٠) خبراء ملحق رقم (٢) للحصول على انفاقهم على الفقرات ومدى صلاحيتها لتحقيق الهدف المراد قياسه وصلاحيتها وسلامة صياغته واقتراح الخبراء تعديل بعض الفقرات وبعد تعديل الفقرات التي اشاره اليها الخبراء تم استخراج الثبات.

(ب) الثبات: - يعد الثبات شرطاً من شروط صلاحية أدوات القياس ويقصد به الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيق القياس بعد مده زمنيه على افراد العينة أنفسهم باستخدام التعليمات ذاتها.

(Perlman , 1974, p.155)

وقد قام الباحث بتطبيق اداه البحث على عينة من اعضاء الهيئة التعليمية للمدارس المتوسطة الأهلية والبالغ عددهم (١٠) افراد من اعضاء الهيئة التعليمية ثم اعيد تطبيق الاداة على الافراد أنفسهم بعد مرور اسبوعين. وباستعمال طريقه الاختبار واعاده الاختبار (Test - Retest) واستعملت معامل الارتباط بيرسون وقد تبين معامل الارتباط لثبات الاداة (٧١%)

## (٢) التطبيق: -

بعد التأكد من صدق اداه البحث وثباتها طبقت الاداة بصورتها النهائية ملحق (٣) على افراد العينة البحث من اعضاء الهيئة التعليمية في المدارس المتوسطة الأهلية.

وقد تم توزيع أكبر عدد من الاستمارات في المحاولة للحصول على العدد المطلوب اذ من المتوقع اهمال بعض الاستمارات غير المتكاملة الإجابة وقد بلغ مجموع الاستمارات (٦٠) استمارة على عينه من اعضاء الهيئة التعليمية بواقع (٣٠) و(٣٠) مدرس ومدرسة.

## رابعاً: الوسائل الإحصائية: -

استعملت مجموعه من الوسائل الإحصائية وفقاً للحقبة الإحصائية (spas) لمعالجة البيانات وتفسير نتائج البحث ومنها.

١- (النسبة المئوية) لاستخراج درجه اتفاق الخبراء على الاداة (الصدق ظاهري).

٢- معامل الارتباط بيرسون لقياس معامل الثبات.

3- الاختبار التائي لعينة واحدة

4- الاختبار التائي لعينتين

5- المتوسط الحسابي

6- الانحراف المعياري

## الفصل الرابع

عرض النتائج وناقشتها

الاستنتاجات

التوصيات

المقترحات

## عرض النتائج وناقشتها :

خلال هذا الفصل سيتم عرض النتائج ومناقشتها ومن ثم عرض الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات وبالشكل التالي :

١- الهدف الاول : ( التعرف على التطوير التنظيمي لمدرء المدارس من وجهه نظر الهيئه التعليميه في النجف الاشرف ) ولتحقيق هذا الهدف طبق مقياس التطوير التنظيمي على عينه البحث الاساسيه التي بلغت (٦٠) مدرس ومدرسه و بعد معالجه البيانات احصائياً تبين ان المتوسط الحسابي لدرجات افراد عينه بلغت(٢٨,١٦٤) وبانحراف معياري قدره(٦,٣١) وعند مقارنه المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (٩٠) وبعد اختيار دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال معادله الاختبار التائي لعينه واحده تبين القيمه التائيه المحسوبه بلغت (٢٢,١٨) وهي اعلى من القيمه الجدوليه بلغت (٢) عند مستوى دلالة (٥,٠) ودرجة حرية(٥٩) مما يشير العينهان افراد عينة البحث لديهم تطوير تنظيمي والجدول (١) يوضح ذلك .

جدول (١) يبين نتائج الاختبار التائي لكشف دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي و المتوسط الحسابي لدرجه افراد عينه البحث لمقياس التطوير التنظيمي .

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الدلالة
60	164.28	31.6	90	18.22	2	دالة



٢- الهدف الثاني : ( هل هنالك فروق ذو دلالة احصائية وعند مستوى (٠,٠٥) في السلوك التنظيمي ) تبعاً لمتغير الجنس ( ذكور ، اناث ) .

لتحقيق هذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي للذكور (167.6) وبانحراف معياري (٣٨,٥٦) بينما كان المتوسط الحسابي للاناث ( ١٦١,٥٦ ) وانحراف معياري (٢٢,٩٤) وبعد اختبار دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٢,٦) وكانت داله احصائيه عند مقارنتها بالقيمة الجدوليه (٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٥) و درجه حريه (٥٨) وكانت الداله لصالح الذكور كما موضح في الجدول (٢) .

جدول (٢) يبين نتائج الاختبار لاستخراج الفروق وفقاً لمتغير الجنس (ذكور، اناث) .

الدالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المدرسين	□ جموع
دالة	2	2.6	38.56	167.6	30	الذكور
			22.94	161.56	30	الاناث

## اولاً : الاستنتاجات :

بناء على ما تقدم من نتائج البحث تم استنتاج الاتي :

- ١- لخصت الدراسه الى ان للتطوير اثر كبير على اداء العاملين في المدرسه .
- ٢- اظهرت الدراسه ان التطوير التنظيمي يواجه مشاكل وتحديات كثيره .
- ٣- يتاثر التطوير التنظيمي وذلك من خلال التعاون بين مدراء المدارس والهيئه التعليميه .
- ٤- انخفاض نسبه التطوير التنظيمي بالنسبه للاناث وارتفاعها عند الذكور ربما يعود الى ان الاناث لانشغالها بامور التي تتعلق بالحياه الزوجيه .
- ٥- سعي اغلب مدراء المتوسطه في محافظه النجف لتحقيق التطوير التنظيمي في مدارسهم .

## ثانياً : التوصيات :

- ١- تحديد العوامل والمعوقات التي تؤدي الى نجاح عمليه التطوير التنظيمي في مدارس محافظه النجف .
- ٢- اختيار المدراء الاكفاء ممن لديهم خبره مهاره وقوه في الشخصيه لضمان نجاح عمليه التطوير التنظيمي .
- ٣- عمل المدارس والمؤسسات التعليميه بالاخذ ودورها في مجال نشر ثقافه التطوير التنظيمي في اطار علمي المنسجم مع الساحه الدوليه .
- ٤- تشجيع المدارس والهيئات التعليميه على خلق افكار جديده للتطوير التنظيمي.
- ٥- الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبيه في مجال التطوير التنظيمي .

ثالثاً : المقترحات :-

- ١- بناء برنامج تدريبي لمدرء المدارس المتوسطة لتطوير قدراتهم التنظيميه .
- ٢- اعداد دراسه مقارنه لمدرء المدارس الاهليه والحكوميه حول التطوير التنظيمي لمدارس .
- ٣- اعداد دراسا حول المعوقات والصعوبات التي تواجه مدرء المدارس خلال تطويرهم التنظيمي لمدارسهم .

## المصادر :

- ١- ادريس ثابت عبد الرحمن ، المدخل الحديث في الاداره العامه القاهره :الدار الجامعيه للطباعه و النشر و التوزيع،٢٠٠١ ص531 .
- ٢- احمد ماهر ( التنظيم ) الدار الجامعيه الجديده الاسكندريه مصر ٢٠٠٧ ص٥٩٧ .
- ٣- ابو نصر ( التطوير التنظيمي ) ٢٠٠٠ ، ص١١٢ .
- ٤- النمر بن سعود بن محمد واخرون الاداره العامه الاسس والوظائف الطبعة السادس الرياض مطابع القرزديق التجاويد (١٩٩٦) .
- ٥- الخيني محمد بن ناصر الواقع التنظيمي وآليات تطويره (٢٠٠٤)رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة نايف للعلوم الامنية , الرياض .
- ٦- الكبيسي عامر ادارة المعرفة وتطوير المنظمات دار المكتبه الجامعي الحديث للنشر (١٩٩٨) .
- ٧- الخيني محمد ناصر. الواقع التنظيمي وتطويره(٢٠١٢) ص14 .
- ٨- الفيروزي ايادي القاموس المحيطه المجلد الثاني القاهره - مطبعه الابي الحلبي(١٩٨٧) .
- ٩- الغمري ، الكبيسي/ التطوير التنظيمي نموذج مقترح للتطوير الاداري في الدول الناميه مجله الاداره العامه عدد (٤٨) الرياض (١٩٨٥) ص21 .
- ١٠- حموده ،رامي حسن مفاهيم حديثه في وظائف الاداره دار اسامه ،عمان (٢٠٠٠) .
- ١١- عسكر سمير احمد اصول الاداره في دار العلم و النشر و التوزيع (١٩٨٧) .
- ١٢- عبد السميع نحو نموذج تطويره للجامعات العربيه من منظور التنظيم الرقمي (٢٠٠٣) ص3 .

- ١٣- دره عبد الباري ادارة الوقت مهاره اساسيه من مهارات المدير الفاعله مجله المعارف التربويه مجله(١١) العدد(٤) بيروت (١٩٩١) .
- ١٤- طاهر محسن الغالبي ( التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ) عمان الاردن (٢٠١٠)
- ١٥- مشهور ثروت استراتيجيات التطوير الاداري ط١ عمان دار اسامه للنشر والتوزيع (٢٠١٠) .
- ١٦- مصطفى وحيدر متطلبات و معوقات التطوير التنظيمي (٢٠٠٤) .
- ١٧- منصور علي محمد مبادئ الاداره اسس ومفاهيم الطبعه الاولى مجموعه النيل العربيه القايره (١٩٩٩) .
- ١٨- محمد بن عمران دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن اداره التغيير و التحديات العربيه رؤيه معاصره لمدير القرن الحادي والعشرين(٢٠٠٥) .
- ١٩- محمد مصطفى العربيه من منظور التنظيم الرقمي دراسه مقدمه في المؤتمر العربي الاول للتكنولوجيا المعلومات التربويه و الاداره معهد البحوث والدراسات جامعه القايره (٢٠٠٣) .
- ٢٠- مصطفى احمد بدر اداره السلوك التنظيمي رؤيه معاصره(٢٠٠٠) .
- 21- عيسى ، سناء محمد عيسى ، دور القيادة التحويلية ، كلية التربية /الجامعة الاسلاميه ، غزة ، ٢٠٠٨ ، رسالة ماجستير .
- 22- سحر عبيس برهم ، (٢٠٠٨) ، الثقة التنظيميه لدى مديري ومديرات المدارس الثانويه العامه في الاردن .
- 23- ميشيل شنوده ، مدير المدرسه ودوره في اداره التطوير ، التسويق الاجتماعي لخطط الاصلاح التربوي ، مصر ، ٢٠٠٨ ، ص١-١٣

اللقب العلمي	الاسم	التخصص	□ كان العمل
أ.د.	هادي قطفان	طرائق تدريس فيزياء	علم النفس
أ.م.د.	خالد ابو جاسم □ حمد	علم النفس التربوي	علم النفس
أ.م.د.	علاء احمد	طرائق تدريس عربي	علم النفس
أ.م.د.	□ ازن ثا □ ر	طرائق تدريس علوم حياة	علم النفس
أ.م.	صفاء وديع	طرائق تدريس عربي	علم النفس
د.	حليم العنكوشي	علم النفس التربوي	علم النفس
د.	□ حمد □ ريدي عراق	طرائق تدريس رياضيات	علم النفس
م.	سلوان شاطر	طرائق تدريس اللغة العربية	علم النفس
م.	صدام حسين عباس	طرائق تدريس اللغة العربية	علم النفس
م.م.	علي المحنة	طرائق تدريس اللغة العربية	علم النفس