



دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء  
الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية  
من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم

مجلة

كلية  
التربية

جامعة  
الخرطوم

د.بانقا طه الزبير حسين- كلية التربية جامعة  
الخرطوم

د.أميرة محمد علي.- كلية التربية جامعة  
السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ.إيمان الصديق الرضي إبراهيم- كلية التربية  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

السنة  
الثالثة  
عشرة

العدد  
السابع  
عشر

مارس  
2021م



## دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم

د.بانقا طه الزبير حسين- كلية التربية جامعة الخرطوم

د.أميرة محمد علي.- كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

أ. إيمان الصديق الرضي إبراهيم- كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

### مستخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من 1388 معلماً ومعلمةً. اختار الباحثون عينة عشوائية بسيطة بلغت 300 معلماً ومعلمةً. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحثون برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: أن واقع ممارسة مديري المدارس للتطوير التنظيمي جاء بتقدير متوسط (3.28). وأن التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس جاء بتقدير متوسط (3.38). بينما ممارسة مجالات التطوير التنظيمي بالمدارس جاءت بتقدير مرتفع (3.56)، وجاءت العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بتقدير مرتفع (3.45) وجاءت معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بتقدير متوسط (3.35). وفي ضوء النتائج خلص البحث لعدة توصيات منها: العمل على توفير المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي. وكذلك تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية، وتخصيص ميزانية حتى يتمكن مديري المدارس من ممارسة التطوير

والتنمية المهنية. وأيضاً تعزيز اتجاهات مديري المدارس الإيجابية نحو كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي, الأداء الوظيفي, معوقات التطوير التنظيمي.

### Abstract

The aim of the research was to identify the role of organizational development in improving the job performance of secondary school principals in the state of Khartoum. The researchers used the descriptive approach, and the study population consisted of 1388 male and female teachers. The researchers chose a simple random sample of 300 male and female teachers. The researchers used the questionnaire as a main tool for collecting the required data, and the results were analyzed by the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The most important were : The reality of school principals' practice of organizational development came with an average rating(3.28),and that the organizational development in improving the job performance of school principals came with an average rating(3.38). Meanwhile, the practice of organizational development in schools was highly rated, the relationship between organizational development and job performance was highly rated(3.56). The obstacles to the application of organizational development in secondary schools came with an average rating(3.45). In the light of these results, the research concluded with several recommendations, including: Working to provide information that helps in the organizational development process, as well as improving the organizational climate in secondary schools .Also , allocating a budget so that school principals can practice professional development and development actually , and promotes school principals' positive attitudes towards each area of organizational development.

### Keywords:

organizational development , job performance , obstacles to organizational development.

### مقدمة:

إنَّ التحدّيات العالميّة من التطور والمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها العالم فرضت أمام المجتمعات ضرورة المواكبة مع متطلبات هذا العصر واثبات وجودها. كما شهد علم الإدارة توسعاً كبيراً في دراسته ومفاهيمه وذلك بحكم الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ما يتطلبه ذلك من مواجهة إداريّة علميّة لكي تبقى المنظمات والمؤسسات تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها.

ويعد جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير اساليب حل المشكلات وتجديد التنظيم بالنظر في أهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير وتطوير بيئته الداخلية ولتلاءم مع بيئته الخارجية والتعاون مع جميع افراد ذلك التنظيم(الغالي 2010م، ص 37).

بما أنّ التطوير ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني وينتج عن التفاعلات الظاهرة وغيرالظاهرة والتي تحدث بشكل عشوائي أو مخطط إلا انها تؤثر في هيكل وأداء الكيان الإداري. فإذا كان العامل المشترك في المتغيّرات العالمية هو التطوير والتجديد فإن الأمر الذي يجب الإتفاق عليه تجاه هذه المتغيّرات هو دور القيادة تجاه هذا التطوير فالمؤسسات بحاجة إلى إدارة قادرة على القيادة والإبداع والإبتكار والتجديد(رشيدي 2010م ، ص5).

أنّ التطوير التنظيمي يهدف إلى زيادة فعاليّة المنظمة من خلال إيضاح الأهداف والتفاعل الإنساني وثقافة المؤسسة نفسها فيعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد وتطوير ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظم معاملاتهم وعلاقاتهم. وبما أنّ هدف التطوير زيادة فعاليّة المؤسسة فهذا يؤدي إلى تحسين أداء أفرادها فنجاح إي منظمة يتوقف على مدى اهتمامها بموظفيها وكفاءاتهم.

ويشهد النظام التعليمي في السودان العديد من المستجدات والتغيرات التي تحدث مما يؤثر على الأداء في المدارس ولذا تتطلب اسلوباً إدارياً يختلف عن الأسلوب التقليدي كما يحتاج هذا التطوير إلى كوادر قادرة على إحدائه والمحافظة عليه وأنّ موضوع التجديد والتطوير في إدارة التعليم أصبح الشغل الشاغل في جميع النظم التربوية فكان لابد من إلقاء الضوء على التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي في السودان ودور ذلك في تحسين أداء مديري المدارس.

تعدُّ المرحلة الثانوية في السودان من مراحل التعليم العام المهمة والحساسة في حياة الطلاب فهي تضم الفئة العمرية من مرحلة المراهقة بالإضافة إلى أنّها مرحلة تحدد مسار الحياة العلميّة والعملية للفرد، فيما أن يلتحق الطالب بالتعليم العالي أو ينخرط في سوق العمل، لذلك فهي تحتاج إلى إدارة قادرة على مساعدتهم في اختيار تخصصاتهم بحسب قدراتهم وميولهم ومهاراتهم ومن هنا يظهر مدى مواكبة هذه الإدارة للتطورات.

مشكلة البحث:

يعد التطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الحديثة التي تواكب وتغطي التطورات التنظيمية التي صاحبها التطورات التكنولوجية إلى المؤسسات وعلى المؤسسات أن تستجيب لهذه التطورات؛ من خلال عمل الباحثين في المجال التربوي لوحظ وجود نظم إدارية لا تتفق مع التجديد والتطوير وإنّما ما زالت متمسكة بالأساليب التقليدية في إدارة وحل المشكلات التربوية والإدارية.

وهناك العديد من الدراسات التي أثبتت أنّ هنالك خللاً في عملية التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ومن هذه الدراسات دراسة الزاكي(2017م) ، ودراسة حسن(2012م) ، ودراسة إبراهيم(2018م) ، ودراسة فضل(2010م). لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي: ما دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1/ ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محلية أمبدة بولاية الخرطوم؟

2/ ما العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محلية أمبدة بولاية الخرطوم؟  
3/ ما المعوقات التي تعترض تطبيق التطوير التنظيمي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محلية أمبدة بولاية الخرطوم؟  
أهداف البحث:

1/ الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محلية أمبدة بولاية الخرطوم.  
2/ استقصاء العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محلية أمبدة بولاية الخرطوم.  
3/ الوقوف على المعوقات التي تعترض تطبيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محلية أمبدة بولاية الخرطوم.  
أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث لتناوله موضوع التطوير التنظيمي كموضوع هام في التنظيم المؤسسي وأنه يساعد على وضع اسس تنظيمية فعالة لحاجة المؤسسة التعليمية من خلال إحداث تغيير وتفاعل وتطوير، بالإضافة إلى إثراء المكتبة التربوية بدراسة قد تكون الأولى على حد علم الباحثين على مستوى التعليم العام بمحلية أمبدة، مساعدة إدارات التعليم على وضع خطط تدريبية في مجال التطوير التنظيمي، مساعدة مديري المدارس على تحسين ادائهم الوظيفي، والخروج بتوصيات قد تساعد متخذي القرار في الوزارة الولائية في العمل على تطوير مؤسساتهم.

حدود البحث:

1/ الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحلية أمبدة بولاية الخرطوم.  
2/ الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في جميع معلمي ومديري مرحلة التعليم الثانوي بمحلية أمبدة ولاية الخرطوم.

3/ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في المدارس الثانوية الحكومية في محلية أمبدة بولاية الخرطوم.

4/ الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية في الفصل الأول للعام الدراسي 2019 – 2020م.

#### المصطلحات:

التطوير التنظيمي اصطلاحياً: جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك باستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية" (عبد السميع، 2010م: 262).

التطوير التنظيمي إجرائياً: قصد به الباحثون إحداث تعديلات في العملية الإدارية والقيم التربوية بهدف زيادة فاعلية المدرسة وتطوير العاملين فيها لتكون أكثر مواكبة لمعطيات العصر.

مفهوم الأداء الوظيفي اصطلاحياً: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (أبو علي 2010م، 17).

الأداء الوظيفي إجرائياً: يقصد به الباحثون إتقان مدير المدرسة للأنشطة والمهام المتعلقة بعمله بالطريقة الصحيحة، أي أداء المدير عمله.

مدير المدرسة: يقصد به الباحثون الشخص المسؤول وذو السلطة الإجرائية في المدرسة الثانوية بمحلية أمبدة ويعمل على تنفيذ الخطة التعليمية والتربوية في مدرسته بمعاونة المعلمين وجميع العاملين.

المرحلة الثانوية: آخر مرحلة من التعليم الإلزامي للطلاب بعد مرحلة التعليم الأساسي وهي التي تحدد إذا ما كان الطالب سيلتحق بالجامعة أو ينخرط في سوق العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو الجهد المخطط الواعي طويل المدى الذي يشمل المنظمة ككلها وثقافتها إبتداءً من القمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لمواجهة التغييرات الجديدة وذلك حتى تصبح المنظمة قادرة على التغيير عندما تتطلب الظروف وتكتسب القدرة على التجديد الذاتي وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني وعمل جماعي والتدخل من طرف خارجي باستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية (أحمد، 2004م: 24).

هو الإنتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات والهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث المعدات وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها. (شهاب، 2014م: 15).

هو تغيير مخطط يهدف إلى تفعيل بعض العمليات الإدارية في إدارة المنظمات من خلال تطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيم لعلاج المشكلات الإدارية والتنظيمية وذلك من خلال الأفراد القائمين على العمل حيث يتم تعديل بعض جوانب العمليات الإدارية وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيم وذاته لتطوير أداء المنظمات لمواجهة المشكلات المعاصرة والمتوقعة مستقبلاً. (الملا، 2017م: 22).

#### خصائص التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص ذات البعد العلي. بينما يرى (الملا، 2017م: 23) أن التطوير التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:

أ/ خطة طويلة المدى.

ب/ رفع الكفاءة والفعالية من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة الفعالية بما يعنى مدى القدرة على إنجاز أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف الفردية للعاملين بالتنظيم.

ج/ إستمرارية التطوير حيث أنها عملية لا تنتهي إلا بانتهاء المنظمة فهي ليست عملية مؤقتة إنما تؤكد على ان التجديد والتحسين للأداء عملية مستمرة.

د/ الشمولية حيث تؤكد عملية التطوير التنظيمي على تغيير سلوك كل العاملين في المنظمة أو نظامها أو إستراتيجياتها الإدارية.



ه/ التكيف مع المتغيرات البيئية.

و/ استخدام العلوم السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم وإستعداداتهم للتعلم وتقبُّل التطوير.

مما تقدم تستنتج الدراسة إنَّ التطوير التنظيمي يتصف بالطابع العملي والعملي معاً بهدف تحسين فعالية المنظمة، ورفع كفاءة العاملين فيها بالإضافة إلى أنَّه عملية مستمرة تساعد على حل المشكلات الحالية والتنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف برامج التطوير التنظيمي باختلاف مشاكل وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ، ذكر أحمدعدة أهداف للتطوير التنظيمي أهمها: (أحمد، 2004م، ص38).

أ/ تحقيق نمط القيادة.

ب/ العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الخاصة بالعناصر البشرية والأهداف التنظيمية من خلال معالجة الصراعات وإيجاد التوازنات المختلفة بينها بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.

ج/ بناء مؤسسات " مدارس " تستطيع تجديد ذاتها، بحيث تكون قادرة على التكيف بصفة مستمرة مع التغييرات.

د/ مساعدة القادة والمشرفين على تبني مفاهيم وأساليب إدارية معاصرة تتفق وطبيعة الظروف الداخلية للمؤسسات التعليمية، وكذلك الظروف الخارجية لها.

ه/ خلق ثقافة من التحسين الدائم والتوحد خلال أهداف مشتركة ورؤية واحدة.

و/ تعويد العناصر البشرية بالمؤسسة على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخلها.

ز/ جعل المؤسسة التعليمية " المدرسة " قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.

ح/ زيادة الثقة بين الأفراد العاملين بالمدرسة.

ط/ مساعدة إدارة المدرسة على تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على الديمقراطية والحوار.

ي/ زيادة الوعي بعملية الإتصال وأساليب القيادة.

يؤكد السكارنة على أن التطوير التنظيمي يهدف إلى: (السكارنة، 2009م، ص27)

- 1/ دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها. وتنمية القوى البشرية وتحسين أداؤها.
  - 3/ رفع قدرة المؤسسات على معالجة التغييرات الخارجية التي تؤثر عليها وتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية.
  - 4/ إيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة وبين أهداف الأفراد
  - 5/ تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث يسود التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد. وتركيز الجهود على مجموعات العمل.
  - 7/ إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد النماء وتحقيق ذواتهم.
- دواعي التجديد والتطوير في الإدارة التعليمية:**

تواجه الإدارة التعليمية تحديات كبرى تستدعي منها المبادرات والحلول لمواجهتها، وقد تأتي من داخل الإدارة أو خارجها وقد تكون حاضرة أو مستقبلية. ولا يمكن الفصل بين التحديات الداخلية والخارجية، وأورد شهاب مجموعة من الأسباب التي تستدعي التطوير التنظيمي منها: (شهاب، 2014م: 32).

- أولاً: التطور السريع الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.
- ثانياً: التغيرات الجذرية في السياسات والأنظمة.
- ثالثاً: التطور الملحوظ لوعي العاملين والإزدياد في طموحاتهم وحاجاتهم.
- رابعاً: إزدياد المنافسة بين المنظمات الإدارية.
- خامساً: التطور الملحوظ للمعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.

### مفهوم الأداء الوظيفي

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (أبو علي، 2010م، ص 17).

وعرفه العتيبي وآخرون (2006م، ص 66) على أنه ما يتمكن الفرد من تحقيقه، ويستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطاً بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن من أداء الواجبات التي أوكلت إليه. كما عرفه (عبد المحسن، 2002م،

ص132) على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

عناصر الأداء الوظيفي: (المحاسبة، 2013م: 109).

1/ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل معارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2/ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3/ كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4/ المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمّل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

علاقة التطوير التنظيمي بالأداء:

هناك علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التطوير هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية من خلال العمل بأساليب وتقنيات جديدة، وتهيئه بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم لإنجاز الأعمال بحريّة من خلال السطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية (حسن، وخضر 2017م: 120).

التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء:

يسعى التطوير التنظيمي إلى إجراء تحسين في المنظور الإنساني باستخدام معارف العلوم السلوكية، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم و انتماؤهم ، فقد أثبتت تجارب هورثون إنّ البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة إلى التطوير ، وفي المؤسسات يسود الروتين ويصيب العمل المتكرر

العاملين بالملل والإحباط ويؤدي ذلك إلى خفض الروح المعنوية وزيادة الغياب وإنخفاض الإنتاجية، مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في نظام المكافآت و أساليب الإشراف وتصميم الأعمال أو تقسيم العمل، وهذه التغييرات مما لا شك فيه ترفع كفاءة الأداء وترفع المردودية إن تم تطبيقها بالشكل المطلوب(دراعو 2016 م، ص 34،35).

مفهوم الإدارة المدرسية: الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين بالمدرسة بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، وهذا يعني عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي او تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوُّر وتقدُّم التعليم فيها(الزبير، 2020م، ص18).

#### مسؤوليات مدير المدرسة:

أشار الزبير(2019م: 15) إلى تحديد مسؤوليات مدير المدرسة في الآتي:

أ/ أن يعمل على تنمية نفسه مهنيًا بمختلف الطرق بحيث يكون قادراً على متابعة التطورات والمستجدات في ميدان التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

ب/ أن يعمل على قيادة العاملين في مدرسته بطريقة فعّالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

ج/ أن يعمل على فهم فلسفة المنهاج الدراسي بشكل عام مما يمكنه من خدمة أهداف المنهاج ووضع ما يلزم من آليات لتحقيق هذه الأهداف.

د/ أن يعمل على توفير المناخ التعليمي المناسب داخل المدرسة.

هـ/ الإهتمام الكامل بكل الأمور الإداريّة بالمدرسة ومتابعتها.

و/ أن يكون على وعي تام بكافة الأمور الإستراتيجية ذات الأهمية الخاصة والمتعلّقة بكلّ شؤون المدرسة وأن يضع خطته على أساسها.

ز/ أن يعمل على توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجيّة الأخرى التي يمكن بواسطتها مواكبة التطوُّر في التعليم بشكل خاص وفي جميع مناحي الحياة بشكل عام، وأن يعمل على تطوير

نظم الإدارة في مدرسته وأن يزوّدها بما يلزم من تقنيّات حديثة.

إتجاهات متجددة في مجال تطوير إدارة المدرسة:

يرى الخواج(2009م: 51) إنَّ لمدير المدرسة أدوار متطورة منها:

- 1/ إنَّ مدير المدرسة قائد تربوي، ينبغي أن يشارك في عمليَّة تنمية المهّاج من خلال الإفادة من جميع الطاقات المتوفرة لديه " البشرية والمادية " لخدمة العمليَّة التربويَّة.
  - 2/ المشاركة في عمليَّة صنع القرار، ومتابعة تنفيذه وإقامة علاقات إنسانيَّة مع مرؤسيه .
  - 3/ يعمل على فتح قنوات إتصال مع المجتمع المحلي، داخل المدرسة وخارجها لتحديد المسؤوليَّة وتضافر الجهود ضمن خطة تهدف إلى تحسين الأداء في المدرسة ورفع كفاية العاملين بها.
  - 4/ يعتمد نجاحه في مهمته على عناصر كثيرة في سبيل تطوير الإدارة المدرسيَّة، وإحداث تغيير مناسب في مستويّات الأداء والسلوكيَّات المرغوب فيها.
  - 5/ التعرُّف على النظام التعليمي في بلده وفي البلدان الأخرى، وأن يدرك الأهداف التربويَّة وأن يتصدى للصعوبات التي تعترض المدرسة في مجالات " تحقيق الأهداف التربويَّة، التعاون مع المجتمع المحلي، تنمية روح التعاون والعمل الجماعي ".
- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

يستعرض الباحثون في هذه الجزئية الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات. ومن هذه الدراسات:

1/ دراسة ابو ورد(2015م) هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وتحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي فيها والعلاقة بينهما، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أهم نتائج الدراسة: جاءت درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعليَّة نظام تقييم الأداء لدرجة كبيرة، وكذلك بالنسبة للتطوير التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيَّة للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

2/ دراسة وليم (2014م) هدفت الدراسة إلى تطوير واعتماد مقياس فاعليَّة جديدة لمديري المدارس والتي يمكن إستخدامها لقياس فاعليَّة أداء المدير في سياق التطوير المهني. استخدم الباحث المنهج التجريبي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مراعاة مطالب المجتمع عند وضع الخطط المدرسيَّة، إيجاد هيكل مرن للمدرسة وشامل لجميع أهدافها واستراتيجيَّاتها لتطوير ممارسات العاملين لعملهم.

3/ دراسة محمد(2013م) والتي هدفت إلى دراسة أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، والتعرّف على مفهوم التطوير التنظيمي من حيث المفهوم والأهميّة والمجالات والأساليب والعناصر، أتبعته الباحثة المنهج الوصفي لتحليل البيانات ومنهج المسح الإجتماعي "دراسة الحالة"، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، والأداء التسويقي والمالي والإنتاجي.

4/ دراسة الشريف(2013م) هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريّات في جامعة الملك عبد العزيز. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة وتطوير الهياكل التنظيميّة، تحديد الإحتياجات الوظيفيّة للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحدّيّات التي تواجه عمليّة التطوير وهي تطول زمن الإجراءات المتبعة داخل العمل وتعقدها وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

5/ دراسة: أبو علي(2010) هدفت الدراسة إلى التّعرف على العوامل المدرسيّة المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانويّة بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإداريّة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أكثر العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانويّة هي العوامل الاجتماعيّة.

6/ دراسة ليديشوسكي(2010م) هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور المدير كمدرب، وكاستراتيجيّة للتطوير التنظيمي، بالتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وكانت أهم نتائج الدراسة: هناك تعقيدات تشوب دور المدير كمدرب للتطوير التنظيمي، ولماذا فشل مديرون عديدون فب أداء هذا الدور ، والذي أدّى بدوره إلى خسارة مشاركة وتشجيع الموظفين. كما بيّنت أيضاً العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين، مثل الثقة، والقيم المشتركة.

8/ دراسة كاشيكا تو (2009م) هدفت الدراسة الى إكتشاف إمكانات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير وحل المشكلات المتوقعة للمدرسة بشكل استباقي بالإضافة لمعرفة خبرة المشاركين في المدرسة في عمليّة التطوير التنظيمي ثم إتباع المنهج النوعي (دراسة حالة)، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: فاعليّة التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليميّة كاستراتيجية، وحل المشكلات المتوقع حدوثها، بالإضافة إلى قدرتها على تنمية قدرات العاملين، الإدارة المدرسية قادرة على قيادة التطوير وشرح آليات التطوير التنظيمي لتحسن أداء العاملين.

#### التعقيب على الدراسات لسابقة

لاحظ الباحثون أنّ معظم الدراسات التي تم إستعراضها إتفقت على أهمية وفاعلية التطوير التنظيمي في المؤسسات . تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتنوعت كل حسب الغرض، كما تباينت في مناهجها ونتائجها. ومن خلال عرض الدراسات السابقة يمكن توضيح ما استفاده الباحثون من هذه الدراسات في تكوين فكرة أعمق عن مفهوم التطوير التنظيمي، وبناء الإطار النظري. وكذلك اختيار الوسائل المناسبة من حيث الادوات والمنهج وتصميم الاستبانة.

#### منهج وإجراءات البحث الميدانيّة

##### منهج البحث:

اتبع الباحثون المنهج الوصفي حيث يرون أنّه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذا البحث، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج منها، ويتضمن ذلك دراسة الخصائص المتعلقة بطبيعة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانويّة من وجهة نظر المعلّمين بمحلّيّة أمبّدّة.

##### مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من معلّمي المرحلة الثانويّة محلّيّة أمبّدّة -ولاية الخرطوم البالغ عددهم (1388) معلّمًا ومعلّمة.

### 3/ عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث (300) معلّمًا ومعلّمة يعملون بالمرحلة الثانوية محليةّة أمبدة، ولاية الخرطوم، ويمثل العدد نسبة (21.6%) من العدد الكلي لمجتمع البحث، تم استقصاء آرائهم حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية، سحبت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة نظراً لكثرة عدد مفردات المجتمع وتطبيق استبانة البحث عليها. فقد عمد الباحثون إلى أن يغطّي البحث بصورة مناسبة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية، حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بموضوع البحث.

وصف عينة البحث

جدول (1) يوضح وصف عينة البحث

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
		النوع	
64.3	193	ذكر	النوع
35.7	107	أنثى	
<b>100</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>	
67.0	201	بكالوريوس	المؤهل العلمي
15.0	45	دبلوم عالي	
17.0	51	ماجستير	
1.0	3	دكتوراة	
<b>100</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>	
73.0	219	تربوي	المؤهل المهني
27.0	81	غير تربوي	
<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>	
22.7	68	1 وأقل من 5 سنوات	سنوات



29.3	88	5 وأقل من 10 سنوات	الخدمة
20.0	60	10 وأقل من 15 سنة	
28.0	84	15 سنة فأكثر	
<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>	
31.3	94	لم أتدرّب	التدريب
29.0	87	دورة واحدة	
18.3	55	دورتين	
21.3	64	أكثر من دورتين	
<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أفراد عينة البحث من الذكور وفي ذلك إشارة جيدة في أنّ الكفاءات من الكوادر من الذكور باقيين بالميدان التربوي عكس ما أشارت له كثير من الدراسات بعزوفهم وهجر مهنة التدريس إلى مجالات أخرى. وأيضاً يمكن القول أن التأهيل العلمي لأفراد عينة البحث على مستوى الدراسات العليا بمحلّية أمّدة يحتاج لمزيد من الاهتمام، ويصب ذلك في صالح موضوع البحث التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلّية أمّدة.

ويلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقيها في خدمة المؤسسات التربوية مما يؤكد أهمية موضوع التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة. كما يوضح الجدول أيضاً أنّ ما يقارب ثلث أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا التدريب مما يتطلب عقد دورات تدريبية مستديمة في مجال الإدارة التربوية للذين لم يتدربوا.

أداة البحث: أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمها الباحثون في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع البحث التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري

المدارس بالمرحلة الثانوية بمحليّة أمبدة، اعتمد الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته. قد اعتمد الباحثون في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات الدراسة بالإضافة للدراسات السابقة.

وصف الاستبانة: صمم الباحثون استبانة لتكون أداة البحث الأساسية حيث تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفيّة وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: صمم الباحثون استبانة خماسيّة الخيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة ليختار كل مفحوص من عبارات الاستبانة مايناسب رأيه.

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري: يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمحاور التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة. وكذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة. ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على عدد من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل استبانة وصياغة مفرداتها. قام الباحثون بإجراء التعديلات التي اقترحها عليهم والمحكمون، من ثم طبقت الاستبانة على عينة استطلاعيّة مكوّنة من (20) معلّمًا ومعلّمة بالمرحلة الثانوية بمحليّة أمبدة خلاف عينة البحث، لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية الاستبانة للتطبيق، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات<sup>2</sup>.

جدول رقم (2): يوضح محاور استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية

المحور	الموضوع	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس	0.98	0.99
المجال الأول	أهداف ورؤية المدرسة	0.92	0.96
المجال الثاني	الأنظمة الإدارية	0.91	0.95
المجال الثالث	الهيكل التنظيمي	0.92	0.96
المجال الرابع	إدارة الموارد البشرية	0.95	0.97
المحور الثاني	العلاقة بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي	0.97	0.98
المحور الثالث	معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس	0.84	0.92
مجموع العبارات الكلي للاستبانة		0.98	0.99

نتائج محاور استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية جاءت جمعها أكبر من (0.75) وهو مستوى قبول معامل الثبات للتطبيق الميداني، والثبات الكلي لها بلغ (0.98) ومعامل الصدق الذاتي الكلي بلغ (0.99) في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثبات تكون الاستبانة صالحة للتطبيق الميداني.

### تطبيق الاستبانة:

وزعت (320) استبانة على معلّمي ومعلّمات المرحلة الثانويّة بمحلّيّة أمبدة ، تم استرداد (300) استبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الاستبانات المستردّة (93.8%) ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيّراتها إلى أرقام لتسهل عمليّة تحليل معلوماتها. مقياس تصحيح الاستبانة:

جدول (3): يوضح تصحيح استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس

المدى	دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي
1.00 وأقل من 1.80	يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي متدنٍ جداً.
1.80 وأقل من 2.60	يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي متدنٍ.
2.60 وأقل من 3.40	يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي متوسط.
3.40 وأقل من 4.20	يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي مرتفع.
4.20 إلى 5.00	يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي مرتفع جداً.

### الأساليب الإحصائيّة:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصل عليها الباحثون من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدم الباحثون برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية: الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات، اختبارات، واختبار التباين الأحادي (Anova est) للتعرف على بيان الفروق في

اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحليّة أمبدة.  
 عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج  
 عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث استناداً على استجابات أفراد العينة على محاور أداة البحث.  
 عرض وتحليل بيانات السؤال الأول: ما واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟  
 1/ المحور الأول: مجال أهداف ورؤية المدرسة:  
 جدول رقم (4) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجال أهداف ورؤية المدرسة، مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
1	وضوح رؤية المدرسة	3.73	1.109	مرتفع
2	توافق أهداف المدرسة مع فلسفة المجتمع	3.54	1.089	مرتفع
3	تصاغ أهداف المدرسة بصورة جيدة	3.54	1.260	مرتفع
8	مرونة أهداف المدرسة في الاستجابة لتغيرات بيئة العمل	3.48	1.231	مرتفع
5	بساطة أهداف المدرسة	3.44	1.142	مرتفع
4	واقعية أهداف المدرسة	3.41	1.337	متوسط
9	شمولية أهداف المدرسة بجوانب العمل كافة	3.38	1.155	متوسط
7	مشاركة العاملين في تحديد	3.27	1.295	متوسط

			أهداف المدرسة	
متوسط	1.313	3.26	توافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين	6
مرتفع	1.215	3.45	المتوسط العام لمجال أهداف ورؤية المدرسة	

يتضح من الجدول أعلاه أن هنالك توافق في استجابات عينة البحث على كل عبارات مجال أهداف ورؤية المدرسة، وذلك بمتوسط حسابي(3.26) وانحراف معياري(1.313). وهذا يعني أن واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال أهداف ورؤية المدرسة جاء بتقدير مرتفع بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال. إتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها(ويلم، 2014م) في دراسته حيث أشار إلى: عند وضع الخطط المدرسية تتم مراعاة مطالب المجتمع، وأن يكون هنالك هيكلًا مرناً للمدرسة شاملاً لجميع أهدافها وإستراتيجياتها وذلك لتطوير الأداء.

لذا يرى الباحثون لتحقيق التطوير التنظيمي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها، أي الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين ودوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، والاهتمام أيضاً بثقافة المنظمة ومعرفة قيم وإتجاهات ومواقف العاملين، التجديد المستمر، تطوير النظام نفسه بتبني إستراتيجية إدارية للتطوير والتحول في الإجراءات والأساليب، تمكّن العاملين من التكيف الذاتي لمقابلة التطوير وتحسين إنجازهم للأهداف، حيث يكون التعلم والتدريب نابع من خبرات واقعية معيشه للاستفادة من هذه التجارب، إلى جانب الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في المجال لفهم المشكلات وإيجاد البدائل والحلول المناسبة في ضوء الخبرة العملية.

2/ المحور الثاني: مجال الأنظمة الإدارية:

جدول رقم (5) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجال الأنظمة الإدارية، مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
13	تحرص إدارة المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين الجدد	3.58	1.184	مرتفع
10	تتضمن السياسات الإداريّة بنود تحسين أداء العاملين	3.50	1.274	مرتفع
14	يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء التطوير التنظيمي	3.47	1.114	مرتفع
12	المراجعة الدورية للوائح العمل	3.37	1.196	متوسط
11	تساعد آليات التخطيط المتبعة في المدرسة على حدوث التطوير التنظيمي	3.28	1.249	متوسط
15	توجد خطط متواصلة لمواكبة التطورات المستقبلية	3.12	1.384	متوسط

متوسط	1.234	3.37		
-------	-------	------	--	--

حيث تشير نتائج الجدول أعلاه أنّ واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال الأنظمة الإدارية جاء بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.234). وهذا يعني أنه يتم تحديث الانظمة والسياسات الاداريّة بالمدرسة يتم بناء على الاقتراحات التطويرية التي يقدمها المديرون وبالتوافق مع الادارات التعليميّة بالمحليّات ، حيث تعتبر الجهات العليا المسؤولة ويعتبر مدير المدرسة الجهة المنفذة والمشرفة على تطبيق هذه التحديثات .

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الباحثين(أبوورد،2014م)، و(الرشيدي،2010م) حيث أشارا إلى أنّه يتم تحديث الانظمة والسياسات الإدارية عند إجراء التطوير التنظيمي .

### 3/ المحور الثالث: مجال الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (6) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياريّ لعبارات مجال الهيكل التنظيمي، مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياريّ	تقدير السمة
19	يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسئوليات كل وظيفة في المدرسة	3.51	1.055	مرتفع
20	يتناسب الهيكل التنظيمي مع أهداف المدرسة	3.40	1.106	متوسط



متوسط	1.075	3.37	يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المدرسة	23
متوسط	1.150	3.36	يشمل الهيكل التنظيمي جميع التخصصات في العمل بالمدرسة	21
متوسط	1.099	3.32	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب مستحدثات البيئة الخارجية	22
متوسط	1.094	3.18	يتناسب الهيكل التنظيمي مع المستويات الإدارية بالمدرسة	17
متوسط	1.191	3.16	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف الإدارية	16
متوسط	1.110	3.04	يتم تحديث الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل مستدام	18
متوسط	3.110	3.29	المتوسط العام لمجال الهيكل التنظيمي	

من الجدول أعلاه جاء واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانويّة في مجال الهيكل التنظيمي بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.110).

وهذا يعني أنّه عند القيام بإجراء التطوير التنظيمي لابدّ من تحديث الوصف الوظيفي وفقا لمتطلبات المسمى الوظيفي الجديد ، وأن يتضمن التحديث إعطاء صلاحيات جديدة للمدير والمعلّمين ، وذلك لاتاحة الفرصة للابداع والابتكار.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (كاشيكاتو ، 2009م) ودراسة (أبوورد ، 2014م) والتي توصلتا إلى أن أليات النظام تقوم بتوضيح وإعطاء الوصف الوظيفي للمعلّمين والعاملين الجدد، وشموليّة الهيكل التنظيمي ومرونته.

4/المحور الرابع: مجال إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (7) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياريّ لعبارات مجال إدارة الموارد البشريّة، مرتبّة تنازليا

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
27	تساعد إدارة المدرسة في توفير الإتصالات بين جماعات العمل	3.60	1.002	مرتفع
26	تعمل إدارة المدرسة على زيادة خاصيّة الإلتماء لدى العاملين	3.44	1.148	مرتفع
24	تحرص إدارة المدرسة على تنمية	3.26	1.357	متوسط

			قدرات العاملين فيها	
متوسط	1.361	3.18	تحث إدارة المدرسة العاملين على التطوير الذاتي	30
متوسط	1.221	3.10	تشجع إدارة المدرسة المناقشات العلميّة بين العاملين	29
متوسط	1.160	3.07	تنوّع إدارة المدرسة في أساليب تدريب العاملين	28
متوسط	1.195	3.06	توجد خطة واضحة لتدريب العاملين في المدرسة وفق لاحتياجاتهم	25
متوسط	1.206	3.24	المتوسط العام لمجال إدارة الموارد البشريّة	

تشير نتائج الجدول إلى أن واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانويّة في مجال إدارة الموارد البشرية بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.206).

وهذا يعني ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية وذلك لدورها الكبير في إحداث التحسين والتطوير المستمر على المستوى المدرسي، وذلك من خلال تكثيف الورش التدريبية وتشجيعهم للالتحاق بالدراسات العليا ومكافأة المتميزين وتكريمهم.

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (ويليم، 2014م) والتي توصلت إلى وجود بنود لتحديد حاجات العاملين والعمل على تنمية قدراتهم وحتمهم على التطوير الذاتي.

عرض وتحليل بيانات السؤال الثاني: ما العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (8): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
41	تعزيز الثقة بين العاملين والاحترام المتبادل بينهم	3.78	1.247	مرتفع
37	وجود سياسات إدارية مرنة داخل المدرسة	3.66	1.234	مرتفع
47	تحسين سلوك العاملين وتشجيع روح الفريق	3.65	1.273	مرتفع
53	توفير بيئة إيجابية تعكس نجاح الطلبة والمعلمين	3.65	1.296	مرتفع
51	توزيع العمل بعدالة	3.64	1.236	مرتفع

			بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة	
مرتفع	1.247	3.61	إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار والتجديد	50
مرتفع	1.296	3.54	إعادة توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلميّة	42
مرتفع	1.238	3.54	توفير نظام معلومات لتقوية الاتصال بين العاملين ومديريهم	44
مرتفع	1.367	3.54	الاستفادة من خبرات العاملين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار	49
مرتفع	1.352	3.52	توزيع المهام وفقاً للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون	43
مرتفع	1.273	3.47	تحديث أساليب طرق العمل داخل المدرسة	40

مرتفع	1.231	3.47	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	45
مرتفع	1.091	3.44	مشاركة الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير التنظيمي	39
متوسط	1.394	3.38	بناء خطط على أسس علمية	52
متوسط	1.103	3.37	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء العمل المدرسي	38
متوسط	1.276	3.32	إعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر	48
متوسط	1.324	3.29	توفير المعرفة الكاملة للمتطلبات الوظيفية للعاملين حسب وظيفتهم	46
مرتفع	1.263	3.52	المتوسط العام للمحور الثاني العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي	

--	--	--	--

يتضح من الجدول أعلاه أن العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي جاء بتقدير مرتفع بحسب الاستجابات حول عبارات هذا المحور، وذلك بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.263).

وهذا يعزى للجهود التي تقوم بها إدارات المدارس لتطوير العمل الإداري وتحسين بيئة العمل والنهوض بالعملية التعليمية. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها عبدالعال (2017م) في دراسته إلى أن إدارات المدارس هي التي تعمل على تطوير العمل الإداري في مدارسها.

عرض وتحليل بيانات السؤال الثالث: ما معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم (9) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية مرتبة تنازلياً

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير السمة
56	قلة المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي	3.49	1.152	مرتفع
55	ضعف اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات المدرسية	3.42	1.284	متوسط
63	عدم الاستعانة بخبراء متخصصين بمجال التطوير التنظيمي	3.42	1.413	متوسط
61	ازدواجية العمليات على	3.37	1.254	متوسط

			المستويات الإدارية	
متوسط	1.209	3.34	قلة تناسب مكان وظروف العمل للعاملين	59
متوسط	1.348	3.34	وجود مشكلات تتعلق بجمود النظم واللوائح	60
متوسط	1.189	3.30	ثبات الهيكل التنظيمي	57
متوسط	1.338	3.30	قلة الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي	58
متوسط	1.214	3.28	تعارض بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي	54
متوسط	1.268	3.23	عدم تنسيق العمل بين المستويات الإدارية	62
متوسط	1.267	3.35	المتوسط العام للمحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي	

يتضح من الجدول أعلاه إنَّ المتوسط العام لمعوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.267). وهذا يعني ضرورة مواكبة مديري المدارس للنظريات الإدارية الحديثة ، والعمل على تفعيل النشرات التربوية بين إدارات التعليم والإدارات المدرسية لتوفير المعلومات للمستجدات في المجال الاداري وجميع ما يتعلق بالعملية التربوية . وتتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة: (كمال عثمان ، 2007) و دراسة (نورة الرشيدى ، 2010م).

#### النتائج والتوصيات



### أولاً: أهم النتائج:

- 1/ جاء واقع ممارسة مديري المدارس للتطوير التنظيمي بالمرحلة الثانوية بمحلّية أمبدة بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.28).
  - 2/ دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلّية أمبدة، جاء بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي (3.38).
  - 3/ جاءت ممارسة مجالات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحلّية أمبدة بحسب متوسطاتها الحسابية تنازلياً: أهداف ورؤية المدرسة (3.45)، الأنظمة الإدارية (3.37)، الهيكل التنظيمي (3.29)، إدارة الموارد البشرية (3.24).
  - 4/ جاءت العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.52).
  - 5/ جاءت معوّقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.35).
- ثانياً التوصيات: في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثون يوصون بالآتي:
- 1/ العمل على توفير المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي.
  - 2/ تحسين المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية.
  - 3/ تكثيف الدورات التدريبية في مجال الإدارة التربوية بصورة عامة ومجال التطوير التنظيمي بصورة خاصة.
  - 4/ تخصيص ميزانية حتى يتمكن مديري المدارس من ممارسة التطوير والتنمية المهنية.
  - 5/ تعزيز اتجاهات مديري المدارس الإيجابية نحو كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي.
  - 6/ توفير فرص النمو المهني لمديري المدارس والمعلّمين.

## المصادر والمراجع

1. أحمد، أحمد إبراهيم (2004م): التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء، الاسكندرية -مصر.
2. أمين، بهاء الدين (بدون سنة نشر): الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، دار التقدم العلمي، عمان، الاردن.
3. حسن، راوية وخضر، وسام (2017م): إدارة الأداء، دار فاروس العلمية، الاسكندرية، مصر.
4. السكارنة، بلال خلف (2009م): التطوير التنظيمي والإداري، دار المسرة: عمان، الاردن.
5. الملا، حسن محمد (2016م): التطوير التنظيمي "مدخل لتحسين أداء إدارة المنظمات"، المكتبة العصرية: المنصورة – مصر.
6. شهاب، فادية إبراهيم (2014م): التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون: عمان – الاردن.
7. المؤمني، واصل جميل (2008م): الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامدي: عمان ، الاردن.
8. الخواجا، عبد الفتاح محمد (2009م): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان ، الاردن.
9. عبد السمیع، محمد، وأحمد طيبة (2010م): أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان، عمان، الاردن
10. عبد المحسن، توفيق محمد (2002م): تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر
11. العتيبي، ضرار وآخرون (2007م): مبادئ أصول علم النفس، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
12. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013م): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار حرير، البحرين

13. الغالي، طاهر محسن (2010م): التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الكبيسي، هدى سالم والزبير، بانقا طه (2020م). القيادة التربوية، الطبعة الأولى، فهرست المكتبة الوطنية، مطابع جي تاون، الخرطوم، السودان.
15. الزبير، بانقا طه الزبير حسين (2019م): مدخل للإدارة التربوية. ط1. الخرطوم: دار جامعة الخرطوم للنشر والطباعة.  
ثالثاً: الرسائل العلميّة :
16. الزاكي، توفيق حسن (2017م): واقع التخطيط التربوي بالتعليم الثانوي في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة: رسالة دكتوراه في التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
17. محمد، حنان ادريس (2013م): " أثر استراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء في قطاع التعليم العالي بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية.
18. فضل، شذى أحمد الضي (2010م): أثر التطوير الإداري على ترقية أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرباط الوطني، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
19. الرشيدى، نورة محمد (2010م): التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم، إدارة برنامج تطوير المدارس الخاصة وضمان الجودة، مكتب العين للتعليم، دولة الإمارات العربية المتحدة.
20. الشريف، ريم عمر منصور (2013م): دور ادارة التطوير الإداري في تحسسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريّات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة.
21. أبو ورد، فاتن عدنان (2015م) درجة فاعليّة نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلاميّة - غزّة، كليّة التربية."

22. أبو علي ، عبد القادر خالد (2010) (العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية) رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر-غزة

23. دراغو، فاطمة (2016م) بعنوان: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة

ميدانية بالمركز الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية،

جامعة وهران .

المراجع الأجنبية :

41. Dean , Pratt (2003) The dynamic of school improvement team effectiveness an organizational development perspective , Ph – D , Michigan state university , aat 3100486 .

42. Kashikatu , lukas (2009) An organization development intervention in Namibian rural school in ohanguena region , masterthesis , Rhodes university , grahamstown , south Africa .

43. Khan,R. Khan (2011) Impact of training & development on organizational performance , global journal of management & business rsearch , vol ,11 , issue 7.

44. Lady shewsky . Rr.k (2010) The inanager ascoch as adriver of organizational development ledership of organizational development 31 (4,2010) , 292-306 .

45. Williams , Julian (2014) development and validation of the school leders , self – efficacy scale , jouranal of educational administration , vol .52(2) - PP: 228 -253