



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م - دراسة تحليلية

رسالة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص

(إدارة تعليمية)

إعداد

غادة محمد عبد السلام

محيدة بالقسم

إشراف

أ. د. شاكر محمد فتحي أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

د. محمد طه حنفي

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحثة: غادة محمد عبد السلام عبد الحليم.

الدرجة العلمية: ماجستير.

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

اسم الكلية: التربية.

اسم الجامعة: عين شمس.

سنة التخرج: ٢٠٠٣

سنة المنح: ٢٠٠٩



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

اسم الباحثة : غادة محمد عبد السلام عبد الحليم.

عنوان الرسالة: الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في

ج.م.ع- دراسة تحليلية.

اسم الدرجة : ماجستير تخصص إدارة تعليمية.

لجنة الإشراف:

أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس

د. محمد طه حنفي مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس

تاريخ المناقشة: //

الدراسات العليا:

أجيزت الرسالة بتاريخ ختم الإجازة:

//

موافقة مجلس الجامعة موافقة مجلس الكلية

//

شكراً وتقدير

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذ الفاضل الذي كان لي عظيم الشرف أن ألتلمذ على يديه، **الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي** أحمد، على ما شملني به من رعاية ونصائح غالبة، وما قدمه لي من عون وتشجيع وإرشاد، فقد تعلمت من غزير علمه وعطاءه المستمر، فجزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بشكري وتقريبي **للدكتور/ محمد طه حنفي** على كل ما بذله معي من جهد، وكل ما قدمه لي من توجيه وإرشاد وعون صادق خلال مراحل العمل بالرسالة، جزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور / **أحمد إبراهيم أحمد** على موافقته على مناقشة هذا العمل، وإتاحة الفرصة لي للاستفادة من علمه وخبراته، جزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر **للدكتورة/ نهلة عبد القادر** على ما شملتني به من تشجيع واهتمام في سبيل إنجاز هذا العمل، جزاهما الله عنّي خير الجزاء.

كما يسعدني أن أقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل **للدكتورة/ إيمان زغلول** على ما أمدتني به من مساعدة ومساعدة خالصة لوجه الله خلال العمل في الرسالة، فأتمنى من الله أن يبارك فيها ويجزيها عنّي خير الجزاء.

كما يسعدني أن أتقدم بشكري إلى **الدكتور/ عدنان محمد أحمد**، على كل ما قدمه لي من عون في سبيل إنجاز هذا العمل فجزاه الله عنّي خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجليل للأستاذة **الدكتورة/ سهير محفوظ** التي لم تخل بعلمها الوافر ووقتها الثمين، **والدكتورة/ زينب شعبان** على تعاونهما معي وتعاونتهما لي في إنجاز هذا العمل، فجزاهم الله عنّي خير الجزاء.

كما أتوجه بأسمى آيات الشكر إلى كل من **الأستاذ الدكتور/ عادل عبد الفتاح سلامه** والأستاذة **الدكتورة/ سعاد بسيوني عبد النبي** على تشجيعهما وتعاونتهما لي في سبيل إنجاز هذا العمل، فلهم مني كل التقدير والعرفان بالجميل.

ولا يفوتي أن أقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى **أساتذتي وزملائي** بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية الذي يشرفني أن أنتهي إليه، فقد تعلمت منهم الكثير، فلهم مني جميعاً كل الشكر والعرفان بالجميل، وأخص منهم بالذكر **الدكتورة مرفت صالح** والتي كان لها إسهام كبير في وضع نواه هذا البحث، **والدكتور عبد الناصر محمد**، **والأستاذ أسامة عبد السلام**.

وإلى والدي ووالدتي أهدي جزيل شكري وامتناني وتقديرني لهم على كل ما تحمله معي، وعلى تشجيعهما لي، فما كنت لأنجز هذا العمل بدونهما، أطال الله لي في عمرهما ورزقهما دوام الصحة والعافية.

وإلى زوجي على كل ما تحمله معي من مشقة وصبر، جزاه الله عنى خير الجزاء.
وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل أهدي جزيل شكري وامتناني لهم على تعاونهم الصادق معي.

وبعد، إن الكمال لله وحده، وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة،

شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم:

أ.د. شاكر محمد فتحي أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية-
جامعة عين شمس.

د. محمد طه حنفي
مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية
التربية- جامعة عين شمس.

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:

أ.د. سهير محفوظ.
أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي كلية التربية-
جامعة عين شمس.

د. إيمان زغلول راغب.
أستاذ بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
مدرس بقسم علم النفس التربوي كلية التربية- جامعة عين
شمس.

وأيضاً الهيئات التالية:

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس.
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
وزارة التربية والتعليم.
قسم أصول التربية كلية التربية- جامعة بنى سويف.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	صفحة العنوان.
ج	صفحة الموافقة.
د	شكر وتقدير.
ز - م	قائمة المحتويات.
٤٥ - ١	الفصل الأول الإطار العام للبحث
٢	مقدمة.
٧	مشكلة البحث.
١٠	حدود البحث.
١١	أهداف البحث.
١٢	أهمية البحث.
١٢	مصطلحات البحث.
١٤	الدراسات السابقة.
٤٤	منهج البحث.
٤٥	أداة البحث.
٤٥	مصادر البحث.
٤٥	خطوات البحث.
١١٤ - ٤٧	الفصل الثاني تحسين الأداء المدرسي ومتطلباته من الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة (إطار نظري)
٤٨	تمهيد.
٤٨	أولاً: تحسين الأداء المدرسي.
٥٢	ثانياً: الدعم التنظيمي للمعلمين.
٥٢	١ - طبيعة الدعم التنظيمي.

الصفحة	الموضوع
٥٨	٢- نظريات الدعم التنظيمي.
٥٨	أ- نظرية التبادل الاجتماعي .Social Exchange Theory
٦٠	ب- نظرية العزو .Attribution Theory
٦٢	ج- نظرية الدافعية لأدروفر.
٦٣	٣- محددات الدعم التنظيمي.
٦٣	أ- عدالة الإجراءات .Procedural Justice
٦٥	ب- الدعم من ممثلي المنظمة Support from Organizational Representatives
٦٨	ج- ممارسات الموارد البشرية .Human resource Practices
٧٠	٤- نتائج الدعم التنظيمي.
٧٠	أ- النتائج النفسية.
٧٢	ب- النتائج السلوكية.
٧٤	٥- العوامل المؤثرة في إدراك المعلمين للدعم التنظيمي.
٧٦	ثالثاً: البيئة الابتكارية بالمدرسة.
٧٧	١- طبيعة البيئة الابتكارية.
٨٤	٢- نظريات البيئة الابتكارية.
٨٥	أ- النظرية التركيبية لأمابل .The Componential Theory of Amabile
٨٦	ب- النظرية التفاعلية لودمان وسوير وجريفين .The Interactionist Theory of Woodman, Sawyer and Grifin
٨٧	٣- أبعاد البيئة الابتكارية.
٨٨	أ- القيم التنظيمية .Organization Values
٩٠	ب- الهيكل التنظيمي .Organizational Structure
٩١	ج- نمط القيادة .Leadership Style
٩٣	٤- عوامل بيئة العمل المعاقة للأبتكار .
٩٤	رابعاً: آليات تفعيل العلاقة بين الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة
	الثانوية العامة.
٩٤	١- التمكين .Empowerment
٩٩	٢- إدارة التغيير .Change Management
١٠٤	٣- إدارة ضغوط العمل .Work Stress Management

الصفحة	الموضوع
١١٠	٤ - فرق العمل .Team Work
-١١٥ ١٦٥	<p style="text-align: center;">الفصل الثالث</p> <p style="text-align: center;">الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية</p> <p style="text-align: center;">بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع (دراسة نظرية)</p>
١١٦	تمهيد.
١١٦	أولاً: طبيعة التعليم الثانوي العام في مصر.
١١٦	١- سياسة التعليم الثانوي العام وأهدافه في مصر.
١١٨	٢- إدارة التعليم الثانوي العام في مصر.
١٢١	٣- مبررات تحسين الأداء المدرسي بالتعليم الثانوي العام في مصر.
١٢٦	ثانياً: الوضع الحالي لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر.
١٢٦	١- اختيار وإعداد مديرى المدارس الثانوية العامة.
١٢٩	٢- مهام ومسؤوليات مدير المدرسة الثانوية العامة.
١٣١	ثالثاً: الوضع الحالي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مصر.
١٣١	١- أعداد معلمى المدارس الثانوية العامة.
١٣٤	٢- إعداد و اختيار معلمى المدارس الثانوية العامة.
١٣٦	٣- مهام معلمى المدارس الثانوية العامة ودواعي الاهتمام بهم.
١٣٧	رابعاً: الدعم التنظيمي لمعلمى المدارس الثانوية العامة في مصر.
١٣٧	١- عدالة الإجراءات.
١٤٣	٢- الدعم من ممثل المدرسة (مدير المدرسة).
١٤٥	٣- ممارسات المدرسة تجاه مواردها البشرية (المعلمين).
١٥٦	خامساً: البيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر.
١٥٦	١- القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة.
١٦٠	٢- الهيكل التنظيمي بالمدرسة الثانوية العامة.
١٦٢	٣- النمط القيادي بالمدرسة الثانوية العامة.
-١٦٦ ٢١٢	<p style="text-align: center;">الفصل الرابع</p> <p style="text-align: center;">الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية</p> <p style="text-align: center;">بالمدرسة الثانوية العامة في ج.م.ع (دراسة ميدانية)</p>

الصفحة	الموضوع
١٦٧	تمهيد.
١٦٧	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٦٧	ثانياً: إعداد وتطبيق استبيان الدراسة الميدانية.
١٦٧	١- اختيار عينة البحث.
١٧٠	٢- بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
١٧٠	أ- صياغة الاستبيان في صورته المبدئية.
١٧١	ب- صدق الاستبيان.
١٧٣	ج- الاستبيان في صورته النهائية.
١٧٤	٣- ثبات الاستبيان.
١٧٥	٤- إجراءات التطبيق.
١٧٦	ثالثاً: المعالجة الإحصائية.
١٧٦	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.
١٧٦	١- أبعاد الدعم التنظيمي.
١٧٦	أ- عدالة الإجراءات.
١٨٢	ب- الدعم من مدير المدرسة.
١٨٩	ج- ممارسات الموارد البشرية.
١٩٥	٢- أبعاد البيئة الابتكارية.
١٩٥	أ- القيم التنظيمية.
٢٠٠	ب- الهيكل التنظيمي.
٢٠٤	ج- القيادة التشاركية.
٢٠٨	٣- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للدرجة الوظيفية.
٢٠٨	٤- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً لنوع.
٢٠٩	٥- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للمؤهل.
٢١٠	٦- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً لعدد سنوات الخبرة.
٢١١	٧- العلاقة بين الدعم التنظيمي والبيئة الابتكارية.

الصفحة	الموضوع
-٢١٣	الفصل الخامس
٢٢٧	نتائج البحث والإجراءات المقترحة لتفعيل العلاقة بين الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع بما يحقق تحسين أدائها
٢١٤	. تمهيد.
٢١٤	أولاً: نتائج البحث.
٢٢٠	ثانياً: إجراءات تفعيل العلاقة بين الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية.
٢٢٥	ثالثاً: توصيات عامة.
٢٢٦	رابعاً: بحوث مقترحة.
٢٢٨	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١	أعداد معلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية في مصر طبقاً لنوع والمؤهل لعام ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨.	١٣٢
٢	مقارنة بين جملة أعداد معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر في سنوات متتالية.	١٣٣
٣	توزيع الإدارات التعليمية على المديريات التعليمية.	١٦٩
٤	توزيع العينة على المحافظات.	١٦٩
٥	حساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرسي.	١٧٢
٦	حساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لاستبيان البيئة الابتكارية المدرسة.	١٧٢
٧	حساب معاملات الثبات.	١٧٤
٨	عدد الاستبيانات الموزعة والعائدة والمستبعدة والصالحة.	١٧٥
٩	توزيع أفراد العينة طبقاً للدرجة الوظيفية والنوع والمؤهل والخبرة.	١٧٥
١٠	دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بعد عدالة الإجراءات.	١٧٧

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
١١	دالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بعد الدعم من مدير المدرسة.	١٨٢
١٢	دالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بعد ممارسات الموارد البشرية.	١٨٩
١٣	دالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بعد القيم التنظيمية.	١٩٥
١٤	دالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بعد الهيكل التنظيمي.	٢٠١
١٥	دالة الفروق بين استجابات أفراد العينة الخاصة بعد القيادة التشاركية.	٢٠٤
١٦	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً للدرجة الوظيفية.	٢٠٨
١٧	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً لنوع.	٢٠٩
١٨	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً للمؤهل.	٢٠٩
١٩	الفروق بين متوسطات الدرجات طبقاً لعدد سنوات الخبرة.	٢١٠
٢٠	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة.	٢١٠
٢١	معاملات الارتباط بين محاور الدعم التنظيمي والبيئة الابتكارية ككل.	٢١١

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
١	شكل يوضح النظرية التركيبية لأمايل.	٨٥

قائمة الملحق

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
١	مقابلة مع مدير إدارة التنظيم والترتيب بوزارة التربية والتعليم بتاريخ ٢٠٠٨/٣/١١	٢٥٠
٢	الصورة المبدئية لاستبيان الدراسة.	٢٥٢
٢أ	الصورة المبدئية لاستبيان الدعم التنظيمي المدرك للمعلمين.	٢٥٥
٢ب	الصورة المبدئية لاستبيان البيئة الابتكارية المدركة.	٢٥٨

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
٣	قائمة بأسماء المحكمين.	٢٦٠
٤	الصورة النهائية للاستبيان.	٢٦٢

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

تسعى المنظمات التعليمية ومن بينها المدارس الثانوية العامة إلى توفير السبل المناسبة لتحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأهداف تحسين أدائها الذي ينعكس على تطوير العملية التعليمية؛ ولتحقيق هذا الهدف اتجه الاهتمام إلى المعلم الذي يعد عصب العملية التعليمية، حيث يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المدرسي. ولتحقيق ذلك يحتاج المعلم إلى دعم تنظيمي، وبيئة تنظيمية ملائمة، ومناخ فعال يحفزه على استغلال طاقاته وتحرير أفكاره الابتكارية.

ويمكن تعريف الدعم التنظيمي Organizational Support بشكل عام بأنه: درجة اهتمام المنظمة بموظفيها،^(١) أو هو "التأثير في السلوك من خلال تربية القدرات الابتكارية، وإفساح المجال أمام المربوسيين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها".^(٢)

ومن ناحية أخرى يشير الدعم التنظيمي المدرك إلى المعتقدات الشاملة التي يكونها الأفراد عن مدى تقدير المنظمة لمساهماتهم، واهتمامها برفاهيتهم، ومراقباتها لأهدافهم وقيمهم، واستماعها لشكواهم، ومساعدتها لهم في حل مشاكلهم، وإمكانية الوثوق بها في معاملتهم بعدل.^(٣)

كما يمكن اعتبار الدعم التنظيمي مساعدة تقدمها المنظمة للعاملين عندما يحتاجون إليها لأداء وظيفتهم بفعالية، وأيضاً للتعامل مع المواقف المليئة بالضغوط؛^(٤) وعلى ذلك فإن المنظمات الداعمة هي تلك المنظمات التي تهتم بموظفيها، وتكافئهم بعدلة، وتهتم بمطالبهم،^(٥) وتقدم التقدير المناسب لإسهامات أعضائها.^(٦)

(1) Stefanie E. Naumann, "The Influence of Perceived Justice and Organizational Support", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9, Issue 4, 1998, p. 109.

(2) عادل عبد المنعم المسدي، "أثر محددات الدعم التنظيمي على تربية قدرات المربوسيين الابتكارية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد الحادي والأربعين، العدد الثاني، سبتمبر ٢٠٠٤، ص ١٥٧

(3) Jennifer M. George and Others, "Contact with AIDS Patients As A Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, 1993, p. 159.

(4) Florence Stinglhamber and Christian Vandenberghe, "Organizations and Supervisors As Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3, 2003, p. 251

(5) Marjorie L. Randall and Others, "Organizational Support As Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, No. 2, Mar 1999, p.160

(6) Martha C. Andrews and K. Michele Kacmar, "Discrimination among Organizational Politics, Justice, and Support", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No.4, Jun 2001, p.349