

متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية إعداد د/ أحمد إبراهيم سلمي أرنأووط*

الملخص

تعتبر خصائص المنظمة المتعلمة مدخلاً من مداخل التطوير في المنظمات التعليمية على المستوى الإداري والأكاديمي خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة والثورة التكنولوجية والاقتصاد القائم على المنافسة . ومديرية التربية والتعليم كمنظمة باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع، لذا أصبح من الضروري توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني خصائص المنظمة المتعلمة في توفير متطلبات التطوير التنظيمي، وهذا يتطلب توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مديرية التربية والتعليم، وتحاول مديرية التربية والتعليم كغيرها من المنظمات التعليمية تطوير أدائها من أجل مواجهة تلك التغيرات التي تقف عائقاً في سبيل التطوير التنظيمي . فقد تم بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن توفير متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء
خصائص المنظمة المتعلمة؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما المنطلقات الفكرية لخصائص المنظمة المتعلمة المفيدة في توفير متطلبات التطوير التنظيمي؟
- ما واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة؟
- ما التصور المقترح لتوفير متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة؟

* مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالعريش

- واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (261) موظفا ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها:
- جاءت درجة متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم متوسطة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05 فى المجالات الخمس تُعزى لمتغير المؤهل العلمى.
 - توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05 ، تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية.
 - توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة عند مستوى 0.05 ، بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك في المحاور الخمس للدراسة .
- وفى ضوء نتائج الدراسة، جاء التصور المقترح بُناءً على ما تم عرضه عن الإطار الفكرى لخصائص المنظمة المتعلمة ومتطلبات التطوير التنظيمي ، وفى ضوء ما تتضمنته من أفكار ورؤى أمكن الاستفادة منها في تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة ، بالإضافة إلى ما كشف عنه واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

***The requirements of organizational development in
the Directorate of Education in North Sinai
In light of the characteristics of the educational
Organization - a field study.***

Dr. Ahmed Ibrahim Salmi Arnaout

(Abstract)

The characteristics of the learning organization are considered as an input from development approaches in educational organizations at the administrative and academic levels, especially in light of contemporary changes, technological revolution and competitive economy. And the Directorate of Education as an organization is facing changes and challenges that require excellence in providing services to the members of the community. Therefore, it is necessary to provide continuous learning opportunities for its members by adopting the characteristics of the educated organization in providing the requirements of organizational development. This requires the availability of the characteristics of the educated organization in the Directorate of Education. The Directorate of Education, like other educational organizations, develops its performance in order to face those changes that are obstacles to organizational development. The problem of the study was crystallized in the following main question: How can the requirements of organizational development in the Directorate of Education in North Sinai be provided in light of this? Characteristics of an educated organization? The following questions are derived from it:

- What is the intellectual basis for the characteristics of the learning organization useful in providing the requirements of organizational development?*
- What is the reality of the requirements of organizational development in the Directorate of Education in North Sinai in light of the characteristics of the educated organization?*
- What is the proposed scenario to provide the requirements of organizational development in the Directorate of Education in North Sinai in light of the characteristics of the learning organization?*

The current study used the descriptive approach, and applied a questionnaire to a sample of (261) employees, and reached the

study to some of the results, including:

- The degree of requirements for organizational development in the Directorate of Education is medium.
- There were no statistically significant differences between the average of the sample at 0.05 level in the five fields due to the variable of scientific qualification.
- There were statistically significant differences between the average of the sample at 0.05, due to the variable of the educational administration.
- There were statistically significant differences between the responses of the sample of the study at the level of 0.05, for the variable number of years of experience in the five axes of the study.

In view of the results of the study, the proposed vision was based on what was presented about the intellectual framework of the organization's organizational characteristics and the requirements of organizational development, and in light of the ideas and insights that can be used to determine the requirements of organizational development in the North Sinai Education Directorate in light of the characteristics of the learning organization. Revealed the reality of the requirements of organizational development in the Directorate of Education in North Sinai in the light of the characteristics of the educational organization.

متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة - دراسة ميدانية

إعداد

د/ أحمد إبراهيم سلمي أرنأؤوط*

مقدمة الدراسة:

لعل ما تشهده المنظمات من تغيرات مستمرة، تفرض ضرورة الاستجابة لمختلف التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية. ونظراً لحالة التفاعل المستمر بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، فلن تظل ساكنة، وإنما تتغير بشكل مستمر، حيث تتفاوت درجة التغيير بين المنظمات، كما تتفاوت درجة الاستجابة لهذه التغييرات بين المنظمات أيضاً (حريم، 2004، 363). ويمكن تحسين فعالية التطوير للمنظمات، من خلال الاهتمام بمختلف عملياتها، التي تحتل أهمية كبيرة في تحقيق فعاليتها التنظيمية (وندل، وبيل، 2000: ص 26).

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن التطوير التنظيمي يرجع استخدامه في المنظمات الحكومية والخاصة إلى منتصف خمسينيات القرن الماضي، حيث جاء كنتيجة مباشرة لمدرسة الإدارة العلمية، الأمر الذي أدى للاهتمام بالجانب الإنساني في مجال العمل؛ فليس هناك أهمية للجوانب الوجدانية ما لم يكن لها تأثير واضح في تحسين الأداء وتفعيله، إضافة إلى زيادة درجة التعاون والاتفاق بين مختلف العاملين من أجل تحقيق صالح العمل (Schmuck, & nRunkel, 1994: pp.9-19). ويضاف لما سبق الاهتمام بتحقيق الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال الدراسة الشاملة لمختلف جوانب التنظيم، والعمل على ابتكار أنماط إدارية تسهم في نقل واقع المنظمة القائم - خلال فترة زمنية معينة - إلى وضع مستهدف (أحمد، 1996: ص ص 312 - 313).

* مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية بالعريش

ويسهم مفهوم المنظمة المتعلمة في استحداث وظائف جديدة تناسب التجديدات التي حدثت، أو إنشاء تخصصات جديدة، أو تغيير طبيعة الاتصال الإداري بين المنظمة والمستويات الإدارية العليا والتقليل من المركزية، وكذلك التغيير في العمليات التنظيمية كالاتصال وصنع القرار واتخاذ وتقييم أداء العاملين (قاسم، 2001: ص 7). ويضاف إلى ذلك، التركيز على بنية النظام التعليمي، والعمل باستمرار على تنمية قدرة أعضائه من خلال حرية التفكير ومرونته، الأمر الذي يؤدي لابتكار طرق ونماذج جديدة للتفكير (Marquardt, 2002: p.19).

ومن هنا تتضح الحاجة لمفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها، لما يحققه من حلول للمشكلات السائدة في كثير من المنظمات، الأمر الذي يفرض على المنظمات أن تضع في حساباتها ما يمكن أن يكون عائقاً أمام المنظمة في تبنيها لهذا المفهوم.

وحتى يتم الانتقال من نمط المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، لا بد من إحداث تغييرات استراتيجية شاملة بمختلف مكوناتها، وتبني مفاهيم إعادة الهندسة والهيكلية الإدارية، والإبداع باعتبارها طرق أساسية لإحداث التغيير الاستراتيجي بالمنظمة (Hill & Jones, 2001, pp.486 - 490).

إضافة إلى ضرورة تضافر جهود كل العاملين بالمؤسسة، ووضع بنية تنظيمية تساهم في المستقبل، وتراعي التفاعل بين إدارة المدرسة والمعلمين والمجتمع المحلي، وبين المعلمين وأولياء الأمور، وبين المعلمين والطلبة، وبين إدارة المدرسة والمعلمين؛ فكافة الدلائل تشير إلى أن ذلك لن يتحقق إلا إذا تعاونت هذه العناصر مع بعضها البعض وعملت بروح الفريق الواحد (Brent & Ellison, 1997).

وتتفق مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء إلى كثير من خصائص المنظمات المتعلمة، حيث تتسم جهود التطوير التنظيمي بالعشوائية وعدم وجود أهداف واضحة للتطوير التنظيمي، كما تتسم هذه الجهود بالفردية وبعدها عن

العمل الجماعي^(*). وبناءً على ما تقدم، تتضح الحاجة الملحة لوضع رؤى جديدة لمتطلبات التطوير التنظيمي تتفق مع المتغيرات التي تحدث في محيط المنظمات وتتناسب مع الأدوار المستقبلية للمنظمات المتعلمة وخصائصها، بحيث تتوافق مع عصر المعرفة التكنولوجية، وانهايار مفهوم الثبات والاستقرار إلى حد بعيد (عطاري وعيسان 2003م، ص ص 93-96) (عيسان وآخرون، 2007، ص 347) (Senge, 1992, P. 11). ومن هنا، كانت الدراسة الحالية التي تتضمن تقديم تصور مقترح لمتطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

مشكلة الدراسة:

تشير التقارير إلى الدور الكبير لمختلف التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها القرن العشرون على تغير بنية العمل وبيئته، حيث ظهرت التنافسية بين مختلف المنظمات من أجل الاستمرار والبقاء والإنتاج وزيادة الأرباح، كما أصبح جلياً أن المنظمات غير القادرة على التكيف باستمرار مع بيئتها الخارجية والداخلية من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتحسين جودة الأداء ومستواه، لن يكتب لها البقاء وستزول سريعاً، أما الأخرى التي تمتلك القدرة على تحول نفسها إلى منظمات متعلمة فتستطيع البقاء والاستمرار.

وقد أشارت بعض أدبيات الإدارة مثل دراسة توماس والين **Thomas & Allen** إلى عدد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس في تبني مفاهيم المنظمات المتعلمة وخصائصها ومن ثم تطبيقها والحفاظ عليها في مختلف اتجاهات التطوير التنظيمي (Thomas & Allen, 2006, P. 123).

ومن خلال مقابلة مقننة أعدها الباحث مع عينة بلغ عددها (70) فرداً من العاملين بدرجة مدير إدارة ومدير عام بمديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية

^(*) من نتائج المقابلة الشخصية التي قام بها الباحث مع عينة غير متجانسة تضم خبرات مختلفة، وتأهيل علمي مختلف، وتخصصات متباينة، بحيث اشتملت عينة المقابلة على مجموعة من العاملين، وقد بلغ عدد عينة المقابلة الشخصية (70) فرداً من إجمالي عينة الدراسة..

التابعة لها بشمال سيناء؛ اتضح أن مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها تفتقر إلى كثير من خصائص المنظمة المتعلمة في جهود التطوير التنظيمي بها. وقد كانت نتائج المقابلة الشخصية على النحو التالي (*):

1- ضعف الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم وجموده وعدم مناسبة للتغيرات المحيطة.

2- النمطية في أساليب القيادة وعشوائية اتخاذ القرارات.

3- ضعف مشاركة العاملين في عمليات التطوير بالمؤسسة.

4- وجود رؤية واضحة للمديرية تجاه عمليات التطوير التنظيمي.

5- الاستخدام غير المناسب للإمكانات المادية والبشرية بالمديرية.

6- عدم التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمديرية.

7- ندرة اهتمام القيادات الإدارية بالحوافز المعنوية للعاملين بالمديرية.

ولكل ما سبق، تعتبر خصائص المنظمة المتعلمة مدخلاً من مداخل التطوير في المنظمات التعليمية على المستوى الإداري والأكاديمي خاصة في ظل المتغيرات المعاصرة والثورة التكنولوجية والاقتصاد القائم على المنافسة. ومديرية التربية والتعليم كمنظمة باتت تواجه تغييرات وتحديات تتطلب منها التميز في تقديم خدماتها لأفراد المجتمع، لذا أصبح من الضروري توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها من خلال تبني خصائص المنظمة المتعلمة في توفير متطلبات التطوير التنظيمي، وهذا يتطلب توافر خصائص المنظمة المتعلمة في مديرية التربية والتعليم، وتحاول مديرية التربية والتعليم وغيرها من المنظمات التعليمية تطوير أدائها من أجل مواجهة تلك التغيرات التي تقف عائقاً في سبيل التطوير التنظيمي. فقد تم بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

(*) من نتائج المقابلة المقننة التي أعدها الباحث في الفترة من 2015/9/29 حتى 2015/10/18م، مع مجموعة من العاملين، بلغ عدد عينة المقابلة الشخصية (70) فرداً من إجمالي عينة الدراسة.

كيف يمكن توفير متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة؟
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

ما المنطلقات الفكرية لخصائص المنظمة المتعلمة المفيدة في توفير متطلبات التطوير التنظيمي؟

ما واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة؟

ما التصور المقترح لتوفير متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة؟

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي؛ حيث يهتم المنهج الوصفي بوصف الحقائق والظروف الراهنة، وجمع البيانات وتنظيمها وتصنيفها، كما لا يقتصر المنهج الوصفي بمختلف أساليبه على تبويب البيانات وتجميعها، وإنما يتضمن أيضاً تحليلها وتفسيرها (جابر، وكاظم، 1996: ص134). وقد استخدمه الباحث في تحليل بعض الأدبيات النظرية التي تناولت المنظمة المتعلمة، ومحاولة الوقوف على الأسس الفكرية لها، إضافة إلى تعرف المنطلقات الفكرية لخصائص المنظمة المتعلمة، والمفيدة في الوصول إلى تصور مقترح لتحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

أهداف الدراسة

- 1- تعرف المنطلقات الفكرية لخصائص المنظمة المتعلمة المفيدة في توفير متطلبات التطوير التنظيمي.
- 2- الكشف عن واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.
- 3- الوصول إلى تصور مقترح لتوفير متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

حدود الدراسة

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة بلغت (261) فرداً بنسبة (7.6%) من إجمالي مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (3439) فرداً من العاملين ممن يشغلون وظيفتي: درجة مدير عام، أو الدرجة الأولى؛ حيث إن العاملين بهاتين الوظيفتين قضوا مدة وظيفية مناسبة، فضلاً عن صلتهم القوية وقربهم من صانعي القرارات ومتخذيها؛ ومن ثم إمكانية الحصول على استجابات أكثر دراية بالواقع التنظيمي.

الحدود الزمنية: تمثلت في تطبيق استبانة الدراسة بالفصل الدراسي الأول للعام 2015-2016م.

مصطلحات الدراسة: تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يأتي:

أ-التطوير التنظيمي Organizational Development

يعني التطوير في معجم اللغة العربية "هو التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيره جديداً، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه" (آبادي، 1987: ص 346).

وتتعدد مفاهيم التطوير التنظيمي، وفقاً للجوانب التي تتناولها المنظمة فمن منظور التنمية الإدارية، يمثل التطوير التنظيمي عملية تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل من جهة أخرى (اللوزي، 2012: ص 14). أما من منظور التحسين، يعنى التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي ويركز اهتمامه على البعد التقني والفني (Cooper & Schindler, 2002, p.11). إضافة إلى التجديد للوظائف التي تتوافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الإنجاز (Graham, 2003, p.9).

ويعرف عبد المتعال وجودة التطوير التنظيمي بأنه أحد المداخل المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، فمن خلاله يسهم العاملون بأنفسهم في

اقترح التغييرات والمشاركة في تنفيذها (عبد المتعال، وجودة، 2003: ص 302)، بما يحقق توازناً بين المتغيرات البيئية وسلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الكفاءة والفاعلية الكلية (عامر، 2001: ص 24).

بينما يؤكد إدريس أن التطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تتطوي على ذلك المجهود المخطط الشامل بكل المؤسسة وتستخدم الأساليب والأدوات المستمدة من العلوم السلوكية، وذلك بغرض تحسين الأداء التنظيمي وتطويره وتحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين في المؤسسة والأهداف التنظيمية (إدريس، 2001: ص 428).

ومن ناحية إجرائية فيقصد به الباحث في هذه الدراسة "كافة الجهود والنشاطات المخططة التي تهدف إلى إحداث نقلة نوعية لمديرية التربية والتعليم في مختلف المجالات (الاستراتيجية - الهيكلية - الإدارية - البشرية - التكنولوجية).

ب - المنظمة المتعلمة Learning Organization:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث يعرف ماركوردات **Marquardt** بأنها تلك المنظمة التي تسعى باستمرار لتحويل ذاتها، وفيها تعمل المنظمة في إطار جماعي وفريقي، وذلك من خلال العمل على تحسين قدرة المنظمة في استخدام وإدارة المعرفة، إضافة إلى تمكين كافة الأفراد داخل المنظمة من خلال التعلم من خارج المنظمة وخارجها ومن ثم تعظيم الإنتاجية الخاصة بالمنظمة (Marquardt, 2002). كما يعرفها مويلامين **Moilanen**، بأنها تلك المنظمة التي تدار من خلال التعلم باعتباره عنصرًا حيويًا في رؤيتها وقيمتها وأهدافها، إضافة إلى أنها تسعى دومًا إلى إدخال التعلم في مختلف عملياتها (Moilamen, 1990: P.5).

ويضيف روبنز **Robbins** فيصفها بالمنظمات التي لديها المقدرة على التكيف والتغير المستمرين. (Robbins, 2003, P.559) أما فوستر **Foster** فقد اعتمد في تعريفه للمنظمة المتعلمة من خلال الدور الذي تقوم به في عمليات التحليل لكافة التجارب والاستفادة منها، كما يبين أن المنظمة المتعلمة

تمتلك إدارة قادرة على التفهم والتبصر من خلال الخبرات والتجارب - إيجابية كانت أم سلبية - وتعظيم الاستفادة منها (Foster,2001,P.7). الأمر الذي يجعل المنظمة قادرة على التجريب والتغيير والتحسين المستمر من خلال مساعدة المنظمة وزيادة قدرتها على التعلم والنمو وتحقيق أهدافها (Daft,2000:p.40). ويستنتج مما سبق، أنه رغم التباين في تعريف المنظمة المتعلمة، إلا أن هناك اتفاقاً على أهمية اكتساب المعرفة والسعي لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتضامنها على رؤية مستقبلية وتبني علاقات تعاونية تسهم في تقوية الخبرات والمعارف والقدرات وطرق الإنجاز.

ويعرف الباحث المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها تلك المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين جميع العاملين من كافة المتطلبات الاستراتيجية والهيكلية والإدارية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لنجاح كافة عمليات التطوير التنظيمي بها.

أهمية الدراسة ومبرراتها

- تأتي هذه الدراسة ضمن الاهتمام المتزايد لاستخدام خصائص المنظمة المتعلمة في حقل التعليم، لا سيما في البيئة العربية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة، واللذين تفتقران إلى هذه النوعية من الدراسات.
- كما أنها تأتي ترجمة للدعوى الرسمية نحو ضرورة اهتمام الباحثين باختلاف تخصصاتهم بدراسة قضايا سيناء ومشكلاتها؛ إسهاماً منهم في تحقيق خطط التنمية بسيناء.
- قد تفيد الدراسة الحالية المسؤولين بمديرية التربية والتعليم وإداراتها التعليمية بشمال سيناء، ومختلف مديريات التربية والتعليم في توجيه أنظارهم نحو ضرورة تضمين الخطة التدريبية برنامجاً تدريبياً عن خصائص المنظمات المتعلمة وتطبيقاتها بالمنظمات التعليمية المختلفة.
- قد تفيد الإجراءات التي توصلت إليها الدراسة مختلف العاملين في مديرية التربية والتعليم في شمال سيناء، وكذلك المسؤولين والمهتمين والباحثين ومتخذي القرار في مجال التعليم وتقديم صورة لهم عن مدى توافر

خصائص المنظمة المتعلمة في تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة ومديرية التربية والتعليم بصفة خاصة ومن ثم العمل على تصحيح المسار وفقاً لخصائص المنظمات المتعلمة ووضع مخططات بحثية واختيار أنسب الحلول لتطبيقها.

الدراسات السابقة

حتى تظهر فائدة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها؛ ركَّز الباحث على عدد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (التطوير التنظيمي والمنظمة المتعلمة)، من الأحداث للأقدم. وتقصيل ذلك على النحو الآتي:

أولاً: دراسات تتعلق بالتطوير التنظيمي :

1- "استخدام نموذج ستة سيكما لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية- فلسطين، 2015: (عبد الرحمن، 2015)

استهدفت الدراسة تعرف أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والسياسية والبيئية على التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال عامة وقطاع بترول السويس بصفة خاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك ارتباط وثيق بين كل من إدارة الأزمات والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال من خلال ما يتحقق من نتائج مبهرة تعود على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

2- التطوير التنظيمي وجودة أداء العمل لدى العاملين بالمجلس القومي للشباب من منظور التمتين والتمكين، 2015: (التلواني، 2015)

استهدفت الدراسة علاقة التطوير التنظيمي وجودة أداء العمل لدى العاملين بالمجلس القومي للشباب من منظور التمتين والتمكين. واستخدمت الدراسة الأسلوب المسحي والنمط التحليلي والمقارن كأحد أساليب المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يزداد التزام الفرد واندماجه بعمله عندما يتم تحديد المسؤوليات والقدرات التي تتوافق مع

رغباته، ووجود تحديد للأهداف الاستراتيجية للمجلس القومي للشباب، ودوره في تحديد الهيكل التنظيمي الحالي طبيعة العلاقات وتدرج السلطات.

3- "مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان- تصور مقترح، 2015: (اللواتي، 2015)

استهدفت الدراسة الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة والتي ترجع بداية استخدامه لمجال المنتجات والسلع الاستهلاكية وذلك لرفع مستوى جودتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه أصبح من الضروري تطبيق مدخل الجودة الشاملة في مختلف المنظمات وخاصة الحكومية منها، وذلك نظراً للتنافسية الشديدة والمتغيرات المتناوبة، كما أكدت الدراسة على ضرورة توافر بنية تحتية لإحداث التغيير كغرس وترسيخ مبادئ الديمقراطية وتوفير مناخ عمل مشجع على التفوق والإبداع ودعم العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين داخل المنظمة.

4- "استخدام نموذج ستة سيكما لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية- فلسطين، 2015: (صويص، 2015)

استهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مقومات استخدام منهجية ستة سيكما من وجهة نظر العاملين بالبنوك التجارية بفلسطين، وتحديد ما إذا كان هنالك تأثير لاستخدام ستة سيكما في تدعيم عمليات التطوير التنظيمي في البنوك محل الدراسة. وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: لا يتوافر دعم الإدارة العليا كأحد مقومات استخدام ستة سيكما وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة. كما يتوافر التدريب المستمر كأحد مقومات استخدام ستة سيكما وفقاً لآراء العاملين بالبنوك محل الدراسة.

5- "دراسة تقييمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي، 2014: (صالح، 2014)

استهدفت الدراسة تقويم الأساليب المستخدمة في دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية في مصر على ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم فاعلية الوسائل المستخدمة في نشر ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم، إضافة لرفض الكثيرين لثقافة الجودة ومقاومتهم لها داخل المؤسسات التعليمية، وعدم الفهم الصحيح للجودة من حيث المعايير والمفاهيم متطلبات تحقيقها، والاهتمام بالجوانب النظرية على حساب الجوانب التطبيقية.

6- "التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية وعلاقته بالحد من الآثار السلبية للمشكلات البيئية"، 2011: (محمد، 2011)

استهدفت الدراسة تحديد ما إذا كان يوجد اتفاق معنوي في الرأي بين أعضاء الإدارة العليا بشركات البترول موضع التطبيق حول درجة موافقتهم على ترتيب الأهمية النسبية لأهم الآثار السلبية لمشكلات تلوث البيئة والناجمة عن ممارسات هذه الشركات لمهامها وأنشطتها في البيئة المصرية. واعتمد الباحث على الدراسة التحليلية لعلاقة التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية بالحد من الآثار السلبية للمشكلات البيئية في قطاع البترول المصري.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الآليات التي يمكن لهذه الشركات استخدامها للتطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية لديها لإعادة تأهيلها من خلال الآليات المستخدمة في إعادة تأهيل المورد البشري وإعادة تخطيطه، بحيث تصبح قادرة على تقليل الجوانب السلبية لمشكلة تلوث البيئة.

7- "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المنظمات العامة مع التطبيق على المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، 2011: (طبيشات، 2011)

استهدفت الدراسة تعرف أثر إدارة الأزمات الاقتصادية والسياسية والبيئية على التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال عامة وقطاع بترول السويس بصفة

خاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك ارتباط وثيق بين كل من إدارة الأزمات والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال من خلال ما يتحقق من نتائج مبهرة تعود على كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

8- "اللامركزية والتطوير التنظيمي لرياض الأطفال بجمهورية مصر العربية: نموذج مقترح، 2010: (نصر، 2010)

استهدفت الدراسة تحديد مفهوم اللامركزية وأنماطها وأهدافها في رياض الأطفال، إضافة إلى تعرف دور اللامركزية في تدعيم جهود التطوير التنظيمي، بهدف التوصل إلى نموذج إجرائي مقترح لتطوير رياض الأطفال. وقد استخدمت الدراسة أسلوب دلفي كأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وشملت عينة الدراسة 35 خبيراً في رياض الأطفال وتوصلت الدراسة إلى نموذج إجرائي مقترح لتطوير رياض الأطفال.

9- "التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، 2001: (قاسم، 2001)

استهدفت الدراسة التعريف على التطوير التنظيمي المعاصر للمدرسة الثانوية العامة في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. وكذلك التوصل إلى سيناريوهات مقترحة للتطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة سيناريوهات وهي السيناريو المتفائل والتقليدي والمتشائم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أولاً بتغيير عادات الأفراد واتجاهاتهم وثقافتهم قبل البدء في إحداث التغيير المادي والتكنولوجي، وتغيير الصورة التقليدية للمدرسة، وتدريب الأفراد على تقنيات تحسين العمل الفرقي وتوفير مناخ صحي وهيكل تنظيمي مرن للمدرسة.

10- "التطوير المؤسسي والتنظيمي للمرافق العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية على قطاع النظافة وتجميل المدن، 1997: (نعمان، 1997)

استهدفت الدراسة البحث في تطوير المرافق العامة من خلال تطوير الإطار المؤسسي والتنظيمي لها وتحديد مداخل غير تقليدية في إدارة المرافق العامة في مصر مؤداها رفع كفاءة وفعالية أداء المرافق العامة في مصر وذلك بالتطبيق على مرفق النظافة وتجميل المدن لزيادة فعاليته في تحقيق الدور المنوط به في خدمة المجتمع.

11- "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، 2011م: (أبو حشيش ومرتجي، 2011: ص ص 397-438) استهدفت الدراسة تعرف توفر الأبعاد الخاصة بالمنظمة المتعلمة بجامعة الأقصى. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وشملت عينة الدراسة (150) فردًا من الموظفين الأكاديميين والإداريين. وكشفت الدراسة عن وجود فروق دالة في بعد واحد فقط هو "ربط المنظمة ببيئتها الخارجية"، وذلك حسب متغير التخصص في مختلف أبعاد الاستبيان. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير النوع الاجتماعي بمختلف الأبعاد. ثانيًا: دراسات تتعلق بالمنظمة المتعلمة:

1- "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة - دراسة تقييمية، 2016: (أبو أحمد، 2016)

استهدفت الدراسة تقييم أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة، والكشف عن واقع أداء وحدات التدريب والجودة، والكشف عن بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق أساليب تقييم المنظمة المتعلمة بمدارس التعليم الثانوي العام. واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي في توافر وأهمية أبعاد المنظمة المتعلمة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية ترجع لمتغير تبعية

المدرسة، وانتهت الدراسة بتصور مقترح لتقويم أداء وحدات التدريب والجودة في ضوء المنظمة المتعلمة.

2- "دور مدخل التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية"، 2015: (الباز، 2015)

استهدفت الدراسة تحديد دور مدخل التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، حيث يتسم هذا المدخل بالحدثة نظرًا لأن الاهتمام الحقيقي به لم يتحقق إلا مع بدايات القرن الحادي والعشرين. وقد استخدم الباحث أسلوب القياس المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التعلم التنظيمي في مؤسسات التعليم يساعد على مواجهة متطلبات تغيرات العصر الحالي، مع تحسين مستويات الأداء للكوادر البشرية. كما أن تطبيق مدخل التعلم التنظيمي يسهم في الوصول بالجامعات في مصر إلى النسب المعيارية للدول المتقدمة التي تصل إلى 50% في المتوسط.

3- "تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (11-12) بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة" 2009م: (الكندية، 2009)

استهدفت الدراسة تقديم إطار مقترح لتحويل المدارس ما بعد التعليم الأساسي بسلطنة عمان لمنظمات متعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن درجة الممارسة المعلمين لمبادئ المنظمة المتعلمة كانت متوسطة بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في كل محاور الدراسة.

4- "تحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة"، 2009: (خضر، 2009)

استهدفت الدراسة تحديد خصائص المنظمة المتعلمة ومقوماتها، ومحاولة توظيف ذلك في تطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال المحاور التالية: 1- ماهية المنظمة المتعلمة من حيث إنها نظام اجتماعي، وهي منظمة القرن الحادي والعشرين. 2- الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة عن المنظمة التقليدية. 3- مقومات المنظمة المتعلمة وهي: تمكن الأشخاص، والرؤى

المشتركة، والنماذج الذهنية، والتعلم الفرقي، والتعلم التنظيمي والتفكير النظمي، وإدارة المعرفة. 4- المتطلبات التي على مؤسسات التعليم العالي استيفاؤها للإسهام في بناء منظمة متعلمة.

5- "العلاقة بين منظمة التعلم وتحصيل الطالب في المدارس المتوسطة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية 2009: (Smith, 2009)

استهدفت الدراسة تعرف التحصيل الدراسي بمنظمات التعلم بالمدارس المتوسطة بولاية كاليفورنيا. وشملت عينة الدراسة (150) مديرًا، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات بشكل عام لنظام المدارس ذات الأداء المرتفع والمدارس ذات الأداء المنخفض أظهرت فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، رغم أن هناك (11) فقرة من فقرات الاستبانة قد عكست فروقًا أوضحت تفضيل المدارس ذات الأداء العالي.

6- "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة - الواقع والتطلعات"، 2007م: (عبابنة، 2007)

استهدفت الدراسة الكشف عن مدى ممارسة العاملين بالمدارس الأردنية لخصائص المنظمة المتعلمة ومدى توافرها بالمدارس الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين بالمدارس الأردنية لضوابط المنظمة المتعلمة كانت متوسطة والتي شملت: (التمكن الشخصي، يليها التفكير المنظومي، يليه النماذج العقلية، ثم الرؤية المشتركة، والتعلم الفرقي).

7- "العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية وعمل منظمة التعلم ورضا العاملين عن العمل 2007: (Change & Lee)

استهدفت الدراسة تحليل العلاقات بين قيادة المنظمة وثقافتها التنظيمية وعمل المنظمة المتعلمة ومستوى رضا العاملين. واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دلالة إحصائية في متغيرات القيادة والثقافة التنظيمية وعمل منظمات التعلم، كما أوضحت الدراسة أن هناك

تأثيرًا إيجابيًا وإذا دلالة إحصائية لمتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية في متغيرات عمل منظمة التعلّم ورضا العاملين عن العمل.

8- "اتجاهات العاملين نحو المنظمات المتعلمة"، 2006: (Dymock & McCarthy, 2006, pp.525-536)

استهدفت الدراسة تعرف اتجاهات العاملين في الشركات الصناعية المتوسطة باستراليا في تطبيق العناصر الخاصة بالمنظمات المتعلمة. وقد قامت الدراسة بإجراء عدة مقابلات مع حوالي: (20) فردًا بدرجة مدير قسم، حيث قامت الدراسة بتصميم استبانة وزعت على (80) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن هناك اتجاهات موجبة من العاملين بالشركات الصناعية المتوسطة في تطبيق العناصر الخاصة بالمنظمة المتعلمة، إضافة إلى اعتبارها من المبادئ اللازمة لاكتساب المعلومات وتبادلها من أجل تمكين المنظمة من الاستمرار وتحقيق الأهداف.

9- "جعل المدارس كمجتمعات تعلم، 2005م

(Voulalas & Sharpe, 2005, pp.187 - 208)

استهدفت الدراسة الوقوف على أهم الخصائص القيادية لمدرء المدارس والتي تساعد على تحويل المدارس إلى منظمات متعلمة، والكشف عن المعوقات التي يمكن أن توجه عملية تحول المدارس إلى تلك المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص واضح لدى القيادات المدرسية في الفهم الواضح والشامل لفكرة المنظمة المتعلمة؛ ويؤدي هذا بدوره إلى إيجاد صعوبة في تحول المدارس إلى منظمات متعلمة.

10- "التنظيم المنظمي للمدرسة في ضوء الخصائص التنظيمية

المستقبلية"، 2003: (أحمد، 2003)

استهدفت الدراسة تحليل التنظيم المنظمي للمدرسة ودواعي تطويره، وتحليل الإطار الفكري للتنظيم المصفوفي. واستخدمت الدراسة مدخل النظم، وتوصلت الدراسة إلى أن التنظيم المصفوفي يعد أحد الحتميات التنظيمية الواجب اتباعها في عصر المعلومات على كافة المنظمات بأنواعها المختلفة. كما أن التنظيم

المصنوعي يتميز بشبكة اتصالات تربط بين الأفراد والجماعات من جهة، وتربط بين النظم الفرعية للمنظمة من جهة أخرى.

11- "المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة"، 2003: (عطاري وعيسان 2003: ص ص 73-98)

استهدفت الدراسة تحديد ماهية المنظمة المتعلمة، وخصائصها، والعوائق التي تحول دون التحول إليها. واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وتوصلت إلى نتيجة مؤداها أن المدارس العربية بها خصائص المنظمات المتعلمة ولكنها ليست منظمات متعلمة بالفعل، وأن فكرة المدرسة المتعلمة كإحدى بدائل التعلم الحديث الصورة المثلى لمدرسة المستقبل.

12- "التطورات المختلفة للتعلم التنظيمي في المدارس التايوانية: اكتشاف العوامل الحاسمة"، 2003: (Lam and Others ,2003,pp.262-271)

استهدفت الدراسة تحديد الشروط الأساسية التي تسهل أو تعوق التعلم التنظيمي بالمدارس المختارة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن هناك نسبة كبيرة من عينة المدارس متأخرة من حيث انتشار مبادئ التعلم التنظيمي بها، وأن العوامل المسؤولة عن الاختلافات بين المدارس هي توفر الميزانية والظروف الداخلية للمدرسة مثل القيادة والقيادة التحويلية والهيكل التنظيمي وحجم المدرسة وخبرة أعضاء الهيئة التدريسية.

13- "التخطيط لمنظمة متعلمة في مدرسة مهنية بتايلاند"، 2002: (Suwannachin,2002)

استهدفت الدراسة الوقوف على الخصائص اللازمة للمدرسة لتكون منظمة متعلمة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها: ضرورة التأكيد على استعداد المؤسسات التعليمية لتكون منظمات متعلمة وتغيير في أنماط التعليم والتعلم، بالإضافة إلى تشكيل ثقافة العمل الجماعي، والرؤية الواضحة المشتركة.

14- " المنظمة المتعلمة وأسلوب القيادة"، 2002: (Martinette, 2002)

استهدفت الدراسة تعرف معرفة مستويات التعلم التنظيمي بأكاديمية ناشونال فير بولاية فيرجينيا، حيث قامت الدراسة بعمل استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (7) من الأقسام التشغيلية بالأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مؤداها تدني مستويات تطبيق التعلم التنظيمي في أكاديمية ناشونال فير بولاية فيرجينيا الأمريكية.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن الوقوف على بعض النقاط الأساسية والتي يمكن أن تفيد الدراسة الحالية في بناء الأسس الفكرية للمنظمة المتعلمة، وكذا الإطار النظري، منها:

أن بعض المنظمات المتعلمة قد تمارس بشكل تلقائي بعض خصائص المنظمة المتعلمة دون علم مسبق.

أكدت الدراسات في مجموعها على أهمية تطبيق المبادئ والخصائص التي تقوم عليها المنظمات المتعلمة واعتبارها الأساس للتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

يوجد نقص ملحوظ في الأدبيات التي تناولت خصائص المنظمة المتعلمة داخل النظام التربوي.

عدم وجود نموذج بعينه للمنظمة المتعلمة، فالبعض يركز على العمل الفرقي، والآخر يركز على الإدارة بالتمكين، والآخر يركز على إدارة المعرفة، أو الهيكل التنظيمي أو المكون البشرية.

أن التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة يحتاج إلى متطلبات متعددة تقابل بصعوبات كثيرة.

أن أهم التحديات التي تواجه التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمات التقليدية تتمثل في الثقافة السائدة في المنظمة، والمقاومة للتطوير من قبل الأفراد، والاحتياج إلى فترات طويلة لتوافر متطلباته.

كما اتضح من عرض الدراسات السابقة مدى التشابه بينها وبين الدراسة الحالية في الاهتمام بخصائص المنظمات المتعلمة، وإن كان الموضوع مختلفاً فالمضمون متشابه وممتد. فهناك شبه اتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية على أهمية توفر متطلبات التطوير التنظيمي التي أصبحت أمراً لا يمكن الاستغناء عنه. وإدراك فوائدها لتكون القوة الدافعة لتطبيقها أو استخدامها في مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المجال بصفة عامة، وهو المنظمة المتعلمة والتطوير التنظيمي، مع وجود اختلافات في القضايا الأساسية التي تم تناولها بالدراسة، وطريقة أو منهجية معالجة هذه القضايا.

استخدام الدراسة الميدانية لتدعيم الإطار النظري والتحقق من صحة نتائجه. استخدام المنهج الوصفي، أو أسلوب دلفي كأحد أساليب الدراسات المستقبلية. تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات الأجنبية في بعض محاور الإطار النظري مثل أهمية التطوير التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة، وما تسعى لتحقيقه من أهداف. فالدراسة الحالية تحاول تقديم رؤية مستقبلية لمتطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة. وهذا ما لم تتعرض له الدراسات السابقة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المتغيرات والأدوات ومكان التطبيق.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة كل منها ومشكلة الدراسة، وطبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الإطار النظري والميداني.

أولاً- الإطار النظري للدراسة

يتضمن الإطار النظري للدراسة عرضاً للمنطلقات الفكرية لخصائص المنظمة المتعلمة المفيدة في تحديد متطلبات التطوير التنظيمي، في محورين على النحو الآتي:

المحور الأول- المنطلقات الفكرية لخصائص المنظمة المتعلمة

تعددت المفاهيم التي استخدمها الباحثون كمرادفات لمفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة والمنظمات المؤهلة، والمنظمات المفكرة، والمنظمات الساعية للتعلم. ويعتبر بيتر سينج Peter Senge المؤسس الأول لمفهوم المنظمات المتعلمة فقد عرف المنظمة المتعلمة من خلال كتابه الشهير *The Fifth Discipline* والذي ألفه عام 1990، بأنها تلك المنظمة التي يعمل بها العاملون بشكل مستقل ومتعاون بما يعمل على تنمية قدراتهم بشكل مستمر من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي (Senge,1990, p. 8).

وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال بليد **Bleid** حيث وصف المنظمة المتعلمة بأنها تلك التي تسعى إدارتها بشكل دائم إلى فحص تجاربها والعمل على تحويلها لمعرفة ميسرة لجميع الموارد البشرية بالمنظمة من ناحية، وذات علاقات تربطها بالأهداف الأساسية لها. (Bleid,2004,p.1)، وأشار أبو خضير، إلى أن المنظمة المتعلمة تسعى إلى تعزيز قدراتها الإدارية على تكيف مختلف عملياتها مع التحديات والتغيرات، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلال تشجيع التعليم المستمر ودعمه وتبادل الخبرات والتجارب على المستويين الداخلي والخارجي والتطوير الذاتي، والتعلم الفرقي، وإدارة المعرفة وتبادلها بشكل فعال، واستخدام التقنيات في التعليم (أبو خضير، 2006، ص 61).

ومن ناحية أخرى وضع سنج خمسة أبعاد يجب أن تلتزم بها المنظمة لكي

تكون منظمة متعلمة وهي كالتالي: (Marquardt, 2002:p.2)

1- التفكير التنظيمي، باعتباره إطاراً ومنهج عمل يستند إلى الرؤية الكلية بدلاً من الأجزاء، ودعم العلاقات البينية بين مختلف أجزاء النظام.

- 2- التميز الذاتي، ويقصد به الرؤية الموضوعية لواقع المنظمة، والعمل بشكل مستمر على توضيح الرؤية الشخصية.
 - 3- النماذج الذهنية، وتضم كافة التعميمات والصور الذهنية والافتراضات التي تؤثر في تصورات الأفراد للعالم المحيط بهم.
 - 4- الرؤية المشتركة، ويقصد بها قدرة الأفراد داخل المنظمة على وضع رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة.
 - 5- التعلم الجماعي، باعتباره عملية يتم خلالها تنسيق جهودات الأفراد وتنظيمها من أجل تحقيق نتائج بعينها.
- ومع تعدد الأبعاد التي يتضمنها مفهوم المنظمات المتعلمة؛ إلا أنها تتفق في مضمونها وتتكامل مع بعضها البعض، حيث تتفق على ضرورة توفر الأبعاد التالية:
- 1- أن يعمل بها العاملون بشكل مستقل ومتعاون والتأكيد على تنمية قدرات العاملين بشكل مستمر.
 - 2- السعي المستمر من أجل تحقيق النتائج التي يريدها الأفراد لمؤسستهم.
 - 3- تبني مفهوم العمل الجماعي.
 - 4- دعم وتعزيز قدرة إدارتها للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بالمنظمة.
 - 5- تشجيع عمليات التعلم المستمر والذاتي.
 - 6- التطوير الذاتي لمكونات المنظمة وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً.
 - 7- تمكين الأفراد من عملية التعلم سواء داخل المنظمة أم خارجها.
 - 8- استخدام التقنيات الملائمة لتنظيم عمليتي التعلم والإنتاج داخل المنظمة.
- ويضاف لما سبق، تصميم الأنشطة التي تساعد مختلف الأعضاء بالتنظيم على حل المشكلات الخاصة بهم، إضافة إلى معاونة أعضاء التنظيم أثناء عمليات البحث عن الطرق الفعالة في معالجة المشاكل والتي تسميها أدبيات الإدارة والتنظيم بالتعلم التنظيمي أو التجديد الذاتي (وندل وبيل، 2000: ص28).

ومن خلال المنظمة المتعلمة تعمل كافة العناصر والأنظمة بها بشكل صحيح ومتكامل، حيث يتأثر كل فرد في المنظمة وكل نشاط وكل جزء بالآخرين ويؤثر فيه، كما أن الفشل في تحقيق رغبات ومتطلبات فرد في المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى العديد من الاختناقات والمشاكل ببيئة المنظمة (العطيات، 2005: ص 65).

ومن ناحية أخرى يؤكد الكثير من الباحثين على أهمية امتلاك المنظمة المتعلمة لمجموعة من الخصائص منها: (Cook, 1997: p.33)

العمل على توفير فرص دائمة للتعلم.

توظيف التعلم لبلوغ الأهداف.

العمل على الربط بين أداء الأفراد والأداء التنظيمي بالمنظمة.

أهمية تشجيع العاملين ومشاركتهم في صنع القرار واتخاذ.

الوعي المستمر للأفراد بأهمية تفاعل المنظمة مع بيئتها المحيطة.

توظيف التفكير التنظيمي في تعامل الأفراد بالمنظمة مع المواقف

واتخاذ القرار وحل المشكلات.

العمل باستمرار على استحداث وتطوير عمليات وخدمات وإجراءات

جديدة.

نقل المعرفة وإدارتها بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى بشكل

سريع ومرن.

الاستثمار الفعال لكافة الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية

بالمنظمة.

تشجيع عمليات التحسين المستمر وتحفيزها في مختلف جوانب المنظمة.

أهمية استقطاب واختيار الطاقات البشرية المؤهلة.

ويلاحظ أن الكثير من الخصائص السابقة تؤكد على الجوانب

الإدارية والبشرية بالمنظمة نظرًا لأهميتها للمؤسسة لتتحول لمنظمة

متعلمة.

أما دايموك ومكاسي **Dymock & McCarthy** ، فيريان أن أهم خصائص المنظمة المتعلمة:

(Dymock & McCarthy, 2006: pp. 525-536)

توفير فرص مناسبة للتعليم المستمر .

تطوير مهارات الحوار والاستفسار .

تشجيع الأفراد على التعاون والتعلم الفردي .

العمل المستمر على تدريب الأفراد بالمنظمة على وضع رؤية مشتركة .

الربط بين المنظمة وبيئتها التنظيمية .

وضع نظام لمشاركة التعلم واكتسابه .

وتتميز المنظمة المتعلمة بمشاركة العاملين في تحديد القيم المطلوبة ووضع الرؤية الخاصة بها، وتوجيه الأشخاص نحو ذلك، إضافة إلى توافر ثقافة تنظيمية وبناء مناخ يتسم بالوضوح والصراحة في جميع مستوياته وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك (اتحاد الخبراء والاستشاريين والدوليين، 2004: ص 74). ولهذا يتم بداخل المنظمة المتعلمة تحريك جميع القرارات من القمة إلى أقل مستوى تنظيمي بها (عبد الباقي، 2001: ص 157).

ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تتبنى المنظمة المتعلمة قيماً وثقافة مختلفة، تميزها عن المنظمات التقليدية، يمكن إجمالها في الآتي (العمرى، 2009: ص 28):

قناعة الأفراد بأن الكل أهم من الجزء، حيث يسمح ذلك بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار، من خلال التنسيق والتعلم المستمر .

حرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام.

الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير .

يستدعي التحول إلى المنظمة المتعلمة واكتساب صفة التعلم المستمر، مجموعة من العناصر والشروط حتى يتم المبادرة في عملية التعلم التنظيمي.

ويتفق الباحث مع رؤية العمري أن من الأسباب التي تتطلب التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة، ما تمتلكه من سمات تميزها عن غيرها، مثل (العمري، 2009: ص 27):

التحول من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية.

التحول من الروتين في المهام والأدوار إلى التمكين في المهام والأدوار.

التحول من نظم الرقابة الرسمية إلى المشاركة في المعلومات.

الانتقال لاستراتيجية التعاون بدلاً من المنافسة.

التحول من الثقافة القاسية إلى الثقافة المشجعة على الانفتاح وإزالة

الحدود.

ويستنتج الباحث مما سبق، أن تبني المؤسسات التعليمية لخصائص المنظمات المتعلمة في عمليات التطوير التنظيمي من شأنه رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب. كما سيسمح بتنمية علاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل خلالها، وذلك من خلال التحديد الجيد لأهداف وغايات مختلف الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة، ومن ثم زيادة قدرتها على المبادرة، إضافة إلى إمكانية التخصيص للموارد وتحقيق عائد اقتصادي مناسب لموارد المنظمة، ومن ثم الاستغلال الفعال للفرص المتاحة والإفادة من جوانب القوة وتجنب المخاطر المحيطة بالمؤسسة والسيطرة على جوانب الضعف الداخلية.

المحور الثاني - متطلبات التطوير التنظيمي

تتضح أهمية التطوير التنظيمي من خلال ما نعايشه، حيث عصر التغيرات والتطورات السريعة والمستمرة على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك على مستوى البيئة الخارجية أيضاً. ومن الناحية العملية ينظر إلى التطوير التنظيمي باعتباره خطة إيجابية، حيث يتمثل هدفه وموضوعه في تطوير أداء المنظمة بمختلف عناصرها ومكوناتها ومن ثم تحسينها ونقلها لمراحل أكثر نجاحاً وفعاليةً وملاءمةً للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة. (العديلي، 1993: ص 545).

وتبرز الحاجة إلى الاستفادة من خصائص المنظمة المتعلمة من جوانب متعددة، حيث أكدت معظم الدراسات الحديثة على ضرورة توافر خصائص المنظمات المتعلمة كمتطلبات رئيسة للتطوير التنظيمي بالمنظمات التعليمية، بحيث يتوافر بها مجموعة من السمات أهمها: (Daft,2001,p.42)

اشترك الجميع في حل المشكلات التي تعترض سبيل المنظمة.

توفير الموارد المالية والمادية المناسبة.

وجود القيم الإدارية التي تشجع الأفراد وتحثهم على التجربة وتحمل المخاطرة وعدم الخوف من الأخطاء.

استقاء العبر من التجارب والدروس السابقة للمنظمة.

وضع الاستراتيجيات والسياسات، وتحفيز الأفراد على التعلم، وتقديم الرعاية.

توافر وبناء الرؤية المشتركة.

التعلم الفردي.

تتبنى المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية قائمة على التقاسم والشفافية والانفتاح.

التحسين القائم على مبادئ التعلم المستمر.

قدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة.

القدرة على التركيز في العمل الجماعي في الوحدات التنظيمية المختلفة.

الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المؤسسة.

لديها آلية لتمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة.

تتبنى الهيكل التنظيمي الأفقي أو الهياكل ذات المستويات الإدارية المحدودة، التي

توفر قنوات الاتصال السريعة، وتبادل خبرات العاملين وتجاربهم وبما يحقق سرعة

التفاعل بينهم.

ويتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تضيف على

المؤسسة التعليمية أبعاداً تميزها عن المؤسسة الصناعية، وهي: (عبد المتعال،

وجودة، 2003: ص 459)

أ- يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء بحوث الفعل، والتي تتطلب تجميع

البيانات الخاصة بالمنظمة، ثم تتيح الفرصة للعاملين لتحليلها ووضع

الافتراضات التي تقف وراء المشكلات التي تعاني منها المنظمة أو الوحدة موضع الدراسة.

ب- تطبيق مبادئ العلوم السلوكية في تحسين الكفاءة التنظيمية.

ج- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

د- يستهدف التطوير التنظيمي تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

وتعكس تلك الخصائص التي يتضمنها التطوير التنظيمي بالمؤسسة التعليمية ثلاثة مجالات رئيسة داخل أية منظمة للتعليم هي:

أ- الأفراد، حيث تتشكل القيم الخاصة بالمنظمة، من خلال الطرق التي تحتل الصدارة لدى أعضاء الإدارة العليا، إضافة لأهمية الأساليب التي يستخدمها القيادات في التعامل معهم، والثقافة المميزة لبيئة العمل، فمن الصعب فرض ثقافة معينة على المنظمة دون رضا العاملين عليها والعكس صحيح (المرسى، 2006: ص ص 28-29).

كما أن المكانة التي يحتلها الأفراد داخل التنظيم، تجعلهم أهم محاور التطوير التنظيمي؛ فهم يمثلون أهم عناصر التطوير التنظيمي وجوهر منظومة العمل، ويتم تطوير الأفراد - كأحد عناصر التطوير التنظيمي - من خلال إدراك احتياجاتهم وتفهمها وتحديد أنماط شخصياتهم، وقدراتهم ودوافعهم، ومواقفهم واتجاهاتهم، ومدى مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها (العديلي، 1993: ص ص 456، 457).

ويلاحظ أن العنصر البشري يمثل البنية الرئيسة لأي منظمة، ومن هنا تمثل اهتمام كثير من الممارسين والباحثين في مجال الإدارة في محاولة البحث عن كيفية تحقيق الاستفادة القصوى من المورد البشري، باعتباره بؤرة الاهتمام للمنظمة (زايد، 2003: ص 33)، ولذلك يجب أن يحتل المورد البشري للمنظمة

مكانته كأحد محاور تحقيق التميز في الأداء التنظيمي للمنظمة.
 ب- **جماعات العمل**، فمن خلالها تنشأ علاقات العمل بين العاملين، وتتكون بينهم صلات وروابط شخصية واجتماعية؛ وبالتالي تتكون التنظيمات غير الرسمية، والتي تتضمن مجموعة من العلاقات التي تتكون وتستمر بين الأفراد وفي وجودهم بمكان للعمل (عوض، 2008: ص773).

وتتضح أهمية جماعات العمل من كون الإنسان ينفق جزءًا كبيرًا من وقته معها في علاقات مباشرة، وعلى هذا الأساس نجد أن الأفراد يميلون إلى السلوك بطرق تتفق وأهداف الجماعة وتقاليدها رغبة في الحصول على اعترافها بهم كأعضاء، وبالتالي فهم يحصلون على تأييدهم لهم وتدعيمها لمواقفهم، وقد أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون: (السلمي، د.ت، ص 710) أكثر استعدادًا لقبول أهداف الجماعة وقراراتها.

يحاول التأثير على أهداف الجماعة وقراراتها لجعلها أكثر انسجامًا.

أكثر تجاوبًا واتصالًا مع أعضاء الجماعة.

أكثر ترحيبًا واستجابةً لاتصالات الأعضاء به.

أكثر استعدادًا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات المهمة بالنسبة للجماعة.

يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد أعضاء الجماعة واستحسانهم.

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم واتجاهها نحو تحقيق غايات أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فبالإضافة إلى التعرف على الجماعات الموجودة ومدى تماسكها والمعايير السائدة بينها أو التي تتبناها، يفترض على الإدارة كذلك تطوير أساليب تعاملية تساعدها في السيطرة على تلك الجماعات، أو على الأقل على تطويعها لتوجيه سلوكه وأنشطتها الرسمية وغير الرسمية الموجهة المطلوبة (الدنبري، 2010: ص 843).

ج- **التنظيم ذاته**، فمقتضى ما يتضمنه مفهوم التنظيم، تتحدد السلطات والمسئوليات وتتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المنظمة فعن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو وحدات العمل داخل المنظمة، إلا أن هذه الأجزاء أو تلك الوحدات ليست منفصلة أو منعزلة بعضها عن البعض تمامًا، ولكن تتربط فيما بينها بواسطة علاقات لذلك ومن وجهة ثانية فوظيفة التنظيم هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات وينتج عن هذا كله ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يعد إطارًا للعمل والذي يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض، ويوفر النظام والترتيب الهادف والواعي، ويحدد العلاقات المتجانسة ومن خلال هذا الهيكل تبرز الفروق وتتضح المسئوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمات (نوار، 2010: ص34).

ومن منطلق مفهوم النظم، ينظر إلى التطوير التنظيمي باعتباره نظامًا شاملاً ومتكاملاً، تتضمن المدخلات، والتي تشمل الموارد المادية والبشرية والهيكل التنظيمي للمنظمة، إضافة إلى كافة السياسات والقوانين وغيرها. أما العمليات فتشمل كافة التفاعلات التي تستهدف تجويد المنتج وتحسين الأداء؛ أما المخرجات فتتمثل في هيكل تنظيمي متطور للمنظمة، ومستوى متقدم من فعالية الأداء، وارتفاع في معدلات النمو نحو المرغوب (أحمد، 1996: ص 314 - 316).

ومن ناحية أخرى يرى ماهر أن مجالات التطوير التنظيمي:
(ماهر، 2001: ص 459)

الأنشطة ومهام العمل والوظائف، وهو ما يتمثل في تحليل العمل وتصميمه ووضع المقررات الوظيفية.

الأقسام والإدارات، سواء بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم، وإعادة تصميمه.

وفي ضوء ما سبق؛ عمد الباحث إلى دمج متطلبات التطوير التنظيمي في: المتطلبات الاستراتيجية، والمتطلبات الهيكلية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التكنولوجية. وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أ - متطلبات استراتيجية:

يجب أن تستند المنظمة إلى مقومات واقعية لمقدراتها الداخلية فلم يعد بوسع أي مؤسسة، مهما كان حجمها ونوعها، أن تضع استراتيجية ما دون تقييم عناصر بيئتها الداخلية؛ إذ لا يمكن أن تنجح الاستراتيجية؛ إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، لذلك ينبغي أن يتم تشخيص شامل لتلك الإمكانيات بطريق واقعية ودقيقة وتفصيلية حتى تضع المؤسسة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية والمحتملة فالاستراتيجيات الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة المؤسسة أو ضعفها (الزنفلي، 2012: ص 11).

وتفرض هذه المتطلبات من الناحية الاستراتيجية، تغيير فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، إضافة إلى إعادة تنظيم الموارد الخاصة بالمنظمة وترشيدها بما يساعد في بلوغ الأهداف وتقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج (سعيد، 2006) (مصطفي، 2000: ص ص 472-480)، بالإضافة إلى تسليط الضوء، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Hamtick, 2002, p.15).

وتتضح أهميتها في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في كونها توضح النتائج المرغوبة وترسم الاتجاه الواجب السير فيه؛ فهي تساعد أفراد المؤسسة والأطراف المعنية في فهم أدوارهم، وتساعد في تصميم البرامج والأنشطة اللازم تأديتها في المؤسسة. كما توفر الأساس والمعياري لتخصيص الموارد داخل المؤسسة، وتساعد المؤسسة في تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط، وتعد مرشداً لصنع القرارات السليمة واتخاذها في ضوء الأولويات المحددة، ومعياراً للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، بالإضافة إلى ذلك فإنها تسهم في وضع المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة أداء الأفراد والمجموعات وتقويمه، والأقسام والوحدات (المغربي، 1999: ص ص 21-22).

ومن ناحية أخرى تتطلب قيام المنظمة بإجراء تعديل في الأهداف والاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة لتحقيق أهدافها وذلك استجابة للتغيرات التي قد تطرأ في البيئة المحيطة بالمؤسسة، فقد تغير المنظمة بعض جوانبها

الاستراتيجية كتغيير الأهداف الاستراتيجية الخاصة أو العامة وفقاً لمتطلبات المنافسة (سعيد، 2006) (الصحن آخرون، 2002: ص 318).

ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل تتضمن المنظمة المتعلمة من الناحية الاستراتيجية السعي لتطوير كافة الهياكل التي توضح خطوط الصلاحية والمسئولية، وسرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، والقضاء على التعارض والازدواجية، وإزالة البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، ومنح مزيد من الاستقلالية والمرونة للقيادات الإدارية في اتخاذ القرار (المبعوث، 2003: ص ص 79-126). كما يضاف لما سبق توفير البدائل والمقارنة بين التكاليف والفوائد وتقييمها، بما يساعد في إعطاء صورة واقعية لإمكانات المؤسسة وقدرتها على التكيف وبلوغ أهدافها باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة (حسين، 2007: ص 6). ويتطلب ذلك الاهتمام من قبل القائمين على إدارة المنظمات بحاضرها ومستقبلها، مع توافر نظرة من داخل المنظمة إلى الخارج إضافة إلى رؤية مستقبلية لمستقبل المنظمة من خلال نظرة تحليلية فاحصة لواقع المنظمة.

ويتفق الباحث مع رؤية مارجريت يريدي وآخرين، في أهمية أن تتضمن جهود التطوير التنظيمي من الناحية الاستراتيجية ما يلي: (عبد المطلب، 2010: ص 84) (يريدي، جلاتر، وليناسي، 2003: ص ص 312-314) (عبد المطلب، 2010: ص 84)

تحديد الثغرات والفجوات القائمة بين الرؤية المستقبلية والوضع الراهن ومن ثم تنمية الاستراتيجيات التي تسد هذه الفجوات وسبل التغلب عليها.

تنمية البدائل الاستراتيجية بما يلائم أهداف المؤسسة، وكذا عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تظهر في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة والتي يتم من خلالها مقابلة كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحديد البدائل الاستراتيجية الممكنة.

الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية وتعرف المتغيرات التي تعد مصدرًا لقوة المنظمة أو ضعفها.

تحديد كافة التوقعات والمعتقدات والقيم المشتركة بين الأعضاء في التنظيم

وبالتالي تحديد الأنماط السلوكية المرغوبة بين العاملين.

ويرى الباحث أن المتطلبات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي تعد - من وجهة نظر الباحث - أهم المتطلبات الخاصة بالتطوير التنظيمي، وبالتالي فهي لا توجد ما لم يكن إدارة استراتيجية للمنظمة ذات هيكل تنظيمي متكامل، يمتلك مصادر بشرية تؤمن بالعمل الجماعي، مؤهلة تعليمياً وتكنولوجياً حتى تستطيع تلبية احتياجات التطوير التنظيمي بالمنظمات التعليمية بصفة عامة ومديرية التربية والتعليم بصفة خاصة.

ب - متطلبات إدارية:

يتوقف نجاح المنظمات التعليمية وقدرتها على تحقيق أهدافها، على نمط القيادة الإدارية والتي تعتبر مسئولة عن نجاح المنظومة التربوية والارتقاء بها كمياً وكيفياً. ويتوقف أداء الإدارة لمهامها على نمط قيادتها ودرجة تحملها لمسئولياتها، لما يشكله من مكانة للوصول إلى الأهداف المرغوبة للمنظمة بفعالية وكفاءة، وجدير بالذكر أن الاهتمام بإدارة المنظمات التعليمية هو نتائج المداخل والنظريات الإدارية المختلفة (أحمد، 1996: ص 79).

ويتطلب من الناحية الإدارية، توافر مناخ صحي بالمؤسسة، يعمل خلاله الفرد بارتياح، وتسوده علاقات طيبة بين جميع العاملين. كما تعمل الإدارة الحازمة على توفير النظام والاستقرار بالمدرسة، والالتزام من قبل كل فرد في المدرسة بالقواعد والأصول، وروح معنوية مرتفعة للعاملين ودافعية وقدرة أكبر للعمل والإنتاج. وجودة المعلمين ضرورية لتوفير مستوى تعليمي جيد متجدد طموح، وجودة العاملين الآخرين مهمة في تحسين الخدمات الضرورية المساعدة التي تمكن المؤسسة من أداء رسالتها التعليمية والتربوية (الزهيري، 2008: ص 91).

وبهذا المنظور يتطلب الأمر تحسين أداء عناصر المدرسة، باعتبارها منظومة تعليمية متكاملة، يقودها المدير الذي يتطلب أداءه تحسيناً وتطويراً في مهامه ومسئوليته، كي يفسح المجال أمام الطلبة للتقدم وإظهار حالات الإبداع والابتكار (البديري، 2001: ص 45).

ومن ناحية أخرى يتطلب هذا الأمر من القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية، القيام بما يلي:

تهيئة مناخ مناسب للعاملين من خلال معرفة احتياجاتهم وترسيخ الجانب الإيجابي وتقويم الجانب السلبي.

الابتعاد عن التوبيخ والمعاقبة، وعلاج الخطأ بالإقناع والحوار والنقاش الذي يتسم بالديمقراطية.

التقرب من الآباء والأسر للتعاون من أجل تحقيق طموحات أبنائهم وحل مشكلاتهم وتقييم مستوى أدائهم.

العمل على توفير التجهيزات اللازمة للمعامل والورش والمكتبة والألعاب الرياضية والفنون، وتدريب المعلمين والعاملين والتلاميذ على استخدامها (عبد الغفار، 2005: ص 338) (Bell & han, 2005: p.4).

الاهتمام بالعمل، من خلال تحمل المسؤولية، والمحافظة على الأداء العالي للمجموعة المشاركة له في العمل حتي لو اضطر الأمر إلى إعادة تنظيم العمل وتنمية مهارات المرءوسين، والمحاسبة عند الأخطاء، والتوصل إلى حل المشاكل الموجودة بالمدرسة.

التواصل الإداري الفعال، من خلال فتح قنوات الاتصال بينه وبين جميع العاملين بالمؤسسة، وإحاطة الأفراد العاملين بالأمر الخاصة بالمؤسسة.

العمل بروح الفريق، من خلال وضع رؤية تستقطب قلوب جميع الأفراد وأبائهم، واستشراف المستقبل لفريق العمل، وحملهم على الإيمان بهذه الرؤية والالتزام بتحقيقها.

تواصل العمل داخل المؤسسة، من خلال عدم اقتصار التدريب على النواحي الفنية فقط للعاملين، بل يتجاوز هذا التدريب تنمية مهارات الاتصال وحل المشكلات التي يتعرض لها جميع العاملين بالمؤسسة، وتوفير مناخ إنساني مناسب (زنجر، 1999: ص ص 3-78).

ومما سبق يمكن القول إن توافر هذه المتطلبات الإدارية بالمنظمات التعليمية ضروري لدعم خصائص المنظمة المتعلمة، والتي منها: (أحمد، 2000: ص ص 3-78).

ص163) (الشافعي وناس، 2000:ص105) (زاهر، 1995: ص9-10) تحديد أولويات للمهام الوظيفية التي سيتم تدريب القيادات التعليمية عليها؛ بسبب غياب وجود معايير لاختيار المهام الحيوية. ارتباط عمليات التطوير بالمعلومات الرقابية التي يتم الحصول عليها. زيادة مستويات الكفاءة التنظيمية بالمنظمة التعليمية. التنسيق بين الاختصاصات الإدارية وعدم تكرار المسؤوليات والواجبات داخل المنظمة التعليمية. دعم القيادات الإدارية للتغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة التعليمية. تبني الإدارة التعليمية فكراً واضحاً، تثبت في ضوئه السياسات التخطيطية المتعلقة بتطوير وتحديث الإدارة. وعي الهيئة الإدارية بطبيعة السياقات المجتمعية التي تعمل فيها الإدارة المدرسية وزيادة الاتصال بين المدرسة والأسرة والمجتمع الخارجي. وهذه المتطلبات وغيرها، تتطلب قيادة إدارية واعية قادرة على تصميم خطة منهجية داخل المنظمة بمشاركة جميع العاملين، ومن لهم صلة بالتعليم، بحيث يكون هذا النظام شاملاً ومتكاملاً وقائماً على تعدد الأدوار، وتنوع الخبرات، واستهداف تطوير الأداء، والتأكيد على أهمية العمل بالفريق.

ج - متطلبات هيكلية:

تتضح أهمية هذا المتطلب في المقولة التي مفادها أن جوهر التطوير التنظيمي للمنظمات يكون من خلال إجراء تغيير وتعديل في هيكل التنظيم، باعتباره العنصر المؤسس لمكونات المنظمة، وما يتضمنه من أقسام وفروع تابعة له، كما يحدد المستويات التي تتدرج خلاله السلطات والصلاحيات (الكبيسي، 1998: ص19).

كما يتم ذلك، من خلال إعادة التوزيع لكافة الاختصاصات والوظائف، وطرق الاتصال، وخطوط السلطة والمسئولية، إضافة إلى استبعاد وحدات تنظيمية أو استحداث وحدات أخرى، الأمر الذي يترتب عليه تعديلات في مكونات التنظيم من أفراد أو سياسات أو نظم أو إجراءات أو إمكانيات، وسرعة

التغير وحاجة المنظمة المستمرة للتكيف مع المتغيرات الجديدة أو غير المتوقعة (الطجم والسواط، 1995: ص 58).

وتضيف بعض أدبيات الإدارة التعليمية والمدرسية أن عمليات التطوير للهيكـل التنظيمي تكون من خلال، ما يلي:

الوصف الدقيق للعلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم (Baron, 1983, P.316).

التأكيد على أهمية بيان المناصب الإدارية المختلفة والتسلسل الرئاسي، وعدد المستويات الإدارية والعلاقة بين مختلف الوحدات والسلطات التنفيذية والاستشارية، وعلاقات العمل الداخلية وسلطة إصدار القرار (بدوي، 1984: ص 290).

توزيع الواجبات أو الوظائف في علاقات محددة وبطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها المنظمة.

الوصف الدقيق للعلاقات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة (Wiki, 2005).

ويتطلب تطوير الهيكـل التنظيمي للمنظمات التعليمية وفقاً لخصائص المنظمات المتعلمة، تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل لدى القائمين على إدارة هذه المنظمات.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية توافر خصائص المنظمة المتعلمة عند

تطوير الهيكـل التنظيمي للمنظمات التعليمية، بحيث يصبح لزاماً على هذه المؤسسات، ومنها مديرية التربية والتعليم مراجعة كافة المفاهيم والأساليب الإدارية السائدة وتبني هذه الخصائص عند تطوير الهيكـل التنظيمي لها.

د - متطلبات بشرية:

يساعد الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمات التعليمية في التحديد الدقيق لنوع وكم الموارد البشرية التي تتطلبها المنظمة في الوقت الحالي أو في المستقبل، بما يتناسب ونوع الأعمال التي تفرضها تغيرات البيئة المحيطة وبما يوفر قوة عاملة ذات كفاءة عالية (عقيلي، 2005: ص 229).

وتتمثل الجوانب الخاصة بالمتطلبات البشرية بالمنظمات التعليمية، فيما يلي: (عقيلي، 2005: ص 230)

أولاً: التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، ويتم ذلك في ضوء حجم قوة العمل الذي تحدده الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ثانياً: التنبؤ بقدرة المنظمة على تلبية متطلبات العمل في المستقبل من مواردها البشرية الحالية، ويتم ذلك من خلال ما يسمى تحليل قوة العمل.

ثالثاً: مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح لها في المنظمة، ومن هنا تتضح نسبة الفائض أو العجز في الموارد.

وتسعى المنظمة من خلال الاهتمام بالمتطلبات البشرية بها، إلى ما يلي: (الطائي، 2006: ص 158)

منع ارتكاب توقف أو عجز فجائي في خط الإنتاج والتنفيذ للمشروع.

التخلص من الفائض وسد العجز.

تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.

توضيح نقاط القوة والضعف في أداء نوعية وأداء الموارد البشرية.

الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة.

تهيئة المنظمة للتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية أو الخارجية ومواجهة أية انعكاسات لها في نوعية الأفراد أو محتوى العمل.

توفير الاحتياجات من الموارد البشرية للاستراتيجية العامة للمنظمة بما يتناسب مع حجم العمل وقوته.

ويضيف كشواي، لما سبق: (كشواي، 2006: ص 26)

الاستفادة من العاملين الذين تم توظيفهم استفادة كاملة.

التأكد من قدرة المؤسسة على توفير التدريب والتطوير اللازمين لرفع مستوى الأداء للموظفين.

قدرة المؤسسة على التوقع والتصرف وفقاً لدرجة التغير في الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من مواردها الداخلية الخاصة.

قدرة المؤسسة على توفير الفرص المتساوية للتقدم والتطور لجميع الموظفين. استثمار طاقات العاملين والمحافظة عليها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال الأساليب التي تضمن نموهم وتقدمهم الوظيفي. وضع ميزانية للموارد البشرية سواء في مجالات التوظيف أو الخدمات أو إنهاء الخدمات أو التدريب.

ولا يقتصر الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة على البيئة الداخلية فقط، بل هناك بعض المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية، يجب أن توضع في الاعتبار عند القيام بالتطوير التنظيمي في المنظمات، منها: (*) سياسة الدولة تجاه العمالة، وتتضمن جملة القواعد الموضوعية لتشغيل الأفراد كساعات العمل، والحد الأدنى للأجور، ونسبة العمالة الأجنبية والنقابات، وبالتالي فكل هذه القواعد وغيرها تتأثر بها الخطة الموضوعية.

أوضاع سوق العمل، وتشمل نسبة العجز أو الفائض في سوق العمل. سياسة الهجرة، ويقصد بها مدى السماح للعاملين والموظفين بترك العمل في عملهم الحالي، وما يترتب عليه من عجز في التخصصات أو الأيدي العاملة، وهذا ما له أثر مستقبلي وذلك بحدوث نقص في العمالة المتخصصة مما يستدعي الاعتماد على العمالة الخارجية أو الأجنبية.

ويخلص الباحث مما سبق، أنه لنجاح عمليات التطوير التنظيمي بالمنظمات التعليمية، فهناك مجموعة من الاعتبارات يجب الاهتمام بها لتوفير المتطلبات البشرية بالمنظمات التعليمية، أهمها الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها على المدى القريب والبعيد، إضافة إلى الأهداف الخاصة بالموارد، ومتطلبات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

هـ- متطلبات تكنولوجياية

لعل ما تمتلكه المنظمة التعليمية من قوى بشرية متعلمة تستطيع التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعلوماتية المتصاعدة التأثير في شتى مجالات الحياة، فلقد أثبتت الحضارات المختلفة أنه من المستحيل إقامة مجتمع حضاري حديث بدون امتلاكه للأفراد المتعلمين كمًّا وكيفًا، الذين يشكلون المخزون المعرفي والخبراتي الذي تبنى عليه نهضة المجتمع وحدثته (سعيد، 2005: ص221).

وإيمانًا بأهمية استخدام التكنولوجيا في المنظمات التعليمية، يجب التوسع الأفقي في توفير التكنولوجيا والاستمرار في تزويدها بالمعدات الحديثة، وتنويع الموارد التعليمية من خلال استخدام شبكة الفيديو كونفرانس، وإنتاج البرامج التعليمية على أقراص مدمجة، وذلك بهدف توظيف التكنولوجيا في محاور العمل بالمنظمة التعليمية (عزو، 2005). لذا ينبغي لمتخذي القرارات إدراك أهمية توفير المتطلبات التكنولوجية لجميع القائمين على العملية التعليمية لتحقيق نتائج إيجابية أفضل.

وتشير دلائل كثيرة إلى أن توظيف التكنولوجيا يجعل الأعمال الإدارية والخبرات التعليمية أكثر ثراءً وفاعلية (شحاتة، 2002: ص79). فالتكنولوجيا ليست غاية في حد ذاتها، وإنما أداة للإدارة لتدعيم كافة جوانب العمل الإدارية والتربوية داخل المؤسسة (دافيز وإيسون، 2004: ص121)، فضلاً عن أن التكنولوجيا هي الأساس لإدارة أكثر تميزًا تقوم على اتخاذ القرار بشكل صائب، اعتمادًا على معالجة البيانات والتغذية الراجعة المستمرة والمتاحة دائمًا للعاملين بالمؤسسة (إسماعيل، 2009: ص88).

وتتضح أهمية المتطلبات التكنولوجية في قيام القيادات بمجموعة من المهام، منها الاتصال بالمستويات الإدارية الأعلى لتوفير متطلبات استخدامات تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة، والمشاركة في تنظيم برامج تدريب المعلمين والإداريين في استخدام الحاسب الآلي، فضلاً عن تعميم استخدام الحاسب الآلي في كل مجالات العمل التعليمي (Wolf., 2003, pp. 167- 183).

ويضاف لما سبق، القيام بعمل اجتماعات إلكترونية تكون حافزاً للمعلمين والإداريين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتركيز على إكساب المهارات التكنولوجية باعتبارها جزءاً رئيساً في التطوير الإداري المهني، على أن تتضمن مهارات تكنولوجية ذات مستوى عالٍ (Inkster,2007:p.733).

أشارت دراسة علمية أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بأن هناك مجموعة من الفوائد جراء توظيف المتطلبات الخاصة بالتكنولوجيا بالمنظمة، أهمها: تشجيع عمليات التعلم التعاوني والتفكير الناقد والإبداعي وتمية مهارات حل المشكلات والتعلم الذاتي، وتصميم بيئات تعلم مناسبة، وتنظيم عمليات التعليم والتعلم، وتشجيع الطلاب على الاتصال بالمعلم من خلال البريد الإلكتروني، وشبكات التواصل المختلفة، ومساعدتهم على التعبير بحرية عن آرائهم وأفكارهم (Wheeler,2008:p.66).

ومن ناحية أخرى، حيث تعمل التكنولوجيا على تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية لخلق بيئة تعلم لطلاب نشط ومشارك إيجابياً عن طريق توفير بنية تحتية مناسبة لتنفيذ متطلبات التطوير التربوي في مجالي التعليم والتعلم (نوفل،2000: ص ص 214 - 216). وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق نواتج التعلم التي تجعل الطلاب قادرين على التعامل مع المصادر المتعددة للتكنولوجيا بكفاءة.

ومما يجدر الإشارة إليه أن المتطلبات التكنولوجية اللازمة للتطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم التي تجمع بين الثورة التكنولوجية المتقدمة والثورة المعلوماتية الفائقة تحمل في جوانبها الكثير من الإيجابيات، لكن في الوقت ذاته قد تحمل الكثير من السلبيات أيضاً خاصة إذا ما تم توجيهها في غير صالح البشرية، وهنا يتعاظم دور المنظمات وخصائصها في توجيهها لما فيه صالح المنظمة ومواردها البشرية.

ثانياً - واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة

تناول الجزء الحالي واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة. وقد جاءت الدراسة الميدانية وفق الإجراءات الآتية:

(1) هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية كشف واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

(2) تحديد محاور الاستبانة:

في هذه الخطوة تم تحديد محاور الاستبانة على ضوء محاور الدراسة النظرية لمتطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، والتي تم تناوله خلال الإطار النظري للبحث، وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: يتعلق بالمتطلبات الاستراتيجية.

المحور الثاني: يتعلق بالمتطلبات الهيكلية.

المحور الثالث: يتعلق بالمتطلبات الإدارية.

المحور الرابع: يتعلق بالمتطلبات البشرية.

المحور الخامس: يتعلق بالمتطلبات التكنولوجية.

كما عرض الباحث أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، بناءً على المقترحات والملاحظات، حيث أصبحت الاستبانة في الصورة النهائية، كما هو موضح بملحق (1).

وتم قياس صدق الاستبانة وثباتها، وتأكد الباحث من صدقها من خلال اتفاق المَحَكِّمِينَ على صلاحية العبارات للهدف الذي صممت من أجله، ودرجة الانتماء لمحاور الاستبانة، ومدى مناسبة صياغة العبارات، وهو ما يسمى بصدق المحتوى أو الصدق المنطقي (الغريب، 1996: ص 681). أما ثبات الاستبانة فيقصد بها دقتها في القياس وعدم تناقضها مع نفسها فيما تزودنا

به من بيانات (أبو حطب وعثمان، 2003: ص101)، وهذا يعني أن لا تتغير استجابات عينة الدراسة نتيجة ظروف غير موضوعية، وقد تم حساب معدل الثبات بواسطة معامل ألفا لـ (كرونباخ) ويوضح الجدول رقم (1) معامل ثبات الاستبانة.

جدول رقم (1)

معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المتطلبات الاستراتيجية	13	0.804
2	المتطلبات الهيكلية	12	0.764
3	المتطلبات الإدارية	11	0.927
4	المتطلبات البشرية	13	0.920
5	المتطلبات التكنولوجية	13	0.761

ينتضح من جدول (1) أن قيم معاملات محاور الاستبانة متقاربة، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثالث (0.927)، وحدها الأدنى للمحور الخامس (0.761)، ويلاحظ أن جميع معاملات الثبات مرتفعة، مما يعكس درجة ثبات عالية للاستبانة وبالتالي صدقها.

(3) تحديد مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالإدارات التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء، ممن يشغلون درجة مدير عام، والدرجة الأولى، ويوضح جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة على مستوى الإدارات التابعة لمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

جدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة طبقاً لإدارات التعليمية بشمال سيناء

الإدارة التعليمية	ن	%
العريش	2347	68.3%
بئر العبد	194	5.6%

الإدارة التعليمية	ن	%
الشيخ زويد	358	10.4%
رفح	300	8.7%
الحسنة	183	5.3%
نخل	57	1.7%
الإجمالي	3439	100%

المصدر: محافظة شمال سيناء، مديرية التربية والتعليم، الدليل الإحصائي لمدارس مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء 2016/2015، إدارة الإحصاء، 2015م.

ويتضح من الجدول رقم (2) أن إجمالي مجتمع الدراسة بلغ (3439) موظفًا، وقد جاءت إدارة العريش التعليمية في المرتبة الأولى بنسبة (68.3%)؛ حيث تمثل أكبر الإدارات التعليمية من حيث عدد المدارس والعاملين بها، وهي حاضرة المحافظة، وجاءت إدارة الشيخ زويد في المرتبة الثانية بنسبة (10.4%)، ثم إدارة رفح في المرتبة الثالثة بنسبة (8.7%)، ثم إدارة بئر العبد في المرتبة الرابعة (5.6%)، وتقاربت معها إدارة الحسنة بنسبة (5.3%)، بينما جاءت إدارة نخل التعليمية في المرتبة الأخيرة؛ حيث تقل المدارس بها، نظرًا لأنها تخدم منطقة صحراوية بوسط سيناء.

(4) تحديد عينة الدراسة:

بلغت عينة الدراسة (261) موظفًا، ويوضح جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيريها.

جدول (3)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيري: المؤهل الدراسي وسنوات الخبرة

الإدارات التعليمية	المؤهل الدراسي		سنوات الخبرة			مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	%
	دراسات عليا	ليسانس / بكالوريوس	أقل من (5) سنوات	من 6- 10 سنوات	أكثر من (10) سنوات			
العريش	28	76	19	22	63	2347	104	4.4%
بئر العبد	10	20	4	7	19	194	30	15.5%
الشيخ زويد	18	33	2	16	33	358	51	14.2%
رفح	13	19	3	12	17	300	32	10.7%
الحسنة	9	15	1	10	13	183	24	13.1%
نخل	7	13	3	6	11	57	20	35.1%
الإجمالي	85	176	32	73	156	3439	261	7.6%

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي عينة الدراسة (261) فرداً بنسبة (7.6%) من إجمالي مجتمع أصل الدراسة والذي بلغ (3439) فرداً.

(5)- المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج **SPSS Package** لإجراء المعالجات الإحصائية لنتائج الدراسة على النحو الآتي:

حساب النسب المئوية التكرارية.

حساب نسبة متوسط الاستجابة.

حساب الخطأ المعياري لنسبة متوسط درجة الاستجابة.

تعيين حدي الثقة وقد بلغ (0.83 - 0.51)، وقد راعت الدراسة الزيادة في نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأقصى للثقة، حيث تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهاً نحو الحكم بتحقيق هذه العبارات في الواقع بدرجة كبيرة، كما راعت النقص في نسبة متوسط استجابة أفراد العينة عن الحد الأدنى للثقة، حيث تعتبر

الدراسة أن هناك اتجاهًا نحو الحكم بتحقيق هذه العبارات في الواقع بدرجة منخفضة، أما إذا انحصرت نسبة متوسط استجابة أفراد العينة بين الحدين الأعلى والأدنى للثقة، تعتبر الدراسة أن هناك اتجاهًا بتحقيق العبارة في الواقع بدرجة متوسطة.

حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الدراسة الخمسة حسب متغيري الدراسة (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة)؛ باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).
تحديد اتجاهات الدلالة الإحصائية، باستخدام اختبار شيفيه Test .Schffe

ثالثًا: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

سوف يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أ- نتائج الدراسة الميدانية:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها على النحو الآتي:

1- متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

المجال الأول: المتطلبات الاستراتيجية:

جدول(4): استجابات العاملين حول المتطلبات الاستراتيجية

بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						المتطلبات	م
		غير متوافر		إلى حد ما		متوافر			
		%	ن	%	ن	%	ن		
مرتفعة	0.83	28.4	74	33.7	88	37.9	99	توضيح النتائج المرغوبة والاتجاه الواجب السير فيه.	1
متوسطة	0.82	29.1	76	32.6	85	38.3	100	مساعدة أفراد المؤسسة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم.	2
متوسطة	0.65	31.4	81	38.7	102	29.9	78	تصميم البرامج والأنشطة اللازم تأديتها في المؤسسة.	3
متوسطة	0.62	34.1	89	34.5	90	31.4	82	تحديد الثغرات والفجوات القائمة بين الرؤية المستقبلية والوضع الراهن وكيفية التغلب عليها	4
متوسطة	0.69	32.2	84	34.5	90	33.3	87	توفير الأساس والمعياري لتخصيص الموارد داخلها.	5
منخفضة	0.50	38.3	100	33.0	86	28.7	75	تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحداتها.	6

متوسطة	0.58	31.0	91	39.5	93	29.5	77	7	تتيح الفرص للعاملين في صنع القرارات السليمة واتخاذها في ضوء الأولويات المحددة.
متوسطة	0.56	34.5 28.4	90		97		74	8	تحديد المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة أداء الأفراد والمجموعات وتقويمه، والأقسام والوحدات داخلها.
منخفضة	0.41	42.1	110	30.7	80	27.2	71	9	توفير الآليات المناسبة لقياس مدى تحقيقها لأهدافها
متوسطة	0.59	33.3	87	37.5	98	29.1	76	10	الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الخارجية لها وتحليلها كالتطورات التكنولوجية
منخفضة	0.48	37.9	99	35.2	92	26.8	70	11	القيام بتغيير أهدافها الإستراتيجية وفقاً لاحتياجات التنافسية
متوسطة	0.70	29.5	77	39.1	102	31.4	82	12	الاستخدام المناسب لإمكاناتها المادية والاستثمار الأمثل لقدراتها البشرية
منخفضة	0.50	37.5	98	34.5	90	28.0	73	13	الحرص على استبصار المشكلات المحتملة مواجهتها على المدى القريب والبعيد
متوسطة	0.57	34.0	1156	35.2	1193	30.8	1044		الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أفاد أفراد العينة بالموافقة على أنه "توضيح النتائج المرغوبة والاتجاه الواجب السير فيه"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.83)، وربما يرجع ذلك لقناعة أفراد عينة الدراسة في ضرورة توضيح النتائج المرغوبة، وبالتالي ضمان وجود معايير موضوعية ملزمة لمديرية التربية والتعليم بإداراتها المختلفة.

- وفي نفس السياق أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على أنه "مساعدة أفراد المؤسسة والأطراف المعنية على فهم أدوارهم" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.82)، ولعل هذا يوضح أن مساعدة أفراد المؤسسة ومختلف الأطراف بالمديرية على فهم أدوارهم يلبي بشكل كبير تطلعات مديرية التربية والتعليم نحو اتجاهات التطوير التنظيمي على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "تصميم البرامج والأنشطة اللازم تأديتها في المؤسسة" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.65)، وترجع درجة الموافقة بالمتوسطة، ويمكن تفسير ذلك بضعف البرامج والأنشطة اللازمة كمتطلب استراتيجي للتطوير التنظيمي داخل المديرية، ولربما أن السياسات التي تتبعها المديرية تهتم بالجانب الكمي على جانب المواصفات النوعية.

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "تحديد الثغرات والفجوات القائمة بين الرؤية المستقبلية والوضع الراهن وكيفية التغلب عليها" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.62)، وربما يرجع ذلك إلى أهمية تحليل الفجوات الخاصة بالمؤسسة وممن ثم الوقوف

على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتمل حدوثها، ومن ثم العمل على تحسينها. كما قد يكون مرد ذلك إلى كون اتجاهات التطوير التنظيمي بالمديرية في واقعه الحالي يهمل أهدافها على المدى البعيد ويقتصر فقط على المدى القريب.

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "توفير الأساس والمعيار لتخصيص الموارد داخلها" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.69)، ويرجع ذلك إلى غياب أو بطء آليات المعايرة اللازمة لتخصيص الموارد، ربما لارتباط مستوى الإنجازات بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والأمنية بالمحافظة، هذا بالإضافة إلى عدم اشتغال الهيكل التنظيمي للمديرية على وحدة خاصة بالموارد البشرية من مهامها التطوير والتحسين.

- أفاد أفراد العينة بعدم الموافقة على أنه "تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحداتها" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.50)، مما يدل على عدم توافر هذه العبارة، مما يعكس عدم قيام المديرية بتحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحداتها، وفي ذلك دلالة على أهمية أن تتواجد أطراف من المجتمع المدني والتربية والتعليم تعمل بشكل مشترك على إيجاد رؤية مستقبلية تتطلب العمل المشترك لوضع آليات الشراكة الناجحة والأهداف الفرعية لمختلف الوحدات بالمديرية.

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "تتيح الفرص للعاملين في صنع القرارات السليمة واتخاذها في ضوء الأولويات المحددة" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.58)، وربما يرجع ذلك إلى الاهتمام الذي توليه المديرية للعاملين بدرجة مقبولة في اتخاذ القرارات المرتبطة كمتطلب استراتيجي للتطوير التنظيمي، وحرصها على إيجاد نظم أنظمة اتصال فعالة يمكن أن تعمل على توفير رؤية مناسبة للقرارات الصادرة عن المديرية.

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "تحديد المعايير والمقاييس التي يمكن من خلالها مراقبة أداء الأفراد والمجموعات وتقويمه، والأقسام والوحدات داخلها" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.56)، وهي

نسبة تقترب من عدم الموافقة. كما أفاد أفراد العينة بعدم الموافقة على أنه "توفير الآليات المناسبة لقياس مدى تحقيقها لأهدافها" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.41)، في حين أفاد أفراد العينة بعدم الموافقة على أنه "الحرص على استبصار المشكلات المحتمل مواجهتها على المدى القريب والبعيد"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.50)، وربما يفسر ذلك بعدم التخطيط لقياس وتقويم ومراقبة الأداء للعاملين ومن ثم عدم استبصار المشكلات والتي تأتي نتيجة لعدم توافر الآليات المناسبة لقياس مدى تحقيق المديرية لأهدافها.

– أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "الاهتمام بدراسة مكونات البيئة الخارجية لها وتحليلها كالتطورات التكنولوجية" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.59)، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرية ليست لديها القناعة الكاملة بأهمية تحليل البيئة الخارجية لها، وبالتالي لا تتوافر لديها المعرفة الوثيقة بمكامن القوة والضعف لديها.

– أفاد أفراد العينة بعدم الموافقة على أنه "القيام بتغيير أهدافها الإستراتيجية وفقاً لاحتياجات التنافسية" إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.48)، وهذا مؤشر منخفض عن قدرة المديرية على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتعامل معها.

– أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "الاستخدام المناسب لإمكاناتها المادية والاستثمار الأمثل لقدراتها البشرية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.70)، وهو مؤشر مرتفع لتوفر نظام معلومات يدعم عمليات تخطيط الاحتياج من العاملين بالمديرية ويرجع ذلك إلى الجهد المتميز لبعض الوحدات مثل الجودة والتخطيط الاستراتيجي بالمديرية التي تقوم ببعض الجهود تجاه إدارة الأفراد وكذا توافر قاعدة بيانات خاصة بالعاملين بالمديرية، بما يسهم في التخطيط الجيد للموارد البشرية بالمديرية كمًّا ونوعًا.

المجال الثاني: المتطلبات الهيكلية:

جدول(5): استجابات أعضاء هيئة التدريس حول المتطلبات الهيكلية

م	المتطلبات	التكرارات					
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة	
		ن	%	ن	%	ن	%
بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة						
1	التوفيق بين الهيكل التنظيمي الحالي والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	79	30.3	89	34.1	93	35.6
2	الاهتمام بالأدلة التنظيمية التي توضح الخرائط التنظيمية ووصف مهام الإدارات والأقسام	78	29.9	106	40.6	77	29.5
3	توفير درجة من التجانس بين مواصفات الوظائف والإمكانات الفعلية للموظفين الذين يشغلونها	76	29.5	105	39.8	80	30.7
4	قيام الإداريين والقيادات المسؤولة بالمديرية باقتراح الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي لها بمستوياته المختلفة.	72	27.6	92	35.2	97	37.2
متوسطة	0.58						
متوسطة	0.67						
متوسطة	0.64						
ضعيفة	0.50						

بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						المتطلبات	م
		غير متوافرة		إلى حد ما		متوافرة			
		%	ن	%	ن	%	ن		
ضعيفة	0.50	37.9	99	33.7	88	28.4	74	تضمين الهيكل التنظيمي تصوراً للمواقع الوظيفية وعلاقات وقنوات الاتصال داخلها.	5
متوسطة	0.57	34.5	90	36.8	96	28.7	75	تحديد المطلوب من كل عامل أن يفعله في الوظيفة.	6
متوسطة	0.64	33.0	86	35.6	93	31.4	82	توزيع الواجبات والوظائف بطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها	7
متوسطة	0.64	31.8	83	37.9	99	30.3	79	احتواء الهيكل التنظيمي على وصف دقيق للعلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم وبين الأفراد والمجموعات داخلها	8
متوسطة	0.57	34.9	91	36.0	94	29.1	76	التناسب بين عدد المستويات التنظيمية بين أعلى التنظيم وقاعدته عن طريق التكامل في المهام بين الوحدات الإدارية	9
متوسطة	0.61	32.6	85	37.9	99	29.5	77	وجود بعض الوحدات الإدارية المهمة في مستوى تنظيمي لا يتناسب مع أهميتها	10

بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						المتطلبات	م
		غير متوافرة		إلى حد ما		متوافرة			
		%	ن	%	ن	%	ن		
متوسطة	0.72	29.5	77	37.9	99	32.6	85	تناسب عدد الإدارات والأقسام الإدارية مع الحاجة الفعلية للمنظمة	11
متوسطة	0.55	36.8	96	33.3	87	29.9	78	توضيح المناصب الإدارية المختلفة والتسلسل الرئاسي بالهيكل التنظيمي لها	12
متوسطة	0.59	33.7	1054	36.6	1147	29.7	931		3132

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على العبارات الآتية : "التوفيق بين الهيكل التنظيمي الحالي والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.58)، كما أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على "الاهتمام بالأدلة التنظيمية التي توضح الخرائط التنظيمية ووصف مهام الإدارات والأقسام"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.67)، وعبارة "توفير درجة من التجانس بين مواصفات الوظائف والإمكانات الفعلية للموظفين الذين يشغلونها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.64)،

وعبارة "تحديد المطلوب من كل عامل أن يفعله في الوظيفة"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.57)، "توزيع الواجبات والوظائف بطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.64)، "احتواء الهيكل التنظيمي على وصف دقيق للعلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للتنظيم وبين الأفراد والمجموعات داخلها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.64)، "التناسب بين عدد المستويات التنظيمية بين أعلى التنظيم وقاعدته عن طريق التكامل في المهام بين الوحدات الإدارية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.57)، "وجود بعض الوحدات الإدارية المهمة في مستوى تنظيمي لا يتناسب مع أهميتها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.61)، "تناسب عدد الإدارات والأقسام الإدارية مع الحاجة الفعلية للمنظمة"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.73)، "توضيح المناصب الإدارية المختلفة والتسلسل الرئاسي بالهيكل التنظيمي لها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.69)، وربما يعكس ذلك القناعات الخاصة بالخرائط التنظيمية في علاقتها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يمد المديرية بالتفاصيل الدقيقة عن مختلف الأنشطة التي تتم ضمن إطار الإدارات والأقسام الرئيسة وكذلك تحديد الأهداف التي يسعى إليها كل قسم. كما تؤكد النتيجة السابقة أهمية أن يتضمن الدليل أيضًا شرحًا لأنظمة العمل ونظام الترقية والتوظيف، إضافة إلى اللوائح والقواعد الحاكمة للعمل، لإيمان عينة الدراسة بأنه يمثل وثيقة رسمية بالمديرية يمكن الرجوع إليها عند توضيح كافة الأمور التفصيلية في العمل.

ومن ناحية أخرى أفاد أفراد العينة بعدم الموافقة على عبارتين فقط هما "قيام الإداريين والقيادات المسؤولة بالمديرية باقتراح الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي لها بمستوياته المختلفة"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.50)، كما أفاد أفراد العينة بعدم الموافقة على أنه "تضمن الهيكل التنظيمي تصورًا للمواقع الوظيفية وعلاقات وقنوات الاتصال داخلها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.50)، ويفسر ذلك بعدم فعالية

آليات المشاركة للعاملين والقيادات في اقتراح شكل الهيكل التنظيمي الرسمي ربما لأنها تأخذ شكلاً روتينياً أو لأن دائرة الاتصالات تسودها المجالات والمصالح أو ربما لوجود بعض الضغوط في ظل الظروف الراهنة للمديرية والأوضاع الحالية التي تمر بها سيناء.

المجال الثالث: المتطلبات الإدارية:

جدول(6): استجابات العاملين حول المتطلبات الإدارية

بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						المتطلبات	م
		غير متوافرة		إلى حد ما		متوافرة			
		%	ن	%	ن	%	ن		
متوسطة	0.73	30.3	73	38.3	106	31.4	82	تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين من خلال فرق العمل.	1
متوسطة	0.69	31.0	81	36.8	96	32.2	84	الحرص على تطوير مستويات الأداء الإداري لدى العاملين وفقاً لاحتياجاتهم.	2
متوسطة	0.70	30.3	79	37.5	98	32.2	84	توفير درجة عالية من التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمديرية	3
متوسطة	0.56	36.0	94	34.1	89	29.9	78	الاهتمام بوجود علاقات إنسانية طيبة بين كل العاملين في المديرية	4
متوسطة	0.76	28.4	74	37.9	99	33.7	88	توفير الخدمات والتجهيزات الضرورية التي تمكن المديرية من أداء رسالتها التعليمية والتربوية	5

متوسطة	0.57	35.2	92	35.2	92	29.5	77	الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة دافعيتهم إلى العمل	6
متوسطة	0.68	30.7	80	37.9	99	31.4	82	توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المديرية يؤكد على معرفة احتياجات العاملين وتدعم الإيجابيات وتقويم السلبيات	7
متوسطة	0.65	32.2	84	36.8	96	31.0	81	تفعيل الاتصال غير الرسمي بين القيادات والعاملين لمناقشة المشكلات الخاصة بالعمل.	8
متوسطة	0.67	33.0	86	34.1	89	33.0	86	استخدام وسائل الاتصال الحديثة (كالبريد الإلكتروني) بين العاملين ضماناً لسرعة التواصل بين الإدارات.	9
متوسطة	0.59	34.5	90	35.2	92	30.3	79	عدم اقتصار برامج التدريب على النواحي الفنية فقط، بل تشمل مهارات الاتصال وحل المشكلات	10
متوسطة	0.52	36.0	95	36.0	93	28.0	73	توفير المطبوعات والتجهيزات المادية المختلفة للعاملين لتحسين الاتصال داخلها	11
متوسطة	0.64	32.4	928	36.5	1049	31.1	894		2871

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على توافر جميع العبارات الواردة بالجدول السابق عدا عبارة واحدة فقط، من حيث توافر المتطلبات الإدارية للتطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم باعتبارها منظمة متعلمة، بحيث تقوم إلى حد ما على: "تشجيع التعاون والعمل الجماعي"

بين العاملين من خلال فرق العمل"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة 0.73، وهو ما يعدل مؤشراً على رغبة بعض القيادات الإدارية بالمديرية في إشراك مرءوسيه في عمليات التخطيط، واتخاذ القرار. وقد يكون السبب راجعاً إلى توافر قدر مناسب من الخبرة لدى المرءوسين، الأمر الذي يحتم الاعتماد عليهم في مراحل صنع القرار وعمليات التخطيط.

- كما أفاد أفراد عينة البحث بالموافقة بدرجة متوسطة على عبارة: "الاهتمام بوجود علاقات إنسانية طيبة بين كل العاملين في المديرية"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.56)، وربما يعكس توافر هذا المتطلب في مديرية التربية والتعليم كمنظمة متعلمة الجو الاجتماعي الذي ينعكس في التواصل الفعال بين العاملين والقيادات داخل المديرية وخارجها في مختلف المناسبات الذي تخص العاملين على المستوى الاجتماعي الفردي.

- كما جاءت عبارة: "توفير الخدمات والتجهيزات الضرورية التي تمكن المديرية من أداء رسالتها التعليمية والتربوية"، في درجة الموافقة المتوسطة، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.76)، ومرد ذلك القناعة الموجودة لدى العاملين بالمديرية بأن القائمين على إدارة المديرية يسعون باستمرار لتوفير الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للمديرية حتى تقوم بأداء رسالتها التربوية بشكل عام، فهي ما تزال تعاني في مجملها من قصور ومشاكل في جوانب شتى ومن أبرزها الجوانب المتعلقة بالتمويل والصيانة، مما يجعل عمليات تخصيص الموارد وصيانة المرافق من أهم التحديات التي تواجه المديرية ومن ثم الإدارات التعليمية على مستوى سيناء.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على توافر عبارة: "الاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وزيادة دافعيتهم إلى العمل"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.57)، ويمكن أن يفسر ذلك إلى المستوى المرتفع من الرضا لدى العاملين بالمديرية، إما بسبب الرضا إلى حد ما عن الرواتب والحوافز التي يحصلون عليها، وتناسبها مع المتغيرات الاقتصادية والزيادة في تكاليف المعيشة، والدعم المالي المناسب لسيناء، وربما هذا الميزة تتميز بها

المحافظات الحدودية كشمال وجنوب سيناء عن غيرها من محافظات الجمهورية الأخرى.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على توافر عبارة: "الحرص على تطوير مستويات الأداء الإداري لدى العاملين وفقاً لاحتياجاتهم"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.69)، وتعكس هذه النتيجة حقيقة الحرص من قبل القيادات الإدارية على تحسين المناخ الإداري من خلال قيام بعض الوحدات بالمديرية بإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي ومركز مصادر التعلم، بعقد الكثير من ورش العمل، الذي تتناول جوانب تحسين الأداء لدى العاملين.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على توافر عبارة: "توفير درجة عالية من التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمديرية"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.70)، وهو ما يعد مؤشراً على أن إدارة المديرية تحاول دوماً تحقيق مستوى مناسب من التنسيق بين وحداتها الإدارية، من خلال تعزيز الجو الديمقراطي بالمديرية، إلى جانب تنشيط العاملين بالمديرية وتدريبهم على الآليات اللازمة لتنشيط العمل وبناء جسور الثقة مع العاملين فيما بينهم.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على توافر عبارة: "تفعيل الاتصال غير الرسمي بين القيادات والعاملين لمناقشة المشكلات الخاصة بالعمل"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.65)، ويمكن تفسير ذلك إلى الاهتمام من قبل القيادات بالمديرية على استقصاء آراء العاملين، بما يتيح الفرصة للعاملين في تناول المشكلات الخاصة بالعمل وعرض الشكاوى والمقترحات على لجنة متخصصة لدراستها.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على عبارة: "توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المديرية يؤكد على معرفة احتياجات العاملين وتدعم الإيجابيات وتقويم السلبيات"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.68)، وهذا يعكس العلاقة التبادلية بين إدارة المديرية من جهة والعاملين من جهة أخرى، الأمر الذي ينعكس في الشراكة بين إدارة المديرية والعاملين وتعرف احتياجاتهم وتعرف

الإيجابيات والسلبيات بالمؤسسة بصورة عملية تمكن من التخطيط ووضع البرامج العلاجية المناسبة.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على عبارة: "استخدام وسائل الاتصال الحديثة (كالبريد الإلكتروني) بين العاملين ضمناً لسرعة التواصل بين الإدارات"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.67)، وهو ما يعد مؤشراً على توفر ثقافة التواصل الإلكتروني على غرار أساليب التواصل التقليدية.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على توافر عبارة: "عدم اقتصار برامج التدريب على النواحي الفنية فقط، بل تشمل مهارات الاتصال وحل المشكلات"، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة (0.59)، وهو ما يعني حرص العاملين على رفع مستوى نموهم المهني، وتبنيهم لفلسفة واضحة لمستوى التأهيل والنمو المهني، من أجل تحقيق مستوى متميز من الخدمة للأطراف ذات المصلحة.

ومن ناحية أخرى أفاد أفراد العينة بالموافقة إلى حد ما على توافر عبارة: "توفير المطبوعات والتجهيزات المادية المختلفة للعاملين لتحسين الاتصال داخلها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.52)، ربما مرد ذلك الانشغال من قبل القيادات الإدارية بالمحافظة ككل بالجانب الأمني الذي يلتهم الكثير من الموارد المخصصة للمحافظة والمديرية بشكل خاص.

المجال الرابع: المتطلبات البشرية:

جدول(7): استجابات العاملين حول المتطلبات البشرية

م	المتطلبات	التكرارات					
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة	
		ن	%	ن	%	ن	%
1	تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للاستراتيجية العامة لها بشكل يتوازن مع حجم العمل المطلوب.	75	28.7	86	33.0	100	38.3
2	الاستفادة من العاملين الذين تم توظيفهم عن طريق وضع العامل المناسب في المكان المناسب.	78	29.9	91	34.5	92	35.6
3	توفير برامج التدريب والتطوير اللازمين لزيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.	81	31.0	97	37.2	83	31.8
4	تحديد المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها	79	30.3	86	33.0	96	36.8
5	إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطوير لكل العاملين.	76	29.1	96	36.8	89	34.1
6	السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية	76	29.1	96	36.8	89	34.1
7	المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل.	79	30.3	97	37.2	85	32.6
8	تحديد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف والتدريب والخدمات وانتهائها.	79	30.3	94	36.0	88	33.7

م	المتطلبات	التكرارات					
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة	
		ن	%	ن	%	ن	%
9	وضوح أهداف التطوير التنظيمي لدى العاملين داخل المديرية	75	28.7	94	36.0	92	35.2
10	وضع نظام لتقييم أداء العاملين يقوم على المكافأة والمحاسبة على أسس موضوعية.	74	28.4	84	32.2	103	39.5
11	مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أدائهم	73	28.0	80	30.7	108	41.4
12	الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين كشهادات التقدير وخطابات الشكر وغيرها	78	29.9	91	34.9	92	35.2
13	وضع كتيب لتوصيف جميع الوظائف بالمديرية لتجنب تداخل المسؤوليات والاختصاصات وسهولة المحاسبة.	73	28.0	90	34.5	98	37.5
3393		996	29.4	1182	37.8	1215	35.8

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أفاد أفراد العينة بعدم توافر عبارة "تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً للاستراتيجية العامة لها بشكل يتوازن مع حجم العمل المطلوب"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.50)، كما جاءت عبارة: "الاستفادة من العاملين الذين تم توظيفهم عن طريق وضع العامل المناسب في المكان المناسب"، بمتوسط الاستجابة على العبارة (0.58)، ويرجع ذلك إلى القناعة بأن العاملين من أهم المتغيرات

- في معادلة النوعية في قطاع التعليم، وأن المستوي النوعي للمؤسسة التعليمية يتم بناءً على نوعيتهم ومدى كفاءتهم وكفايتهم.
- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على توافر "توفير برامج التدريب والتطوير اللازمين لزيادة كفاءة الأداء لدى العاملين"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.65)، حيث تحاول الإدارة توفير برامج التدريب والتطوير اللازمة لتطوير أداء العاملين، من خلال القيام بتوفير الموارد المادية، وزيادة تمويل هذه البرامج بما يحسن من الأداء الوظيفي لدى العاملين.
- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "تحديد المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.56)، ولعل هذا يرجع إلى أن المديرية تفوض إدارتها التعليمية على مستوى المحافظة لتحديد الاحتياجات الكمية من العاملين من خلال الخطة الخمسية، إلا أن المديرية على أرض الواقع تفتقر إلى آلية للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على أنه "إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطوير لكل العاملين"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.58)، ويمكن تفسير ذلك لقناعة أفراد عينة الدراسة بضرورة أن تتضمن الترقية زيادة في الراتب إضافة إلى الصفة المعنوية للترقية تعني التقدم وتحمل مسؤوليات أكثر أهمية.
- أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على توافر عبارة "السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.58)، كما أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على توافر "تحديد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف والتدريب والخدمات وانتهائها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.61) وتتضح معالم هذا المتطلب من خلال قيام إدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي بالمديرية بتخصيص الموارد البشرية ودراستها من حيث الكم والنوع، بحيث يتم إعداد

ميزانية الموارد البشرية سواء في مجالات التدريب أو التوظيف أو الخدمات أو نهاية الخدمة.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على توافر "المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.63)، وهو ما يعكس درجة الرضا الوظيفي بالمديرية، وتأكيدا على تحقيق الاستخدام الجيد لإمكانات العاملين واستثمارها بشكل فعال.

- كما أفاد أفراد العينة بالموافقة بنسبة متوسطة على توافر "وضوح أهداف التطوير التنظيمي لدى العاملين داخل المديرية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.56)، ويفسر ذلك وجود فلسفة ورؤية للأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي بالمديرية ربما لوعي العاملين والقيادات بأهمية التطوير التنظيمي وفوائده التي تعود على المنظمة خاصة في الوقت الراهن المحيط بسيناء.

- أفاد أفراد العينة بعدم توافر "وضع نظام لتقييم أداء العاملين يقوم على المكافأة والمحاسبة على أسس موضوعية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.48)، ويفسر ذلك بأن أساليب التقييم السائدة تقليدية، إذ لا بد من وجود نظام يتحقق من خلاله عدة معايير موضوعية يشعر من خلالها العاملين بأن تقييمهم تقييماً موضوعياً بعيداً عن الأهواء الشخصية.

- أفاد أفراد العينة بعدم توافر "مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتطوير أدائهم"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.44)، وربما يرجع ذلك إلي وجود قناعة لدى البعض بأن إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذ له آثار إيجابية، مثل ثقة العاملين في أنفسهم، ومن ناحية أخرى فإنه قد يترتب على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار آثار سلبية مثل العمل في المنظمة، نتيجة الإفراط في تسليم الأمور بالمنظمة إلى أشخاص ليس لديهم الخبرة المناسبة لاتخاذ القرارات.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين كشهادات التقدير وخطابات الشكر وغيرها"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.58)، ويفسر ذلك بأن الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية يسهم في إشباع حاجة العاملين، وتعزيز الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين بما يضمن الازدهار للمنظمة ككل.

- أفاد أفراد العينة بعدم توافر على أنه "وضع كتيب لتوصيف جميع الوظائف بالمديرية لتجنب تداخل المسؤوليات والاختصاصات وسهولة المحاسبة"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.50)، وربما يرجع ذلك إلى أن المديرية لا تهتم بإعداد الوصف الوظيفي، فلا يكون توصيف الوظائف جاهزاً قبل الإعلان عن الوظيفة، ولا تتم مقابلة طالبي الوظائف بناءً على مكونات الوصف الوظيفي الموجود لدى إدارة المديرية كالمؤهلات ومتطلبات شغل الوظائف والأهداف التي يجب على العاملين تحقيقها، وتوضيح كافة الواجبات والمسئوليات.

المجال الخامس: المتطلبات التكنولوجية:

جدول(8): استجابات العاملين حول المتطلبات التكنولوجية

بيان توافرها في الواقع	نسبة متوسط الاستجابة	التكرارات						المتطلبات	م
		غير متوافرة		إلى حد ما		متوافرة			
		%	ن	%	ن	%	ن		
متوسطة	0.72	29.5	77	37.9	99	32.6	85	إقامة دورات مستمرة لنشر ثقافة التكنولوجيا بين العاملين.	1

متوسطة	0.65	31.8	83	37.5	98	30.7	80	وجود مجموعة من الخبراء لتوجيه العاملين للعمل عبر الوسائل التكنولوجية	2
متوسطة	0.61	33.0	86	37.2	97	29.9	78	اعتماد العملية الإدارية بالمديرية على التقنيات بصورة رئيسة.	3
متوسطة	0.73	30.7	80	34.9	91	34.5	90	تتوافر الخدمات الإدارية عبر شبكة الانترنت أو بالبريد الإلكتروني.	4
متوسطة	0.69	31.4	82	35.6	93	33.0	86	وجود الكوادر الإدارية التي تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	5
متوسطة	0.61	34.1	88	35.2	93	30.7	80	توفير خدمات التنسيق الإلكتروني داخل معاملها التكنولوجية.	6
متوسطة	0.71	30.7	80	36.4	95	33.0	86	إعلان نتيجة الامتحانات عبر شبكة الانترنت.	7
متوسطة	0.60	33.7	88	36.4	95	29.9	78	توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتيسير العملية الإدارية.	8
متوسطة	0.60	33.3	87	37.2	97	29.5	77	وضع خطة لتوفير تكنولوجيا المعلومات وتزويدها بالمعدات والموارد التعليمية	9
متوسطة	0.69	30.3	79	38.3	100	31.4	82	إدراك متخذي القرار بالمديرية أهمية تعزيز المهارات التكنولوجية لجميع العاملين	10
متوسطة	0.54	41.8	98	28.4	85	29.9	78	تشجيع العاملين على الاتصال من خلال البريد الإلكتروني, وشبكة المعلومات	11
ضعيفة	0.48	39.5	103	32.2	84	28.4	74	عقد اجتماعات إلكترونية تكون حافزاً على استخدام تكنولوجيا المعلومات.	12
ضعيفة	0.44	41.4	108	30.7	80	28.0	73	التركيز على المهارات التكنولوجية كجزء من التطوير الإداري المهني	13
متوسطة	0.62	33.6	1139	35.5	1207	30.9	1049	3393	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "إقامة دورات مستمرة لنشر ثقافة التكنولوجيا بين العاملين"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.72)، ويرجع ذلك إلى الحرص من قبل المديرية على توفير مثل هذه الدورات من خلال توفير دورات تدريبية للعاملين في مجال التكنولوجيا والتقني. كما يُضاف لذلك أن الدورات التي تعقدها المديرية، هي دورات خاصة بمتطلبات الترقية، حتى وإن اشتملت بعضها على دورات في المجال التقني.

– أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "وجود مجموعة من الخبراء لتوجيه العاملين للعمل عبر الوسائل التكنولوجية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.65)، كما أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "اعتماد العملية الإدارية بالمديرية على التقنيات بصورة رئيسة"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.61)، وربما يرجع لاهتمام إدارة المديرية تهتم بدعم الجانب

التكنولوجي لجعله ثقافة سائدة في التعاملات الإدارية، ولأن توفير العناصر البشرية الخبراء المؤهلين لدعم التطبيقات الالكترونية لتحقيق التطوير الإداري وتوفير الأرضية التقنية للتطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "عقد اجتماعات إلكترونية تكون حافزاً على استخدام تكنولوجيا المعلومات"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.73)، ويرجع الباحث ذلك إلى تفهم القيادات وثقتهم في موظفيهم وسعيهم لتحفيزهم على استخدام التكنولوجيا بدلاً عن الاجتماعات التقليدية وللتخفيف من الاستعدادات والإجراءات اللازمة لها.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "وجود الكوادر الإدارية التي تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.69)، ويفسر ذلك لأن المديرية تسعى جاهدة لاستقطاب الخبراء والكوادر المتخصصة في علوم وهندسة الحاسب للإسهام في نجاح مشروعات تطبيق جهود المديرية تجاه جهود التطوير التنظيمي بما يزيد كفاءة العمل الإداري بالمديرية.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "توفير خدمات التنسيق الإلكتروني داخل معاملها التكنولوجية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.61)، كما أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "إعلان نتيجة الامتحانات عبر شبكة الإنترنت"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.71)، ويفسر ذلك بأن المديرية لديها موقع إلكتروني، لكن الواقع يشير إلى عدم تفعيل هذا الموقع إلا بصورة محدودة كإعلان النتائج وبعض الأخبار التي تخص المديرية فقط ومواعيد الامتحانات، لكنها لا توفر هذه المواقع المهمة الأساسية للمواقع الإلكترونية مثل تقديم مواد محوسبة ذات محتوى تعليمي لخدمة المعلمين والتلاميذ داخل المؤسسة وخارجها. أما بالنسبة لخدمات التنسيق الإلكتروني ففي الواقع لا تتم داخل معامل المديرية لكنها تتم داخل معامل فرع جامعة قناة السويس بالعريش كغيرها من محافظات الجمهورية.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "توفير العدد الكافي من أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتيسير العملية الإدارية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.60)، كما أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "وضع خطة لتوفير تكنولوجيا المعلومات وتزويدها بالمعدات والموارد التعليمية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.60)، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك إيماناً من القيادات الإدارية بالمديرية بضرورة تزويد الإدارات التعليمية بالمديرية بكافة الأجهزة اللازمة لتيسير العملية الإدارية. كما يرجع الباحث إلى أن توفير البنية التحتية التقنية الملائمة لدعم تطبيقات التكنولوجيا كمتطلبات للتطوير التنظيمي حتى يكونوا مؤهلين لتطبيق أفكار التطوير التنظيمي.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "إدراك متخذي القرار بالمديرية أهمية تعزيز المهارات التكنولوجية لجميع العاملين"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.69)، ويفسر ذلك بأن المديرية رغم تواضع إمكاناتها إلا أن قياداتها يدركون أهمية تعزيز المهارات التكنولوجية لدى العاملين بحيث يصبحوا قادرين على إنجاز العمليات الإدارية، بشكل جيد، فيما لا يزال البعض بعيداً كل البعد عن استخدام التكنولوجيا، بل يخشاها ويبحث عن مبررات لعدم الأخذ بها.

- أفاد أفراد العينة بالتوافر بنسبة متوسطة على أنه "تشجيع العاملين على الاتصال من خلال البريد الإلكتروني، وشبكة المعلومات"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.54)، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود تواصل فعال بين العاملين بواسطة البريد الإلكتروني، ربما للاعتماد الكبير على الأوراق في تعاملاتها واعتبارها الأساس في عمل المديرية.

- أفاد أفراد العينة بعدم توافر "وضع نظام لتقييم أداء العاملين يقوم على المكافأة والمحاسبة على أسس موضوعية"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.48)، كما أفاد أفراد العينة بعدم توافر على أنه "التركيز على

المهارات التكنولوجية كجزء من التطوير الإداري المهني"، إذ جاءت نسبة متوسط الاستجابة على العبارة (0.44)، وربما يرجع ذلك إلى أن هناك الكثيرين يرون أن المتطلبات التكنولوجية فرض كفاية لا فرض عين، وبالتالي فهي ليست جزءاً من ثقافتهم الشخصية.

2- تحديد الفروق الإحصائية حول متغير المؤهل العلمي:

لتوضيح الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محور الدراسة ككل والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دراسات عليا- وليسانس/ بكالوريوس)، جدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار T-Test بين متوسطي درجات أفراد العينة حول محاور

الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة عند مستوى	قيمة ت	ع ²	م	ن	المجموعة	المحاور
0,05	0,273	10.680 59	25.8588	85	دراسات عليا	1- المتطلبات الاستراتيجية
		9.8642 1	25.4830	176	ليسانس/ بكالوريوس	
0,785	0,379	9.8840 3	23.8588	85	دراسات عليا	2- المتطلبات الهيكلية
		9.1611 8	23.3750	176	ليسانس/ بكالوريوس	
0,705	0,055	9.0330 4	21.8941	85	دراسات عليا	3- المتطلبات الإدارية
		8.4545 5	21.8295	176	ليسانس/ بكالوريوس	
0,956	0,736	10.707 70	25.8471	85	دراسات عليا	4- المتطلبات البشرية
		10.137 21	24.8239	176	ليسانس/ بكالوريوس	
0,463	0,263	10.707 70	25.8471	85	دراسات عليا	5- المتطلبات التكنولوجية
		9.9977 0	25.4890	176	ليسانس/ بكالوريوس	

من خلال استقراء نتائج الجدول السابق، يلاحظ عدم وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة في المجالات الخمس. وربما ذلك يعود إلى أن العاملين

بغض النظر عن مؤهلهم العلمي متفقون على ضرورة توافر متطلبات التطوير التنظيمي بالمديرية. وربما ذلك ينبع من إيمانهم وقناعتهم أن توافر هذه المتطلبات هي العامل الرئيس لأي تطوير تنظيمي لتكون المديرية منظمة متعلمة.

2- تحديد الفروق الإحصائية حول متغير الإدارة التعليمية:

لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء للمتطلبات الخمسة حسب متغير الإدارة التعليمية. ويبين الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة في محور الدراسة تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة عند 0,05
المتطلبات الاستراتيجية	بين المجموعات	23739.886	5	4747.977	420.618	0.000
	داخل المجموعات	2878.466	255	11.288		
	المجموع	26618.352	260			
المتطلبات الهيكلية	بين المجموعات	19634.500	5	3926.900	305.995	0.000
	داخل المجموعات	3272.474	255	12.833		
	المجموع	22906.973	260			
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	17023.435	5	3404.687	371.065	0.000
	داخل المجموعات	2339.737	255	9.175		
	المجموع	19363.172	260			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	23216.469	5	4643.294	265.594	0.000

		17.483	255	4458.090	داخـل المجموعات	
			260	27674.559	المجموع	
0.000	372.582	4772.798	5	23863.991	بـين المجموعات	المتطلبات التكنولوجية
		12.810	255	3266.568	داخـل المجموعات	
			260	27130.559	المجموع	

وبقراءة الجدول السابق اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة عند مستوى 0.05 ، تُعزى لمتغير الإدارة التعليمية، وربما يرجع ذلك إلى الاختلاف بين الإدارات التعليمية الست بشمال سيناء، والمرتبطة بشكل رئيس بنوعية البيئة ما بين بيئة حضرية مثل إدارة العريش التعليمية، وما بين بيئة يغلب عليها الطابع البدوي مثل: إدارتي الحسنة ونخل، وما بين بيئة تالفة تجمع بين التحضر والبداءة مثل إدارات: رفح والشيخ زويد وبئر العبد، وما يرتبط بذلك من مستوى ثقافي وتعليمي، ينعكس بدوره على إدراك أفراد عينة الدراسة لبعض مفاهيم وتوجهات التعليم وتطبيقاته الحديثة.

ويوضح الجدول (11) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الاستراتيجية حسب متغير الإدارة التعليمية.

جدول (11)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الاستراتيجية حسب متغير الإدارة التعليمية

المجموعة	1- العريش	2- بئر العبد	3- الشيخ زويد	4- رفح	5- الحسنة	6- نخل
1- العريش		* 10.03846	*13.19532	*22.97596	*23.03846	*23.03846
2- بئر العبد			*3.15686	*12.93750	*13.00000	*13.00000
3- الشيخ زويد				*9.78064	*9.84314	*9.84314
4- رفح					0.06250	0.06250
5- الحسنة						0.000
6- نخل						

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارات الشيخ زويد وبئر العبد ورفح والحسنة، وربما يرجع ذلك إلى أن إدارة العريش التعليمية إدارة من الدرجة الأولى، كما تخدم نطاق مدينة العريش حاضرة (عاصمة) محافظة شمال سيناء، حيث يرتفع مستوى المعيشة بها، ويزيد طلب السكان على التعليم بكل صيغه مقارنة بمدن المحافظة التي يغلب عليها الطابع البدوي والقروي. ويوضح الجدول (12) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الهيكلية حسب متغير الإدارة التعليمية.

جدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الهيكلية حسب متغير الإدارة التعليمية

المجموعة	1- العريش	2- بئر العبد	3- الشيخ زويد	4- رفح	5- الحسنة	6- نخل
1- العريش		*8.96154	*11.74585	*20.96154	*20.96154	*20.96154
2- بئر العبد			*2.78431	*12.00000	*12.00000	*12.00000
3- الشيخ زويد				*9.21569	*9.21569	*9.21569
4- رفح					0.00000	0.00000
5- الحسنة						0.000
6- نخل						

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارات الشيخ زويد وبئر العبد ورفح والحسنة، كما جاءت لصالح عينة بئر العبد مقارنة بإدارات الشيخ زويد ورفح والحسنة ونخل، كما جاءت لصالح عينة إدارة الشيخ زويد ثم رفح ثم الحسنة مقارنة بالإدارة نخل، وواضح من هذه النتيجة التأثير الكبير لنمطي التحضر والبدو في الحياة السيناوية عامة وعلى الإدارة التعليمية على وجه الخصوص؛ فقد جاءت فروق الدلالة لصالح الإدارات التي تقع في المدن الأكثر تحضرًا مقارنة بغيرها في هذا الجانب.

ويوضح الجدول (13) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الإدارية حسب متغير الإدارة التعليمية.

جدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الادارية حسب متغير الإدارة التعليمية

المجموعة	1 العريش	2- بئر العبد	3-الشيخ زويد	4- رفح	5- الحسنة	6- نخل
1- العريش		*8.59615	*10.53733	*19.53365	*19.53365	*19.53365
2- بئر العبد			1.94118	*10.93750	*11.00000	*11.00000
3- الشيخ زويد				*8.99632	*9.05880	*9.05880
4- رفح					0.06250	0.06250
5- الحسنة						0.000
6- نخل						

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارات الشيخ زويد وبئر العبد ورفح والحسنة، ولصالح بئر العبد مقارنة برفح والحسنة ونخل، ولصالح الشيخ زويد مقارنة بإدارات رفح والحسنة ونخل، وربما مرجع ذلك توافر المتطلبات الإدارية تقل حدتها كلما ابتعدنا عن حاضرة المحافظة، نظراً للإجراءات الأمنية التي تمر بها المحافظة مما يجبر القائمين على الإدارات التعليمية عدم الالتزام بالإجراءات الإدارية المتبعة بإدارة العريش أو إدارة بئر العبد نظراً لبعدها عن دائرة العمليات العسكرية بالشيخ زويد أو رفح أو باقي مدن المحافظة.

ويوضح الجدول (14) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات البشرية حسب متغير الإدارة التعليمية.

جدول (14)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية
لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات البشرية حسب متغير الإدارة التعليمية

المجموعة	1- العريش	2- بئر العبد	3- الشيخ زايد	4- رفح	5- الحسنة	6- نخل
1- العريش		*9.57692	*14.04751	*22.57892	*22.57892	*22.57892
2- بئر العبد			*4.47059	*13.00000	*13.00000	*13.00000
3- الشيخ زايد				*8.52941	*8.52941	*8.52941
4- رفح					0.00000	0.00000
5- الحسنة						0.00000
6- نخل						

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارات الشيخ زايد وبئر العبد ورفح والحسنة، كما جاءت لصالح عينة بئر العبد مقارنة بإدارات الشيخ زايد ورفح والحسنة ونخل، كما جاءت لصالح عينة إدارة الشيخ زايد مقارنة برفح والحسنة ونخل، وواضح من هذه النتيجة الدور الكبير للمتطلبات البشرية والتي تتفاوت ما بين إدارة العريش نظرًا للإقبال الكبير للموارد البشرية للتواجد بإدارة لتوافر كافة الخدمات داخل مدينة العريش، وتجنبًا لتداعيات الأوضاع الأمنية التي تتفاوت حدتها بين مدن المحافظة.

ويوضح الجدول (15) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات البشرية حسب متغير الإدارة التعليمية.

جدول (15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية
لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور المتطلبات التكنولوجية تبعاً لمتغير الإدارة التعليمية

المجموعة	1- العريش	2- بئر العبد	3- الشيخ زويد	4- رفح	5- الحسنة	6- نخل
1- العريش		*10.06731	*13.26339	*23.26731	*23.26731	*23.26731
2- بئر العبد			*3.19608	*13.00000	*13.00000	*13.00000
3- الشيخ زويد				*9.80392	*9.80392	*9.80392
4- رفح					0.00000	0.00000
5- الحسنة						0.00000
6- نخل						

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة إدارة العريش التعليمية مقارنة بإدارات الشيخ زويد وبئر العبد ورفح والحسنة، كما جاءت لصالح عينة بئر العبد مقارنة بإدارات الشيخ زويد ورفح والحسنة ونخل، ولصالح عينة إدارة الشيخ زويد مقارنة برفح والحسنة ونخل، تأتي هذه النتيجة لتؤكد على النتائج السابقة مما يوضح الأهمية الكبرى لمتطلبات التطوير التنظيمي وتفاوتها بين الإدارات الست بالمحافظة، فما يزال يُنظر إلى إدارة العريش التعليمية على أنها هي التي توفر الدعم المادي والبشري والفني لمختلف الإدارات بالمحافظة عند اتجاهها لتطبيق كل ما هو جديد - مثل خصائص المنظمة المتعلمة العمل - وتوفير متطلبات التطوير التنظيمي على ضوءها.

3- تحديد الفروق الإحصائية حول متغير عدد سنوات الخبرة:

لمعرفة ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية قام الباحث بحساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات الأداء للمتطلبات الخمسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة. ويبين الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (16)

تحليل التباين الأحادي لدرجات العينة في محور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتطلبات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة عند 0,05
المتطلبات الاستراتيجية	بين المجموعات	1638.697	2	819.348	8.463	0.000
	داخل المجموعات	24979.656	258	96.820		
	المجموع	26618.352	260			
المتطلبات الهيكلية	بين المجموعات	1703.184	2	851.592	10.362	0.000
	داخل المجموعات	21203.789	258	82.185		
	المجموع	22906.973	260			
المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	1147.298	2	573.649	8.125	0.000
	داخل المجموعات	18215.874	258	70.604		
	المجموع	19363.172	260			
المتطلبات البشرية	بين المجموعات	2345.547	2	1172.774	11.946	0.000
	داخل المجموعات	25329.012	258	98.174		
	المجموع	27674.559	260			
المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	1537.607	2	768.804	7.750	0.000
	داخل المجموعات	25592.952	258	99.197		
	المجموع	27130.559	260			

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك في المحاور الخمسة للدراسة. وربما يرجع ذلك إلى أن مدة الخبرة عامل مهم في تقدير دواعي التطوير

المنشودة بصفة عامة والتطوير التنظيمي بصفة خاصة، ويوضح الجدول (17) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الاستراتيجية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (17) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور المتطلبات الاستراتيجية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المجموعة	1- أكثر من 5 سنوات	2- من 6 - 10 سنوات	3- أقل من 5 سنوات
1- أكثر من 5 سنوات		*5.38355	4.40501
2- من 6 - 10 سنوات	*5.38355		0.97854
3- أقل من 5 سنوات	4.40501	0.97854	

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

ووضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات؛ وهي نتيجة تتفق والرأي القائل: كلما زادت سنوات خبرة الفرد العامل زاد ما اكتسبه من معارف ومهارات وخبرات حياتية ومهنية، ومن ثم يصبح الفرد أكثر إلمامًا وتفهمًا لأهمية المتطلبات الاستراتيجية، ولذا اتفقت هذه النتيجة مع سابقتها فيما يتعلق بالمؤهل العلمي الأعلى.

ويوضح الجدول (18) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الهيكلية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (18) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور المتطلبات الهيكلية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المجموعة	1- أكثر من 5 سنوات	2- من 6 - 10 سنوات	3- أقل من 5 سنوات
1- أكثر من 5 سنوات		*5.23932	*5.14336
2- من 6 - 10 سنوات	*5.38355		*5.23932-
3- أقل من 5 سنوات	*5.14336-	0.09596	

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة عدد

سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات مقارنة (من 6-10) سنوات و(أقل من 5 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (من 6-10 سنوات) مقارنة بفتتي (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بفئة (أكثر من 10 سنوات)، بما يشير إلى أن اتجاه فروق الدلالة جاءت لصالح سنوات الخبرة الأكثر من ناحية والأقل من ناحية أخرى، وهذا ليس تعارضاً لأن رؤية العاملين للمتطلبات الهيكلية نظراً لتنوعها وتداخلها مع بقية المتطلبات يستشعر قيمتها كل الأفراد بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم، كما يلاحظ أن الأفراد ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات هم الأكثر التحاقاً من غيرهم ممن لهم سنوات خبرة أكثر من (5) سنوات ببرامج الدراسات العليا، ومن ثم أكثر إماماً وتفهماً لأهمية المتطلبات الهيكلية لأي تنظيم مؤسسي، ولذا اتفقت هذه النتيجة مع سابقتها فيما يتعلق بالمؤهل الدراسي الأعلى (ماجستير ودكتوراه). ويوضح الجدول (19) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات الإدارية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (19) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور المتطلبات الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجموعة	1- أكثر من 5 سنوات	2- من 6 - 10 سنوات	3- أقل من 5 سنوات
1- أكثر من 5 سنوات		*4.06410	*4.68531
2- من 6 - 10 سنوات	*4.06410		0.62121
3- أقل من 5 سنوات	*4.68531	0.62121	

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة عدد سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات مقارنة (من 6-10) سنوات و(أقل من 5 سنوات)، بما يشير إلى أن اتجاه فروق الدلالة جاءت لصالح سنوات الخبرة الأكثر، حيث يتميز العاملون الأكثر سنوات خبرة من حيث التأكيد على المتطلبات الإدارية للتطوير التنظيمي ومدى انعكاس ذلك على الأداء الإداري لمديرية التربية والتعليم وما يمكن أن يفرزه من حلول للمشكلات التنظيمية

والإدارية بالمديرية خاصة وأن تلك المتطلبات تعتبر خطوة رئيسة بالنسبة لمستقبل التطوير التنظيمي بالمديرية.

ويوضح الجدول (20) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات البشرية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (20) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور المتطلبات البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجموعة	1- أكثر من 5 سنوات	2- من 6 - 10 سنوات	3- أقل من 5 سنوات
1- أكثر من 5 سنوات		*6.34509	*5.54837
2- من 6 - 10 سنوات	*6.34509		0.62121
3- أقل من 5 سنوات	*5.54837	0.79672	

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة عدد سنوات الخبرة أكثر من 5 سنوات مقارنة (من 6-10) سنوات و(أقل من 5 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (من 6-10 سنوات) مقارنة بفئتي (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بفئة (أكثر من 10 سنوات)، بما يشير إلى أن اتجاه فروق الدلالة جاءت لصالح سنوات الخبرة الأكثر من ناحية والأقل من ناحية أخرى في محور المتطلبات البشرية، وربما يرجع ذلك للأهمية التي يحتلها المتطلب البشري لأي تطوير تنظيمي كعامل رئيس مهم في تقدير دواعي التطوير التنظيمي المنشودة للمنظمة.

ويوضح الجدول (21) اتجاهات الدلالة لدرجات أفراد عينة الدراسة لمحور المتطلبات التكنولوجية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات الحسابية

لدرجات أفراد عينة الدراسة بمحور المتطلبات التكنولوجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجموعة	1- أكثر من 5 سنوات	2- من 6 - 10 سنوات	3- أقل من 5 سنوات
1- أكثر من 5 سنوات		*4.79808	*5.25641
2- من 6 - 10 سنوات	*4.79808		0.45833
3- أقل من 5 سنوات	*5.25641	0.45833	

* دالة عند مستوى 0.05 لصالح المتوسط الأكبر.

اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة اتضح من الجدول السابق أن فروق الدلالة الإحصائية جاءت لصالح عينة عدد سنوات الخبرة الأكثر من 5 سنوات مقارنة بفئة الخبرة (من 6-10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (من 6-10 سنوات) مقارنة بفئتي (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 5 سنوات) ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) مقارنة بفئة (أكثر من 10 سنوات)، بما يشير إلى أن اتجاه فروق الدلالة جاءت لصالح سنوات الخبرة الأكثر من ناحية والأقل من ناحية أخرى في محور المتطلبات التكنولوجية، وربما يرجع ذلك للأهمية التي يحتلها المتطلب التكنولوجي خاصة للأفراد ذوي الخبرة الأقل أو ذوي الخبرة الكبيرة كعامل رئيس مهم في تقدير دواعي التطوير التنظيمي المنشودة للمنظمة كغيرها من المتطلبات الأخرى للتطوير التنظيمي.

وبعد أن تناول هذا المحور الإطار الميداني والذي تم تطبيقه على العاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء؛ وذلك للوقوف على واقع متطلبات التطوير بمديرية التربية والتعليم على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، وهذا يتطلب تصافر جهود جميع العاملين وتعاونهم في توفير تلك المتطلبات من أجل الارتقاء بالمديرية كمنظمة متعلمة، ويتناول المحور الرابع الإطار المقترح لمتطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

ثالثاً - التصور المقترح

يتناول المحور الحالي التصور المقترح لتحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة. ومن هنا يتناول الجزء الحالي خلاصة النتائج ثم التصور المقترح، على النحو الآتي:

1- خلاصة النتائج

أ- نتائج الإطار النظري

أسفرت الدراسة النظرية عن بعض النتائج، يذكر الباحث أهمها على النحو

التالي:

تعدد المفاهيم التي يستخدمها الباحثون كمرادفات لمفهوم المنظمة المتعلمة مثل: المنظمة العارفة والمنظمات المؤهلة، والمنظمات المفكرة، والمنظمات الساعية للتعلم.

تسعى المنظمة المتعلمة لمساعدة إدارتها على التكيف مع مختلف العمليات بالمنظمة ومع التحديات والتغيرات المحيطة بها.

يجب أن يتوافر بمديرية التربية والتعليم مجموعة من الأبعاد اللازم توافرها كالتفكير التنظيمي والتميز الذاتي والنماذج الذهنية والرؤية المشتركة والتعلم الجماعي.

أهمية دعم وتعزيز قدرة إدارتها للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحيطة بالمنظمة.

ضرورة أن تمتلك مديرية التربية والتعليم بعض الخصائص مثل: توفير فرص للتعليم المستمر، إضافة لاستخدام التعلم للوصول لتحقيق الأهداف ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار بالمنظمة.

يتضمن التطوير التنظيمي ثلاثة مجالات رئيسة داخل أية منظمة للتعلم هي: الأفراد، وجماعة العمل، والتنظيم ذاته.

توصل الإطار النظري للدراسة لمجموعة من الركائز اللازم توافرها بمديرية التربية والتعليم والممثلة في: المتطلبات الاستراتيجية، والمتطلبات الهيكلية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التكنولوجية.

ب - نتائج الدراسة الميدانية

أظهرت الدراسة الميدانية بعض النتائج المتعلقة بواقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، مثل:

التأكيد على أهمية تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء.

تطوير الهيكل التنظيمي لمديرية التربية والتعليم ليضم في تنظيماته إدارة للتطوير التنظيمي تعنى بالتحسين والتطوير.

التأكيد على توزيع الأدوار والمسئوليات على الكفاءات وذوى القدرات والمهارات بالمديرية وليس أهل الثقة.

أهمية المشاركة الفعالة للعاملين بالمديرية في الإدارة واتخاذ القرارات.

ضرورة مراعاة مبدأ العلاقات الإنسانية في التعاملات السائدة بما يوجد المنظمة التعليمية والإدارية داخل المديرية وإداراتها التعليمية التابعة.

أهمية عقد الاجتماعات والندوات الفعالة لمناقشة المشكلات والأزمات الطارئة بشكل دوري لتقليل الفجوات وزيادة قنوات التواصل.

أن السياسات التي تتبعها المديرية تخضع للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، كما تهتم بالجانب الكمي على جانب المواصفات النوعية.

اتجاهات التطوير التنظيمي بالمديرية تقتصر في الواقع الحالي على المدى القريب وتهمل الأهداف على المدى البعيد.

غياب أو بطء آليات المعايرة اللازمة لتخصيص الموارد، ربما لارتباط مستوى الإنجازات بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والأمنية بالمحافظة.

ضعف قنوات الاتصال داخل المديرية وعدم توافر الرؤية المستقبلية وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية.

أهمية أن تتواجد أطراف من المجتمع المدني والتربية والتعليم تعمل بشكل مشترك على إيجاد رؤية مستقبلية تتطلب العمل المشترك لوضع آليات الشراكة الناجحة والأهداف الفرعية لمختلف الوحدات بالمديرية.

عدم وجود معايير لتقويم أداء الأفراد وفق مقومات معينة كالجوانب المعرفية والمهارات والسمات الشخصية وطبيعة ومستوى الأداء وغيرها من جوانب التقويم المطلوبة.

أن يتضمن الدليل التنظيمي بالمديرية شرحاً لأنظمة العمل والتوظيف ونظم المكافآت والترقية.

عدم فعالية آليات المشاركة للعاملين والقيادات في اقتراح شكل الهيكل التنظيمي الرسمي للمديرية نظراً لوجود بعض الضغوط في ظل الظروف الراهنة للمديرية والأوضاع الحالية التي تمر بها سيناء.

سعي القائمين على إدارة المديرية لتوفير الإمكانيات والتجهيزات اللازمة للمديرية حتى تقوم بأداء رسالتها التربوية.

الحرص من قبل القيادات الإدارية على تحسين المناخ الإداري على تطوير مستوى الأداء الإداري للعاملين.

اهتمام القيادات بالمديرية على التخطيط الكمي والنوعي للعاملين وفقاً لحجم العمل.

تفتقر المديرية إلى آلية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

وجود نوع من التحفيز المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات التكنولوجية.

تسعى إدارة المديرية لاستقطاب الخبراء والكوادر المتخصصة في علوم وهندسة الحاسب للإسهام في نجاح مشروعات تطبيق جهود المديرية تجاه جهود التطوير التنظيمي بها.

2 - التصور المقترح

جاء بناء التصور المقترح بناءً على ما تمّ عرضه عن الإطار الفكري لخصائص المنظمة المتعلمة ومتطلبات التطوير التنظيمي، وفي ضوء ما تتضمنته من أفكار ورؤى أمكن الإفادة منها في تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ما كشف عنه واقع متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

وسوف يتم تناول التصور المقترح من خلال مجموعة من العناصر أو المكونات الفرعية للتصور المقترح، وذلك على النحو الآتي:

أ- فلسفة التصور المقترح

هناك حاجة ضرورية تفرض تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة؛ ليتجاوز مفهومه التقليدي إلى مفهوم أعم وأشمل يستند إلى متطلبات واقعية قائمة على خصائص المنظمات المتعلمة، ومن خلال ذلك تتحول مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء إلى منظمة متعلمة. وهو ما يستدعي توافر متطلبات لجهود التطوير التنظيمي بالمديرية بما يتوافق وخصائص المنظمة المتعلمة.

كما يبني التصور المقترح من أفكار ورؤى، تؤصل لوضع تصور مقترح لمتطلبات التطوير التنظيمي على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية من نقاط إيجابية، تكون ملائمة لوضع هذا التصور، أو من نقاط قصور، ينبغي تحسينها، وعليه يحاول التصور المقترح تقديم مجموعة من الممارسات الإجرائية.

وتعكس هذه الفلسفة مجموعة من العوامل التي تبرر وضع تصور مقترح لمتطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء

خصائص المنظمة المتعلمة، على النحو الآتي:
 قوة وسرعة انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا سيما ربط المؤسسات من خلال شبكات الإنترنت أو الشبكات الداخلية للمؤسسات والشركات.
 التغيرات المحيطة بالمنظمات التعليمية والتي تتطلب ضرورة تلبية الاحتياجات والإجابة على التساؤلات، وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال اتجاهات التطوير التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة.
 التجديدات التعليمية في المجتمع التعليمي، باعتبارها مطلبًا مهمًا لمواجهة الاحتياجات المتغيرة للسوق التعليمي، وباعتباره من جهة أخرى مطلبًا للتنافسية مع الآخر.

تتامي أهمية المنافسة في ظل ما تفرضه اتجاهات العولمة والاقتصاديات العالمية.

ولأن التحديات المختلفة التي تواجه مجتمع سيناء مثل التحديات الأمنية وغير ذلك، وما يمكن أن يترتب عليها من آثار ضارة بمجتمع التربية والتعليم، ومن ثم يتوجب التعامل معها لمنعها أو التخفيف منها، أو ما يمكن أن تتيحه تلك التحديات من فرص، ينبغي على هذه المؤسسة الاستفادة منها.

ما خلصت إليه نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مجال المنظمات المتعلمة والتطوير التنظيمي؛ فقد أكدت جل تلك الدراسات على فوائد عديدة يمكن أن تحقها المؤسسات التعليمية التي تتبنى تطبيق فكر المنظمة المتعلمة.

اتجاه مؤسسات الدولة عامة ومؤسسات التعليم خاصة إلى تطبيق معايير الجودة والتميز في الأداء، ويأتي تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة ضمن أساليب تحقيق هذا الاتجاه.

ب- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تقديم صورة لمتطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة، ونشر

ثقافة المنظمة المتعلمة في الأوساط التعليمية. كما يهدف التصور المقترح إلى قيام مديرية التربية والتعليم بمجموعة من الإجراءات التي تضمن تحديداً واضحاً للاختصاصات والمسئوليات وبشكل يسمح بنوع من التكامل في العمل، وتكون المهمة الأولى وضع رؤية ورسالة لهذه المؤسسات وتقويمها بشكل ذاتي للوقوف على جوانب القوة والتحسين والعمل على مواجهتها، وبالتالي يكون التقويم الذاتي بمثابة نقطة الانطلاق التي تساعد المديرية على وضع البنية اللازمة من المتطلبات التي يتطلبها التطوير التنظيمي على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة.

ج- عناصر التصور المقترح:

في ضوء ما سبق؛ جاءت عناصر التصور المقترح في خمسة محاور، كل منها يضم عناصر فرعية، على النحو الآتي:

المتطلبات الاستراتيجية:

التأكيد على وجود معايير موضوعية تحتم السير في الاتجاه الصحيح الواجب السير فيه داخل المؤسسة.

مساعدة أفراد المؤسسة ومختلف الأطراف بالمديرية على فهم أدوارهم بما يلي تطلعات المديرية نحو اتجاهات التطوير التنظيمي على ضوء مفردات المنظمة المتعلمة.

بضعف البرامج والأنشطة اللازمة كمتطلب استراتيجي للتطوير التنظيمي، وربما أن السياسات التي تتبعها المديرية تخضع للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، كما تهتم بالجانب الكمي على جانب المواصفات النوعية.

الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات المحتمل حدوثها، ومن ثم العمل على رفع كفاءة المؤسسة نحو سد الفجوات بما يحقق رؤيتها على المدى البعيد والقريب.

اشتمال الهيكل التنظيمي للمديرية على وحدة خاصة بالموارد البشرية من مهامها التطوير والتحسين ومن ثم العمل على دراسة الواقع الخارجي للمؤسسة بفرصه

وتهديداته.

قيام المديرية بتحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحداتها، ودعم قنوات الاتصال وتوافر الرؤية المستقبلية وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية. أهمية تواجد أطراف من المجتمع المدني والتربية والتعليم تعمل بشكل مشترك على إيجاد رؤية مستقبلية تتطلب العمل المشترك لوضع آليات الشراكة الناجحة والأهداف الفرعية لمختلف الوحدات بالمديرية.

الاهتمام بمشاركة العاملين بدرجة مقبولة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة كمتطلب استراتيجي للتطوير التنظيمي، وإيجاد أنظمة اتصال تساعد على تحقيق الفهم المتكامل للقرار المتخذ بالمديرية.

التخطيط الجيد لقياس الأداء للعاملين وتقييمه ومراقبته ومن ثم استبصار المشكلات والتي تأتي نتيجة لعدم توافر الآليات المناسبة لقياس مدى تحقيق المديرية لأهدافها.

التأكيد على وجود معايير لتقييم أداء الأفراد وفق مقومات معينة كالجوانب المعرفية والمهارات والسمات الشخصية والمعرفة الجيدة بالبناء التنظيمي للمؤسسة وطبيعة ومستوى الأداء وغيرها من جوانب التقييم المطلوبة.

العمل على دعم المديرية على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتعامل معها، ومن ثم تحسين أوضاع المؤسسة وتحقيق النجاح لها من خلال المسح والتقييم البيئي، وتعديل وتنقيح أهدافها الاستراتيجية وفقاً للاحتياجات التنافسية الخارجية المتغيرة.

الاستخدام المناسب للإمكانات المادية والاستثمار الأمثل لقدراتها البشرية، من خلال توفر نظام معلومات يدعم عمليات دعم الاحتياجات من العاملين بالمديرية.

المتطلبات الهيكلية:

السعي باستمرار لمراجعة أهداف المديرية بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي القائم، بما يساعد على وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة

لتحقيق هذه الأهداف. إضافة إلى معرفة ما يجري حالياً ومستقبلاً في البيئة التنظيمية للمديرية.

أهمية أن يعكس الهيكل التنظيمي للمديرية رؤية تربوية واضحة يشارك فيها جميع العاملين، ومعرفة كيفية تنفيذ تلك الرؤية بشكل جيد، وتحديد جوانب التطوير، تستهدف التحسين المستمر، وفلسفة العمل الجماعي، بغرض الارتقاء بالعملية التعليمية ومواجهة حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.

التأكيد على توفير وصف دقيق لكل وظيفة بالمديرية، من خلال ما يوفره الدليل التنظيمي للمديرية من تفصيل لأنظمة العمل والتوظيف ونظام المكافآت والترقية وغير ذلك من اللوائح والقواعد التي تحدد سير العمل.

وضع آليات لمشاركة العاملين والقيادات في اقتراح شكل الهيكل الرسمي ودائرة الاتصالات في المواقع الوظيفية والبعد عن المجاملات والمصالح الشخصية.

المتطلبات الإدارية:

تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين من خلال فرق العمل، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، واتباع آليات اتصال فعالة بين العاملين إلى جانب قيام عمليات التخطيط داخل المديرية على مبدأ المشاركة.

أهمية العلاقات الإنسانية الطيبة بين كل العاملين في المديرية، من خلال الجو الاجتماعي الذي يعكس التواصل الفعال بين العاملين والقيادات داخل المديرية وخارجها.

اهتمام القيادات بتوفير بيئة تعليمية صحية من خلال دعم الإمكانات والتجهيزات على مستوى المديرية وإداراتها التعليمية بشكل عام، من أجل القضاء على جوانب القصور في شتى الجوانب المتعلقة بالتمويل والصيانة.

الحرص من قبل القيادات الإدارية على تحسين المناخ الإداري على تطوير

مستوى الأداء الإداري للعاملين من خلال القيام بعقد الكثير من ورش العمل، والتي تتناول جوانب تحسين الأداء للعاملين وتوفير المناخ اللازم لإشباع حاجاتهم وتوظيف قدراتهم، وتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالأمن والاستقرار لديهم.

تعزيز الجو الديمقراطي الذي يساعد العاملين على الشعور بالمساواة، وتكافؤ الفرص، وإبداء وجهات النظر والمقترحات بحرية أكثر لتطوير العمل بالمديرية. الاهتمام من قبل القيادات بالمديرية على استقصاء آراء العاملين، والحرص بناء جسور التواصل بينهم والقيادات في لقاءات غير رسمية، بما يتيح الفرصة للعاملين في تناول المشكلات الخاصة بالعمل وعرض الشكاوى والمقترحات على لجنة متخصصة لدراستها.

التأكيد على العلاقة التبادلية بين إدارة المديرية من جهة والعاملين، من خلال الشراكات بين إدارة المديرية والعاملين وتعرف احتياجاتهم وتعرف الإيجابيات والسلبيات بالمؤسسة بصورة عملية تمكن من التخطيط ووضع البرامج العلاجية المناسبة.

المتطلبات البشرية:

اهتمام القيادات بالمديرية على التخطيط الكمي والنوعي للعاملين وفقاً لحجم العمل - بل أحياناً أكثر من حجم العمل.

توفير برامج التدريب والتطوير اللازمة لتطوير أداء العاملين، من خلال القيام بتوفير الموارد المادية، وزيادة تمويل هذه البرامج بما يحسن من الأداء الوظيفي لدى العاملين.

تحديد الاحتياجات الكمية من العاملين من خلال الخطة الخمسية للمديرية والتنبؤ بالاحتياجات النوعية المستقبلية من الموارد البشرية، بما يساعد على جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية.

إتاحة الفرصة للعاملين للترقية والتطوير وتحقيق ذواتهم والنمو والتقدم وتحملهم لمسئوليات أكثر أهمية وضخامة.

الاهتمام بتعرف الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية، من خلال دراسة مصادر الموارد البشرية وتعظيم الاستفادة منها كما ونوعاً داخل المنظمة. الاهتمام بنظام الحوافز المعنوية وإشباع حاجة العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

الاهتمام بإعداد الوصف الوظيفي قبل الإعلان عن الوظيفة، بحيث لا تتم مقابلة طالبي الوظائف قبل التأكد من استيفاء مكونات الوصف الوظيفي كالمؤهلات ومتطلبات شغل الوظائف والأهداف التي يجب تحقيقها، وعبارات محددة للمسئوليات والواجبات.

المتطلبات التكنولوجية:

توفير دورات تدريبية للعاملين في المجال التكنولوجي والتقني، بحيث لا تقتصر فقط على متطلبات الترقية وتوفير قاعدة بيانات أو نظام معلومات إداري داخل المدرسة، غير ممكن، أو حتى استخدام برمجيات حاسوبية متقدمة.

توفير العناصر البشرية والخبراء المؤهلين لدعم التطبيقات الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري وزيادة من فعاليته بما يسهم في توفير الأرضية التقنية للتطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم.

تقهم القيادات وثقتهم في موظفيهم وسعيهم لتحفيزهم على استخدام التكنولوجيا بدلاً عن الاجتماعات التقليدية وللتخفيف من الاستعدادات والإجراءات اللازمة لها.

استقطاب الخبراء والكوادر المتخصصة في علوم وهندسة الحاسب للإسهام في نجاح مشروعات تطبيق جهود المديرية تجاه جهود التطوير التنظيمي بما يزيد كفاءة العمل الإداري بالمديرية.

تفعيل المواقع الإلكترونية الخاصة بالمديرية وعدم اقتصرها على إعلان النتائج وبعض الأخبار التي تخص المديرية فقط، بحيث توفر هذه المواقع المهمة الأساسية مثل تقديم مواد محوسبة ذات محتوى تعليمي لخدمة المعلمين والتلاميذ

داخل المؤسسة وخارجها وخدمات التنسيق الإلكتروني وغيرها.
وضع خطة لتوفير تكنولوجيا المعلومات وتزويدها بالمعدات والموارد اللازمة
لتيسير العملية الإدارية.
تعزيز المهارات التكنولوجية لدى العاملين بحيث يصبحون قادرين على إنجاز
العمليات الإدارية، بشكل جيد.

د- آليات تطبيق التصور المقترح

تحدد آليات تطبيق التصور المقترح فيما يأتي:

- دراسة حاجة مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء إلى تبني متطلبات التطوير التنظيمي التي عرضها الباحث على ضوء ما يفرضه مفهوم المنظمة المتعلمة من خصائص، وذلك من خلال عرض تقرير للوضع الحالي بالمديرية تجاه جهود التطوير التنظيمي بها، وتحديد السلبيات، ومدى حاجتها للمتطلبات الاستراتيجية والإدارية والبشرية والتكنولوجية استجابة لدواعي التطوير التنظيمي.
- تدريب الإدارة العليا بالمديرية والقيادات بالإدارات التعليمية التابعة، وذلك بتلقي أعضائها دورات تدريبية عن مفاهيم ومتطلبات التطوير التنظيمي ومجالاته وأبعاد المنظمة المتعلمة وخصائصها، وكيفية توصيل هذه المبادئ إلى العاملين، ويستهدف ذلك تأكيد التزام الإدارة العليا بالمديرية بالتطبيق، وتغيير نمطها القيادي إلى نمط العمل الجماعي وروح الفريق الملائم لثقافة التطوير التنظيمي والمنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى إكساب العاملين بالمديرية والإدارات التعليمية الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير والتطوير.
- تحديد رؤية جهود التطوير التنظيمي بالمديرية، وذلك على ضوء الدورات التدريبية لأعضاء الإدارة العليا بالمديرية، يمكن تحديد رؤية لجهود التطوير التنظيمي المستهدفة، وهي عبارة عن الصورة المرجوة لما يكون عليه في المستقبل ثم ترجمة هذه الرؤية إلى مجموعة من الخطط الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، ومنها تُحدد المهام المنوطة بكل إدارات التعليم التابعة للمديرية.

- تحديد رسالة التطوير التنظيمي على ضوء خصائص المنظمات المتعلمة - بحيث تتمحور الرسالة حول تلبية جهود التطوير التنظيمي المقترح لاحتياجات المستفيدين بمختلف أنواعهم، وضمان توفير الأمن الوظيفي للعاملين بالمديرية، بمعنى أنه يجب أن يطمئن العاملون بالمديرية على أنهم لن يفقدوا أعمالهم أو تقل حوافزهم، أو تزداد أعباؤهم الوظيفية نتيجة الالتزام بما تفرضه المنظمة المتعلمة من خصائص.

- نقل الرسالة إلى العاملين بالمديرية والمهتمين بالتعليم بالبيئة المحيطة بسيناء، وفي هذه الخطوة تقوم إدارة المديرية بنقل رسالتها الجديدة إلى جميع العاملين بالمديرية والإدارات والمدارس وكذا المهتمين بشئونها بالبيئة المحيطة عن أهمية التطوير التنظيمي بمتطلباته، وخطوات تطبيقها، ويستهدف هذا الإجراء إقناع هؤلاء جميعاً، وضمان عدم مقاومتهم لاتجاهات التغيير بدرجة كبيرة.

- اتخاذ القرار بالاستمرار نحو توفير متطلبات التطوير التنظيمي على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة ويعني هذا الإجراء متابعة إجراءات التخطيط لتجريب التصور المقترح، ويستهدف تخصيص الموارد اللازمة للبدء في تطبيق التصور المقترح.

هـ - الصعوبات المتوقعة وسبل التغلب عليها:

تتوقع الدراسة الحالية بعض الصعوبات التي يمكن أن تعترض تطبيق التصور المقترح وتقلل من فرص نجاح التطبيق، من هذه الصعوبات ومقترحاتها ما يأتي:

ضعف البنية التحتية لمديرية التربية والتعليم وإدارتها التعليمية، من مبانٍ وتجهيزات مختلفة، وهي مشكلة قديمة بفعل كثير من الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. وللتغلب على هذه الصعوبة ترى الدراسة الحالية أن تفعيل توصيات المؤتمرات والدراسات السابقة، في هذا المجال، والأخذ بمقترحات التطوير، بالإضافة إلى تفعيل الأداء بالإمكانات المتاحة؛ بما يساعد في

الحصول على أنسب النتائج والمخرجات. استعجال النتائج عند تطبيق خصائص المنظمة المتعلمة واتجاهات التطوير التنظيمي، وربما هذا الاستعجال متولد عن عدم دراية بطبيعة التطوير التنظيمي واتجاهاته، التي تتطلب وقتاً طويلاً قد يستغرق فترات عديدة. وللتغلب على هذه الصعوبة، تقترح الدراسة وجود قنوات حوار مستمر في مجالات التطوير التنظيمي، على مستوى الإدارات التعليمية، لأن نتائج التطبيق تحتاج لوقت طويل؛ حتى تظهر هذه النتائج والمخرجات إلى المجتمع، وتعود بالنفع على أفراد المجتمع ومؤسساته.

الحاجة إلى تشريعات ملائمة؛ إذ تعد التشريعات الحالية الحاكمة لعمل المؤسسات التعليمية وأدائها بصفة عامة إحدى الصعوبات التي تحول دون تطبيق اتجاهات التطوير على الوجه المطلوب، وللتغلب على ذلك توصي الدراسة الحالية بالعمل على تحسين التشريعات والقوانين التي تدعم عمليات التطوير التنظيمي بالمنظمات التعليمية.

قائمة المراجع

- 1) إبراهيم عباس الزهيري (2008)، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 2) اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون (2004): "عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 3) اتحاد الخبراء والاستشاريون والدوليون (2004)، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري - قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إبتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 4) أحمد زكي بدوي (1984): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة.
- 5) أحمد سيد مصطفى (2000): إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6) أحمد عبد الحميد الشافعي والسيد محمد ناس (2000): "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة التربية، المجلد الثاني، العدد الأول، فبراير 2000، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.
- 7) أحمد علي إبراهيم صالح (2014): دراسة تقييمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس.
- 8) أحمد محمود الزنقلي؛ التخطيط الاستراتيجي للتعلم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012.

- (9) أحمد محمود نعمان (1997): التطوير المؤسسي والتنظيمي للمرافق العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية على قطاع النظافة وتجميل المدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- (10) أنور فتحي عبد الغفار (2005): السياقات المدرسية كما يدركها تلاميذ المدرسة الإعدادية ومدى ارتباطهم بالمدرسة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (57)، يناير.
- (11) إيمان أبو خضير (2006): "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- (12) إناس حسين محمد (2011): التطوير التنظيمي لتنمية الموارد البشرية وعلاقته بالحد من الآثار السلبية للمشكلات البيئية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- (13) باري كشواي (2006): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار فاروق للنشر والتوزيع، مصر.
- (14) برنت دافيز ولندا إليسون (2004): الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية.
- (15) بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجي (2011): "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2011.
- (16) ثابت عبدالرحمن إدريس (2001): المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- (17) جمال الدين المرسي (2006): إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- (18) جميل عزو (2005): الرخصة الدولية لقيادة الكمبيوتر في دول مجلس التعاون الخليجي، 26 فبراير، من صفحات الويب:
- (19) Retrieved, June.3.2008, <http://www.icdlgcc.com/icdlgccar.nsf>
- (20) جون، هـ، زنجر (1999): 22 سراً إدارياً لتحقيق القليل بالكثير، مكتبة جري، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (21) حسن مختار حسين (2007): متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العماني. ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد البشرية" ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من 13-15/3/2007، سلطنة عمان.
- (22) حسين حريم (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد، عمان.
- (23) رمزية الغريب (1996): التقويم والقياس النفسي والتربوي، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- (24) زاهر محمد سعيد (2005): الإنترنت والتعليم: مشروع الإنترنت في التعليم، مجلة المعلومات التربوية، العدد 13، كلية التربية، البحرين.
- (25) زينب عدلى الداغر عبد الرحمن (2015): إدارة الأزمات و أثرها على التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية - بقطاع البترول بالسويس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- (26) سعيد يس عامر (2001): الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- (27) سيسيل بيل وندل فرنشن (2000): تطور المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة: وحيد أحمد الهندي، مركز البحوث.

- (28) شاكر محمد فتحي أحمد (2003): "التنظيم المنظمي للمدرسة في ضوء الخصائص التنظيمية المستقبلية"، ندوة أنماط التعليم الحديثة، 29/3-2/4/2003م، م (3)، جامعة السلطان قابوس واتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- (29) شاكر محمد فتحي (1996): إدارة المنظمات التعليمية: رؤيا معاصرة للأصول العامة، القاهرة، دار المعارف.
- (30) صالح بن نوار (2010): فعالية التنظيم في المؤسسات الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، قسنطينة، الجزائر.
- (31) صالح عبابنة (2007): المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات، دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان.
- (32) صلاح محمد عبد الباقي (2007): "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية الإسكندرية.
- (33) ضحى حيدر خضر (2009): نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة كلية التربية بالمنصورة - جامعة المنصورة، مج71، ج1، سبتمبر.
- (34) ضياء الدين زاهر (1995): "الوظائف الحديثة للإدارة المدرسية من منظور نظمي"، مجلة مستقبل التربية العربية، الجزء الأول، العدد الرابع، أكتوبر 1995، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان، القاهرة.
- (35) طارق عبد الحميد البدري (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان.
- (36) طيب سعيد (2006): التغيير التنظيمي وأثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 17/18 أفريل 2006.

- (37) عادل زايد (2003): الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة.
- (38) عارف عطاري وصالحة عيسان (2003): "المدرسة المتعلمة بوصفها أحد بدائل التعلم الحديثة"، التنظيم المنظمي للمدرسة في ضوء الخصائص التنظيمية المستقبلية، ندوة أنماط التعليم الحديثة 29/3-2003/4/2م، م(3)، جامعة السلطان قابوس واتحاد الجامعات العربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- (39) عامر الكبيسي (1998): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر.
- (40) عامر عوض (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 7، عمان.
- (41) عائشة جاسم محمد عبيد شافي (2001): مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (42) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية.
- (43) عبد الحميد عبد المطالب (2010): الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- (44) عبد الرشيد بن عبد العزيز حافظ (2012): أساليب البحث العلمي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز.
- (45) عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط (1995): السلوك التنظيمي - المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- (46) عزة جلال مصطفى نصر (2010): اللامركزية والتطوير التنظيمي لرياض الأطفال بجمهورية مصر العربية: نموذج مقترح، مجلة العلوم التربوية، مج.18، ع.2، أبريل.

- 47) جابر عبد الحميد جابر، وأحمد خيرى كاظم (1996): **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 48) علي السلمي (د.ت): **تطور الفكر التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر .
- 49) عمر وصفي عقيلي (2005): **الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، دار وائل، عمان.
- 50) الغريب زاهر إسماعيل (2009): **المقررات الإلكترونية تصميمها - إنتاجها - نشرها - تطبيقها - تقويمها**، عالم الكتب، القاهرة.
- 51) غسان عيسى إبراهيم العمري (2009): **دور الرافد الفكرية والجنود الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة**، أبحاث، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 52) فاتن محمد مختار السيد التلواني (2015): **التطوير التنظيمي وجودة أداء العمل لدى العاملين بالمجلس القومي للشباب من منظور التمتين والتمكين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان.
- 53) فرنشن وندل وسيسل بيل (2000): **تطور المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة: وحيد أحمد الهندي، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
- 54) فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان (2003): **التقويم والقياس النفسي**، ط2، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 55) الفيروزي آبادي (1987): **القاموس المحيط**، المجلد الثاني، القاهرة، مطبعة البابي الحلبي.
- 56) كمال عبد الوهاب أحمد (2000): **دراسة تحليلية لبعض المشكلات التعليمية المؤثرة في تحقيق المناخ التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس.

- 57) لطفي الدنبري (2010): مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 77، سبتمبر، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 58) ماجدة العطية (2003): سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان.
- 59) ماجريت يريدي ورون جلاتر ورزا ليندا ليناسي (2003): الإدارة التعليمية الاستراتيجية، الجودة، الموارد، ترجمة: بهاء شاهين؛ مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- 60) محافظة شمال سيناء (2015): مديرية التربية والتعليم، الدليل الإحصائي لمدارس مديرية التربية والتعليم بشمال سيناء 2015/2016، إدارة الإحصاء.
- 61) محمد إبراهيم كامل صويص (2015): استخدام نموذج ستة سيجم لتدعيم عمليات التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية- فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 62) محمد بن يوسف النمران العطيات (2005): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين دار الحامد للنشر والتوزيع عمان.
- 63) محمد حسن المبعوث (2003): تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مجلة التربية، ع 8.
- 64) محمد سيد أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض.
- 65) محمد عبد المطلب إبراهيم أبو أحمد (2016): "أداء وحدات التدريب والجودة بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء المنظمة المتعلمة- دراسة تقييمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.

- (66) محمد فتحي محمود قاسم (2001): "التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- (67) محمد مصطفى علي الباز (2015): دور مدخل التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات المصرية والجامعات الأجنبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس.
- (68) محمد نبيل نوفل (2000): رؤى المستقبل: المجتمع والتعليم في القرن الحادي والعشرين، المنظور العالمي والمنظور العربي، المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المجلد السابع عشر، العدد الأول، يونيو 2000.
- (69) محمود فريد الصحن وآخرون (2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (70) موسى اللوزي (2012): التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان.
- (71) مياسة بنت عبد الله بن موسى الكندية (2009): تصور مقترح لتحويل مدارس التعليم ما بعد الأساسي (11-12) بسلطنة عمان إلى منظمات متعلمة، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
- (72) ناصر محمد العديلي (1993): "السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارنة" معهد الإدارة العامة الرياض السعودية 1993.
- (73) نرجس بنت جعفر بن عبد الخالق اللواتي (2015): مدخل إدارة الجودة الشاملة للتطوير التنظيمي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان - تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

- 74) نواف نهار سليم طبيشات (2011): دور الإبداع التنظيمي في تطوير المنظمات العامة مع التطبيق على المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 75) يوسف حاجم الطائي (2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان.

- 76) Baron,R.A.(1983): **Behavior In Organization Understanding and Management the Human Side of Work**, Boston Allyn & Bacon, Inc.
- 77) Bell,Less & Chan,Daniel W.K(2005): **principals Leadership and Strategic planning in primary School in Hong Kong and England :A Comparison**, International Studies in Educational Administration Journal, Vol.33, No.3.
- 78) Bleed,R.(1997):"ALearningorganization",2004,http//www.Dist.Maricopa.ed.
- 79) Brent,Davis & Ellison,Linda; School Leadership for the 21 st century, London.
- 80) Change,Su-Chao & Lee,Ming – Shing(2007): "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", The Learning Organization, Vol. 14, Iss. 2.
- 81) Cook,J.A., Staniforth,D., and Stewart, J . (1997): "The Learning Organisation in the Public Service", Gower, Hampshire.
- 82) Cooper ,D . R . & Schindler,P . S . (2002): Business Research Methods, 7th /ed ., McGraw – Hill Higher Education, Singapore.
- 83) Daft,R.;"Management", Dryden Press, Fort Worth, United States, 2000.

- 84) Daft, Richard, (2001): Organizational Theory and Design, 7th.ed., South Western College Publishing, U.S.A.
- 85) Dymock, D., & McCarthy, C., (2006): Towards a Learning Organization, Employee Perceptions, The Learning Organization, 13 (5).
- 86) Foster, J. (2001): "Developing a learning organization: three critical elements", Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC.
- 87) Graham, Norman A., (2003): Seeking Security and Development, Lynn Renner publishers, London.
- 88) Hamtick, D.C. (2002): Putting Top Managers Back into the Picture, "Strategic Management Journal Special Issue, Vol. 55, No. 2.
- 89) Hill, C.; & Jones, G. (2001): Strategic Management Theory, 5th/ed., Houghton Mifflin Co., New York.
- 90) Inkster, C.D., Technology Leadership in Elementary School Principals : A comparative case study, DAI, A50- 05, 2007.
- 91) Lam, Y.L. Jack, and Others (2003): Differential Development of Taiwanese Schools in Organizational Learning : Exploration of Critical Factors", The International Journal of Educational Management Vol. 16, No. 6.
- 92) Marquardt , M.J. (2002): Building the learning organization : The five elements for corporate Learning,, Davies Blanck Inc Publishing, Palo Alto USA.
- 93) Martinette, C. (2002): Learning Organizations and Leadership Style: An Applied Research Project Submitted to the National Fire Academy as Part of the Executive Fire Officer Program, Lynchburg, Virginia.
- 94) Moilamen, R. (1990): "Finch Learning" organization : Structures and style, the enter penury, No4.

-
- 95) Robbins,S.P.(2003): organization Behavior" 10th EQ . Prentice .Hall., New York.
 - 96) Schmuck,Richard A., & Philip J.Runkel(1994): The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press, INC.
 - 97) Smith,D. (2009):The relationship between learning organization and student achievement in middle schools, DAI-A, 69/11.
 - 98) Suwannachin,Chattip(2002): Planning for Learning Organization in Private Vocational School in Thailand, Dissertation for The Degree of Doctor of Philosophy, Llinois State University.
 - 99) Thomas,K.,& Allen,S. (2006):"The learning organization: a meta-analysis of themes in literature", The Learning Organization, Vol. 13, No.2.
 - 100) Voulalas,Zafiris D., & Fenton G Sharpe(2005):Creating Schools As Learning Communities: Obstacles and Processes, Journal of Education Administration, Vol. 43, No. 2.
 - 101) Wheeler,S. (2008): The Role of the Teacher in The Use Of Informaton Age : Universal College Preparation, National Commission On The High School Senior.
 - 102) Wiki,Media(2005): Organizational Structure From Library Success :A Best Practices Wiki,, November 2005, [www.libsuccess.org\ index.php? title =,organizational structure](http://www.libsuccess.org/index.php?title=organizational+structure) .
 - 103) Wolf,P. M. (2003): The Role of the School Principal in Computer Education, Studies in Educational Evalution, Vol . 19, Issue 1, Oct.