



**علاقة المقدرات الجوهرية بعملية التطوير التنظيمي
لمنظمات التعليم ما قبل الجامعي
(دراسة مقارنة)**

إعداد

د. خالد صبيح الهادي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

sh.mobasher@yahoo.com

د. عبير عثمان عطالله

أستاذ بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

dr.abeeratallah@ymail.com

هديل عبدالله السيد

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة جامعة الزقازيق

hadeelabdallah2622@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثاني أبريل 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eq/>

المخلص

يسعى البحث إلى التعرف على العلاقة بين المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة والتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية، وفي سبيل ذلك فإن البحث يهدف إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في كل من المدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية، وكذلك معرفة مدى توافر أبعاد التطوير التنظيمي في كل من المدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية، كما يستهدف البحث التعرف على العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، الموارد التنظيمية) والتطوير التنظيمي بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية، وقد تم تطبيق البحث على عينة من العاملين بالمدارس الحكومية والخاصة والتجريبية بمحافظة الشرقية، وقد بلغت العينة (260) مفردة، وذلك بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع الفروض، حيث تم استخدام تحليل التمايز، ومصفوفة العلاقات، وتوصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج تمثلت في وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق (الحكومية، الخاصة، التجريبية) حول مدى توافر المقدرات الجوهرية بها، كما توصلت إلى إنه يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق (الحكومية، الخاصة، التجريبية) حول مدى توافر التطوير التنظيمي، وكذلك يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي عند مستوى معنوية 1%. وبناء على ذلك يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تمثلت في ضرورة تعميق الفكر الإداري المتعلق بتحديد وتقييم المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي للمنظمات التعليمية (الحكومية - الخاصة - التجريبية) لما له من رصيد على تعزيز قدرة المدارس في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو والتميز، وكذلك زيادة اهتمام مديرية التعليم محل الدراسة بقطاع التعليم بصفة عامة وقطاع التعليم الحكومي بصفة خاصة لزيادة الوعي بماهية المقدرات الجوهرية التي تمكنها من تحقيق التأثير مباشر وبشكل معنوي على عناصر التطوير التنظيمي، كما توصلت النتائج إلى تعميق الوعي الإداري لدى المستويات الإدارية الثلاثة بمنظمات التعليم محل الدراسة بشكل كبير نسبياً بمفهوم القدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي وأبعادهم، ونماذج التطبيق وقياس المؤشرات وإشراك هذه الإدارات في ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية تتعلق بكيفية التطبيق، وكذلك توصلت النتائج إلى توسيع العلاقات بين مديريات التعليم على مستوى المحافظات لنقل الخبرات الناجحة ومحاكاتها عند تطبيق أي من الأساليب الإدارية التي أدت إلى تحقيق التطوير التنظيمي في كافة جوانبه.

الكلمات المفتاحية: المقدرات الجوهرية، التطوير التنظيمي، منظمات التعليم، التطوير الهيكلي، رأس المال البشري، جماعات العمل، الموارد التنظيمية.

1- مقدمة:

يشهد العالم تغيرات هائلة امتدت إلى جميع جوانب الحياة، ومنها بيئة الأعمال، فأصبحت المنظمات تعيش في عصر يتسم بالتغيرات والتجديدات في كافة القطاعات، وأصبحت الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات غير قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا والموارد والمعرفة، وبالتالي أجبرت هذه المنظمات على مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والخدمية وأساليب إدارتها للحفاظ على مكانتها بين بقية المنظمات وتحقيق التميز عليها، لأن التميز يعد مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة التي تؤكد فلسفتها على إنه لا بقاء إلا للمنظمات التي تسعى نحو تحقيق التطوير التنظيمي (النشومي & عليم:2020)

يعد التطوير التنظيمي هو المدخل الرئيسي لإحداث التغيير، وهو الظاهرة الصحية والطبيعية في حياة المنظمة الإدارية وخاصة في العصر الحديث، حيث النهضة الشاملة والناجحة والتي تُبنى على أساس النجاح في وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل والتطوير لكافة جوانبها ومعرفة جوانب القوة والضعف وماهي تلك الفرص والتحديات المحيطة بها، وماهي الجوانب التي تحتاج إلى عمليات التغيير المخطط بما في ذلك من الجانب البشري والتنظيمي وهما مقومات نجاح أي منظمة، ومن ثمّ يمكن قياس نجاح المنظمات من خلال استخدامها لمقدراتها الجوهرية لتحقيق عمليات التطوير التنظيمي بهدف التميز ومواجهة المنافسة والمنافسين كما ذكرتها (قوايدية، 2019)، بالإضافة إلى ذلك فإن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في المنظمات ويشمل تحسين الأداء لكل من الفرد والمنظمة، وذلك بالاعتماد على المنهجية العلمية وتطبيق النظريات والمفاهيم التي تؤدي إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمات من خلال خلق التعاون بين القائم على التنظيم في المنظمات وثقافة الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم خدمات فعالة تحقق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال (السكرانة، 2013).

في ضوء ما سبق، فإن العديد من منظمات الأعمال تسعى نحو وضع الاستراتيجيات اللازمة للقيام بالمهام الوظيفية بشكل فعال، ومن ثم فقد أصبحت منظمات الأعمال ذات دراية عالية بأهمية المقدرات الجوهرية والمتمثلة في رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، قوة الموارد التنظيمية والمادية، والتكنولوجيا، والمرونة الاستراتيجية، القيادات الراجعة في التعلم ومواكبة التغيير والبحث والتطوير، والتمكين وتشجيع العاملين على الإنجاز والتعلم والتطوير من مهاراتهم واكتساب الجديد منها، وغيرها من الموارد التي تجعل من المنظمة لها قدرة على الاستمرارية ومواكبة التغيير من

خلال إحداث عمليات التطوير المستمر سواء في الأهداف أو الهيكل التنظيمي أو السياسات أو الإجراءات، للنهوض بالمنظمات (النجار وشعيب، 2021)، ونظراً لأهمية المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي والنتائج المترتبة عليهم سواء على مستوى الفرد والمنظمة فإن الدراسة الحالية تسعى نحو التعرف على العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي.

2- الدراسات السابقة: قامت الباحثة بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات وهم:

1/2: الدراسات التي تناولت المقدرات الجوهرية:

استهدفت دراسة عبد (2019) تحديد العلاقة بين عوامل الهندسة البشرية وتطوير المقدرات الجوهرية، وذلك بالتطبيق على المجال الصحي، وقد ركزت الدراسة على أبعاد الهندسة البشرية التي تتمثل في بيئة العمل الفيزيائية، محطة العمل، مهام العمل، العوامل التنظيمية، بينما تمثلت أبعاد المقدرات الجوهرية في المعرفة الطبية، رعاية المرضى، مهارات التواصل والاتصال، التعلم القائم على الممارسة والتحسين، التحسين القائم على النظام، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتحدد مفهوم المقدرات الجوهرية من خلال التركيز على مقدرات المنظمة وهي عبارة عن شكل من أشكال الرؤية المستدامة على الموارد، يُنظر للمقدرات على أنها مورد رئيسي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والتي تضمن تحقيق النمو للمنظمة والتي لها صلة مباشرة بسلوك الأفراد لأنها تتأثر بالقيم والاعتقادات التي تتأثر بثقافة المنظمة، وتؤثر عوامل الهندسة البشرية تثر بشكل مباشر في بناء المقدرات الجوهرية بشكل متفاوت بالنسبة للمقاييس المستخدمة. بالتالي نجد أن تطبيق عوامل الهندسة البشرية يؤدي إلى رفع كفاءتها ومهاراتها مما يعمل على بناء المقدرات الجوهرية.

كما استهدفت دراسة (Jahida (2020) معرفة أثر رأس المال الفكري بمكوناته كمقدرة جوهرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات محل البحث التابعة للقطاع الصناعي، وذلك التطبيق على القطاع الصناعي على في 20 مؤسسة، وقد تكونت أبعاد رأس المال الفكري في رأس المال البشري، رأس المال الهيكليين رأس مال العلاقات، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية، بينما تمثل المتغير التابع في تعزيز المركز التنافسي، وقد تم التعبير عنه في مجموعة أبعاد وهم: الجودة، الإبداع، الاستجابة، الكفاءة، وتوصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج وهي وجود أهمية للعنصر البشري في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال قدرته على تحقيق التطوير التنظيمي، الأمر الذي يعني ضرورة الاهتمام به داخل محيط العمل، كما توصلت إلى أن القيمة الحقيقية

للمنظمات تكمن في استغلالها لرأس المال الفكري لديها بمكوناته الخمسة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتطوير مكونات رأس المال الفكري لأنه بمثابة المورد الاستراتيجي الذي تملكه أي منظمة، وهو بدوره يضمن تحقيق أهداف المنظمات من إجراءات التطوير التنظيمي، وبالتالي تضمن المنظمة تحقيق التميز والديمومة في عالم المنافسة.

وسعت دراسة عمران & الجمل (2020) إلى التعرف على مكونات رأس المال البشري كمقدرة جوهرية وكيفية تحقيق التميز المؤسسي من خلال عمليات التطوير، نوع البنك، المسمى الوظيفي والتغيير المخطط في البنوك بمدينة دورا مع مراعاة مجموعة من المتغيرات الحاكمة مثل العمر، النوع، الاجتماعيات، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وقد تم تطبيق الدراسة على قطاع البنوك، والتي شملت 5 بنوك بمدينة دورا بدولة فلسطين، وتمثلت أبعاد رأس المال البشري في المهارات، القدرات أو المقدرات، المعرفة، الخبرة العملية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي بمدينة دورا الفلسطينية في البنوك العاملة، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق عمليات التغيير المخطط وتحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة وكان ذلك لصالح من لديهم خبرة تفوق 15 سنة فأكثر، وأوصت الدراسة على ضرورة تعزيز الخبرة العملية لدى العاملين في البنوك، ويتم ذلك من خلال التدوير الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة التركيز على الموظفين الجدد من خلال تعزيز مهاراتهم بالتدريب ومدعم بالخبرات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي ومنه إلى التميز المؤسسي، ضرورة إيلاء المزيد من الاهتمام بالموظفين ككل في البنوك محل البحث خاصة والبنوك بصفة عامة لما لهم من دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي وخصوصاً في ظل اشتداد حدة المنافسة بين السوق المحلي والدولي.

2/2: الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي، حيث استهدفت دراسة آدم (2017) التعرف على ماهية عملية الاتصالات داخل المنظمة، ومدى وجود دور فعال للاتصالات الرسمية وغير الرسمية في إحداث التطوير التنظيمي، كما استهدفت الدراسة الوقوف على برامج الاتصالات التنظيمية التي يتم استخدامها، والتعرف على دور أنواع الاتصالات في التطوير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن عملية الاتصالات تساهم في صنع القرار المتعلق بالتطوير التنظيمي، حيث إن عملية الاتصالات هي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس

داخل محيط العمل، كما توصلت إلى أن اتخاذ القرارات الفعالة يتوقف على عملية الاتصالات، ومدى وجود مصادر للمعلومات يمكنها التفاعل بشكل جيد بين الرئيس والمرؤوس، بالإضافة إلى ضرورة وجود قاعدة معلومات تساهم في نقل المعلومات بشكل مباشر وفعال.

وسعت دراسة عبدالسلام وآخرون (2019) إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التطوير التنظيمي، والأداء المؤسسي، والتعرف على مدى وجود تأثير مباشر بينهما، بالإضافة إلى معرفة أوجه الاختلاف في إدراك العاملين لماهية التطوير التنظيمي والأداء المؤسسي، وفقا للمتغيرات الديموغرافية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (400) مفردة من العاملين بالجامعة العمالية، واعتمدت الدراسة على أبعاد للتطوير التنظيمي وهم: تنمية الموارد البشرية، الأهداف الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، في حين أنه تم قياس الأداء المؤسسي من خلال الفلسفة والرسالة، الحوكمة والإدارة، نطاق المؤسسة، الموارد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر للتطوير التنظيمي كمتغير مستقل على فاعلية الأداء المؤسسي بالجامعة العمالية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هي تنمية المورد البشري، الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، وأثبتت أيضاً الدراسة أنه لا يوجد اختلافات جوهرية في إدراك العاملين حول مدى تأثير التطوير التنظيمي على تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي بجامعتهم طبقاً للمتغيرات الديموغرافية، باستثناء المستوى الوظيفي كمتغير.

وسعت دراسة مغاوري (2021) إلى معرفة الإطار المفاهيمي للتحالف الاستراتيجي، بالإضافة إلى توضيح أهم العوامل المؤثرة بشكل يساهم في نجاح التحالف الاستراتيجي، وكذلك تحديد الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية ووضع خطة مقترحة لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات التربية، وقد ركزت الدراسة على أبعاد للتحالف الاستراتيجي تمثلت في الأطراف المتحالفة، الأهداف الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، فرق العمل المتجانسة، كما استهدفت الدراسة إلى توضيح العناصر التي من خلالها يمكن تحقيق التطوير التنظيمي، وتمثلت في تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال التدريب، التحفيز، مشاركة الأفراد في عمليات التطوير، التمكين الإداري للعاملين، كما توصلت إلى تطوير الوحدات والأقسام، وذلك من خلال استخدام أساليب عمل جديدة، تشجيع أسلوب فرق العمل، استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، وكذلك تطوير المؤسسة التعليمية في جوانبها التنظيمية، وذلك من خلال استخدام نظم معلومات حديثة، استخدام اللامركزية في أداء العمل، التغيير في الهيكل التنظيمي،

وتوصلت أيضا إلى أن عملية التطوير التنظيمي لا تنتهي بالوصول إلى مرحلة التقييم كما ذكر في بعض الأدبيات، بل هي عملية مستمرة، فعند الوصول لمرحلة التقييم والتي يتضح من خلالها الإيجابيات والفجوات التي توصلت لها عملية التنفيذ فإننا نعود مرة أخرى من جديد لمرحلة التشخيص، وبالتالي يتم إعادة النظر لوضع المؤسسة التعليمية من جديد بعد إجراء عمليات التطوير اللازمة ورصد الواقع الفعلي ومن ثم وضع خطة جديدة وهذا ما يؤكد على أن التطوير التنظيمي للمؤسسات التعليمية بصفة خاصة والمنظمات بصفة عاملة هي عملية مستمرة.

3/2: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي:

استهدفت دراسة الطائي (2015) إلى التعرف على واقع المقدرات الجوهرية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظومة، بالإضافة إلى التعرف على واقع المنظمة من حيث التغيير التنظيمي، ومدى وجود استجابة منها نحو عملية التطوير التنظيمي، وركزت الدراسة على مجموعة أبعاد للمقدرات الجوهرية منها الموارد، القابليات، الاتصال، التمكين العاملين، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، العمل الجماعي، في حين أن التطوير التنظيمي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، العاملين، المهام، التكنولوجيا، الاستعداد للتغيير، تشخيص المشكلات والمواقف التنظيمية، تحديد غايات التغيير، التهيؤ للتغيير. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على بناء المقدرات الجوهرية وتطويرها لرفع مستوى أداء المنظمات من خلال تحديد أهم الموارد والقابليات وعمليات اتصال مناسبة، والتعاون في تحقيق ذلك مع جميع العاملين في المنظمة عن طريق دعم وتشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه تجنب المنظمة حدوث المشكلات وتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على إعطاء فرص عمل وألوية للعاملين وعلى وجه الخصوص في المناصب الإدارية على أساس الكفاءة والمهارة وليس على أساس آخر. العمل على توضيح ثقافة المنظمة للعاملين وإزالة العوائق التي تحول دون شيوع ثقافة التغيير في المنظمة.

استهدفت دراسة حسين & دانوك (2017) إلى تقديم إطار متكامل عن القدرات الجوهرية والتميز التنظيمي التي تعد من أكثر الموضوعات أهمية لمنظمات الأعمال لتحقيق الأفضل في أدائها، والعمل على قياس الأبعاد الأساسية المتوافرة لدى تلك المنظمات وخاصة مجتمع الدراسة حتى تتضح أهميتها لتصبح لديها القدرة على استغلالها لتحقيق التميز في أدائها على المستوى الكلي،

لذلك تم اختيار معمل أسمنت كركوك كونه من المنظمات المهمة في العراق وبسبب الظروف التي يمر بها البلد التي كان لها التأثير المباشر على عمله كان لابد من تقديم مثل هذه الدراسة لمعالجة النقاط السلبية، والتي يكون لها الدور الكبير لرفع مستوى الصناعة الوطنية، من هنا انطلقت مشكلة الدراسة والتي صيغت بمجموعة من الأسئلة كان الهدف منها التعرف على ما متوافر من قدرات جوهرية في المنظمة وما هي الطرائق الأنسب لاستغلالها للوصول إلى التميز، وتحديد العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك تم صياغة خمس فرضيات، أجريت الدراسة في معمل أسمنت كركوك الذي يمثل المجتمع، في حين تم اختيار عينة عمدية تتألف من مجموعة من أفراد عاملين حيث بلغ عددهم (46)، وتمثلت في التخصصات المختلفة (ملاحظ، مدير، م. مدير، رئيس قسم، مهندس أقدم) لكونهم يمثلون العينة الأهم على معرفة عمل المنظمة، وتم الاعتماد على استمارة استبانة كأداة رئيسة للحصول على المعلومات الأساسية من الجانب الميداني، التي تم تحليلها عبر الوسائل الإحصائية المعتمدة عن طريق برمجة (SPSS) ، أما الإطار النظري فقد تم الاعتماد على مجموعة من المراجع العربية والأجنبية المختلفة، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هي الاهتمام الكبير الذي تبديه إدارة المنظمة المعنية بالدراسة بأبعاد القدرات الجوهرية وأبعاد التميز التنظيمي لتحقيق موقع تنافسي أفضل، وبذلك عمل الباحثين على تقديم مجموعة من المقترحات التي ستكون مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة سعياً لتحقيق الأفضل كان أهمها أن تقوم إدارة المنظمة بالتركيز على القدرات الجوهرية بكل أبعادها، واعتماد البرامج الخاصة والحديثة لتطويرها، بين العاملين والكوادر الإدارية.

بالرجوع للدراسات السابقة، فإنه يمكن للباحثة أن تبدي الملاحظات التالية:

(أ) أكثر الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها لقياس المقدرات الجوهرية هي: رأس المال البشري، الموارد والقابليات، التعلم التنظيمي كما جاء في دراسة كل من (تايه:2013؛ كاظم وآخرون:2015؛ الطائي: 2015؛ أبو ليفة:2016؛ خلف:2016؛ عطية:2018؛ رمضان:2018).

(ب) أكثر الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها لقياس التطوير التنظيمي هي التطوير الهيكلي، العنصر البشري، جماعات العمل (Raghazi, 2013؛ العدوان وآخرون، 2014؛ الطائي، 2015؛ قوادري، 2020؛ الهدى، 2021؛ مغاوري، 2021).

3- الدراسة الاستطلاعية:

سعيًا نحو الوقوف على إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة على الأوساط الحسابية للمتغيرات في صورتها الكلية، وأسفرت النتائج الإحصائية للدراسة الاستطلاعية لعينة قوامها (50) مفردة، وذلك على الجدول التالي:

جدول رقم (1) نتائج الدراسة الاستطلاعية وفقًا للأوساط الحسابية

أقل من الوسط الحسابي		الوسط الحسابي		أعلى من الوسط الحسابي		بيان
%	عدد المفردات	%	عدد المفردات	%	عدد المفردات	
20%	10	50%	25	30%	15	المقدرات الجوهرية
60%	30	20%	10	20%	10	التطوير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

(أ) يرى 50% من آراء عينة الدراسة أن آراءهم محايدة حول إدراكهم للمقدرات الجوهرية حيث إدراكهم للمفهوم محايد، في حين يرى 30% وجود إدراك حول متغيرات الدراسة، حيث كانت إجاباتهم بالموافقة ويوجد لديهم إدراك نسبي بالمفهوم، ويرى 20% من عينة الدراسة الاستطلاعية انخفاض إدراكهم للمقدرات الجوهرية.

(ب) يرى 60% من عينة الدراسة وجود انخفاض نسبي في إدراك العينة للتطوير التنظيمي، بينما انقسمت إجابات باقي العينة حول موافق وغير موافق، حيث يرى 20% من العينة أن إجاباتهم كانت موافقة، في حين يرى 20% أن آراءهم محايدة حول المتغير.

4- مشكلة البحث:

في ضوء الدراسة الاستطلاعية وما أسفرت عنه من نتائج يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما علاقة أبعاد المقدرات الجوهرية بالتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية محل التطبيق؟،

5- أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على العلاقة بين

المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة والتطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بمحافظة الشرقية، وفي سبيل ذلك يمكن صياغة الأهداف الفرعية التالية:

أ- مدي توافر أبعاد المقدرات الجوهرية في كل من المدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية.

ب- مدي توافر أبعاد التطوير التنظيمي في كل من المدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية.

ج- التعرف على العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، الموارد التنظيمية) والتطوير التنظيمي بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية.

6- أهمية البحث: تتضح أهمية البحث في الآتي:

يمكن للباحثة تقسيم الأهمية إلى نوعين، وهما على النحو التالي:

1/6: الأهمية العلمية: تتمثل في الآتي:

أ. التأصيل النظري لماهية المقدرات الجوهرية، والتطوير التنظيمي والتعرف على أكثر عوامل المقدرات الجوهرية تأثيراً في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية محل التطبيق.

ب. تناول الدراسة لمتغيرات حديثة نسبياً، حيث إن المقدرات الجوهرية يعتبر من الموضوعات التي ما زالت محل اهتمام من الباحثين رغم تناوله من جانب العديد من الدراسات، ولكنه يعتبر حقل معرفة نظراً لأنه يعتبر من العوامل التي تؤثر على التطوير التنظيمي.

ج. تزويد المكتبات العربية بإضافة علمية من خلال تناول العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد لم يتم تناولها من قبل.

2/6: الأهمية التطبيقية: تتمثل في الآتي:

أ. تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية، والخاصة، والتجريبية، والتي تعد من المؤسسات الهامة في الدولة من خلال تحقيقها للتنمية الفكرية لدى طلاب التعليم قبل الجامعي، وبالتالي فإن توفير المقدرات الجوهرية يعني السعي نحو تحقيق التطوير التنظيمي.

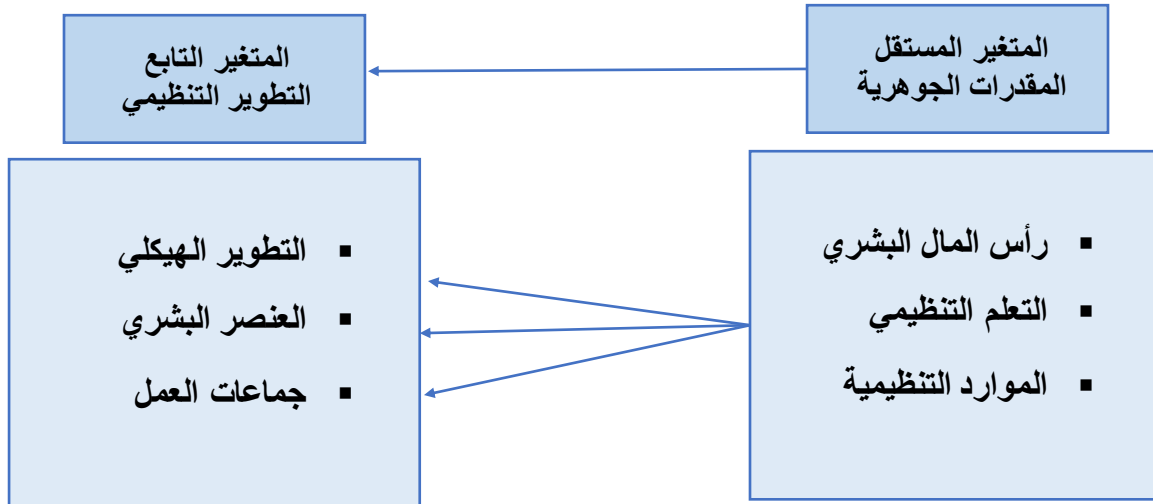
ب. تقديم مجموعة من التوصيات التي تخدم مجال التطبيق والقطاعات المشابهة من خلال توضيح تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة في تحقيق التطوير التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة.

ج. تعد المنظمات التعليمية محل البحث ذو تأثير مباشر في المجتمع ومن الواضح أن بيئة التعليم ما قبل المرحلة الجامعية تشهد فيها حدة المنافسة، لذلك سوف تكون هذه الدراسة بمثابة خارطة طريق من خلال دعم المنظمات التعليمية محل البحث للتعرف على أبرز مقدراتها الجوهرية التنظيمية وكيف يمكنها مواجهة المتغيرات وتحقيق عمليات التطوير التنظيمي من خلال تقديم المعلومات والتوصيات لمجتمع وعينة الدراسة.

د. يعد ضعف التطوير التنظيمي للمنظمات التعليمية هو قضية حرجة وذلك لانعكاسها السلبي المتمثل في ضعف تقدير المنظمات التعليمية لمقدراتها الجوهرية والتي تمكنها من إحداث تطوير تنظيمي ذو جدوى وفاعلية إذا ما أخذت خطوات جديدة نحو الاهتمام بها.

7- فروض البحث: تتضح أهمية البحث في الآتي:

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة، فإنه يمكن صياغة فروض الدراسة، وذلك بالاعتماد على الفرض البديل Alternative Hypotheses، ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في الشكل التالي:



شكل (1) العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرض الأول: يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة (المدارس الحكومية، المدارس الخاصة، المدارس التجريبية)، وذلك من حيث مدى توافر عناصر المقدرات الجوهرية.

الفرض الثاني: يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات التعليمية محل الدراسة (المدارس الحكومية، المدارس الخاصة، المدارس التجريبية)، وذلك من حيث مدى توافر عناصر التطوير التنظيمي.

الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية بين المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك على النحو التالي:

1/3: توجد علاقة معنوية لرأس المال البشري على التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق.

2/3: توجد علاقة معنوية للتعلم التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق.

3/3: توجد علاقة معنوية للموارد التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق.

8- أسلوب البحث: يتمثل أسلوب البحث فيما يلي:

1/8: نوع ومصادر البيانات: بناء على الأهداف والفروض المحددة في البحث اعتمدت الباحثة على المصادر التالية:

أ- **البيانات الثانوية ومصادرها:** وذلك عن طريق مراجعة الكتب والبحوث والمقالات العربية والأجنبية ومستخلصات الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بالمقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي، وكذلك الاطلاع على الإحصائيات التي تخدم طبيعة البحث.

ب- **البيانات الأولية:** وذلك عن طريق جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة باستخدام المقابلات الأولية، وجمع الاستبيانات الخاصة بالدراسة من العينة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك لاختبار الفروض من أجل الوصول إلى النتائج، ووضع التوصيات التي تخدم مجتمع البحث.

2/8: مجتمع البحث وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمدارس الحكومية، والتجريبية، والخاصة بمحافظة الشرقية

جدول رقم (2) مجتمع الدراسة للتعليم ما قبل الجامعي بمحافظة الشرقية

الفئة	ذكور	إناث	إجمالي
عدد الطلاب	771668	761710	761710
عدد المدرسين	26613	43074	69687
عدد المدارس	----	---	4227
إجمالي العاملين بالمدارس	60343	19924	80267
عدد مدارس إدارة غرب	---	---	107 مدرسة

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النشرة الإحصائية للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين بإدارة غرب محافظة الشرقية في المدارس الحكومية، والمدارس الخاصة، والمدارس التجريبية، وقد بلغ عددهم (8564)، وبالرجوع لبرنامج Sample Size Calculator فقد بلغ حجم العينة 368 مفردة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة

جدول رقم (3) حجم عينة الدراسة ومعدل الاستجابة

بيان	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة		العينة بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة	
	العدد	%	العدد	%	العدد	معدل الاستجابة
المدارس الحكومية	5435	%63	145	%39	134	%92
المدارس الخاصة	1653	%19	114	%31	87	%76
المدارس التجريبية	1476	%18	109	%30	39	%36
الإجمالي	8564	%100	368	%100	260	%71

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية

3/8: أسلوب قياس المتغيرات: لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد المقاييس المستخدمة لتحديد العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي، وذلك بناء على مراجعة الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أ- قياس المقدرات الجوهرية: تم قياس المتغير بما يحتويه من أبعاد على قائمة الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

- قياس البعد المتعلق برأس المال البشري من خلال (8) عبارات وذلك بالاعتماد على دراسة كل من (أبو ليفة (2016)؛ عبد الكريم وآخرون (2019)؛ عبد المنعم وآخرون (2014)؛ الموسري (2019)؛ عيدان (2019).
- قياس البعد المتعلق بالموارد التنظيمية: وذلك من خلال قائمة استبيان شملت على (11) عبارة، وذلك وفقا لدراسة كل من (أبو ليفة (2016)؛ عبد المنعم وآخرون (2014)؛ (Lindgren (2010؛ Lindgren, 2010؛ تايه: 2013؛ خلف: 2018).
- قياس التعلم التنظيمي: وذلك من خلال عبارات استبيان شملت على (13) عبارة، وذلك وفقا لدراسة كل من (تاية (2013)؛ عبد الكريم وآخرون (2019)؛ عبد الكريم وآخرون (2019)؛ عاشوري ويونسي (2020).

ب- قياس التطوير التنظيمي: تم قياس المتغير بما يحتويه من أبعاد على قائمة الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

- قياس الهيكل التنظيمي: وذلك من خلال (16) عبارة، وذلك وفقا لدراسة كل من (عقون وبوحديد (2017)؛ عبد السلام وآخرون (2019)؛ قوايدية (2019).

• قياس العنصر البشري: وذلك من خلال (8) عبارة، وتم الاعتماد على دراسة كل من (خلف (2018)؛ عبد السلام وآخرون (2019)؛ قوادري (2020)؛ مغاوري (2021).

• قياس بناء فرق العمل: وذلك من خلال (10) عبارة، وذلك بالاعتماد على دراسة كل من (خلف (2018)؛ قوايدية (2019)؛ عاشوري و يونسى (2020)؛ مغاوري (2021).

9- الصدق والثبات:

قامت الباحثة بالصدق والثبات لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب معامل الثبات والتوافق الداخلي للعناصر باستخدام (Reliability Analysis)، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا Coefficient Alpha لأسئلة الاستقصاء لبحث مدى الاعتماد على نتائج العينة في تعميم النتائج. والجدول التالي يوضح قيمة ألفا لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (4) معامل الاتساق الداخلي لأداة البحث

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المقدرات الجوهرية	رأس المال البشري	8	0,904
	الموارد التنظيمية	11	0,950
	التعلم التنظيمي	13	0,945
التطوير التنظيمي	الهيكل التنظيمي	16	0,952
	العنصر البشري	8	0,915
	بناء فرق العمل	10	0,876

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق، جاء معامل الثبات الكلي للمتغيرات جاءت أكبر من 70%، كما أن معامل الثبات للفقرات أكبر من 35%، الأمر الذي يعني أنه يتم الإبقاء على جميع فقرات المتغيرات في التحليل الإحصائي (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014; Byre, 2016).

10- اختبار الفروض:

الفرض الأول: يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق (الحكومية، الخاصة، التجريبية) حول مدى توافر المقدرات الجوهرية بها.

لاختبار هذا الفرض فقد تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multi Discriminant وذلك للتعرف على مدى وجود تمايز بين المدارس الحكومية والخاصة والتجريبية كما يلي:

جدول رقم (5) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس متغير المقدرات الجوهرية في المدارس محل التطبيق

رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	ك ²	درجات الحرية	المعنوية
دالة التمايز							
1	0,716	%100	0,831	0,994	0,624	2	0,032
مصفوفة التقسيم							
المدارس محل التطبيق	المفردات	التنبؤ بالمجموعات			الإجمالي بعد التقسيم		
		المدارس الحكومية	المدارس التجريبية	المدارس الخاصة			
عدد	المدارس الحكومية	31	3	28	62		
	المدارس التجريبية	7	0	9	16		
	المدارس الخاصة	8	2	18	28		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات (46,2%)							

يتضح من الجدول السابق ما يلي وجود علاقة معنوية بين إدراك مفردات العينة للمقدرات الجوهرية بصورتها الكلية، حيث كان معامل الارتباط للمقدرات الجوهرية (0,831)، وكانت قيمته معنوية عند مستوى 1%، كما توصلت النتائج إلى وجود تمايز بين آراء عينة الدراسة حول المقدرات الجوهرية بمفهومها الكلي، وذلك في ظل نسبة تباين تفسر المتغير 100%، الأمر الذي يعني ضرورة توضيح أهم العناصر التي يوجد فيها تمايز بين آراء العينة بالمدارس الثلاثة محل التطبيق، كما بلغت النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات محل التطبيق 46,2%، الأمر الذي يعني 53,8% من آراء العينة يرون وجود أهمية للمتغير ككل داخل محيط العمل.

جدول رقم (6) مقارنة بين أبعاد المقدرات الجوهرية بالمدارس محل التطبيق

مستوى المعنوية	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات									أبعاد المقدرات الجوهرية
		المدارس التجريبية			المدارس الخاصة			المدارس الحكومية			
		الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	
0,005	0,989	1	%83	4,18	1	%84	4,20	1	%82	4,07	رأس المال البشري
0,019	0,995	2	%81	4,05	3	%82	3,98	3	%79	4,09	الموارد التنظيمية
0,020	0,994	3	%80	4,06	2	%83	4,18	2	%81	4,01	التعلم التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق ما يلي وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد المقدرات الجوهرية، حيث إن جميع أبعاد المقدرات الجوهرية ذات أهمية نسبية لدى عينة المدارس محل التطبيق، ومعنوية عند مستوى معنوية 5%، كما أسفرت النتائج أن الأبعاد المتعلقة بالمقدرات

الجوهرية بالمدارس محل التطبيق ذات أهمية نسبية لدى مفردات العينة، وذلك لأن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي العام لمقياس ليكرت الخماسي، في ضوء ما سبق، يمكن الحكم على الفرض الأول بأنه يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس محل التطبيق (المدارس الحكومية، المدارس الخاصة، المدارس التجريبية) حول مدى توافر عناصر المقدرات الجوهرية.

الفرض الثاني: يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق (الحكومية، الخاصة، التجريبية) حول مدى توافر التطوير التنظيمي بها.

لاختبار هذا الفرض فقد تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multi Discriminant وذلك للتعرف على مدى وجود تمايز بين المدارس الحكومية والخاصة والتجريبية حول مدى توافر المقدرات الجوهرية بها، وقد توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

جدول رقم (7) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم على أساس متغير التطوير التنظيمي في المدارس محل التطبيق

رقم الدالة	قيمة إيجن	التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامبدا	كا ²	درجات الحرية	المعنوية
دالة التمايز							
1	0,529	%100	0,827	0,991	25,972	2	0,015
مصفوفة التقسيم							
المدارس محل التطبيق	المفردات	التنبؤ بالمجموعات			الإجمالي بعد التقسيم		
		المدارس الحكومية	المدارس التجريبية	المدارس الخاصة			
المدارس الحكومية	عدد	29	9	24	62		
المدارس التجريبية		7	0	9	16		
المدارس الخاصة		9	3	16	28		
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات (%42,5)							

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق ما يلي وجود علاقة معنوية بين إدراك مفردات العينة للتطوير التنظيمي بصورتها الكلية، حيث كان معامل الارتباط للمتغير (0,827)، وكانت قيمته معنوية عند مستوى 1%، كذلك وجود تمايز بين آراء عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي بالمفهوم الكلي، وذلك في ظل نسبة تباين تفسر المتغير 100%، الأمر الذي يعني ضرورة توضيح أهم العناصر التي يوجد فيها تمايز بين آراء العينة بالمدارس الثلاثة محل التطبيق، وقد بلغت النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات محل التطبيق 42,5%، الأمر الذي يعني 57,5% من آراء العينة يرون وجود أهمية للمتغير ككل داخل محيط العمل.

جدول رقم (8) مقارنة بين أبعاد التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق

مستوى المعنوية	معامل التمايز	الوسط الحسابي في المجموعات									أبعاد التطوير التنظيمي
		المدارس التجريبية			المدارس الخاصة			المدارس الحكومية			
		الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الترتيب	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	
0,007	0,997	2	%78	3,92	1	%81	4,03	2	%79	3,97	الهيكل التنظيمي
0,006	0,992	1	%81	4,06	2	%80	4,02	1	%83	4,17	تنمية المورد البشري
0,012	0,966	1	%81	4,03	2	%80	3,99	3	%76	3,78	بناء فرق العمل

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق ما يلي: وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التطوير التنظيمي، حيث إن جميع أبعاد التطوير التنظيمي ذات أهمية نسبية لدى عينة بالمدارس محل التطبيق، ومعنوية عند مستوى معنوية 5%، كما أسفرت النتائج عن وجود أهمية نسبية لأبعاد التطوير التنظيمي، وذلك لأن الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي للمقياس المستخدم، وبناء على ذلك يمكن الحكم على الفرض الثاني بأنه يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس محل التطبيق (المدارس الحكومية، المدارس الخاصة، المدارس التجريبية) حول مدى توافر عناصر التطوير التنظيمي.

الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية بين المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية، وذلك على النحو التالي:

1/3: توجد علاقة معنوية لرأس المال البشري على التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق

2/3: توجد علاقة معنوية للتعلم التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق.

3/3: توجد علاقة معنوية للموارد التنظيمية على التطوير التنظيمي بالمدارس محل التطبيق.

اعتمدت الباحثة في اختبار هذا الفرض على معاملات الارتباط، وقد أسفرت النتائج الإحصائية عن المصفوفة التالية التي توضح العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد التطوير التنظيمي كما يلي:

جدول رقم (9) مصفوفة العلاقات بين أبعاد المقدرات الجوهرية وأبعاد التطوير التنظيمي

جماعات العمل	رأس المال البشري	الهيكل التنظيمي	الموارد التنظيمية	التعلم التنظيمي	رأس المال البشري	الأبعاد الأبعاد
				1	1	رأس المال البشري
				**0,502	**0,540	التعلم التنظيمي
			1	**0,485	**0,712	الموارد التنظيمية
		1	**0,467	**0,485	**0,665	الهيكل التنظيمي
	1	**0,508	**0,441	**0,492	**0,742	رأس المال البشري
1	**0,591	**0,530	**0,419	**0,454	**0,502	جماعات العمل

** معنوي عند مستوى معنوية 1%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أ- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المقدرات الجوهرية وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1%.

ب- وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التطوير التنظيمي وبعضها البعض عند مستوى معنوية 1%.

ويمكن للباحثة توضيح العلاقة بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي ككل، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10) مصفوفة العلاقات بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي

الأبعاد	الأبعاد	التعلم التنظيمي	الموارد التنظيمية	التطوير التنظيمي
رأس المال البشري	1			
التعلم التنظيمي	**0,540	1		
الموارد التنظيمية	**0,712	**0,502	1	
التطوير التنظيمي	0,764	0,562	0,651	1

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد المقدرات الجوهرية (رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، الموارد التنظيمي) وبين التطوير التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية 1%، كما توصلت النتائج أن أكثر الأبعاد علاقة بالتطوير التنظيمي كان رأس المال البشري وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,764)، ثم جاء في الترتيب الثاني الموارد التنظيمية، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=0,651)، وأخيرا الموارد التعلم التنظيمي بمعامل ارتباط قدره (562)، ومن ثم يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية لأبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي.

11- النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى إنه يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق (الحكومية، الخاصة، التجريبية) حول مدى توافر المقدرات الجوهرية بها، كما توصلت إلى إنه يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين المدارس التعليمية محل التطبيق (الحكومية، الخاصة، التجريبية) حول مدى توافر التطوير التنظيمي، وكذلك يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي عند مستوى معنوية 1%.

وبناء على ذلك يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تمثلت في ضرورة تعميق الفكر الإداري المتعلق بتحديد وتقييم المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي للمنظمات التعليمية (الحكومية – الخاصة – التجريبية) لما له من رصيد على تعزيز قدرة المدارس في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو والتميز، وكذلك زيادة اهتمام مديرية التعليم محل الدراسة بقطاع التعليم بصفة عامة وقطاع التعليم الحكومي بصفة خاصة لزيادة الوعي بماهية المقدرات الجوهرية التي تمكنها من تحقيق التأثير مباشر وبشكل معنوي على عناصر التطوير التنظيمي، كما توصلت النتائج إلى تعميق الوعي الإداري لدى المستويات الإدارية الثلاثة بمنظمات التعليم محل الدراسة بشكل كبير نسبياً بمفهوم القدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي وأبعادهم، ونماذج التطبيق وقياس المؤشرات وإشراك هذه الإدارات في ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية تتعلق بكيفية التطبيق، وكذلك توصلت النتائج إلى توسيع العلاقات بين مديريات التعليم على مستوى المحافظات لنقل الخبرات الناجحة ومحاكاتها عند تطبيق أي من الأساليب الإدارية التي أدت إلى تحقيق التطوير التنظيمي في كافة جوانبه.

12- البحوث المستقبلية:

يمكن للباحثة وضع مجموعة من البحوث المستقبلية ذات العلاقة بالمتغيرات وذلك كما يلي:

- أ. العلاقة بين المقدرات الجوهرية والسمعة التنظيمية.
- ب. أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
- ج. الإبداع الريادي كمتغير وسيط بين المقدرات الجوهرية والتطوير التنظيمي.
- د. العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتنمية المستدامة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو ليفة، سناء، (2016): دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة: دارسه ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 2 المجلد 20 ص7-64
- 2- آدم & شرف الدين عبد الله حسن. (2017). الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة وفاعليته في تطوير المؤسسات الحكومية (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- 3- جهيدة، أمعوش، (2020)، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف- الجزائر Djahidaam@yahoo.fr
- 4- رمضان، ياسمين عبد المعطي عطية (2018): دور المقدرات الجوهرية للمنظمة وتوجهها الريادي نحو تحسين سلوكيات مواطنة العميل: دراسة ميدانية "أكاديمية تدريب مصر للطيران"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، عدد 1 مجلد 15 ص 60-7
- 5- السكارنة، بلال خلف، (2013) التطوير التنظيمي والإداري، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1.
- 6- السكارنة، بلال خلف، (2013) التطوير التنظيمي والإداري، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1.
- 7- سمير سليمان الجمل & ميساء عمران. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا . Revue algérienne de la recherche et des études, 4(1), 262-282.
- 8- الطائي، أيمن هادي طالب، (2015)، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية
- 9- عبد السلام، رمضان محمود وآخرون (2019)، أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 6، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- 10- عبد، ثائر بدر (2019): توظيف عوامل الهندسة البشرية مدخل لتطوير المقدرات الجوهرية، دراسة تحليلية للوحدات التشخيصية والعلاجية في عدد من مستشفيات صلاح

- الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت،
مجلد 15 عدد 48 الجزء 2
- 11- العدواني، سعود مسلط. (2014). قدرة القيادة في إحداث التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية
بالبهئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دولة الكويت.
- 12- عقون، إشراق، بوحديد، ليمى: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة
الخدمية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، الجزائر، جوان 2017.
- 13- عيدان، أفراح رحيم، (2018) تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي: دراسة
تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، جامعة الفرات الأوسط التقنية-
المعهد التقني الديوانية.
- 14- قوادري، فضيلة معمر، (2020) تفعيل دور التمكين في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية
بمديرية التنظيم والشؤون العامة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسن بن بو علي
الشلف- مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية
البديلة.
- 15- قوايدية، سارة (2019)، دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية دراسة
ميدانية بمركب سيدار للحديد والصلب -الحجار – عنابة- الجزائر.
- 16- كاظم، صادق جبار، الكلابي، أمير نعمة مخيف، العبيدي، علي جاسم، (2015) المقدرات
الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع
الخاص المصرفي في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،
جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد.
- 17- مغاوري، هالة أمين، (2021) "التحالف الاستراتيجي بين وزارة التربية والتعليم وكليات
التربية لتحقيق التطوير التنظيمي في المدارس المصرية" مجلة البحث العلمي في التربية،
المجلد 22، العدد 5، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 18- الموسوي، ضرغام محسن جبار، (2016) "المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء
التنافسي" دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة
في محافظة كربلاء المقدسة، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جمهورية العراق.
- 19- النجار، أحمد كرم وشعيب، محمد محمود، (2021): المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز
الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية، دراسة ميدانية، مجلة اتحاد الجامعات العربية
للسياحة والضيافة (JAAUTH)، المجلد 20، العدد 2، ص 336-354، الموقع الإلكتروني:
<http://jaauth.journals.ekb.eg>

20- حسين، مظفر أحمد، دانوك، أحمد عبد الله (2017) دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Byrne, Barbara M.(2016)," Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming",2nd ed. (New York : Routledge).
- 2- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", " Journal of marketing research", 84(1),39-50.
- 3- Hair, Jr., Joseph F., Hult, G.Tomas M., Ringle, Christian M.,and Sarstedt, Marko(2014)," A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)" (USA: SAGE Publications, Inc.)
- 4- Lindgren, R., Stenmark, D., and Dibbern, J. (2001): Rethinking competence systems for innovative organizations. The 9th European Conference on Information Systems, 775-786
- 5- Lindgren, Roland, "Strategic Rethinking Competence Systems for Innovative Organization", The 11th European conference of information system, Slovenia, June 201
- 6- Razaghi et., la, (2013) "Study of Relationship between Knowledge Management and Organizational Development" Case Study: General Directorate of Youth and Sports of Mazandaran province, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Iran.

Abstract:

The research aims to determine the relationship between the core capabilities in their different aspects and the organizational development of educational institutions in Sharkia Governorate. For this purpose, the research aims at identifying the extent to which core capabilities are available in each of the Sharkia Governorate's governmental, experimental, and private schools, as well as knowledge of the availability of organizational development dimensions in Sharkia Governorate's governmental, experimental, and private schools. Furthermore, the research also aims to identify the relationship between the dimensions of core capabilities (Human capital, organizational learning, organizational resources) and organizational development of Sharkia Governorate's governmental, experimental, and private schools. The research was applied to a sample of employees in Sharkia Governorate's governmental, experimental, and private schools. The sample's number was (260) Individuals, after the exclusion of invalid lists. Statistical methods were used to match the assumptions, where differentiation analysis and relationship matrix were used. The research concluded a set of results represented in that there was a statistically significant differentiation between the schools where the research was applied (Government, private, experimental) on the availability of core capabilities, as well as there was a statistically significant differentiation between the schools where the research was applied (Government, private, experimental) on the availability of organizational development. Additionally, an intellectual correlation between the dimensions of core capabilities and organizational development at a 1% intellectual level.

Accordingly, a set of recommendations could be developed, namely, the need to deepen management thinking on the identification and evaluation of core capabilities and the organizational development of educational organizations (Government - Private - Experimental) because of its asset in enhancing schools ability to achieve better performance that ensures their

survival, growth and excellence, as well as increasing the attention of the Directorate of Education to the educational institutions in general and the governmental educational institutions in particular, in order to raise awareness of what are the essential core capabilities that enable it to have a direct and moral intellectual impact on the elements of organizational development. Moreover, the research also resulted in a relatively high level of managerial awareness of the concept of core capacities and organizational development and their dimensions among the three administrative levels of the educational organizations, where the study was applied, as well as application models, measurement of indicators and participation of these departments in seminars, conferences and training courses on how to apply. The research also resulted in the expansion of relations between the directorates of education at the governorate level to convey and simulate successful experiences in applying any administrative methods that have led to the achievement of organizational development in all its aspects.

Keywords: Core capabilities, organizational development, education organizations, structural development, human capital, team works, organizational resources.