



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل

رسالة مقدمة  
للحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص إدارة تعليمية)

مقدمة من  
ناجية محمد عبد الله عصر

تحت إشراف

د/ محمد طه حنفي  
أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية كلية التربية  
جامعة عين شمس

د.د/ منير عطا الله سليمان  
أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية كلية التربية  
جامعة عين شمس

٢٠١١ - ١٤٣٢ هـ - ٢٠١١ م

آپ پ

ژ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ ژ

[المجادلة: ١١]

## صفحة العنوان

اسم الباحثة : ناجية محمد عبد الله جاد عصر

الدرجة العلمية: الماجستير

القسم التابع له : التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اسم الكلية : التربية

الجامعة : عين شمس

سنة التخرج : ٢٠٠١

سنة المنح : ٢٠١١



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

رسالة ماجستير

اسم الطالبة : ناجية محمد عبد الله جاد عصر  
عنوان الرسالة : تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر  
باستخدام أسلوب فرق العمل  
اسم الدرجة : ماجستير

لجنة الإشراف

+

×

تاريخ البحث :

الدراسات العليا :

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١١/ /

ختم الإجازة

٢٠١١ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١١/ /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١١/ /

# شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

[١] أ. د / منير عطا الله سليمان

أستاذ متفرغ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة عين شمس

[٢] أ. د / محمد طه حنفي

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية – جامعة عين شمس

## شكر وتقدير

**يشرفني أن أتقدم** بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الجليل الدكتور/ **منير عطا الله سليمان** على ما قدمه للباحثة من عون وإرشاد وتوجيه صادق طوال فترة الإشراف على هذه الرسالة في سبيل إتمامها على هذا النحو فله مني جزيل الشكر والتقدير.

**كما يشرفني** بأن أتوجه بالشكر والإعزاز والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ **محمد طه حنفي** على رعايته للباحثة وتوجيهاته العلمية الثمينة فلم يبخل بوقته أو جهده أو علمه الغزير في توجيهي إلى ما يزيد من تجويد البحث وإتمامه على هذا النحو.

**كما يسعدني** أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتورة/ أمل عبد الفتاح محمد الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، وأتقدم إليها بأسمى معاني التقدير والعرفان وجزيل الشكر.

**كما يسعدني** أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس.

**ولا يفوتني في هذا المقام** أن أتوجه بخالص شكري وتقديري واصدق كلمات العرفان إلى الصديقة والأخت العزيزة الدكتورة/ مروة حسين أبو السعود وأتقدم إليها بأسمى معاني التقدير والعرفان وجزيل الشكر والتقدير لما قدمته لي من مساعدة لإتمام هذا العمل.

**كما يشرفني ويسعدني** أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لوالدي الحبيب ووالدتي الحبيبة وأخواتي لما قدموه لي من عون صادق ومساعدة من أجل إتمام الرسالة على هذا النحو . كما أتوجه بشكري إلى اعز شخصين في قلبي كم كنت أتمنى أن يكونوا بيننا الآن ولكنهما حاضرين بروحهم فأتوجه بشكري وتقديري لأعمامي الاثنين رحمهم الله وأكرم مثواهم.

**وختاماً...** لا أملك سوى أن أتوجه بأصدق معاني التقدير والشكر والامتنان لكل من ساهم في تقديم يد العون والمساعدة العلمية والمعنوية في سبيل إتمام هذا العمل جزاهم الله جميعاً عنى خير جزاء.

وبعد .....فإن الفضل والشكر والحمد لله أولاً وأخيراً .....

الباحثة

## فهرس محتويات الرسالة

الصفحة	الموضوع
٢٤ +	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	أ مقدمة
٦	ب مشكلة البحث
٨	ج حدود البحث
٨	د أهداف البحث
٩	هـ أهمية البحث
٩	و مصادر البحث وأدواته
١٠	ز مصطلحات البحث
١١	ح الدراسات السابقة
٢٤	ط منهج البحث
٢٤	ي خطوات البحث
٦٩ ٤٥	الفصل الثاني: الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية المعاصرة وأساليب تطويره (إطار نظري)
٢٦	أولا : الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية المعاصرة
٢٦	أ مفهوم الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .
٢٧	ب مجالات الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .
٤١	ج عناصر الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية .
٤٤	ثانيا : تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية المعاصرة:
٤٤	أ مفهوم تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.
٤٥	ب أهمية تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.
٤٦	ج متطلبات تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.
٤٧	د أساليب تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية.
٤٧	هـ مفهوم فرق العمل.
٤٨	و فوائد فرق العمل.
٥٠	ز خصائص فريق العمل الفعال.
٥١	ح مؤشرات الحاجة لفرق العمل.

الصفحة	الموضوع
٥٢	ط مراحل تطور فرق العمل.
٥٥	ي أشكال فرق العمل.
٥٩	ك المعوقات التي تعوق عمل الفريق.
٦٠	ل العوامل التي تساعد على دفع عمل الفريق.
٦٠	م إدارة الصراع داخل فريق العمل.
٦٤	تطبيقات أسلوب فرق العمل في تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية المعاصرة:
٦٤	أ أسلوب فرق العمل وتطوير التخطيط الإداري
٦٦	ب أسلوب فرق العمل وتطوير التنظيم المدرسي.
٦٧	ج أسلوب فرق العمل وتطوير الرقابة على الأداء
٨٥ ٤٠	الفصل الثالث: واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأولي (دراسة نظرية)
٧٢	أ فلسفة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر ووظائفها
٧٣	ب أهداف مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.
٧٥	ج البنية التنظيمية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر
٧٦	د الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.
٨٢	هـ الأداء الإداري لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر.
٨٢	التخطيط.
٨٣	الرقابة على الأداء.
٨٤	التنظيم المدرسي
١١٥ ٨٧	: واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر ( دراسة ميدانية)
٨٧	تمهيد
٨٧	أولاً: إعداد الاستبيان وتطبيقه.
٨٨	أ العينة
٨٩	ب خطوات بناء الاستبيان
٩١	ج إجراءات تطبيق الاستبيان:
٩٥	د المعالجة الإحصائية:
٩٥	ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية.
٩٦	أ الأداء الإداري المتعلق بالتخطيط.

٩٩	ب الأداء الإداري المتعلق بالتنظيم.	
١٠٢	ج الأداء الإداري المتعلق بالرقابة.	
١٠٥	د تطوير الأداء الإداري.	
١١٢	مقترحات أفراد العينة لتحسين وتطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر	
١١٣	ملخص نتائج الدراسة الميدانية	
١٢١ + ١٦	<b>الفصل الخامس: الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل.</b>	
١١٧	تمهيد	
١١٧	أولاً: نتائج البحث	
١١٩	ثانياً: الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل.	
١١٩	ف إجراءات مقترحة لتطوير الجانب التخطيطي للأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .	
١٢٠	ب إجراءات مقترحة لتطوير الجانب التنظيمي للأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي .	
١٢٠	ج إجراءات مقترحة لتطوير الجانب الرقابي للأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي	
١٢١	ثالثاً: البحوث المقترحة.	
١٣٣ + ٢٢	:	
١٢٣	- المراجع العربية	
١٣١	- المراجع الأجنبية	
١٤٨ + ٣٤	:	
١٣٥	ملحق (١) قائمة بأسماء السادة المحكمين	
١٣٦	ملحق (٢) صورة مبدئية من الاستبيان	
١٤٢	ملحق (٣) الصورة النهائية للاستبيان	

## فهرس الجداول

٩٢	عدد الاستثمارات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبيان والنسب المئوية للصالح منها	١
٩٢	توزيع أفراد العينة طبقاً للنوع والوظيفة	٢
٩٣	حساب الاتساق الداخلي للاستبيان	٣
٩٤	حساب معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	٤
٩٤	جدول حساب معاملات الثبات باستخدام أسلوب التجزئة النصفية	٥
٩٦	استجابات عينة البحث عن واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فيما يتعلق بالتخطيط	٦
٩٩	استجابات عينة البحث عن واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فيما يتعلق بالتنظيم المدرسي	٧
١٠٢	استجابات عينة البحث عن واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فيما يتعلق بالرقابة على الأداء	٨
١٠٥	استجابات عينة البحث عن واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فيما يتعلق بتطوير الأداء	٩
١٨١	دلالة الفروق بين متوسط درجات عينة البحث من الجنسين بالنسبة للمعلمين في كل محور من محاور الاستبيان	١٠
١٠٩	يوضح دلالة الفروق بين متوسط درجات عينة البحث من الجنسين بالنسبة للوكلاء في كل محور من محاور الاستبيان	١١
١١٠	يوضح دلالة الفروق بين متوسط درجات عينة البحث من الجنسين بالنسبة للمدراء في كل محور من محاور الاستبيان	١٢
١١١	تحليل التباين الأحادي البسيط بالنسبة لمتغير الوظيفة	١٣
١١٢	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الوظيفة	١٤

٢٩	خطوات عملية التخطيط	١
٣٦	عناصر نظام الرقابة	٢
٥٢	مراحل تطور فرق العمل	٣
٦١	مراحل عملية الصراع	٤
٧٧	يوضح هيكل الإدارة المدرسية لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي	٥

# تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل

## مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية التكنولوجية التي أثرت على المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية وإداراتها. وتطلبت هذه التطورات من المدرسة الاستجابة السريعة لها بهدف التكيف مع التجديدات التربوية الحديثة التي نتجت عنها.

وعلى هذا فانه إن كانت هناك حاجة ملحة إلى تطوير المؤسسات التعليمية بصفة عامة من اجل مواكبة هذه المتغيرات والتحديات العالمية ، فانه من الأجدى الاهتمام بتطوير مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي " نظرا لما تلعبه من دور فعال في تنمية المجتمع والنهوض به وإصلاحه.

وتكمن قدرة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على التطور من قدرتها على تحسين مستوى أدائها الإداري وتطويره والوصول به إلى المستوى المطلوب بهدف التكيف مع تلك المستجدات.

وبالرغم من الجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في مصر لتطوير الأداء الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي إلا أن هناك بعض أوجه القصور في تفعيل هذه الجهود لتطوير الأداء الإداري بهذه المدارس .

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعلم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية المعاصرة ؟ وما الأساليب المستخدمة في تطويره ؟

٢- ما واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر ؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل ؟

ويتمثل هدف البحث الحالي في التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل.

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي .وقد تضمن البحث خمسة فصول على النحو التالي:

### **الفصل الأول: الإطار العام للبحث ويشمل:**

مقدمة ومشكلة البحث - حدود البحث - أهداف البحث وأهميته - مصادر البحث وأدواته- الدراسات السابقة - تحديد المصطلحات ومنهج البحث وخطواته.

### **الفصل الثاني: الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية المعاصرة وأساليب تطويره (إطار نظري)**

تتناول هذا الفصل مفهوم الأداء الإداري وأهمية تطويره ومجالات وعناصر تطويره. ثم تناول الفصل أسلوب فرق العمل كأحد أساليب تطوير الأداء الإداري وصولاً إلى كيفية تفعيل دور فرق العمل في تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من خلال مجالات التخطيط والتنظيم المدرسي والرقابة على الأداء .

### **الفصل الثالث: واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر (دراسة نظرية)**

تتناول هذا الفصل أهداف المرحلة الأولى من التعليم الأساسي وفلسفتها والهيكل الإداري لتلك المدارس. وأهم المشكلات التي تعاني منها مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في أدائها الإداري في مجالات التخطيط والتنظيم المدرسي والرقابة على الأداء.

### **الفصل الرابع: واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر (دراسة ميدانية)**

اهتم هذا الفصل بالتعرف على واقع الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر في مجالات التخطيط والتنظيم المدرسي والرقابة على الأداء وكذلك التعرف على واقع تطوير الأداء الإداري بهذه المدارس.

**الفصل الخامس :- الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل .**

**ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:**

- ١ + غلبة الطابع البيروقراطي على العمل داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر
- ٢ + اتسام عملية الرقابة على الأداء داخل مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بالشكلية والروتينية.
- ٣ + سيادة النزعة المركزية في العمل داخل المدرسة ووجود قصور في استخدام مهارة التفويض داخل المدرسة.
- ٤ + إن عملية التخطيط للعمل المدرسي لازالت تتم بطريقة تقليدية وروتينية دون مراعاة لإمكانيات المدرسة المادية والبشرية.

# الفصل الأول الإطار العام للبحث