



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٤) العدد (١١) مايو ٢٠٢٤م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت  
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



### رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-  
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية  
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشتون الطلاب-  
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت  
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق- كلية العلوم  
التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-  
جامعة الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة  
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر  
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل  
لشتون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-  
جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-  
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء التطبيقية-  
الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري  
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني  
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي  
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبرييم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران  
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عباينة  
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع  
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. عايدة عبدالكريم العيدان  
أستاذ مشارك تكنولوجيا التعليم- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. يوسف محمد عيد  
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون  
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنواوي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- |   |  |
|---|--|
| أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد   | أ.د. جاسم يوسف الكندري   |
| أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت                        | أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً                                |
| أ.د. حسن سوادى نجيبان   | أ.د. فريح عويد العززي  |
| عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق  | أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت                              |
| أ.د. علي محمد اليعقوب   | أ.د. محمد عبود الجراحشة  |
| أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د. أحمد عابد الطنطاوي   | أ.د. تيسير الخوالدة  |
| أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن          |
| أ.د. محمد عرب الموسوي   | أ.د. محسن عبدالرحمن المحسن   |
| رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق                            | أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية                         |
| أ.د. وليد السيد خليفة   | أ.د. صالح أحمد شاكر  |
| أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر      | أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر     |
| أ.د. أحمد محمود الثوابيه  | أ.د. مهني محمد إبراهيم غنايم   |
| أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن                | أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر      |
| أ.د. سفيان بوعطيط   | أ.د. سليمان سالم الحجايا   |
| أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر                                       | أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن      |

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة e-MAREFA، شمة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، وللمجلة معامل تأثير عربي.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

### مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

### القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
  - توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



## المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية .....	-
42-1	الوعي بالأمن السيبراني لدى معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقته بمستوى توظيفهم للتكنولوجيا في التدريس، د. ناجي بدر الضفيري؛ د. إبراهيم غازي العنزي؛ أ.د. دلالة فرحان العنزي.....	1
75-43	الاحتراق الأكاديمي وعلاقته بالصمود الأكاديمي ومدى إسهامهما في التنبؤ بالمعدل التحصيلي لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. يوسف راشد المرتجي.....	2
115-76	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت ومعوقاتها من وجهة نظر المعلمات، د. تهاني سعود عبد الله العتيبي.....	3
157-116	الذكاء الروحي وعلاقته بالتفكير الإيجابي لدى طلبة كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، د. طلال جزاع باجيه جزاع وزري الشمري.....	4
193-158	تحليل الشبكات العصبية الاصطناعية لمقياس إدمان تطبيقات الهواتف الذكية وانتشاره لعينة من المراهقين المصريين، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	5
235-194	تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الإستراتيجية وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، د. مروة محمد حاجي بهباني؛ د. نوف علي فخري الرشيدى؛ د. نوف متروك الرشيدى.....	6
268-236	مدى تضمين قيم حقوق الإنسان المدنية في الإسلام بمحتوى مقرر الفقه للمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية، أ. علي عبد الله الأسمرى؛ د. ابتسام صالح حبيب الحبيب.....	7
310-269	التدريب الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية وعلاقته بمستوى التطوير التنظيمي، أ.فايزة حمد الصبيحات؛ أ.د. محمد عبود الجراحشة.....	8
351-311	مستوى الوعي والممارسة لأبعاد المواطنة الرقمية لدى الطالبات المعلمات في كلية التربية الأساسية وعلاقته بالتصورات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، د. بدور مسعد المسعد؛ د. عايدة عبد الكريم العيدان؛ د. علي محمود بوحمد؛ د. رباب داود الصفار.....	9
388-352	اضطراب تَشَوُّه صورة الجسد وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من المصابات، أ. بندر نواف العنزي.....	10

الصفحة	العنوان	م
419-389	دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم في الأردن ومعوقاته من وجهة نظر المعلمين، د. رولا محمد محمود حميدان؛ أ. محمد خلف دعسان الحواتمة.....	11
449-420	دوافع مشاركة الطلبة أو عزوفهم عن تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمنتدبين لمقرر ورشة إنتاج مواد تعليمية، د. خالد أحمد الكندري، د. راوية محمد الحميدان.....	12
490-450	التحديات التي تواجه مرشدي الطلبة ذوي الموهبة داخل البرامج الإثرائية من وجهة نظرهم، أ. حورية عبد العزيز الشمري؛ د. سارة خالد الفوزان.....	13
534 -491	النظم الخبيرة وإدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية والبحثية- دراسة ميدانية، د.م إبراهيم حسن توفيق؛ أ.د.م محمد فتحي صديق؛ أ. د. بهلول أحمد سالم.....	14
572-535	دور القصص الرقمية في تنمية المهارات الحياتية لدى طفل الروضة من وجهة نظر المعلمات، أ. وعد بنت فهد بن عوض الجهني؛ د. منار بنت سعود بن ماضي العتيبي.....	15
609-573	Job Satisfaction and Its Impact on Teacher Performance in the Southern District of Al – Mazar, Rasha Abdelwahab Khaleel Najjar.....	16
654-610	Employing Environmental storyboard in the contents of the French and Kuwaiti curricula at the secondary school: a qualitative comparative study, Adel Saad Aldhafeeri; DR. Ali Muhammad Aljodea.....	17

## المقالات

الصفحة	العنوان	م
678-655	تقدير الذات وعلاقته بالتحصيل الدراسي: دراسة نظرية، أ. سلوى سعد محمد الهاجري.....	18

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والألات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## التدريب الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية وعلاقته بمستوى التطوير التنظيمي

أ. د محمد عبود الحراحشة

أ. فائزة حمد الصبيحات

ماجستير في الإدارة التربوية- جامعة آل البيت- المفرق - أستاذ القيادة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة آل البيت-  
المفرق- المملكة الأردنية الهاشمية

إيميل: dr\_harah@yahoo.com

تاريخ النشر: 2024/5/10

تاريخ قبول النشر: 2024/3/31

تاريخ استلام البحث: 2024/2/2

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لأهمية التدريب الإداري وعلاقته بمستوى التطوير التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واختيار عينة قصدية تكونت من (145) مديراً ومديرةً، طبقت عليهم استبانة تم تطويرها تكونت من محورين الأول لقياس درجة تقدير أهمية التدريب الإداري وتكون من (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الإداري والفني والاجتماعي)، أما المحور الثاني فكان لقياس مستوى التطوير التنظيمي وتكون من (21) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (الإجراءات الإدارية والتطوير والتقييم للموارد البشرية والهيكل التنظيمي والوسائل التكنولوجية)، وذلك بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تقدير أهمية التدريب الإداري لدى مديري مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة جداً. وأن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائياً بين مجالات التدريب الإداري ومجالات التطوير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب الإداري، مديري المدارس، التطوير التنظيمي، البادية الشمالية الغربية.

## Administrative training for school principals in the Directorate of Education for the Northwestern Badia District and its relationship to the level of organizational development

Fayza Hamad Al-Subaihat

Master's degree in Educational Administration - Al al-Bayt University - Mafraq - The Hashemite Kingdom of Jordan

Prof. Dr. Muhammad Aboud Al-Harashsheh

Professor of Educational Leadership - College of Educational Sciences - Al Al-Bayt University - Mafraq - The Hashemite Kingdom of Jordan

Email: dr\_harah@yahoo.com

Received: 2/2/2024

Accepted: 31/3/2024

Published: 10/5/2024

**Abstract:** This study aimed to identify the degree to which principals of Northwestern Badia schools appreciate the importance of administrative training and its relationship to the level of organizational development. To achieve the aim of the study, a descriptive, correlational survey method was used. A purposive sample of (145) was selected. A male and female director from the Directorate of Education in the Northwestern Desert in Jordan applied to them a questionnaire that consisted of two axes. The first was to measure the degree of appreciation of the importance of administrative training and included three areas: administrative, technical, and social. The number of its items reached (16) items, while the second axis was to measure the level of development. The organizational framework included four areas: administrative procedures, development and evaluation of human resources, organizational structure and technological means. The number of its paragraphs reached (21) after its validity and reliability were verified. The study concluded that the degree of appreciation of the importance of administrative training among school principals in the northwestern desert, from their point of view, was very high, as the administrative field ranked first, the technical field ranked second, and the social field ranked third. The results of the study concluded that there were no statistically significant differences attributed to the variables. Gender, academic qualification, and years of experience. The results of the study showed that the level of organizational development among the principals of schools in the northwestern desert, from their point of view, came to a high degree, as the first place was the field of development and evaluation of human resources, the second place was the field of technological means, the third place was the field of administrative procedures, and the fourth place was the organizational structure. The results of the study indicated that there were no statistically significant differences in the degree of appreciation of the importance of organizational development, which was attributed to the effect of the variables gender, academic qualification, and years of experience. The results of the study revealed that there is a positive, positive correlation between the areas of administrative training and the areas of organizational development. In light of the results, the study recommends a set of recommendations, the most important of which is encouraging school principals to exchange experiences in the organizational development process, taking into account the opinions of school principals when preparing administrative training programs, and providing the school with technological means. necessary to bring about organizational development.

**Keywords:** Administrative training, school principals, organizational development, Northern Badia

## مقدمة:

تُعدُّ البرامج التدريبية الموجهة نحو العاملين في القطاعات المختلفة من أهم أدوات ووسائل تطوير هذه المؤسسات وتطوير القوى البشرية العاملة فيها ورفع كفاءتهم ومهاراتهم، وقد أصبح التدريب اليوم الجزء الأهم من قطاع الخدمات، فالمؤسسات تبحث عن أفضل الدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين فيها، مما أدى إلى تنافس المؤسسات التي تُعنى بمجال تأهيل وإعداد العاملين، فأصبحوا يتسابقون على تقديم أفضل محتوى من المعلومات والمهارات وأنظمة المحاكاة، وتقديم برامج متخصصة لتدريب إدارة المؤسسات والعاملين، وكذلك تزويد المؤسسات بمعايير لتقييم أداء الأفراد لديهم وتقييم جودة الخدمات المقدمة خاصة في مجال التعليم بحيث تتناسب هذه الخدمات مع تطور الحاجة إلى تقديم خدمات تعليمية تناسب أجيال مختلفة من الطلبة، ومع الوقت تم استحداث أقسام متخصصة للتدريب والتعليم المستمر داخل المؤسسات التربوية.

وتُعدُّ الإدارة المدرسية الركن الرئيسي في العملية التربوية التعليمية، فهي مفتاح النجاح كونها المشرفة بشكل مباشر على التعليم والمُنقذ الميداني للسياسات التعليمية التي تخططها الإدارات العليا؛ لذلك أصبح الاهتمام بالإدارة المدرسية وإعداد القائمين عليها وتدريبهم مسؤولية مهمة، ويُعد مدير المدرسة أهم المصادر البشرية في قيادة العملية التربوية التعليمية، لذلك أصبح من الضرورة الاهتمام برفع مهاراته الإدارية والفنية من خلال التدريب وإلحاق مديري المدارس بتدريب إداري يُسهم في إيجاد أنماط قيادية ناجحة لإدارة المدارس، وتساعدتهم على تحليل مناخ المدرسة (الشمري، 2019).

وتبدأ عملية التدريب الإداري بمرحلة تحديد الاحتياجات لمديري المؤسسات التربوية، وذلك بالتعرف على الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة والأهداف المرغوب تحقيقها، ثم يتم وضع خطة للتدريب والإشراف على عملية التدريب، وعادة يتوفر في المؤسسات الكبرى قسم خاص بالتطوير والتدريب، ثم تأتي مرحلة تقييم التدريب من خلال تقييم مدى نقل المهارات التي تم تدريبها إلى المؤسسة التربوية، ثم تأتي مرحلة تطوير التدريب من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة عند تقييم البرنامج التدريبي، وحتى يكون التدريب الإداري فعالاً يجب أن تكون البرامج التدريبية الإدارية مرنة وقابلة للتكيف والتطوير وتزود المديرين بخبرات ومعارف جديدة.

قامت وزارة التربية والتعليم من أجل تحقيق أهدافها بوضع خطة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية لديها وذلك من خلال وضع برامج تدريبية ممنهجة للعاملين، وتقديم الحوافز والمكافآت وربطها بمدى تطور العامل وسعيه إلى تحقيق الشروط التي وضعتها الوزارة لغايات تنمية مهاراته الفنية والبحثية، هذه الشروط يحتاج العامل لتحقيقها إلى تطوير فعلي في مهاراته ومعارفه، وكذلك تم ربط بعض العلاوات بحصول العامل على درجات علمية عالية من شأنها أن تنعكس إيجاباً على المستوى العام (المجلس الاقتصادي الاجتماعي، 2017).

وللتدريب أثر مهم وفاعل على مسيرة وتطور وزارة التربية والتعليم، فقد سعت الوزارة منذ تأسيسها إلى تطوير التعليم وتحسين مخرجاته من كافة النواحي (نفسية، روحية، عقلية) وذلك بالبناء على الإنجازات التي حققها السابقون والاستفادة من خبراتهم في مجال تدريب العاملين بحقل التربية والتعليم، وقد تبنت الوزارة عدداً من الإصلاحات والإجراءات منها استحداث تخصصات جديدة تتوافق مع متطلبات سوق العمل، وتأهيل المديرين للتعامل الصحي والسليم مع الطلاب من خلال إلحاقهم ببرامج تأهيلية وتدريبية تعمل على صقل خبراتهم ورفعهم بكل ما هو جديد في مجال التعليم حتى أصبح الأردن مثلاً على التطوير الفعال للعملية التربوية بكافة أطرافها (مدير، مدرس، طالب) (خصاونة، 2017).

وأصبح للتطوير التنظيمي أولويات قصوى لدى إدارة المؤسسات، حيث يجعل المؤسسة قادرة على التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة ويحسن قدرتها على حل المشكلات، ويجعل المؤسسة قادرة على تجديد نفسها، ويشير زيان (2015) إلى أن التطوير التنظيمي يحقق أهداف المؤسسة التعليمية ومنها: زيادة فاعلية الإدارة التعليمية ورفع كفاءتها، وتحسين الاتصالات وتبادل المعلومات وتحديثها والتخلص من بيروقراطية المكاتب الهرمية وتبني سياسات جديدة للعمل داخل وخارج الإدارة التعليمية.

ويُعدّ التطوير التنظيمي إستراتيجية لتغيير النظام المدرسي وخاصة العاملين في المدرسة، حيث يُسهم التطوير التنظيمي للمدرسة في تأسيس ثقافة تنظيمية إيجابية تتضمن اتخاذ قرارات تشاركية، وزيادة الدافعية نحو العمل لدى العاملين، ومثال ذلك ما قامت به دولة جنوب أفريقيا حيث تم استخدام التطوير التنظيمي كأداة لتغيير النظام المدرسي من نظام عنصري إلى نظام عادل (Smith and Mackinnon, 2019)، حيث يمكن اعتبار التطوير التنظيمي إستراتيجية ناجحة وواعدة لإحداث التغيير المرغوب به في المجتمعات الناشئة التي تتعرض لموجات من التغيرات السريعة والمستمرة بحيث يجعل المدرسة قادرة على تحمل مسؤولية نفسها.

وتقوم المؤسسات بتدريب العاملين فيها ويؤدي الاستثمار في الموارد البشرية إلى رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاج، وبالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة يقوم التدريب بزيادة المعارف والمهارات لديهم، وبالتالي زيادة الدافعية نحو العمل فالتدريب يلبي حاجة حقيقية عند العاملين والمؤسسة معاً، إن المؤسسات التي لديها تدريب مستمر للعاملين ضمن برامج مخططة هي مؤسسات تتطور وتكيف مع مختلف المتغيرات التي تحدث فالتدريب أداة وقاية وتطور معاً، إن التدريب الناجح يبدأ من تحديد حاجات العاملين من معلومات ومهارات، ثم تصميم برامج تدريبية متخصصة مع متابعة التدريب وتطبيق المهارات الجديدة في الواقع العملي ومتابعة تطبيقها.

مشكلة الدراسة:

مع زيادة واجبات المدرسة تجاه المجتمع المحلي والعمل على تقديم خدمات تُسهم في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف للمدارس، لكونها مصنع المعرفة وخط الدفاع الأول لضمان التطوير في المجتمع، قامت وزارة التربية

والتعليم برفع كفاءة العاملين وخاصة في المدارس، وخصصت برامج تدريبية لتحسين أداء وإعداد مديري المدارس ليصبحوا قادة تربويين يؤدون مهامهم الإدارية والفنية بكفاءة عالية، حيث إن قيام المدرسة بالتنظيمي مؤثر على كفاءة العمل الإداري وقدرة المدرسة على حل المشكلات والتكيف والتحديث والتطوير الذاتي، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات مثل دراسة (Pilly, Ramasamy- Gurayah and Naude, 2018) التي ذكرت نتائجها أن برامج التطوير التنظيمي مفيدة في تحسين مستوى أداء الإدارة في المدارس الحكومية ودراسة (Nellitawati, 2019) التي أظهرت نتائجها أن التطوير التنظيمي له تأثير كبير في تعزيز أداء المعلمين، ودراسة فضة وشالاتي (2022) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة التطوير التنظيمي في المدرسة وكفاءة الأداء الإداري، ومن خلال عمل الباحثين في المجال التربوي في المدارس لاحظنا التفاوت في مستويات التطوير التنظيمي من مدرسة لأخرى والقدرة على تنفيذ خطط التطوير التنظيمي من إدارة إلى أخرى، وقد أشارت دراسة الزيدي (2020) إلى أن غالبية مديري المدارس الابتدائية ليس لديهم تطوير تنظيمي، وجاءت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين التدريب الإداري لمديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية بمستوى التطوير التنظيمي.

وتسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما أهمية التدريب الإداري لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تقدير أهمية التدريب الإداري في مدارس تربية البادية الشمالية الغربية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- 3- ما مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في البادية الشمالية الغربية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب الإداري ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على درجة تقدير مديري مدارس البادية الشمالية الغربية لأهمية التدريب الإداري والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة أهمية التدريب الإداري لمديري مدارس البادية الشمالية الغربية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

التعرف على مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

تحديد العلاقة بين التدريب الإداري لمديري المدارس ومستوى التطوير التنظيمي في مدارس البادية الشمالية الغربية.

### أهمية الدراسة:

#### 1- الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة في الإسهام في إثراء حقل التخصص والأدب النظري بدراسات ذات علاقة بالتدريب الإداري لمديري المدارس ومستوى التطوير التنظيمي في مدارس البادية الشمالية الغربية.

إبراز أهمية التدريب وأثره الإيجابي على المديرين في المدارس وتأهيلهم للتعامل مع جميع أطراف العملية التعليمية على أساس علمي حديث.

إبراز أهمية التدريب في رفد خبرات المديرين بكل ما هو جديد في حقل التعليم، وتهيئتهم لمواكبة التطور في العملية التعليمية.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

يرجى أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية في الأردن من خلال الاهتمام والمشاركة في الدورات التدريبية وتحسين مستوى التطوير التنظيمي للمدرسة.

يؤمل أن تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في تطوير دورات تدريبية لمديري المدارس تُسهم في زيادة مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية من خلال المقترحات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة وتبنيها عملياً لتحقيق أهداف العملية التربوية.

قد تدفع هذه الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس علاقة التدريب الإداري لمديري المدارس بمستوى التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية.

تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تفيد متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية عن فاعلية الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس وعلاقتها بالتطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على موضوع العلاقة بين التدريب الإداري لمديري المدارس ومستوى التطوير التنظيمي.
- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري ومديرات مدارس تربية البادية الشمالية الغربية.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية في تربية البادية الشمالية الغربية.
- الحد الزمني: اقتصرت الدراسة في تطبيقها على الفصل الدراسي الأول من العام 2023/2024.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

#### ■ التدريب الإداري:

هو عبارة عن "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية" (السكرانة، 2009:14).

ويُعرف إجرائياً بأنه: البرامج التي تقدمها وزارة التربية والتعليم الأردنية بهدف إعداد مديري المدارس أو رفع كفاءتهم لتحقيق أهداف العملية التربوية، ويُقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المقياس المُعد والمحدد بالمجالات الآتية (المجال الإداري، المجال الفني، المجال الاجتماعي).

#### ■ التطوير التنظيمي:

"تلك العملية المنظمة التي تتضمن جمع البيانات وتحليلها وإجراءات التخطيط والتنفيذ والتقييم لجميع جوانب المؤسسة التربوية التي يقوم بها المسؤولون عن العملية التعليمية بمشاركة جميع أفراد النظام، بهدف تنمية قدرة المؤسسة التربوية على تطوير ذاتها بالاستعانة بالبحث العلمي ونظريات العلوم السلوكية ومعارف وخبرات أفراد النظام في المؤسسة التربوية" (صالح، 2022:9).

ويُعرف إجرائياً بأنه قدرة المدرسة على تطوير ذاتها من خلال دراسة جميع جوانب الأداء والخدمات التي تقدمها المدرسة عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتحديد احتياجات المدرسة وتلبيتها، وتحديد نقاط القوة وتعزيزها عن طريق إطار عمل يتضمن أهداف وإجراءات تنفيذ ومعايير للحكم على تحقيق الأهداف التي تؤدي إلى رفع كفاءة

المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن المقياس المُعد والمحدد بالمجالات الآتية (مجال الإجراءات الإدارية، مجال الهيكل التنظيمي، مجال الوسائل التكنولوجية، مجال التطوير والتقييم للموارد البشرية).  
الخلفية النظرية للدراسة:

تناول هذا الجزء محورين: الأول التدريب الإداري، والمحور الثاني التطوير التنظيمي .

### أولاً: التدريب الإداري:

#### 1- تعريف التدريب الإداري:

تقوم المؤسسات بتدريب العاملين فيها، حيث يؤدي استثمار في الموارد البشرية إلى رفع كفاءة العمل وزيادة الإنتاج، وتتعدد تعريفات التدريب حيث عرف ياغي (2003) التدريب بأنه الجهود الإدارية التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها، وتعمل على زيادة المعلومات والمهارات لدى الفرد لتحقيق هدف محدد، وكذلك عرف برونوي (2004) التدريب بأنه نشاط تعليمي خاص تقوم به المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو إحدى وسائل تطوير العاملين في المؤسسة، ويرى الباحثان أن التدريب هو أنشطة تقوم بها المؤسسة لرفع كفاءة العاملين بها، وتحسين أداء وظائفهم من خلال إكسابهم معلومات وسلوكيات وخبرات تؤدي إلى تحقيق أهداف العمل.

#### 2- أهمية التدريب الإداري:

التدريب نشاط مهم تقوم به المؤسسة لأنه يؤدي إلى تحقيق أهدافها ويكسب العاملين مهارات ومعارف ويُحقق تنمية بشرية للعاملين في المؤسسة، فهو يُحقق أهداف المؤسسة والعاملين معاً، وقد أشارت العامودي والحراشنة (2021) إلى أن التدريب يؤدي إلى صقل وتحسين شخصية الأفراد العاملين في المؤسسة ويكسبهم مهارات التعامل مع الأشخاص المحيطين بهم، بالإضافة إلى تزويدهم بوسائل ومعلومات وأساليب جديدة تُسهم في جعلهم مواكبين للتطورات المستمرة في مجال العمل.

يتم تحديد الحاجات التدريبية من قبل الجهات التالية، المتدرب نفسه، حيث إنه يستطيع تحديد الحاجات التدريبية وفقاً للحاجة لها وبما يتوافق مع تنمية مهاراته، أو من خلال المسؤول المباشر الذي يعرف أماكن الضعف التي تحتاج إلى تطوير، وأيضاً من خلال الشخص المعني بعملية التدريب، وقد يتم تحديدها من قبل مراكز التدريب ذات الخبرة والمتخصصة في هذا المجال ويعد المتدرب هو الطرف الأساسي في عملية التدريب وهو طرف أساسي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية (عطاي، 2018).

### 3- أهداف التدريب الإداري:

ويرى ياغي (2003) أن التدريب يحقق جُملة من الأهداف على مستوى المؤسسات والأفراد العاملين منها تحسن في مستوى أداء الفرد مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة وبالتالي الإنتاجية، وكذلك تنمية وزيادة المخزون المعرفي لدى الأفراد في المؤسسة ورفع مستوى أداء الفرد الحالي ليحاكي مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه، وإيجاد جو من الانتماء للمؤسسة بسبب تأثير التدريب الإيجابي على علاقة الفرد بالمؤسسة، وكذلك تنمية القوى العاملة وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، وتحسين الجو العام السائد في المؤسسة، ورفد الأفراد داخل المؤسسة بالمهارات اللازمة من أجل تحسين عملهم.

إن تحديد أهداف التدريب له فوائد عديدة على المتدرب والمدرّب والمؤسسة أيضاً ومن هذه الفوائد أنه يقلل من ضياع الوقت، ويعمل على استغلاله بالشكل الأمثل أثناء عملية التدريب، وكذلك المرونة حيث إن تحديد الأهداف يساعد الجميع بالتركيز على المفيد وتحقيق الأهداف وأن يكون هناك مرونة في التنقل خلال فصول التدريب، وأيضاً التركيز حيث يتم التركيز على الأهداف المهمة والقابلة للتحقيق التي تحتاجها المؤسسة والأفراد على حدٍ سواء (عبد الرحمن، 2007).

### 4- مراحل التدريب الإداري:

أشارت القيسي (2010) إلى أن التدريب يمر بعدة مراحل هي: مرحلة تحديد احتياجات التدريب، حيث يتم تحديد الاحتياج في المؤسسة بالتعرف على الفجوة بين الأداء الحالي للعمل والأهداف المتوقعة أو الفرق بين الوضع القائم والأهداف المرغوب في تحقيقها، وتقوم المؤسسات بجمع المعلومات بوسائل مختلفة، ثم مرحلة الخطة التدريبية حيث تقوم المؤسسة بوضع خطة تتضمن تحديد العمل والأهداف العامة للتدريب واختيار المتدربين وتحديد أهداف متخصصة للتدريب وطرق التدريب، ثم مرحلة الإشراف على التدريب حيث يقوم المشرف في هذه المرحلة بمتابعة خطة التدريب وعادةً ما يكون المدير هو المشرف على عملية التدريب أو يكون هناك قسم خاص بالتدريب في المؤسسات الكبرى، ثم مرحلة تقويم التدريب ويقوم المشرف على التدريب في هذه المرحلة بالتأكد من أن أهداف الخطة التدريبية تم تحقيقها من خلال تقويم الأهداف والموارد البشرية والبيئة الخاصة بالمؤسسة، ثم مرحلة مواصلة التدريب وتهدف هذه المرحلة إلى تطوير التدريب والاهتمام به، فالتدريب هو استثمار للمؤسسة لرفع الإنتاج.

حدد المالكي (2022) عدة عوامل تُسهم في نجاح التدريب، منها أن يكون لدى المشتركين في البرنامج التدريبي الرغبة في التغيير والتطوير، وكذلك العمل على مساعدة المتدربين في تحليل الأفكار والمعلومات التي يتلقونها أثناء التدريب ومعرفة مدى استخدامها في حل مشكلات العمل، وربط مادة التدريب والمهارات الجديدة بالواقع العملي، وأن يكون برنامج التدريب مرناً وقابلًا للتكييف، وأيضاً النظر إلى القضايا والمشكلات التي يعالجها التدريب من

عدة محاور ومن جوانب مختلفة وإعطاء الحرية للمدرسين لطرح أفكارهم وخبراتهم عند مناقشة المشكلات، وأن يُصمم البرنامج التدريبي بناءً على حاجات المدرسين وتزويدهم بالمعارف والخبرات التي يحتاجونها.

ويرى الباحثان ان التدريب الناجح يبدأ من تحديد حاجات العاملين من معلومات ومهارات، ثم تصميم برامج تدريبية متخصصة مع متابعة التدريب وتطبيق المهارات الجديدة في الواقع العملي ومتابعة تطبيقها.

##### 5- أنواع التدريب الإداري:

يُصنف التدريب إلى عدة أقسام وذلك وفقاً لعدة معايير حسب وقت وزمان التدريب: حيث ينقسم هذا الجزء إلى نوعين هما قبل الالتحاق بالعمل حيث يرفد الأفراد بالمعلومات اللازمة لهم قبل الالتحاق بالعمل (محمد، 2006) والنوع الثاني هو التدريب على العمل، حيث يكون التدريب في نفس مكان العمل، وعادة ما يأخذ المسؤول المباشر أو الزملاء دور المدرب والموجه في التعليمات والقوانين الواجب الالتزام بها، ثم حسب الأهداف حيث يهتم هذا المعيار بالعديد من الأهداف التي يتم التدريب عليها ومنها تجديد المعلومات بحيث يتم فيها إعطاء الفرد معلومات جديدة تتعلق بالعمل، وهدف لتنمية المهارات وتركز على رفع مستوى الأداء عند المدرب، ويأتي هدف التدريب السلوكي من أجل تغيير السلوك إلى النمط المُتبع في المؤسسة، وأخيراً هدف التدريب للترقية بحيث يعمل هذا التدريب على إمام المدرسين بوظائفهم الحالية أو الوظائف المستقبلية، ثم حسب مكان التدريب: وينقسم إلى جزأين هما التدريب في الموقع الوظيفي: حيث يتم التدريب في أماكن التدريب المخصصة داخل المؤسسة، ويتوجب على المدرب اكتساب المهارات اللازمة له في العمل (الصيرفي، 2006). حيث يتم تنفيذه بالعديد من الوسائل، مثل: التعليمات الوظيفية وفيها يتم إعطاء التعليمات اللازمة لتنفيذ العمل، ومن ثم الدوران الوظيفي ويتم فيه التنقل ما بين وظائف عدة، كما يتم التكليف بمهام أخرى من خلال وسيلة زيادة المهام الوظيفية لتضاهي للمهام الحالية التي يقوم بها، ومن ثم يتم إعطاء المرؤوس بعض الصلاحيات المحددة بالأسلوب المسمى تفويض السلطة، بينما الجزء الآخر هو التدريب خارج المؤسسة وفيه يتم إيفاد العامل لأحد المراكز التدريبية خارج المؤسسة والتي يترتب عليها الانقطاع عن العمل طيلة فترة الالتحاق بالدورة التدريبية (محمد، 2006).

##### 6- معوقات التدريب الإداري:

ذكر المالكي والمالكي (2022) عدداً من المعوقات التي تحد من فاعلية التدريب مثل: عدم الاهتمام بالفروق الفردية، وعدم متابعة التدريب، وإهمال عنصر الزمن، وعدم تحديد حاجات الأفراد للتدريب بشكل صحيح، ويرى الباحثان أن تحديد المعوقات قبل البدء بالتدريب والعمل على حل هذه المعوقات يؤدي إلى تدريب ناجح يحقق أهداف المؤسسة والأفراد.

ويرى الباحثان أن التدريب يعد من العناصر الأساسية والمهمة التي يتوجب دراستها والتخطيط لها داخل المؤسسة، ولتحقيق أهداف التدريب يجب اتباع مخطط هادف يقوم أساساً على الدراسة العملية والعلمية داخل

المؤسسة. من أجل الكشف عن مدى الحاجة التدريبية لها، كما أن عملية تحديد الحاجات التدريبية يترتب عليها معرفة نوع التدريب المطلوب، وما هي طبيعة هذا التدريب الذي يحتاجه العاملون، كما يترتب عليه تحديد أهداف عملية التدريب بدقة، فالحكم على مدى نجاح وفاعلية التدريب يعتمد بشكل أساسي على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منه، وكذلك يرى الباحثان أن التدريب الإداري لمديري المدارس هو أساس الإدارة الفاعلة للمدرسة، وأن التدريب الفعال يُكسب القائد التربوي مهارات يتم تطبيقها في الميدان، وأن إعداد قائد المدرسة هو مفتاح إعداد أجيال المستقبل.

### ثانياً: التطوير التنظيمي:

#### 1- مفهوم التطوير التنظيمي:

يرمز التطوير التنظيمي إلى مدى فاعلية المؤسسة ومدى انتهاجها لمسار ممنهج ومدروس يقود في النهاية إلى التغيير المطلوب، وقد بدأ مفهوم التطوير التنظيمي بالانتشار في عام (1940م) كإحدى تطبيقات علوم السلوك التطبيقي لحل مشكلة المؤسسات وتأثر بشكل جوهري بأعمال (Carl Rogers) و (Abraham Maslow) ودراسة الشبكة الإدارية التي قام بها (Black & Mouton) ليظهر كمجال واضح واتجاه معاصر لتطوير وتحديث المؤسسات عام (1957م) (الطجم، 2009)، ويقوم التطوير التنظيمي بتحفيز وترتيب البيئة الداخلية ومكوناتها من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتعرف على نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطوير وتحديث تحقق أكبر نسبة من الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة (علاء الدين، 2012).

واهتم التطوير التنظيمي بتمكين العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التحديات الكبيرة والمستجدة في حقل التعليم، ونتيجة لهذا الاهتمام ظهرت العديد من المحاولات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية عن طريق إيجاد حلول لهذه المشكلات، ومن هنا برز التطوير التنظيمي ومدى أهميته للفرد والمجتمع على حدٍ سواء (عبد العال، 2017).

كما يعتبر التطوير التنظيمي منهج تربوي لأنه مقصود ومخطط له فهو منهج وقائي صحي لسعيه لإبقاء المؤسسة ضمن الدائرة التنافسية، ويعد منهج استباقي يقوم على استقراء المستقبل ووضع رؤية وخطة على ضوءه (الصيرفي، 2004).

#### 2- خصائص التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بالخصائص التالية التي تميزه عن باقي برامج التدريب، ومن أهم هذه الخصائص: أنه يعتمد على التغيير المُبرمج والمُخطط له، وكذلك تُعد برامج التطوير التنظيمي ذات طابع جماعي فهي تستهدف الجماعات وليس الأفراد، كما أن عملية إدخال برامج التطوير التنظيمي واعتماده وملاحظة نتائجه تتطلب وقتاً طويلاً قد يصل إلى سنوات، وتتطلب عملية إدخال واعتماد برامج التطوير التنظيمي خبيراً في هذا المجال، ويفضل دائماً أن

يكون هذا الخبر من خارج المؤسسة، وكذلك تركّز برامج التطوير التنظيمي على تعديل وتحسين السلوك والاتجاهات، ويتصف التطوير التنظيمي بالمشاركة والاستمرارية (اللوزي، 2003).

### 3- أهداف التطوير التنظيمي وعناصره:

تختلف أهداف التطوير التنظيمي اعتماداً على ظروف المؤسسات وما تواجهه، ومع ذلك فإنها تشترك في الأهداف الآتية: اعتبار المؤسسة منظومة متطورة أساس فلسفتها الإدارية هو تفاعل الأفراد فيما بينهم كفريق عمل، وترسيخ قيم الثقة ما بين الأفراد، ورفع حيوية الفريق، وتقديم النصح والمساعدة للمديرين في مواجهة العديد من المشاكل الإدارية، وتحسين ورفع قيم الانتماء لدى الأشخاص نحو المؤسسة (محمد، 2014).

ويرى أبو نبعة (2001) أن التطوير التنظيمي يشمل عناصر متداخلة ومتميزة هي: التغيير المخطط من أجل التكيف في مواجهة التغيرات المختلفة، سواء أكانت تغيرات سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية وغيرها، حيث تشمل هذه الاستجابة المناسبة والفعالة متطلبات التغيير، والاستشارة: حيث تُسهّم في تسهيل عملية التغيير والتثقيف ولها عدة أشكال وأساليب، منها: أن المستشار فيه خبير في وهو موجه للعمل، يُراعي فيه أداء العمل وهو موجه نحو أداء العمل، وتثقيف التنظيم ويقصد به تثقيف أعضاء التنظيم، ومن الواضح أن التطوير التنظيمي يشتمل على تغيير الأداء والمعتقدات والسلوك (عبد الباقي، 2003).

### 4- مجالات التطوير التنظيمي ومراحلها:

تشمل مجالات التطوير التنظيمي مايلي: الأفراد: حيث يتم تطوير الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال تلبية حاجاتهم وتفهم الاختلاف في أنماط شخصيتهم واتجاهاتهم وقدراتهم المتباينة من شخص إلى آخر، كما يتم تطويرهم بإشراكهم ما أمكن في عملية صنع القرار وحل المشكلات، ومجموعات العمل: حيث يتم النظر إليهم كمجموعة يشتركون بتحقيق أهداف المؤسسة، والعمل على زيادة التنسيق والتماسك فيما بينهم، وغرس مفهوم أن النجاح يعتمد على مدى توحيدهم للمعايير والقيم التي تربطهم، والمؤسسة نفسها: من خلال السعي للتطوير التنظيمي لتحسين مهام العمل والخدمات المقدمة بالإضافة إلى تحسين علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وتبادل الخبرات فيما بينها، والإجراءات المتبعة داخل المؤسسة والتي تنظم عملها (عبد العال، 2017).

وقد قسم السلي (2002) مراحل التطوير التنظيمي إلى مرحلتين: المرحلة الأولى يتم فيها التقييم والتشخيص، وتمتاز هذه المرحلة بالذاتية أكثر من الموضوعية لأنها تعتمد على العامل البشري، حيث تختلف الاتجاهات ووجهات النظر بين الأفراد، والمرحلة الثانية التي تتضمن التدخل والتنفيذ.

ويرى عوض (2012) أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي، مرحلة الاستثارة وفي هذه المرحلة يشعر أفراد المؤسسة بضرورة التطوير والحاجة إليه ويثار انتباه أفراد المؤسسة إلى مشكلات العمل وتشكل لديهم دافعية لحل المشكلات والبحث عن حلول إبداعية ذاتية وتسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الإذابة، والمرحلة الثانية هي مرحلة

التغيير وتعد مرحلة تعلم وتدخل حيث يتم تطوير أساليب للعمل واجراءات تنظيمية، ويكتسب أفراد المؤسسة سلوكيات ومهارات جديدة تساعدهم على مواجهة المشكلات ، ويتم في هذه المرحلة تحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال وسائل وأدوات التغيير وتسمى أيضاً بمرحلة الإبدال، المرحلة الثالثة هي مرحلة التثبيت وتسمى مرحلة التجميد، وبعد الوصول إلى النتائج المطلوبة يتم حماية التغيير وضمان عدم العودة إلى الممارسات القديمة.

#### 5- معوقات التطوير التنظيمي:

أشار مطلق (2014) إلى معوقات التطوير التنظيمي وهي: معوقات سلوكية مثل قيم وأنماط سلوكية سلبية في المؤسسة أو في المجتمع مثل عادات وتقاليد واتجاهات سلبية، معوقات خارجية مثل بعض التشريعات أو تحديات مالية أو هيكلية، ومعوقات داخلية في البيئة الداخلية للمنظمة مثل تحديات في تنفيذ الإجراءات أو تحديات تقنية أو تحديات تمنع تنمية الكوادر البشرية.

ويرى الباحثان أن عملية التطوير التنظيمي تصطدم بمعوقات منها ما هو داخل المؤسسة التربوية ومنها ما هو خارج المؤسسة في المجتمع المحلي أو البيئة المحيطة ومنها ما يتعلق بعوامل مادية أو تشريعية أو فكرية ويرى الباحثان أن عوامل الخبرة والتفكير الإبداعي لدى أفراد المؤسسة تقلل من دور هذه المعوقات، فالتطوير التنظيمي ضرورة وتحقيق الأهداف مطلوب حتى لو تم بشكل بسيط ومستمر أفضل من عدم تحقيق الأهداف.

#### 6- العلاقة بين التدريب الإداري والتطوير التنظيمي:

يقوم التدريب الإداري بإكساب مديري المدارس مهارات تساعدهم في تطوير المدرسة وتمثل هذه المهارات في القدرة على الحوار والمناقشة، وإدارة الاجتماعات، والاتصال مع الآخرين، ومهارة حل المشكلات، ومهارة اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف، وغيرها من المهارات التي تؤدي إلى تنمية مهارات المديرين في أداء وظائفهم المدرسية وتطويرها، فالتدريب الإداري يُكسب مديري المدارس معلومات وأساليب حديثة لمواكبة التطورات المستمرة في مجال عملهم، حيث جاءت نتائج دراسة (القيسي، 2010) ودراسة (السويري، 2014) ودراسة (الحقباتي، 2015) لتشير إلى أن التدريب الإداري يُحسن أداء مديري المدارس لمهامهم ويحقق التنمية المهنية، وهذا يساعد مديري المدارس على قيادة عمليات التطوير التنظيمي وترقيتها مع مرور الوقت، فالمدير يقوم بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وعملية التخطيط والتنفيذ والتقييم لجميع مجالات العمل في المدرسة بمشاركة كافة العاملين، بالاستعانة بمهارات وأساليب حديثة تضمنتها البرامج التدريبية، وهذا ما أكدته نتائج هذه الدراسة التي وجدت علاقة ارتباطية طردية بين درجة أهمية التدريب الإداري لدى مديري المدارس ومستوى التطوير التنظيمي، ويرى الباحثان أن التدريب الإداري لمدير المدارس يُحسن من مستوى التطوير الإداري بسبب المهارات التي يكتسبها مديرو المدارس من خلال البرامج التدريبية الإدارية.

## الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وقد قسمت إلى محورين الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب الإداري، والمحور الثاني: الدراسات المتعلقة التطوير التنظيمي، وتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

## 1- دراسات تناولت التدريب الإداري :

أجرت القيسي (2010) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تأثير الدورات التدريبية الإدارية في أداء مديري المدارس لمهامهم في فلسطين من وجهة نظرهم، وأثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، مرحلة المدرسة، موقع المحافظة)، وتم اختيار المنهج الوصفي للدراسة، وتضمن مجتمع الدراسة (480) مديراً التحقوا بالدورات التدريبية الإدارية خلال الأعوام (2005 إلى 2010) وتكونت عينة الدراسة من (157) مديراً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، طبقت عليهم أداة الدراسة المكونة من (50) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة تأثير الدورات التدريبية الإدارية في أداء مديري المدارس لمهامهم من وجهة نظرهم مرتفعة جداً، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح (حملة البكالوريوس وأعلى) ولتغير الخبرة لصالح الفئات (5 سنوات وأقل ومن 6-10 سنوات)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية للمتغيرات: مرحلة المدرسة والجنس وموقع المحافظة.

أجرى السوري (2014) دراسة تهدف لتحديد مدى إسهام التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية بدولة الكويت في القيادة التعليمية والتخطيط المدرسي وتحسين الأداء والكشف عن أثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في تحديد مدى مساهمة التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (130) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن مساهمة التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالإدارة المدرسية في مجال القيادة المدرسية ومجال تحسين الأداء جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت مساهمة التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية في مجال التخطيط المدرسي متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة على أداة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخبرة.

وأجرى لنجم ولنجم (Lingam & Lingam, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تقدير مديري المدارس في دولة فيجي لبرامج التدريب الإداري والقيادة التربوية التي تم التدريب عليها، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (24) فقرة، وشملت عينة الدراسة (40) مديراً ومديرة أنهموا البرامج التدريبية أعاد منهم (75%) منهم الاستبانة، وأظهرت النتائج أن تقدير مديري المدارس للبرامج التدريبية إيجابي بشكل عام، وكذلك أظهرت النتائج الحاجة إلى الاهتمام ببعض المجالات الخاصة ذات العلاقة بالمحتوى والتطبيق العملي الميداني والتي تعد أساسية لمواجهة الظروف المستقبلية .

أجرت الحقباني (2015) دراسة تهدف للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الابتدائية في محافظة الخرج في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات، وشملت عينة الدراسة (40) مديرةً طبقت عليهن استبانة لجمع البيانات، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن البرامج التدريبية مؤثرة بدرجة كبيرة في تطوير أداء المديرات للمهام الإدارية والفنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة الادارية، عدد الدورات).

وأجرى لاشين وصلاح الدين (2019) دراسة هدفت إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتطبيق التدريب الإداري الاحترافي لمديري المدارس المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: أساليب التدريب الاحترافي، ومتطلبات تطبيق التدريب الاحترافي، ومعوقات تطبيق التدريب الاحترافي على عينة مكونة من (82) من الخبراء في مجال التدريب الإداري التربوي مثل المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في محافظة بني سويف بجمهورية مصر العربية، وأظهرت النتائج أن درجة أهمية أساليب التدريب الاحترافي جاءت كبيرة، وبالنسبة لمتطلبات التدريب الاحترافي جاءت المتطلبات المادية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، ثم جاءت المتطلبات الإدارية المرتبطة بالتخطيط، ثم المتطلبات الإدارية المرتبطة بالتقييم، ثم جاءت المتطلبات البشرية، ووجود العديد من المعوقات التي تقف حائلاً للتدريب الإداري الاحترافي.

وأجرى سيزر وانجين (Sezer & Engin,2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن آراء مديري المدارس فيما يتعلق باختيار وتدريب وتعيين مديري المدارس في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي وتصميم البحث النوعي ونموذج دراسة الحالة، وتكونت عينة الدراسة من (30) مدير ومديرة مدرسة، وتم جمع البيانات من خلال أداة مقابلة شبه منظمة والمقابلات الجماعية المركزة، وأشارت النتائج إلى ضرورة أخذ درجة الكفاءة والامتحانات والمقابلة ودرجة الدراسات العليا عند اختيار مدير المدرسة والاهتمام بالتدريب قبل الخدمة، وأثناء الخدمة، وممارسة التدريب أثناء العمل، وكذلك الحياد والعدالة في تعيين مديري المدارس وتحديد معايير موضوعية تتضمن الخبرة المهنية، والكفاءة المهنية، والمهارات الإدارية، والخصائص الشخصية.

## 2- دراسات تناولت التطوير التنظيمي:

أجرى مافوسا جويس وتيمبانكوسا (Maphosa Joyce & Thembinkosi,2015) دراسة هدفت للتحقق من فاعلية تدخلات التطوير التنظيمي على الثقافة التنظيمية وتحسين أداء المدارس في منطقة وأرنباك في دولة زيمبابوي، وشملت عينة البحث (50) معلماً ومعلمةً و(18) مديراً ومديرة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطُبقت عليهم استبانتين منفصلتين، وأظهرت النتائج أن تدخلات التطوير التنظيمي تساعد المدارس على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وبالتالي تحسين الأداء في المدارس، وكذلك أظهرت النتائج أن مديري المدارس أكبر سناً وخبرةً ونضجاً من المعلمين، واتفق المعلمون ومديرو المدارس على أن العوامل الديموغرافية لها أثر كبير على الثقافة التنظيمية.

وأجرى المطيري (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للحكومة الرشيدة في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تتضمن (45) فقرة موزعة على (6) مجالات، وطُبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (289) معلماً ومعلمةً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للحكومة الرشيدة متوسطة في جميع مجالات أداة الدراسة باستثناء مجال إدارة المعلومات حيث جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على محور درجة ممارسة مديري المدارس للحكومة الرشيدة تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام مرتفع، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للحكومة الرشيدة في الكويت ومستوى التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وكذلك أجرى بالي ورامسمسي قوريه ونودي (Pilly, Ramasamy-Gurayah & Naude, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على فاعلية خدمات التدخل في التطوير التنظيمي التي يتم تطبيقها في المدارس في مقاطعة كوازولوا (Kwazulu) في جنوب أفريقيا وكذلك تصور (perception) المعلمين والمديرين تجاه الأدوات التنظيمية المستخدمة لتحسين مستوى الإدارة (standard of management) في المدارس العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (150) معلماً ومديراً يعملون في (20) مدرسة تم اختيارهم عشوائياً (non-probability snowball sampling)، وأظهرت النتائج فاعلية بعض خدمات التدخل في التطوير التنظيمي التي تم توظيفها في المدارس العامة، وأن التدخلات التنظيمية مفيدة في تحسين مستوى الإدارة في المدارس العامة.

وأجرى أبوعلة وعبد الرحمن (2020) دراسة تهدف إلى التعرف على تقديرات المعلمين لواقع التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة جازان في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة طُبقت على عينة الدراسة التي شملت (350) معلماً من معلمي المدارس الثانوية للبنين، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية للبنين للتطوير التنظيمي كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وجاء محور التطوير الإداري بالمرتبة الأولى ثم محور تطوير الموارد البشرية بالمرتبة الثانية، وجاء محور تطوير المرافق والوسائل التعليمية الأقل ممارسة من مديري المدارس الثانوية، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على أداة الدراسة تُعزى للمتغيرات (الخبرة والمؤهل العلمي).

كما أجرت صالح (2022) دراسة تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتطوير التنظيمي وعلاقته بمستوى إدارة الازمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى في الأردن، وشملت عينة الدراسة (300) معلم ومعلمة طبقت عليهم استبانة تكونت من جزأين (جزء لقياس درجة التطوير التنظيمي، وجزء لقياس مستوى إدارة الازمات)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للتطوير التنظيمي وإدارة الأزمات متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات المعلمين على أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئات (من 5 إلى 10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي باستثناء بُعد التطوير التكنولوجي، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة طردية دالة إحصائياً بين درجة التطوير التنظيمي ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى.

وأجرى الرشيد والمعطي وأحمد (2023) دراسة تهدف إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل التطوير التنظيمي والإبداع الإداري لدى القيادات المدرسية بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته مكونة من (95) فقرة موزعة على (4) محاور هي: واقع ممارسة التطوير التنظيمي، العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري، معوقات تطبيق التطوير التنظيمي والإبداع التربوي، متطلبات التطوير التنظيمي والإبداع الإداري، وطُبقت على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة المكون من (96) من مديري المدارس المتوسطة و(192) من المساعدين، وأظهرت النتائج تقيد القيادات المدرسية بالمدارس المتوسطة بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، وقصور اللوائح المتعلقة بالمكافآت المالية مما يقلل الدافعية لدى العاملين لإنجاز العمل.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تمكن الباحثان من الوصول إليها، وتشابه هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة لجمع البيانات وعينة البحث التي شملت مديري المدارس الحكومية، تميزت الدراسة الحالية من خلال ملاحظة الباحثين بوجود اهتمام قليل في إجراء دراسات حول العلاقة بين التدريب الإداري لمديري المدارس مع مستوى التطوير التنظيمي، حيث بحثت هذه الدراسة في فاعلية التدريب الإداري المقدم لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين وعلاقته بالمتغيرات (الجنس، والخبرة في مجال الإدارة، والمؤهل العلمي) وكذلك الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في المدارس الحكومية في البادية الشمالية الغربية من وجهة نظر مديري المدارس وعلاقته بالمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس تربية البادية الشمالية الغربية، والبالغ عددهم (145) مديراً ومديرة والذين هم على رأس عملهم أثناء التطبيق، وذلك وفقاً لإحصائيات مديرية التربية والتعليم في البادية الشمالية الغربية 2023، كما في الجدول رقم (1).

#### جدول (1)

توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات / المستويات	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	55	38%
	أنثى	90	62%
المؤهل العلمي	بكالوريوس + دبلوم عالي	92	63%
	دراسات عليا (ماجستير فأعلى)	53	37%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	8%
	10 سنوات فأكثر	124	85%

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تتكون من محورين: الأول: التدريب الإداري، والثاني: التطوير التنظيمي، حيث طور الباحثان أداة الدراسة بالاطلاع على الأدب النظري الخاص بالتدريب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بالتطوير التنظيمي مثل دراسة فضة وشالاتي (2022)، ودراسة الحقباني (2015)، ودراسة صالح (2022)، ودراسة المالكي والمالكي (2022). وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول منها المعلومات الديموغرافية التي تتعلق بأفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). أما الجزء الثاني فقد تكون من (16) فقرة لقياس مستوى التدريب الإداري لمديري المدارس ومجالاته (المجال الإداري، والفني، والاجتماعي)، والجزء الثالث تكون من (21) فقرة لقياس مستوى التطوير التنظيمي ومجالاته (الإجراءات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والوسائل التكنولوجية، والتطوير والتقييم للموارد البشرية).

## صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وذلك بعرضها على (11) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية، وأصول التربية، طُلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة وذلك من حيث درجة ملاءمة كل فقرة من فقراتها للمجال الذي تنتهي إليه، ودرجة وضوح كل فقرة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح ما يراه كل محكم وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

## ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معاملات ثبات الاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا كما هو مبين في الجدول رقم (2).

## جدول (2)

## معامل الثبات لمحاور الأداة

المجالات	معامل كرونباخ ألفا
التدريب	المجال الإداري 0.91
	الفني 0.90
	الاجتماعي 0.90
التطوير التنظيمي	الإجراءات الإدارية 0.89
	الهيكل التنظيمي 0.82
	الوسائل التكنولوجية 0.87
	التطوير والتقييم للموارد البشرية 0.85

يُبين جدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات لمجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة، وقد تراوحت قيم معامل الثبات لمجالات التدريب الإداري ما بين (0.91-0.90). ولمجالات التطوير التنظيمي تراوحت ما بين (0.85-0.89)، وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الاتساق كانت ذات درجات مقبولة، ودالة إحصائياً.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج (SPSS) (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية)، واستخدام الحاسوب لإدخال البيانات، وتم معالجة البيانات إحصائياً وفقاً لأسئلتها، ولاستخراج ثبات الأداة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، وللإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال

الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي، وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون.

وقد اعتمد الباحثان سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) من خلال إعطاء التدرج السابق الأرقام (1,2,3,4,5). وللحكم على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على المستوى تم الاعتماد على المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات =  $3/1 = 0.66$ ، وضمن التدرج (1-1.8) قليلة جداً، (1.81-2.6) قليلة، (2.61-3.4) متوسطة، (3.41-4.2) كبيرة، (4.21-5) كبيرة جداً، وتم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية: (الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)) / عدد الفئات المطلوبة =  $5/(1-5) = 0.80$ .

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

### النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

الذي ينص على: ما أهمية التدريب الإداري لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التدريب الإداري لمديري المدارس ويوضح ذلك جدول (3).

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التدريب الإداري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الإداري	4.09	0.63	كبيرة جداً
2	2	الفني	4.02	0.64	كبيرة
3	3	الاجتماعي	3.98	0.66	كبيرة
		الكلية	4.03	0.60	كبيرة جداً

يبين جدول (3) أن درجة أهمية التدريب الإداري لمديري المدارس في البادية الشمالية الغربية جاءت كبيرة جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وتراوح متوسطات المجالات ما بين (3.98 - 4.09)، وجاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة وكبيرة جداً إذ جاء بالرتبة الأولى المجال الإداري بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وبالرتبة الثانية جاء المجال الفني

بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، أما في الرتبة الثالثة فقد جاء المجال الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وقد أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن درجة تقدير أهمية التدريب الإداري لمديري المدارس في البادية الشمالية الغربية جاءت كبيرة جداً، حيث حصل المجال الإداري على درجة تقدير "كبيرة جداً" وجاءت المجالات (الفني والاجتماعي) بدرجة تقدير "كبيرة"، ويُعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس قد حصلوا على دورات تدريبية تتعلق بشكل مباشر بالعمل الإداري المدرسي مثل دورة القيادة التعليمية ودورة المدرسة الحديثة أو دورات تتعلق بموضوع خاص ضمن العمل الإداري مثل دورة معايير التنمية المهنية، حيث تُسهم مثل هذه الدورات في تطوير مهارات مدير المدرسة وتحسين جودة العمل، وكذلك القابلية لتطبيق محتوى هذه الدورات بشكل عملي وعلى أرض الواقع مما يُعزز تقدير التدريب الإداري لدى مديري المدارس، فالأساس النظري القابل للتطبيق والذي يُعطي نتائج ملموسة مرتفعة عند المتدربين يعكس أن هذه الدورات تُسهم بشكل فعال في تلبية حاجات المديرين في مجال عملهم.

وهذا يتفق مع دراسة (القيسي، 2010) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يرون أن درجة تأثير الدورات التدريبية الإدارية في أداء مهامهم مرتفعة جداً، وكذلك دراسة (الحقاني، 2015) التي أشارت إلى أن الدورات التدريبية الإدارية تُسهم في تطوير الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، ودراسة السويدي (2014) التي أشارت إلى أن التدريب الإداري يُحسن أداء العاملين في مجال الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة.

وفيما يلي عرض كل مجال على حده:

#### المجال الأول: الإداري:

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول المجال الإداري مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يسهم التدريب الإداري في تحسين القدرة على إدارة الاجتماعات والحوار والمناقشة مع الآخرين.	4.26	0.68	كبيرة جداً
2	2	يوجه التدريب الإداري الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية والمادية المتاحة.	4.16	0.76	كبيرة
3	4	يعزز التدريب الإداري القدرة على اتخاذ القرار.	4.15	0.75	كبيرة جداً
4	6	يوجه التدريب الإداري إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.01	0.80	كبيرة
5	5	يمكن التدريب الإداري من استخدام أساليب البحث العلمي في حل المشكلات المدرسية	3.99	0.79	كبيرة
5	3	يتيح التدريب الإداري القدرة على استثمار الميزانية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوقعة	3.99	0.79	كبيرة
		الكلية	4.09	0.63	كبيرة جداً

يبين جدول (4): أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للتدريب الإداري في المجال الإداري جاءت كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.09)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.99-4.26) وقد جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "يسهم التدريب الإداري في تحسين القدرة على إدارة الاجتماعات والحوار والمناقشة مع الآخرين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26) بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يوجه التدريب الإداري الاستخدام الأمثل للموارد التعليمية والمادية المتاحة" في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.16) بدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يعزز التدريب الإداري القدرة على اتخاذ القرار"، بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت فقرة رقم (6) "يوجه التدريب الإداري إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بالرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة كبيرة وقد جاءت الفقرة رقم (5) والفقرة رقم (3) واللذان تنصان على "يمكن التدريب من استخدام أساليب البحث العلمي في حل المشكلات المدرسية"، و "يتيح التدريب الإداري القدرة على استثمار الميزانية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوقعة" في الرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.99) لكل منهما على التوالي وبدرجة كبيرة.

وبالنسبة للمجال الإداري أشارت النتائج إلى أن المجال الإداري قد حصل على أعلى تقدير بدرجة "كبيرة جداً" حيث حصلت الفقرة "يسهم التدريب الإداري في تحسين القدرة على إدارة الاجتماعات والحوار والمناقشة مع الآخرين" على أعلى تقدير وبدرجة "كبيرة جداً"، ويُعزى ذلك إلى أن التدريب الإداري يُسهم في رفع مهارات الاتصال بين المدير والعاملين بالمدرسة، والقدرة على إدارة الاجتماعات والخروج بنتائج عملية وقرارات بمشاركة الجميع مما يُسهم في تطبيقها، فالتدريب الإداري يتضمن مهارات الإتصال ويُمكن مدير المدرسة من تبادل الأفكار الجديدة مع الآخرين وممارسة الاستماع الجيد داخل الاجتماعات وأثناء الحوار والأخذ بالنقاط المهمة، والقدرة على تلخيص وجهات نظر الآخرين وتقديم إرشادات وتعليمات واضحة، وهذه النتيجة تعكس أن التدريب الإداري يُسهم في تحسين مهارات إدارة الاجتماعات والحوار لدى مديري المدارس.

بينما حصلت الفقرة "يتيح التدريب الإداري القدرة على استثمار الميزانية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوقعة" على أقل تقدير وبدرجة "كبيرة"، وكذلك الفقرة "يمكن التدريب الإداري من استخدام أساليب البحث العلمي في حل المشكلات المدرسية" وحصلت على تقدير بدرجة "كبيرة"، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى المزيد من التدريب على القدرة على إعداد ميزانية تُسهم في تلبية جميع احتياجات المدرسة وأن تكون مرنة وقابلة للتعديل حسب ظروف المدرسة خلال العام الدراسي، وبالتعاون مع العاملين في المدرسة، وتوظيف ميزانية المدرسة في خدمة العملية التعليمية والبيئة المدرسية، وكذلك الحاجة إلى برامج متخصصة بتطبيق أساليب البحث العلمي لجمع المعلومات من مصادر مختلفة وتطوير أدوات مناسبة لجمع المعلومات، والقدرة على تحليل البيانات، والقدرة على اتخاذ القرارات استناداً إلى معلومات موثقة بأرقام وبيانات.

المجال الثاني: الفني:

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة للفقرات المتعلقة بالمجال الفني مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يساعد التدريب الإداري في متابعة أعمال المعلمين وتقييمها مثل (الخطط الدراسية والاختبارات وسجلات الحضور والعلامات والواجبات المنزلية).	4.14	0.75	كبيرة جدا
2	9	يعزز التدريب الإداري القدرة على متابعة توصيات المشرفين التربويين	4.04	0.78	كبيرة جدا
3	11	يعزز التدريب الإداري القدرة على متابعة احتياجات المعلمين التدريبية وتلبيتها	4.03	0.77	كبيرة جدا
4	10	يوجه التدريب الإداري إلى قيادة المعلم ضمن برنامج للإشراف لتحسين أدائه في التعليم الصفّي	3.94	0.72	كبيرة
4	7	يوجه التدريب الإداري إلى متابعة تدريس المنهج بشكل سليم.	3.94	0.76	كبيرة
		الكلّي	4.02	0.64	كبيرة

يبين جدول (5): أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للتدريب الإداري في المجال الفني جاءت كبيرة بمتوسط حسابي (4.02)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.94-4.14) وجاءت جميع الفقرات بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، فقد جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يساعد التدريب الإداري في متابعة أعمال المعلمين وتقييمها مثل (الخطط الدراسية والاختبارات وسجلات الحضور والغياب والعلامات والواجبات البيتية) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "يعزز التدريب الإداري القدرة على متابعة توصيات المشرفين التربويين" في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) بدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "يعزز التدريب الإداري القدرة على متابعة احتياجات المعلمين التدريبية وتلبيتها" بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03) بدرجة كبيرة وجاءت الفقرتان رقم (10) ورقم (7) اللتان تنصان على "يوجه التدريب الإداري إلى قيادة المعلم ضمن برنامج للإشراف لتحسين أدائه في التعليم الصفّي" ورقم (7) ونصها "يوجه التدريب الإداري إلى متابعة تدريس المنهج بشكل سليم" في الرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.94) لكل منهما وانحراف معياري (0.72). وبالنسبة للمجال الفني فقد حصل على تقدير بدرجة "كبيرة" حيث حصلت الفقرة التي تنص على "يساعد التدريب الإداري في متابعة أعمال المعلمين وتقييمها مثل (الخطط الدراسية والاختبارات وسجلات الحضور والعلامات

والواجبات البيتية) على أعلى تقدير وبدرجة "كبيرة جداً" ويُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس في مديرية تربية وتعليم البادية الشمالية الغربية يسعون لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، المنبثقة من رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم، والتي تتضمن توفير تعليم عالٍ الجودة يمكن المتعلم من التفكير العلمي الإبداعي الناقد ويزود المتعلم بمهارات وقيم، ولتحقيق ذلك يسعى مديرو المدارس للتأكد من حصول الطلبة على تعليم فعال من خلال متابعة أعمال المعلمين، وكذلك متابعة الخطط الدراسية والاختبارات وهي جزء مهم من تقييم البرامج التربوية وجودة الخدمات المقدمة، وتعكس حرص مديري المدارس على التأكد من حصول الطلبة على خدمات تعليمية مناسبة وفعالة.

بينما حصلت الفقرة التي تنص على "يوجه التدريب الإداري إلى قيادة المعلم ضمن برامج للإشراف لتحسين أدائه في التعليم الصفّي" والفقرة التي تنص على "يوجه التدريب الإداري إلى متابعة تدريس المنهج بشكل سليم" على أقل تقدير وبدرجة "كبيرة"، ويُعزى ذلك إلى أن المدرسة تتضمن معلمين من تخصصات مختلفة ولكل تخصص أساليب تدريس خاصة به ولذلك يقوم مدير المدرسة بتكوين مجموعات من المعلمين حسب تخصصهم يتبادلون الزيارات الصفية والخبرات بينهم، وتعكس هذه النتائج حاجة مديري المدارس إلى المزيد من البرامج التدريبية التي تركز على دور المدير كمشرف تربوي مقيم.

#### المجال الثالث: الاجتماعي:

#### جدول (6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالمجال الاجتماعي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	يوجه التدريب الإداري إلى إظهار الاهتمام بالمعلم الجديد في المدرسة وتقديم النصح والإرشاد له.	4.06	0.72	كبيرة جداً
2	14	يحفز التدريب الإداري الاهتمام بالأنشطة الجماعية بالأنشطة في المدرسة للعمل بروح الفريق.	4.03	0.75	كبيرة جداً
3	12	يوجه التدريب الإداري إلى معاملة العاملين بالمدرسة بالعدالة والمساواة.	4.00	0.80	كبيرة
4	15	يرشد التدريب الإداري لمراعاة الخصائص النمائية للطلبة وتوظيفها في العمل معهم.	3.94	0.77	كبيرة
5	16	يرشد التدريب الإداري إلى إشراك الطلبة في حل المشكلات المدرسية من خلال البرلمان الطلابي	3.87	0.85	كبيرة
		الكلّي	3.98	0.66	كبيرة

يبين الجدول رقم (6) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للتدريب الإداري في المجال الاجتماعي جاءت كبيرة بمتوسط حسابي (3.98)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.06-3.85). وقد جاءت الفقرة (13) التي تنص على "يوجه التدريب الإداري إلى إظهار الاهتمام بالمعلم الجديد في المدرسة وتقديم النصح والإرشاد له" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) بدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (14) التي تنص على "يحفز التدريب الاهتمام بالأنشطة الجماعية في المدرسة للعمل بروح الفريق" في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (0.75) وبدرجة كبيرة جداً. وفي الرتبة الثالثة الفقرة رقم (12) التي تنص على "يوجه التدريب الإداري إلى معاملة العاملين بالمدرسة بالعدالة والمساواة" بمتوسط حسابي (4.00) وجاءت الفقرة (16) التي تنص على "يرشد التدريب الإداري إلى إشراك الطلبة في حل المشكلات المدرسية من خلال البرلمان الطلابي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة كبيرة.

بالنسبة للمجال الاجتماعي فقد حصل على تقدير بدرجة "كبيرة"، أما فقرة "يوجه التدريب الإداري إلى إظهار الاهتمام بالمعلم الجديد في المدرسة وتقديم النصح والإرشاد للمعلم الجديد والمساعدة في تخطيط الدروس وكذلك توفير مصادر تربوية تساعد المعلم الجديد في عمله في الغرفة الصفية وفي المدرسة، وتوفير البيئة والظروف المناسبة التي تساعد المعلم الجديد على تنفيذ حصص صفية جيدة وتدريبية على أداء المهام المدرسية الأخرى.

بينما حصلت الفقرة "يرشد التدريب الإداري إلى إشراك الطلبة في حل المشكلات المدرسية من خلال البرلمان الطلابي" على أقل تقدير وبدرجة "كبيرة"، ويُعزى ذلك إلى حاجة الطلبة الذين تم انتخابهم في البرلمان الطلابي إلى التدريب على مهارات حل المشكلات للمشاركة في تحقيق أهداف البرلمان الطلابي والتي تتضمن إجراء أبحاث ودراسات وإعداد تقارير طلابية حول قضايا عامة تهم المدرسة والمجتمع المحلي وتحديد المشكلات وطرح حلول لها بالتعاون مع المرشد التربوي ومؤسسات المجتمع المحلي وبسبب افتقار وضعف مهارة حل المشكلات لدى بعض الطلاب تقل مشاركة الطلبة في حل المشكلات المدرسية.

### النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة تقدير أهمية التدريب الإداري في مدارس تربية البادية الشمالية الغربية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أهمية التدريب الإداري في مدارس مديرية تربية البادية الشمالية الغربية حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ويوضح ذلك جدول (7).

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول أهمية التدريب الإداري حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

المتغير	الإداري	الفني	الاجتماعي	الكلبي
الجنس	المتوسط	4.16	4.01	3.98
	الانحراف	0.64	0.67	0.70
	المتوسط	4.5	4.02	3.98
	الانحراف	0.63	0.62	0.63
المؤهل	المتوسط	4.07	4.06	3.96
	الانحراف	0.63	0.63	0.62
	المتوسط	4.14	4.03	4.01
	الانحراف	0.64	0.66	0.72
سنوات الخبرة	المتوسط	3.92	3.68	3.84
	الانحراف	0.97	1.02	0.86
	المتوسط	4.06	3.89	3.91
	الانحراف	0.79	0.80	0.84
المتغير	المتوسط	4.11	4.06	4.00
	الانحراف	0.59	0.58	0.63
	المتوسط	4.16	4.01	3.98
	الانحراف	0.64	0.67	0.70

يبين جدول (7) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير أهمية التدريب الإداري بسبب اختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر). ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد وبين ذلك جدول (8).

## جدول (8)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات التدريب الإداري

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	لدلالة
الجنس	الإداري	.627	1	.627	1.555	.22
هوتلنج=0.23	الفني	.039	1	.039	.095	.76
ح=0.369	الاجتماعي	.009	1	.009	.021	.88
	الدرجة الكلية	.151	1	.151	.422	.52
المؤهل العلمي	الإداري	.097	1	.097	.240	.63
هوتلنج=0.009	الفني	.002	1	.002	.006	.94
ح=0.749	الاجتماعي	.064	1	.064	.144	.71

.76	.090	.032	1	.032	الدرجة الكلية	
.50	.700	.282	2	.565	الاداري	
.15	1.895	.774	2	1.548	الفني	الخبرة
.74	.298	.131	2	.263	الاجتماعي	وبيلكس=954
.39	.945	.339	2	.678	الدرجة الكلية	ح=371
		.403	140	56.475	الاداري	
		.408	140	57.187	الفني	الخطأ
		.441	140	61.733	الاجتماعي	
		.359	140	50.192	الدرجة الكلية	
			145	2488.222	الاداري	
			145	2401.200	الفني	الكلية
			145	2356.560	الاجتماعي	
			145	2411.156	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (8) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

بالنسبة لمتغير الجنس قد يُعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية الإدارية لمديري المدارس تعقد بمشاركة المديرين والمديرات دون فصل حسب الجنس، لذلك يتلقى الجميع نفس التدريب والمحتوى العلمي لهذه البرامج التدريبية ويُعزى ذلك أيضاً إلى أن البرامج التدريسية في الجامعات قبل الخدمة موحدة للذكور والإناث، وكذلك البرامج التدريسية للإدارة التربوية مثل الدبلوم العالي في الإدارة التربوية وغيرها تُعطى للمديرين الذكور والإناث معاً، وسعي المديرين والمديرات إلى امتلاك المعارف والمهارات الإدارية على حدٍ سواء من خلال المشاركة في الدورات التدريبية التي تعقدتها وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم في البادية الشمالية الغربية لجميع مديري المدارس .

ولا تختلف إدارة مدارس الذكور عن مدارس الإناث من حيث المهام والوظائف التي يؤديها مدير ومديرة المدرسة، وكذلك أن إدارة تعليم مدارس الذكور هي نفسها إدارة تعليم مدارس الإناث، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (القيسي، 2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس وتختلف مع دراسة (العامودي والحراشنة، 2021) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي قد يُعزى ذلك إلى التقارب في مستويات المؤهلات العلمية عند مديري المدارس، وكذلك جاءت هذه النتيجة بسبب سعي المديرين إلى امتلاك المعارف والمعلومات الخاصة بالعمل الإداري المدرسي من

مصادر مختلفة متاحة للجميع بغض النظر عن درجة المؤهل العلمي للمتدرب، كما يعزو الباحثان النتيجة إلى أن برامج التطوير والارتقاء المهني التي تقدمها وزارة التربية والتعليم وفقاً لنظام الرتب والمعتمدة على الدورات والبرامج التدريبية لترقية مديري المدارس والإداريين التربويين وانضمام عدد كبير من المديرين لها، أدى إلى حدوث تقارب في مستوى الكفايات والقدرات لدى المديرين بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي، لذلك قام مديرو المدارس بتقدير درجة أهمية التدريب الإداري بدرجة متقاربة ودون فروق.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السويدي (2014) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (القيسي، 2010) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي وتختلف مع دراسة (الحقباني، 2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة قد يُعزى ذلك إلى أن البرامج التدريبية التي يلتحق بها مديرو المدارس قبل وأثناء الخدمة والعمل كمدير مدرسة ومنها برنامج دبلوم الإدارة التربوية في الجامعات، ودورة القيادة والإدارة التربوية تهدف لتأهيل مدير المدرسة ليمتلك المعارف والمهارات الإدارية المتميزة، وكذلك أن محتوى هذه البرامج مرتبط بدرجة كبيرة بالبيئة المدرسية ويُسهّم في رفع كفاءة مدير المدرسة، وكذلك يرى الباحثان أن أغلب مديري المدارس كانوا يعملون بوظيفة "مساعد مدير مدرسة" وتم تفويضهم للقيام بمهام إدارية مختلفة خلال سنوات خدمتهم كمساعد مدير أو تم تكليفهم بالعمل كمدير مدرسة لمدة محددة بسبب ظروف العمل، لذلك قام مديرو المدارس بتقدير درجة أهمية التدريب الإداري بدرجة متقاربة ودون فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السويدي (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (القيسي، 2010) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة وتختلف مع دراسة (الحقباني، 2015) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى لمتغير الخبرة.

### النتائج الخاصة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على: ما مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي لمديري تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم ويوضح ذلك جدول (9).

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد الدراسة حول أهمية التطوير التنظيمي مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	التطوير والتقييم للموارد البشرية	4.12	0.55	كبيرة جداً
2	3	الوسائل التكنولوجية	4.02	0.61	كبيرة
3	1	الإجراءات الإدارية	3.98	0.56	كبيرة
4	2	الهيكل التنظيمي	3.97	0.62	كبيرة
		الكلية	4.02	0.51	كبيرة

يبين جدول (9) أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس لمديرية التربية والتعليم في البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.02)، وتراوحت متوسطات المجالات ما بين (3.97-4.12)، وجاءت جميع المجالات بدرجة كبيرة جداً وكبيرة، حيث جاء بالترتبة الأولى مجال التطوير والتقييم للموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.12)، وجاء مجال الوسائل التكنولوجية بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02)، وجاء مجال الإجراءات الإدارية بالترتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.98)، وجاء مجال الهيكل التنظيمي بالترتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.49).

وقد يُعزى ذلك إلى سعي مديري المدارس نحو تنمية المعلمين والعاملين بالمدرسة من خلال إلحاقهم بالدورات التي تنظمها مديرية التربية والتعليم ويقدمها المشرف التربوي أو من خلال منصة تدريب المعلمين، وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع مديري المدارس يقومون بتفويض بعض المهام الإدارية للعاملين في المدرسة حسب مهاراتهم بموجب خطة التطوير الإداري، وكذلك وجود شبكة المدارس التي تُلزم مديري المدارس داخل المنطقة الواحدة أو الأحياء المتجاورة بالتواصل وبناء مهارات جديدة وتبادل الخبرات بين المديرين وخاصة المتعلقة بالتطوير الإداري، ويرى الباحثان أن الخطة التطويرية التي يضعها مدير المدرسة بناءً على دراسة الاحتياجات وفق استبانة محددة لجميع المدارس الحكومية وتحديد نقاط الضعف والقوة في مجالات مختلفة تُسهم في هذه النتيجة، حيث تُلزم الخطة التطويرية مدير المدرسة بمراجعة مجالات مهمة مثل مجال التعلم والتعليم ومجال بيئة الطالب ومجال المدرسة والمجتمع ومجال القيادة والإدارة، وكل مجال يتضمن نقاطاً متعددة شاملة تؤدي في النهاية لتحقيق مستوى تطوير تنظيمي مرتفع.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المطيري (2018) التي أشارت إلى أن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام مرتفع، وتختلف مع دراسة صالح (2022) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للتطوير التنظيمي متوسطة.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث جاءت على النحو الآتي وفقاً لترتيبها حسب نتائج متوسطاتها الحسابية:  
مجال: التطوير والتقييم للموارد البشرية

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالتطوير والتقييم للموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	21	أحرص على زيادة النمو المهني للعاملين بالمدرسة.	4.25	0.61	كبيرة جداً
2	19	أرشد العاملين إلى مصادر المعرفة.	4.12	0.66	كبيرة جداً
3	20	أشجع العاملين في المدرسة على التقييم الذاتي.	4.08	0.71	كبيرة جداً
4	18	أضع آراء العاملين في المدرسة بالاعتبار عند اختيار البرامج التدريبية.	4.04	0.65	كبيرة جداً
		الكلية	4.12	0.55	كبيرة جداً

يبين جدول (10) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير التنظيمي لمجال التطوير والتقييم للموارد البشرية جاءت جميعها كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.12)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.04-4.25)، وقد جاءت الفقرة رقم (21) التي تنص على "أحرص على زيادة النمو المهني للعاملين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (19) التي تنص على "أرشد العاملين إلى مصادر المعرفة" في الرتبة الثانية، وجاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على "أشجع العاملين في المدرسة على التقييم الذاتي" في الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.08)، وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصّها "أضع آراء العاملين في المدرسة بالاعتبار عند اختيار البرامج التدريبية" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة كبيرة جداً.

كما أشارت النتائج إلى أن مجال التطوير والتقييم للموارد البشرية قد حصل على أعلى تقدير بدرجة "كبيرة جداً"، حيث حصلت الفقرة "أحرص على زيادة النمو المهني للعاملين بالمدرسة" على أعلى تقدير وبدرجة "كبيرة جداً"، وقد يُعزى ذلك إلى وجود متابعة حثيثة لدى مديري المدارس لتلبية حاجات العاملين في المدرسة ورفع مهاراتهم وكفاءتهم المهنية؛ لأن ذلك يُحسن من جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة، وقدرة مديري المدارس على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المدرسة، وكذلك قيام وزارة التربية والتعليم بتكليف مديري المدارس بإعداد ومتابعة خطة النمو المهني لجميع العاملين في المدرسة وإعداد نماذج للخطط وأدلة توضيحية تساعد مدير

المدرسة والمعلم على وضع خطة نمو مهني وتقييم هذه الخطة من خلال مؤشرات وأدلة وشواهد ضمن إطار زمني محدد.

أما الفقرة "أضع آراء العاملين في المدرسة بالاعتبار عند اختيار البرامج التدريبية." فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة "كبيرة جداً" وقد يُعزى ذلك إلى أنّ البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم أو مديرية تربية وتعليم البادية الشمالية الغربية هي برامج مُعدة لتشمل جميع العاملين في المدارس وليست مخصصة لتبلي نقاط محددة ومهارة فرعية يحتاجها المعلم، وكذلك يُفضل بعض مديري المدارس الحصول على تغذية راجعة من العاملين بعد الالتحاق بالبرامج التدريبية وإنهاء متطلباتها، وفي بعض الأحيان يكون الالتحاق في البرامج التدريبية إلزامياً وليس اختيارياً من الإدارة العليا.

مجال: الوسائل التكنولوجية

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بتقييم استخدام الوسائل التكنولوجية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	أوفر المعلومات والبيانات المدرسية وأسهل الوصول إليها.	4.12	0.67	كبيرة جداً
2	16	أستخدم التكنولوجيا الحديثة للتواصل بين العاملين وأولياء الأمور.	4.09	0.72	كبيرة جداً
3	17	أحرص على تدريب العاملين بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة.	4.05	0.74	كبيرة جداً
4	14	يقيم مدير المدرسة إجراءات إدارة المخاطر في البيئة المدرسية.	3.96	0.77	كبيرة
5	13	أقوم بتوفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي.	3.91	0.75	كبيرة
		الكلية	4.02	0.61	كبيرة

يبين جدول (11) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير التنظيمي لمجال الوسائل التكنولوجية كبيرة بمتوسط حسابي (4.02)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.91- 4.12)، وقد جاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على "أوفر المعلومات والبيانات المدرسية وأسهل الوصول إليها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.12)، وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (16) التي "تنص على استخدام التكنولوجيا الحديثة للتواصل بين العاملين وأولياء الأمور" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09)، وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (17) التي تنص على

"أحرص على تدريب العاملين بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا الحديثة" في الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وقد جاءت الفقرة (14) التي تنص على "أوفر التقنيات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة وسياستها" بالرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على "أقوم بتوفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي" في الرتبة الخامسة والأخيرة وبمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة كبيرة.

أما مجال الوسائل التكنولوجية فقد حصل على درجة "كبيرة". وحصلت الفقرة "أوفر المعلومات والبيانات المدرسية وأسهل الوصول إليها" على أعلى تقدير وبدرجة "كبيرة جداً"، وقد يُعزى ذلك أن جمع البيانات وتنظيمها من المهام الرئيسية لمدير المدرسة حيث إنها تساعد على اتخاذ القرارات وإعداد التقارير وجزء مهم من مهارة حل المشكلات، وكذلك قيام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم بالطلب بشكل دوري من إدارة المدارس إعداد وإرسال إحصاءات مختلفة ضمن نماذج محددة تتعلق بالعاملين بالمدرسة أو الطلبة أو موضوعات خاصة مثل المشكلات الصحية لدى الطلبة وغيرها، وكذلك حصول مديري المدارس على هذه المهارة ضمن دورات مختلفة مثل دورة (الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL) ضمن دورة القيادة والإدارة المدرسية، وكذلك توفر الوزارة أجهزة حاسوب شخصي لمدير المدرسة، وتوفير مختبرات حاسوب، وقيّم مختبر حاسوب يعمل على صيانة ومتابعة عمل أجهزة الحاسوب وشبكات الربط الداخلي وشبكة الإنترنت داخل المدرسة مما يُسهّم في سهولة الوصول إلى البيانات المدرسية، وكذلك استخدام مديري المدارس لتطبيقات التواصل الاجتماعي وإنشاء مجموعات تواصل لجميع العاملين في المدرسة والتي بدورها تُسهّم في التواصل وتبادل البيانات من ملفات أو صور أو فيديوهات بشكل سريع وفوري.

أما الفقرة "أقوم بتوفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي" فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة "كبيرة"، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات المالية لبعض المدارس، وكذلك الحاجة لتدريب مديري المدارس على مهارة استثمار الميزانية لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوقعة للمدرسة كما ورد سابقاً، وكذلك قد يؤدي توفير بعض الوسائل التكنولوجية مرتفعة الثمن إلى حرمان باقي القطاعات في المدرسة من تلبية احتياجاتهم خلال العام الدراسي، وكذلك بيروقراطية العمل العام عند الشراء المباشر لبعض الوسائل التكنولوجية.

مجال: الإجراءات الإدارية

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بالإجراءات الادارية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	أحرص على أن تكون أهداف المدرسة شاملة لجميع مجالات العمل.	4.15	0.66	كبيرة جداً
2	4	أستفيد من خبرات العاملين في المدرسة بالتخطيط	4.08	0.75	كبيرة جداً

والتطوير التنظيمي.					
كبيرة	0.75	4.00	أوفق بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين.	3	3
كبيرة	0.68	3.99	أعدل الأهداف والإستراتيجيات لمواكبة التغيرات المحيطة.	6	4
كبيرة	0.74	3.97	أعدل الإجراءات الإدارية في المدرسة لإحداث التطوير التنظيمي.	5	5
كبيرة	0.68	3.94	أشرح آليات تطبيق رسالة المدرسة للعاملين.	1	6
كبيرة	0.80	3.73	أعد أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي.	2	7
كبيرة	0.56	3.98	الكلية		

يبين جدول (12) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير التنظيمي لمجال الإجراءات الإدارية كبيرة بمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.56)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.73-4.15). وقد جاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "أحرص على أن تكون أهداف المدرسة شاملة لجميع مجالات العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "أستفيد من خبرات العاملين في المدرسة بالتخطيط والتطوير التنظيمي" في الرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "أعد أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبدرجة كبيرة.

أما مجال الإجراءات الإدارية فقد حصل على تقدير بدرجة "كبيرة"، حيث حصلت الفقرة "أحرص على أن تكون أهداف المدرسة شاملة لجميع مجالات العمل" على أعلى تقدير وبدرجة "كبيرة جداً"، وقد يُعزى ذلك إلى أن أهداف المدرسة تُشتق من رؤية وزارة التربية والتعليم ويتم وضعها بحيث تكون أهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتطبيق نظرياً وعملياً وتناسب مع وظائف المدرسة وشاملة لكل مجالات العمل وتُنفذ ضمن إطار زمني محدد، وكذلك يتحقق التطوير التنظيمي من خلال وضع خطة إجرائية تشمل جميع المجالات وقد حددت وزارة التربية والتعليم مجالات الخطة التطويرية وهي شاملة لجميع مجالات العمل في المدرسة وتشمل كذلك المجتمع المحلي وتُبنى على أساس اجراء دراسة تقصي لواقع المدرسة باستخدام استمارة متخصصة يتم من خلالها حصر نقاط القوة والضعف وتحديد الأولويات. أما الفقرة "أعد أدلة توضيحية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي" فقد حصلت على أقل تقدير وبدرجة "كبيرة"، وقد يُعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم خصصت قسماً خاصاً بالتدريب والتطوير يقوم بإعداد أدلة توضيحية للتطوير التنظيمي وممارسته ضمن خطة تطويره، وقد يقوم بعض المديرين بإعداد نشرات وأدلة توضيحية بجهد شخصي ودافع ذاتي أو إعداد فيديوهات ونشر هذه الأدلة والخطة لتبادل الخبرات مع الزملاء.

## مجال: الهيكل التنظيمي

## جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المتعلقة بمجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	أوزع المهام والصلاحيات على العاملين في المدرسة بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	4.17	0.73	كبيرة جداً
1	9	أفوض الصلاحيات إلى العاملين في المدرسة وفق اختصاصاتهم.	4.17	0.74	كبيرة جداً
3	8	أقوم بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة وفق المستجدات.	4.06	0.77	كبيرة جداً
4	11	أهتم بمرونة الهيكل التنظيمي والتقليل من المستويات الإدارية.	3.94	0.80	كبيرة
5	12	أقارن بين الهيكل التنظيمي بالمدرسة والهيكل التنظيمي في مدارس أخرى.	3.52	0.97	كبيرة
		الكلية	3.97	0.62	كبيرة

يبين جدول (13) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير التنظيمي لمجال الهيكل التنظيمي كبيرة بمتوسط حسابي (3.97)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.52-4.17) وقد جاءت الفقرتان رقم (10) و (9) ونصهما "أوزع المهام والصلاحيات على العاملين في المدرسة بما يتلاءم مع طبيعة العمل" و"أفوض الصلاحيات إلى العاملين في المدرسة وفق اختصاصاتهم" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبدرجة كبيرة جداً، وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "أقارن بين الهيكل التنظيمي بالمدرسة والهيكل التنظيمي في مدارس أخرى" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة كبيرة.

أما مجال الهيكل التنظيمي فقد حصل على تقدير بدرجة "كبيرة"، حيث حصلت الفقرة "أوزع المهام والصلاحيات على العاملين في المدرسة بما يتلاءم مع طبيعة العمل" على أعلى تقدير بدرجة "كبيرة جداً"، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التفويض للعمل والصلاحيات وهذا ما يتفق مع مميزات القائد الناجح، وكذلك طبيعة العمل الإداري في المدرسة يُلزم مدير المدرسة بتقسيم المهام إلى مهام أصغر أو تكليف مجموعات من المعلمين بأعمال محددة، وعادة تقوم إدارة المدرسة بتقسيم العمل في بداية العام الدراسي ويتم تحديد اللجان الفرعية وأعمالها ويتم مراجعة إنجازات كل مجموعة بصورة فردية، وكذلك يرى الباحثان من خلال عملهم في المجال التربوي أن طبيعة المدرسة قد تطورت فأصبح تقسيم العمل وتنظيمه ضرورة لا بد منها وخاصة مع وجود معايير لجودة العمل وتقييم الخدمات التربوية التي تقدمها المدرسة، وتخصيص وزارة التربية والتعليم لجان للمساءلة وضبط الجودة تقوم هذه اللجان بمراجعة عمل اللجان الفرعية في المدرسة مثل لجنة الصحة المدرسية ولجنة النهوض

الوطني وغيرها من اللجان، أما فقرة "أقارن بين الهيكل التنظيمي بالمدرسة والهيكل التنظيمي في مدارس أخرى" فقد حصلت على أقل تقدير بدرجة "كبيرة" وقد يُعزى ذلك إلى الحاجة إلى التواصل الفعال والتنسيق بين مديري المدارس لعرض الخبرات الناجحة والاستفادة منها في هذا المجال بالرغم من توافر وسائل الاتصال ووجود شبكة المدارس لتبادل الخبرات ويقترح الباحثان أن يقوم مديرو المدارس بتقييم الهيكل التنظيمي لكل مدرسة وعرض نماذج مختلفة للهيكل التنظيمي للمدرسة من خلال الاجتماعات الدورية لمديري المدارس، وكذلك قد يُعزى ذلك إلى الفهم غير السليم لمفهوم اللامركزية، حيث يعتقد بعض المديرين أن المدرسة جسم منفصل له خصوصية تختلف عن باقي المدارس.

#### نتائج السؤال الرابع:

الذي ينص على: هل توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عن مستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في البادية الشمالية الغربية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وبين ذلك جدول (14).

#### جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى التطوير التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	التطوير والتقييم للموارد البشرية	الوسائل التكنولوجية	الإجراءات الإدارية	الهيكل التنظيمي	الكلي
الجنس	ذكر	المتوسط 4.13	المتوسط 3.97	المتوسط 4.03	المتوسط 4.03
	انثى	المتوسط 4.12	المتوسط 4.06	المتوسط 3.96	المتوسط 3.95
المؤهل	بكالوريوس	المتوسط 4.13	المتوسط 4.06	المتوسط 3.96	المتوسط 4.03
	دراسات عليا	المتوسط 4.11	المتوسط 3.97	المتوسط 4.03	المتوسط 3.88
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط 4.25	المتوسط 3.94	المتوسط 3.81	المتوسط 3.88
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	المتوسط 4.25	المتوسط 4.20	المتوسط 4.00	المتوسط 3.87
10 سنوات فأكثر	المتوسط 4.10	المتوسط 4.02	المتوسط 3.99	المتوسط 3.99	المتوسط 4.02
	المتوسط 0.54	المتوسط 0.57	المتوسط 0.54	المتوسط 0.60	المتوسط 0.49

يبين جدول (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس لمديرية التربية والتعليم في البادية الشمالية الغربية بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد وبين ذلك جدول (15).

جدول (15)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مجالات مستوى التطوير التنظيمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.35	.889	.282	1	.282	الإجراءات الإدارية	الجنس هوتلنج=0040 ح=249.
.39	.756	.289	1	.289	الهيكل التنظيمي	
.48	.493	.183	1	.183	الوسائل التكنولوجية	
.98	.000	.000	1	.000	التطوير والتقييم	
.70	.150	.040	1	.040	الدرجة الكلية	
.53	398	.127	1	127	الإجراءات الإدارية	المؤهل العلمي هوتلنج=096 ح=013.
.12	2.407	.919	1	.919	الهيكل التنظيمي	
.46	.557	.207	1	.207	الوسائل التكنولوجية	
.92	.011	.003	1	.003	التطوير والتقييم	
.66	.195	.052	1	.052	الدرجة الكلية	
.52	664	.211	2	.422	الإجراءات الإدارية	الخبرة ويلكس=926 ح=218.
.56	.580	.221	2	.443	الهيكل التنظيمي	
.65	.431	.160	2	.320	الوسائل التكنولوجية	
.54	.614	.189	2	.378	التطوير والتقييم	
.83	.186	.050	2	.100	الدرجة الكلية	
		.318	140	44.480	الإجراءات الإدارية	الخطأ
		.382	140	53.444	الهيكل التنظيمي	
		.372	140	52.033	الوسائل التكنولوجية	
		.308	140	43.111	التطوير والتقييم	
		.268	140	37.577	الدرجة الكلية	
			145	2344.694	الإجراءات الإدارية	الكلية
			145	2344.520	الهيكل التنظيمي	
			145	2401.760	الوسائل التكنولوجية	
			145	2507.688	التطوير والتقييم	
			145	2377.596	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (15) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية.

بالنسبة لمتغير الجنس، قد يعزى ذلك إلى أن كل من المديرين والمديرات يشتركون في رؤيتهم لتطبيق التطوير التنظيمي من خلال جمع البيانات وتحليلها ووضع الخطط وتنفيذها وتقييم هذه الخطط بمشاركة جميع العاملين في المدرسة، وجميع المديرين والمديرات يستخدمون استمارة موحدة لجمع البيانات ونماذج موحدة لإجراء عملية التطوير التنظيمي ويتلقون نفس التدريب بشكل مشترك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة صالح (2022) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الإناث ودراسة كل من أبو علة وعبد الرحمن (2020) في أنها لم تتناول متغير الجنس. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي قد يُعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لمدير المدرسة قد لا يكون عاملاً مهماً في ممارسات مديري المدارس للتطوير التنظيمي لأن التطوير التنظيمي عمل جماعي يقوم به جميع العاملين في المؤسسة من خلال توزيع المهام وإعداد فرق العمل والاستفادة من خبرات جميع العاملين في المؤسسة التربوية، وكذلك قد يُعزى ذلك إلى وجود مصادر مختلفة تتعلق بالتطوير التنظيمي يمكن الرجوع إليها وهي متاحة للجميع بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي، وكذلك قد يُعزى ذلك إلى أن جميع البرامج التدريسية في الجامعات تتضمن تزويد مديري المدارس بالمهارات الكافية لممارسة التطوير التنظيمي في مدارسهم، وقد تُعزى أيضاً هذه النتيجة إلى أن برامج التطوير المهني التي تقدمها وزارة التربية والتعليم وفقاً لنظام الرتب يُلزم مديري المدارس بأخذ دورات وبرامج تدريبية تتضمن ممارسة التطوير التنظيمي، مما أدى إلى حدوث تقارب في مستوى الكفايات والقدرات لدى المديرين بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو علة وعبد الرحمن، 2020) ودراسة (المطيري، 2018) في عدم وجود فروق تُعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، قد يُعزى ذلك إلى أن التطوير التنظيمي عمل جماعي يقوم به جميع العاملين في المدرسة ومدير المدرسة يوجه ويُنظم المهام ويقوم بتنسيق العمل بين المجموعات، فالتطوير التنظيمي بطبيعته يعتمد على مجموع الخبرات لدى العاملين وليس خبرة شخص واحد، وقد يُعزى ذلك إلى أن معظم مديري المدارس قد عملوا كمساعدين لمديري المدارس وشاركوا في إعداد وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي لعدد من السنوات فكل مدير مدرسة عمل بمسمى وظيفي مساعد مدير بتكليف داخلي من مدير المدرسة أو بشكل رسمي قبل أن يصبح مدير مدرسة، مما يُسهم في تكوين مجموعة من الخبرات حول التطوير التنظيمي، وكذلك أن وزارة التربية والتعليم توفر استبانة موحدة لجمع المعلومات ونماذج موحدة للخطة التطويرية ومجالاتها وأدلة توضيحية، مما أدى إلى حدوث

تقارب في مستوى الكفايات والقدرات لدى المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبوعلة وعبد الرحمن، 2020) ودراسة (المطيري، 2018) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### النتائج الخاصة بالسؤال الخامس:

الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05$ ) بين درجة تقدير أهمية التدريب الإداري ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس في مديرية تربية البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين درجة أهمية التدريب الإداري ومستوى التطوير التنظيمي ويوضح ذلك جدول (3).

#### جدول (16)

#### معاملات الارتباط بين التدريب الإداري والتطوير التنظيمي

المجال	الإجراءات الإدارية	الهيكل التنظيمي	الوسائل التكنولوجية	التطوير والتقييم للموارد البشرية	الكلية
الإداري	(**).699	(**).549	(**).572	(**).452	(**).666
الفني	(**).703	(**).608	(**).559	(**).477	(**).686
الاجتماعي	(**).771	(**).675	(**).653	(**).501	(**).761
الكلية	(**).897	(**).909	(**).881	(**).799	(**).785

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من جدول (16) وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين مجالات التدريب الإداري ومجالات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس لمديرية التربية والتعليم البادية الشمالية الغربية من وجهة نظرهم، وقد يُعزى ذلك إلى أن التدريب الإداري أثناء الخدمة قد يُسهم وبشكل مباشر في ممارستهم لعملية التطوير الإداري في مدارسهم، حيث تضمن محتوى الدورات التدريبية مثل دورة القيادة والإدارة المدرسية إعداد الخطة التطويرية وتنفيذها وتقييم فاعلية الخطة من خلال النتائج وبواسطة مؤشرات وأدلة وعن طريق ممارسة أنشطة تُسهم في تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التطويرية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن التدريب الإداري يُمكن مدير المدرسة من استخدام أساليب البحث العلمي لحل المشكلات والذي يتضمن الشعور بالمشكلة وجمع البيانات وتحليلها ووضع فرضيات وحلول ثم اختيار المناسب منها وهي نفس الخطوات المنظمة والمتسلسلة عند إجراء عملية التطوير التنظيمي، حيث يقوم مدير المدرسة بجمع البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف ويضع خطة لتلبية احتياجات المدرسة وتحسين أداء وظائف المدرسة في المجالات المختلفة، وكذلك تُعزى هذه النتيجة إلى أن أهداف التطوير التنظيمي تلتقي مع

أهداف التدريب الإداري، ويهدف التطوير التنظيمي إلى بناء مدرسة تستطيع تجديد ذاتها وقادرة على التكيف بشكل مستمر مع التغيرات التي تحدث وتوفر خدمات مؤثرة وفعالة وبناء مهارة التقييم والرقابة والتوجيه الذاتي لدى العاملين في المؤسسة التعليمية وغيرها من الأهداف التي تتفق مع أهداف التدريب الإداري التي تتضمن تمكين مدير المدرسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدام أساليب البحث العلمي في حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار والاهتمام بالأنشطة الجماعية والعمل بروح الفريق وغيرها وهي تُسهم في تحسين قدرة مدير المدرسة في إعداد وتنفيذ خطة التطوير التنظيمي بمشاركة جميع العاملين في المدرسة. ويرى الباحثان أن التدريب الإداري الفعال يؤدي إلى تحقيق مستوى كبير من التطوير التنظيمي، وأن تطور محتوى الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس ومراجعتها بشكل دوري تُسهم برفع كفاءة مدير المدرسة في أداء العمل الإداري والتطوير التنظيمي الذي يتم من خلال الخطة التطويرية للمدرسة كجزء من العمل الإداري، فالمدير المتمكن يُعد وينفذ خطة تطويرية جيدة بكفاءة عالية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة المطيري (2018) التي بحثت في العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس للحوكمة الرشيدة ومستوى التطوير التنظيمي، ودراسة صالح (2022) التي بحثت في العلاقة بين درجة التطوير التنظيمي ومستوى إدارة الأزمات.

#### التوصيات:

- تعزيز برامج التدريب الإداري ببرامج جديدة إبداعية نظراً لأهميتها في مستوى التطوير التنظيمي تُعنى بتنمية مهارات مدير المدرسة للعمل كمشرف مقيم لتحسين أداء المعلم في التعليم الصفّي ومتابعة تدريس المنهج بشكل سليم، ومهارة وضع الميزانية بشكل يحقق أكبر قدر من الأهداف المتوقعة، ومهارة إعداد أدلة توضيحية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي، واستخدام أساليب البحث العلمي في حل المشكلات المدرسية.
- تعزيز البرامج التدريبية لطلبة البرلمان الطلابي ببرامج جديدة إبداعية تُعنى بتنمية مهاراتهم في حل المشكلات.
- تشجيع مديري المدارس على تبادل الخبرات في عملية التطوير التنظيمي، وتعميم التجارب الناجحة وقصص النجاح للاستفادة منها.
- إعداد برامج تدريبية يطلبها مديرو المدارس والأخذ بآراء العاملين في الإدارة المدرسية عند اختيار البرامج التدريبية الإدارية.
- تزويد المدرسة بالوسائل التكنولوجية اللازمة لإحداث التطوير التنظيمي.
- إجراء المزيد من الأبحاث حول التطوير التنظيمي وعلاقته بالتدريب الإداري في مدارس مديريات التربية والتعليم في مناطق مختلفة في الأردن.

## قائمة المراجع:

- أبو غله، عبده بن محمد يحيى، وعبد الرحمن، أحمد عبد القادر سعد الدين. (2020) واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جازان، جازان.
- أبو نبعه، عبد العزيز (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحقباتي، سارة مسفر (2015). فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (59)، 281-318.
- خصاونة، فايز (2017). تقرير التعليم الجامعي المتوسط. جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن.
- الرشيدي، شوق والمعطي، أحمد وأحمد، نعمات (2023). تصور مقترح للتطوير التنظيمي لتنمية الإبداع الإداري لدى القيادات بمرحلة التعليم المتوسط بدولة الكويت. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39 (7)، 147-106.
- زيان، عبد الرازق محمد إبراهيم (2015). التغيير التنظيمي لمستقبل إدارة التعليم الجامعي في مصر مع التطبيق على بعض العمليات الإدارية. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- السكرانة، بلال (2009). التدريب الإداري. ط 1. عمان: دار وائل للنشر. ص 14
- السلي، علي (2002). إدارة التميز. القاهرة: دار غريب.
- السوري، فلاح ضويحي (2014). مدى إسهام برامج التدريب الإداري في التنمية المهنية للعاملين في الإدارات المدرسية بدولة الكويت. مجلة الثقافة والتنمية، 14 (81)، 21-100.
- الشمري، فاطمة (2019). مستوى دافعية مديري ومديرات المدارس المتوسطة في دولة الكويت للالتحاق بالدورات التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- صالح، وفاء (2022). التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بإدارة الأزمات في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء. ص 9.
- الصيرفي، محمد (2004). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الدار الجامعية: الإسكندرية، ص 110.
- الصيرفي، محمد (2006). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطجم، عبد الله عبد الغني (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج- الإستراتيجيات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- العامودي، لبنى، والحراشنة، محمد (2021). فاعلية دورة القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق، مؤتمة للبحوث والدراسات \_ سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 36(5)، 223-262.
- عبد الباقي، صلاح (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد الرحمن، توفيق (2007). التدريب: أصول ومبادئ. القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عبد العال، رغدة. (2017). التطوير التنظيمي لدى أكاديمية الملك (King's Academy) من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عطاي، عصام (2018). مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مرياح ورقلة (الجزائر)، 35(35)، 843-854.
- علاء الدين، رسلان (2012). التطوير التنظيمي: آلياته، إستراتيجياته، وسائله، تطبيقاته. دمشق: دار مؤسسة رسلان، سوريا.
- عوض، عاطف (2012). دور المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1(28)، 413.
- القيسي، عيبر (2010). درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- لاشين، محمد وصلاح الدين، نسرين (2019). آليات مقترحة لتطبيق التدريب الاحترافي لمديري المدارس المصرية: دراسة حالة على محافظة بني سويف، مجلة العلوم التربوية، 27(1)، 127-161.
- اللوزي، موسى (2003). التطوير التنظيمي. ط2. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ص 22.
- المالكي، عادل بن حسني والمالكي، فهد بن عبد الرحمن (2022). دور الدورات التدريبية في تطوير أداء مديري المدارس بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(9)، 85 – 111.
- المجلس الاقتصادي الاجتماعي (2017). تقرير تقييمي لواقع التعليم المهني والتقني والتدريب في الأردن. عمان: المجلس الاقتصادي الاجتماعي.
- محمد، عباس (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي. ط2. مصر: دار وائل للنشر.
- محمد، هاني محمد (2014). السلوك التنظيمي الحديث. عمان، دار المعتز للنشر والتوزيع.
- مطلق، مقعد مطلق (2014). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء. مجلة البحث العلمي في التربية، 4(15)، 412-468.

- المطيري، سعود (2018). درجة ممارسة مديري مدارس العليم العام في دولة الكويت للحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- ياغي، محمد (2003). *التدريب الإداري النظرية والتطبيق*. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- Lingam, G and Lingam, N. (2014). Leadership and management performance through the school culture. *Journal of Social Studies training for school heads: A milestone Achievement for Fiji. International Studies in Educational Administration*, 42(2), 1-17.
- Maphosa Joyce, S and Thembinkosi, M. (2015) The Organisational Development (OD) interventions that influence Organisational Culture in order to improve performance of the schools in the Warren Park-Malbereign District in Harare Region, Zimbabwe, *International Journal of Management*, 3(5),1-9.
- Nellitawati, N. (2019). How does Organizational Development Contribute to Teacher Performance? *COUNS- EDU: The International Journal of Counseling and Education*, 4(4), 157-162.
- Pilly, S., Ramasamy-Gurayah, J and Naude, M. (2018). Implementation Organizational Development to Improvement of Public Schools in the Umlazi District South Africa. *Loyola Journal of Social Science*, 32(1), 9-27.
- Sezer, Ş., &Engin, G. (2021). School principals' views on selecting, training and appointment of administrator for schools: A case study. *EgitimVeBilim*, 46(206), 263 -280.
- Smith, C., & Mackinnon, M. (2019). Organization development: The argument still stands. *Journal of Education (University of KwaZulu-Natal)*, (77), 115-37.