



جامعة عين شمس

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## **تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة**

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص إدارة تعليمية)

إعداد

**إيمان نصر إبراهيم المرسي**

إشراف

**د. / مرفت صالح صالح ناصف**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة عين شمس

**أ.د. / عادل عبد الفتاح سلامة**

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس

1426هـ - 2005م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ  
وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صَلَّى  
الْعَظِيمِ

سورة التوبة

الآية (105)

## شكر وتقدير

بعد الشكر والحمد لله رب العالمين الذي منحني الجهد والصبر، ووفقني في إعداد وإنجاز هذا العمل العلمي، يطيب لي أن أتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لصاحب الفضل الأكبر في تجويد هذا العمل منذ كان فكرة وليدة حتى أصبح على هذا النحو إلى أستاذي الجليل ومعلمي الفاضل الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامة، فقد كان وما زال لتوجيهاته البناءة وتدعيمه وتشجيعه المستمر عظيم الأثر في إثراء هذا العمل وإنجازه، والتي تجعلني أعجز عن أن أوفيه حقه من الشكر والتقدير، فجزاه الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء ومتعه بوافر الصحة والعافية.

ويسعدني ويشرفني أن أقدم بخالص شكري وتقديري وامتناني لأستاذتي الفاضلة الدكتورة/ مرفت صالح ناصف على ما شملتني به من رعاية مستمرة وإرشادات قيمة فقد تعلمت على يديها الكثير وشرفت بتوجيهاتها طوال مراحل البحث فلها مني وافر الشكر والتقدير والاحترام وجزاها الله عني خير الجزاء.

وعرفاناً بالفضل والجميل، يسعدني أن أسجل شكري وتقديري إلى قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية — جامعة عين شمس من أساتذة وزملاء وطلاب، وأخص بشكري هذا صديقتي وأختي الغالية أ/ نسرين صالح محمد على كل ما قدموه لي من تعاون ومساندة معنوية في سبيل إنجاز هذا العمل فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وفي هذا المقام لا يمكن أن يفوتني أن أهدي جزيل شكري وامتناني إلى أسرتي الغالية أبي وأمي وأخوتي على كل ما تحملوه معي من جهد وصبر فقد منحوني الكثير والكثير وتعلمت على يديهم الصدق والإيمان وحب العلم، فقد كنت وما زلت وسأظل أتمنى رضائهم واستظل بدعواتهم الكريمة لي فلهم مني كل الحب والتقدير والاحترام.

وإلى زوجي الحبيب الغالي أ/ خالد عبد الحليم مغاوري أقدم إليه بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل على كل ما قدمه لي من عون صادق وتشجيع مستمر، وما تحمله معي من جهد وصبر أثناء إعداد هذه الرسالة فله مني كل الحب والتقدير والاحترام.

وختاماً فإن الكمال لله وحده، وإن كان ثمة قصور فمن نفسي، ولا يكلف الله نفساً إلا وسعها، فرينا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا.

والله ولي التوفيق

الباحثة



جامعة عين شمس  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

## صفحة العنوان

**اسم الباحثة :** إيمان نصر إبراهيم المرسى العطار

**الدرجة العلمية :** الماجستير في التربية (تخصص إدارة تعليمية)

**القسم التابع له :** التربية المقارنة والإدارة التعليمية

**اسم الكلية :** التربية

**الجامعة :** عين شمس

**سنة التخرج :** 1999

**سنة المنح :** 2005



جامعة عين شمس  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة  
والإدارة التعليمية

## رسالة ماجستير

اسم الطالبة: إيمان نصر إبراهيم المرسي العطار.  
عنوان الرسالة: تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في  
جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة.  
اسم الدرجة: ماجستير.

### لجنة الإشراف

- 1- أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة عين شمس (رئيساً)  
2- د/ مرفت صالح ناصف      أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية – جامعة عين شمس (مشرفاً)

تاريخ البحث: 2005/ /

### الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ	ختم الإجازة:
2005/ /	2005/ /
موافقة مجلس الجامعة	موافقة مجلس الكلية
2005/ /	2005/ /

شکر

**أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:**

1- أ.د/ عادل عبد الفتاح  
أساتذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية – جامعة عين شمس.

2- د/ مرفت صالح ناصف  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية – جامعة عين شمس.

**والأشخاص الذين تعاونوا معي في البحث وهم:**

1- أ/ شريف عبد الله  
مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية  
التربية - جامعة عين شمس.

2- أ/ ياسر فتحي  
الهزني  
مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية  
التربية - جامعة عين شمس.

3- أ/ ولاء صقر  
معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس.

**وأيضاً الهيئات التالية:**

1- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس.

## 2- المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

## إعلان مناقشة رسالة ماجستير

سيتم بمشيئة الله مناقشة رسالة الماجستير المقدمة من الطالبة:

**إيمان نصر إبراهيم المرسي**

للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية وذلك بعنوان:

**تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في  
جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة**

وتتكون لجنة الحكم والمناقشة على الرسالة من السادة الأساتذة:

**1- أ.د / سعاد بسيوني عبد النبي**

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
(رئيساً ومناقشاً)  
كلية التربية - جامعة عين شمس

**2- أ.د / رسمي عبد الملك رستم**

أستاذ متفرغ بمركز البحوث التربوية والتنمية  
(عضواً)

**3- د / مرفت صالح صالح ناصف**

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
(مشرفاً وعضواً)  
كلية التربية - جامعة عين شمس

وستعقد المناقشة يوم الخميس القادم الموافق 2005/8/4 الساعة السادسة مساءً بقاعة  
المؤتمرات بجوار مسرح الكلية.

والدعوة عامة

والله ولي التوفيق ،،،

وكيل الكلية لشئون الدراسات

مدير إدارة الدراسات العليا  
العليا والبحوث

## فهرس محتويات الرسالة

الصفحة	الموضوع
36-1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	المقدمة.
7	مشكلة البحث.
9	حدود البحث.
9	أهداف البحث.
10	أهمية البحث.
10	مصادر البحث.
10	أدوات البحث.
10	مصطلحات البحث.
13	الدراسات السابقة.
34	منهج البحث.
35	خطوات البحث.
109-37	الفصل الثاني : تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة (إطار نظري).
111	تمهيد.
39	أولاً: تصميم الوظائف وإثرائها.
39	1- مفهوم تصميم الوظائف.
49	2- أساليب تصميم الوظائف.
55	3- نظرية الإثراء الوظيفي.
57	4- خصائص الوظيفة المثرة.
60	5- مراحل الإثراء الوظيفي.
65	ثانياً: وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة.
65	



الصفحة	الموضوع
68	1- مفهوم الإرشاد.
74	2- مجالات الإرشاد وأهدافه.
76	3- المرشد التربوي.
81	أ- أسس اختيار المرشد التربوي.
86	ب- إعداد المرشد التربوي وتدريبه.
96	ج- مهام المرشد التربوي وأدواره.
	4- دور المرشد التربوي والتجديدات التربوية الحديثة بالمدرسة الثانوية العامة.
106	ثالثاً: أسس نظرية لتصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء التجديدات التربوية الحديثة.
106	1- أسس خاصة بتصميم وظيفة المرشد التربوي.
108	2- أسس خاصة بإثراء وظيفة المرشد التربوي.
131-110	الفصل الثالث : واقع الأداء الفعلي لوظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع. (دراسة نظرية)
111	تمهيد.
111	أولاً: أهمية وأهداف الإرشاد التربوي والمهني بالمدرسة الثانوية العامة.
116	ثانياً: مظاهر الاهتمام بالإرشاد التربوي والمهني بالمدرسة الثانوية العامة.
123	ثالثاً: وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة.
123	1- أسس اختيار المرشد التربوي.
126	2- إعداد المرشد التربوي وتدريبه.
127	

الصفحة	الموضوع
	3- مهام المرشد التربوي وأدواره.
130	رابعاً: مبررات الإثراء الوظيفي للمرشد التربوي.
174-132	الفصل الرابع: واقع الأداء الفعلي لوظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع. (دراسة ميدانية)
133	تمهيد.
133 134 134 136 136 138 139	أولاً: إعداد وتطبيق الاستبيان: 1- بناء الاستبيان. 2- صدق الاستبيان. 3- ثبات الاستبيان. 4- عينة الاستبيان. 5- إجراءات تطبيق الاستبيان. 6- المعالجة الإحصائية.
139 139 146 153 165	ثانياً: مناقشة نتائج الاستبيان. 1- بالنسبة لأهداف الإرشاد التربوي. 2- بالنسبة لإعداد المرشد التربوي وتدريبه. 3- بالنسبة لمهام المرشد التربوي وأدواره. 4- مقترحات أفراد العينة لتطوير وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة.
171	ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية.
188-175	الفصل الخامس : نتائج ومقترحات.
176	تمهيد.
176 176	أولاً: نتائج البحث 1- نتائج خاصة بتصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي

الصفحة	الموضوع
177	بالمدرسة الثانوية العامة.
178	2- نتائج خاصة بواقع الأداء الفعلي لوظيفة المرشد التربوي في
179	مصر، وتتضمن ما يلي:
180	أ- فيما يتعلق بأهداف الإرشاد التربوي.
	ب- فيما يتعلق بإعداد المرشد التربوي وتدريبه.
	ج- فيما يتعلق بمهام المرشد التربوي وأدواره.
181	ثانياً: آليات مقترحة.
187	ثالثاً: بحوث مقترحة.
201-189	قائمة المراجع.
190	أولاً: المراجع العربية.
198	ثانياً: المراجع الأجنبية.
	ملاحق الرسالة.
1	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين.
4-1	ملحق رقم (2) الصورة المبدئية للاستبيان.
5-1	ملحق رقم (3) الصورة النهائية للاستبيان.

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
125	أعداد المدارس الثانوية العامة وأعداد المرشدين التربويين والطلاب والمدارس التي بها مرشدين.	1-
135	الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان.	2-
136	حساب معاملات الثبات.	3-
137	توزيع أفراد العينة وفقاً للإدارات التعليمية المختارة.	4-
138	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة والنوع والتدريب.	5-
140	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو أهداف الإرشاد التربوي.	6-
147	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو إعداد المرشد التربوي وتدريبه.	7-
154	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو مهام المرشد التربوي وأدواره.	8-
167	قيمة "ف" لدلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لمتغير المحافظة.	9-
168	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لمتغير المحافظة.	10-
169	قيمة "ف" لدلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لمتغير الوظيفة.	11-
170	قيمة "ف" لدلالة الفروق بين أفراد العينة بالنسبة لمتغير التدريب.	12-
170	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة لمتغير التدريب.	13-
171	قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الذكور والإناث.	14-

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
41	شكل جوانب تصميم الوظيفة.	1-
43	شكل عملية تصنيف الوظائف.	2-
55	شكل نظرية هيرزبرج ذات العاملين.	3-
58	شكل نموذج خصائص الوظيفة.	4-
122	شكل تخطيطي لهيكل إدارة المدرسة.	5-

# الفصل الأول

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

مقدمة:

يحتوي الهيكل التنظيمي لأية منظمة على مجموعة من الوظائف، التي تعتبر الأساس الأول في تصميم وإعداد هذا الهيكل، والتصميم الجيد لهذه الوظائف من خلال تحديد محتوى كل وظيفة من حيث مهامها وواجباتها، والمتطلبات اللازمة فيمن يشغلها، والظروف المحيطة بها وغيرها، يسهم إسهاماً فعالاً في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية، وتوفير عمل ذي معنى يتفق مع ميول وخبرات الموظف، ويشبع حاجاته إلى النمو والتطور، وتحقيق ذاته من ناحية أخرى.

وأصبحت طبيعة الوظيفة التي يمارسها الفرد داخل المنظمة تمثل مشكلة رئيسه في حياة المنظمات، على اعتبار أنها من أهم مصادر الدافعية للأداء والرضا عن العمل. لذا حاول علماء السلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة الاهتمام بأساليب تحسين جودة بيئة العمل في المنظمات ومنها نظم الحوافز، وتغيير نمط الإشراف، وتطوير العلاقات الإنسانية، والتناوب الوظيفي، والتوسع الأفقي للوظيفة، وذلك بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل. ولكن كل هذه المحاولات لم تحقق النجاح الكامل، لذلك ظهر أسلوب جديد جذب اهتمام العديد من علماء السلوك التنظيمي، وهو أسلوب إعادة تصميم الوظائف Job Design<sup>(1)</sup>.

ويرجع الاهتمام بهذا الأسلوب للأسباب التالية:<sup>(2)</sup>

1- أن التصميم الجيد للوظائف يسهم في تحسين التوافق والتفاعل بين الفرد ومحتوى الوظيفة، وذلك من خلال تحديد مواصفات ومتطلبات كل منهما، والعمل على إحداث التوازن بين متطلبات تأدية مهام العمل وقدرات ومهارات القائم به.

---

(1) حسن عبد المالك محمود ، " خصائص تصميم الوظائف القيادية في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لشاغليها: دراسة ميدانية "، حولية كلية التربية - جامعة الأزهر، العدد 32، 1993، ص 65.

(2) يرجى مراجعة ما يلي:

- حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص 60.

- عبد الفتاح دياب حسين، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل ( القاهرة: بدون ناشر، 1999)، ص 38.

- نادر أحمد أبو شيخة وعبد اللطيف الأسعد، المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف ( القاهرة: بدون ناشر، 1990)، ص ص 16 - 19.