

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

مقدمة:

إن التحديات العالمية من التطور والمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها العالم فرضت امام المجتمعات ضرورة المواكبة مع متطلبات هذا العصر واثبات وجودها. كما شهد علم الإدارة توسعا كبيرا في دراسته ومفاهيمه وذلك بحكم الظروف والمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ما يتطلبه ذلك من مواجهة ادارية علمية لكي تبقى المنظمات والمؤسسات تعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق اهدافها.

أن التطوير لم يعد كماليا بل أصبح أمر حتمياً في عصر الثورة المعلوماتية وتحتاج المؤسسات إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق متطلبات التطوير العام في مختلف المجالات.

حيث يعرف التطوير بأنه 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. (الغالبى 2010م، ص 37)

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

أن التطوير التنظيمي يهدف إلى زيادة فعالية 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 وتنظيم معاملاتهم وعلاقاتهم. وبما أن هدف التطوير زيادة فعالية المؤسسة فهذا يؤدي إلى تحسين أداء أفرادها فنجاح إي مؤسسة يتوقف على مدى اهتمامها بموظفيها وكفاءتهم.

يشهد 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 وأن موضوع التجديد والتطوير في إدارة التعليم أصبح الشغل الشاغل في جميع النظم التربوية فكان

لابد من إلغاء الضوء على التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم الثانوي في السودان ودور ذلك في تحسين أداء مديري المدارس .

حيث تعتبر المرحلة الثانوية من مراحل التعليم العام وتعد من المراحل المهمة والحساسة في حياة الطلاب فهي تضم الفئة العمرية من مرحلة المراهقة بالإضافة إلى أنها مرحلة تحدد مسار الحياة العلمية والعملية للفرد، فإما أن يلتحق الطالب بالتعليم العالي أو ينخرط في سوق العمل، لذلك فهي تحتاج إلى إدارة قادرة على مساعدتهم في اختيارات تخصصهم بحسب قدراتهم وميولهم ومهاراتهم ومن هنا يظهر مدى مواكبة هذه الإدارة للتطورات.

إن مفهوم التطوير التنظيمي ظهر بصورة عامة في مجال إدارة الأعمال والشركات ثم إتسع مجال تطبيقه، وباعتبار المدرسة كمنظمة ونظام له مكوناته فكان لأبد من التطرق إلى هذا التطوير في الميدان التربوي لأن الإدارة المدرسية بحاجة إلى هذه الأساليب التطويرية الحديثة نظراً للتسارع الكبير في الجوانب الإدارية وفي كافة المجالات.

مشكلة البحث:

أن التطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الحديثة الذي يواكب ويغطي التطورات التنظيمية التي صاحبها التطورات التكنولوجية إلى المؤسسات وعلى المؤسسات ان تستجيب لهذه التطورات، من خلال عمل الباحثة في المجال التربوي لاحظت وجود نظم ادارية لا تتفق مع التجديد والتطوير وأنها ما زالت متمسكة بالأساليب التقليدية في إدارة وحل المشكلات التربوية والإدارية.

لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التاليها دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

1/ ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ؟

2/ ما العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين ؟

3/ ما المعوقات التي تعترض تطبيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ؟

4/ إلى أي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء

الوظيفي لمديري المدارس البحث تعزى لمتغيرات: النوع _ المؤهل العلمي والمهني - الخبرة - التدريب من وجهة نظر المعلمين ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث للوقوف على دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين من خلال:

- 1/ بيان واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية.
- 2/ التعرف على العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية.
- 3/ إظهار المعوقات التي تعترض تطبيق برنامج التطوير التنظيمي.
- 4/ معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة البحث حول مفهوم التطوير التنظيمي ودوره في تحسين أداء مديري المدارس تعزى ل (النوع - المؤهل العلمي والمهني - سنوات الخبرة - التدريب)

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث لتناوله موضوع التطوير التنظيمي كموضوع هام في التنظيم المؤسسي وانه 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 الباحثة على مستوى التعليم العام بولاية الخرطوم، 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 العمل على تطوير مؤسساتهم.

حدود البحث :

حدود مكانية:المدارس الثانوية بمحلية أمبدة.

حدود زمانية: العام الدراسي 2018-2019م.

المصطلحات:

التطوير التنظيمي اصطلاحياً :

عرفه ريتشارد بكهارد بأنه "جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك بإستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". (عبد السميع، 2010م، ص262)

التطوير التنظيمي إجرائياً :

تقصد به الباحثة 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 شرح 2010م، ص 17)

الأداء الوظيفي إجرائياً :

تقصد به الباحثة قيام المدير بالأنشطة والمهام المتعلقة بعمله بالطريقة الصحيحة، أي أداء المدير عمله.

مدير المدرسة:

تقصد به الباحثة الشخص المسئول وذو السلطة الإجرائية في المدرسة 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

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: التطوير التنظيمي

تتعدد التحديات والتغيرات التي تواجهها المجتمعات البشرية في العصر الحالي، الأمر الذي يجعل التخطيط لمواجهةها، والإفادة منها، ودراسة انعكاساتها على مجالات المجتمع المختلفة، ومنها مجال التعليم، هدفاً في غاية الأهمية.

ومن أبرز هذه التحديات والتغيرات التي يجب أن تتفاعل معها أنظمة التعليم التقدم الكبير في وسائل الانتقال والاتصال، والثورة المعلوماتية وتقدم تكنولوجيا المعلومات، والعولمة بأبعادها المختلفة، وخاصة ما يتصل بها من محاولات للتأثير على الكيانات الثقافية للمجتمعات المختلفة، والدعوة الدولية للاهتمام بمرتكزات التنمية المستدامة الثلاثة أي "الاقتصاد، والحياة الاجتماعية، والبيئة"، فهذا يحتم لظهور المختلفة أن تظهر اهتماماً متنامياً بنوعية أنظمة التعليم القومية الخاصة بها.

مفهوم التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو الجهد المخطط الواعي طويل المدى الذي يشمل المنظمة كلها 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 بإستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية. (أحمد، 2004م، ص24)

يرى جيسون أنه " تلك الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها ". (الطيبي، 2011م، ص31)

هو عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي (جادالرب، 2006م، ص18)

هو خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المنظمة بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الأطراف المرتبطة بالتطوير، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى وجود أطراف خارجية تساعد في التطوير وتحدد التدخلات المناسبة للتطوير، كما تعتمد على التطبيق العملي للعلوم السلوكية. (ماهر، أحمد، 2014، ص18)

هو الانتقال بالتنظيم من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أفضل، مع ما يلزم هذه العملية من ضرورة تعديل التشريعات والهيكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل، وتحديث المعدات وتنمية مهارات وقدرات العاملين لمواكبة التغيرات والمستجدات، ورفع كفاءة الأداء وفعاليتته. (شهاب، 2014م، ص15)

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، حسن، 2017م، ص22)

عرفه ريتشارد بكنهارد بأنه "جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، ويدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة وذلك بإستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". (عبد السميع، 2010م، ص262)

أما وندل فرنش فقد عرفه بأنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان الظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة". (ماهر، أحمد، 1993، ص432)

عرفه بينس بأنه "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والإتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية". (القيوتي، 2009م، ص338)

مفهوم التطوير التنظيمي للتعليم:

عملية متكاملة شاملة لجميع جوانبها (الأفراد ، جماعات العمل ، المؤسسة) ، وتتم من خلال تغيير مخطط ومحكم ودقيق وتطوير طويل المدى ، وإبتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسة ككل ، وتستهدف رفع كفاءة الأفراد ، والإرتقاء بمستوى أدائهم وتعظيم فعالية المؤسسة ويمكنها من الإنتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة ، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والفاخ التنظيمي وأيضاً البيئة المحيطة بها ، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغييرات بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية . (أحمد ، 2004م ، ص26)

من خلال التعاريف تستنتج الباحثة بأن التطوير التنظيمي هو: عملية مخططة طويلة المدى للتغيير تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة قدرتها على حل المشكلات ومواجهة التحديات باستخدام معارف العلوم السلوكية وينتج عنها تعديلات وتحسين على مستوى جميع أجزاء المؤسسة أو جزء منها.

التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

لفهم التطوير التنظيمي وتطبيقاته في منظمات اليوم، يجب إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي، فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي في الإنتشار مع نهاية عام 1940م في معهد ماسوشوتيس للتكنولوجيا .

وساهمت دراسات (هيربرت شيرد) الذي يعتبر رائد التطوير التنظيمي و(ريتشارد بيكهارد) وآخرون في ظهور هذا المجال في عام 1957م. يعود التطوير التنظيمي إلى مصدرين رئيسيين هما: تطبيقات الأساليب المعملية في التدريب، والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي وكلا من الطريقتين رائداها كبرت لافين 1945م. (الطجم،

2009م، ص66 - 68)

أولاً : التدريب العملي

بدأ هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940م وبداية 1950م، يقصد به تكوين مجموعات لكي تتدرب من خلال المناقشات للتوصل إلى تغيير سلوكي في الأوضاع التنظيمية وهي تأخذ المنطق المعلمي لأن هناك ملاحظة ورقابة على ما يتم داخل مجموعة التدريب (ماهر، أحمد 2014م، ص101).
كون (مكروجر وجونز) أول مجموعة إستشارية للتطوير التنظيمي، وفي نفس الوقت كان كل من (شييرد وبلالك) يطبقون عدد من مفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصاً التدريب المعلمي أو ما يسمى بتدريب الحساسية بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات على شركة عالمية للبتترول، ونتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية.

ثانياً : البحث المسحي والتغذية الراجعة

يشير البحث المسحي إلى التعرف على إتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل، أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير التنظيمي سواء كانوا مديرين أو أفراد بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات. فالبحث المسحي هو عبارة عن دراسة، والتغذية العكسية هي عرض لنتائج هذه الدراسة (ماهر، أحمد 2014م، 106).

خصائص التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص ذات البعد العلمي . حيث إتفق كل من (أحمد، 2004م، ص27) و(أمين، ص154) على مجموعة من خصائص التطوير التنظيمي منها:
1/ أن التطوير التنظيمي لا يتم بصورة عشوائية بل يتم بأسلوب علمي وجهد مخطط مدروس، ينطلق من تشخيص دقيق للمشكلات وتحليل موضوعي لواقع المؤسسة، وظهور الحاجة الملحة للتغيير والتطوير وذلك حتى يتسنى معرفةقواحي القصور لإختيار الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف التغيير والتطوير المطلوب.
2/ يستند التطوير التنظيمي إلى منطق التغيير الشامل الذي يتضمن كافة قطاعات المنظمة وما تطبق من سياساتمتنوعة، ويتطلب ذلك الأخذ بكل من التغيير في الإطار الفكري للمنظمة والتغيير الهيكلي للوحدات

التنظيمية، والتطوير التشريعي وإجراءات العمل ومسار التنفيذ والأنماط السلوكية وكذلك التغيير في الإمكانيات البيئية وتطويرها.

3/ إن عملية التطوير عملية مستمرة لا تنتهي ما دامت المؤسسات التعليمية تواجه ظروف يصعب التنبؤ بها، وتغيرات يصعب التحكم فيها وعليها أن تطور نفسها لتحقيق الإستمرارية والنمو.

4/ أن التطوير التنظيمي هو إستراتيجية شاملة تستهدف أساساً تطوير المنظمة ككل، بمعنى زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين المناخ التنظيمي العام للمنظمة وأيضاً زيادة فعالية جماعة العمل ورفع درجة الثقة بين الأفراد وترسيخ مفهوم التعاون والمشاركة في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي.

5/ إن التطوير التنظيمي وظيفته إدارية تركز على مفاهيم ونماذج إدارية متطورة يمكن توظيفها للإرتقاء بالمنظمة، والكشف عن أوجه القصور والصراعات والتناقضات الكامنة في المنظمة ومعالجتها، وتبني أهداف جماعية وتحسين أساليب العمل الجماعية والمشاركة في صنع وإتخاذ القرار وتطوير منظومة الإتصال والمعلومات أيضاً تجميع وتكامل الطاقات والموارد واستثمارها بأفضل طريقة ممكنة.

أما نيوس شروم وديفز يشيران إلى الخصائص التالية للتطوير المنظمي (التنظيمي): (السكرانة، 2009م، ص29)

1/ الإهتمام بالمنظمات، والنظام ككل وتفاعل أجزائها.

2/ القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي على القيم الإنسانية ومعتقداته وإيجابياته حول إمكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد.

3/ إستخدام وسط تغيير.

4/ التأكيد على عملية حل المشكلات.

5/ التغذية الراجعة، حيث يهتم التطوير المنظمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة تبني عليها قراراتهم.

6/ الإتجاه الموقفي، يتصف التطوير المنظمي بالمرونة حيث يتم تكييف إستراتيجيته ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.

7/ التعلم على طريقة الخبرة والتجربة: أي أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

8/ التدخل والتغيير على مستويات عديدة.

بينما يرى (الملا، حسن، 2017م، ص23) أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر أو الخصائص التالية:

أ/ خطة طويلة المدى.

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

ج/ إستمرارية التطوير حيث أنها عملية لا تنتهي إلا بإنهاء 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.

هـ/ التكيف مع المتغيرات البيئية.

و/ إستخدام العلوم السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم وإستعداداتهم للتعلم وتقبل التطوير.

مما سبق تستنتج لباحثة أن التطوير التنظيمي يتصف بالطابع العلمي والعملية معاً بهدف تحسين فعالية المنظمة، ورفع كفاءة العاملين فيها بالإضافة إلى أنه 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

أحمد عدة 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 لصراعات وإيجاد التوازنات المختلفة بينهم 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 والمشرفيين 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 بعمليات الإتصال وأساليب القيادة.
- يؤكد السكارنة على أن التطوير التنظيمي يهدف إلى: (السكارنة، 2009م، ص 27)
- 1/ دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- 2/ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها.
- 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.
- 6/ تركيز الجهود على مجموعات العمل.
- 7/ إيجاد مناخ ملائم، يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذاتهم.
- اوردت شهاب أهدافاً أخرى للتطوير التنظيمي وهي: (شهاب، 2014م، ص 31)
- أ/ مساعدة المنظمات على إختلاف أنواعها في التعامل مع جزء البيئة المحيطة بها.
- ب/ الحصول على تعاون أو تكامل بين المجموعات من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة.
- ج/ المساهمة في زيادة إنتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يحقق معه نوع من التكامل والإنسجام بين أغراض التنظيم وإحتياجات الأفراد.
- د/ العمل على تطوير نظام ذاتي للتجديد بحيث تعيد المنظمة تنظيم نفسها للمحافظة على البقاء والاستمرار.
- ه/ تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.

و/ تطوير نظم الحوافز والمكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم وتطوير الأفراد فيه.

ز/ مساعدة المنظمة على حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية ونتائج تلك العمليات والآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي يهدف في الأساس إلى خلق بيئة عملية تساعد على تنمية مهارات العناصر البشرية، والعمل على تطوير المنظمة من خلال تزويدها بالمعرفة للعمليات التنظيمية وآليات حل المشكلات.

أنواع التطوير التنظيمي:

صنف التطوير التنظيمي إلى عدة أنواع وهي كما يأتي: (ماهر، أحمد، 2014م، ص 24: 27)

1/ حسب مدى التغطية:

أ/ تطوير كلي: وهو يشمل نظاماً بكامله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو أفراد.

ب تطوير جزئي: وهو يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة.

2/ حسب ما يتم تغطيته:

أ/ كل المنظمة: مثل الاندماج، والاستحواذ، وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة، وإدارة الجودة الكلية.

ب/ إدارة أو قسم: يعاد النظر إلى إحدى الإدارات حينما تعاني فشلاً فقد يعاد تنظيمها، أو تقويتها، أو دمجها، أو تنشيط فرق العمل فيها.

ج/ مصنع "مؤسسة": يعاد النظر إليها من كافة جوانبها، حيث يعاد بناؤها أو يعاد تحديث التكنولوجيا فيها، أو تقليل عمالتها، أو إغلاقها للأبد.

د/ أفراد: تطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية لأفراد المؤسسة، وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثلاً هاماً في هذا المجال.

3/ حسب درجة الهيكلة:

أ/ تطوير هيكلي: أي محدد الشكل، ومحدد النتائج، ومحدد في التدخلات، وفي باقي عناصر التطوير. أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات، وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية.

ب/ تطوير عفوي: هو تطوير بسبب النشوء والإرتقاء والنمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر، ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة، ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي.

4/ حسب سرعة التطوير:

أ/ تطوير تدريجي: وهو تطوير بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئاً فشيئاً، وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

ب/ تطوير فجائي وثورى: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي حيث يرى البعض أن التطوير البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات، وأنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

5/ حسب الشكل أو المضمون:

أ/ تطور شكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم. فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلياً أو إجرائياً ويبقى الحال كما هو عليه.

ب/ تطوير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقة تهتم بالمضمون وليس الشكل.

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. يؤكد أمين على أنه لا يمكن الفصل بين التحديات الداخلية والخارجية، ومن هذه التحديات:

أولاً: **التحديات الداخلية:** هي التي تنشأ من داخل المؤسسة أو الإدارة عند مواجهة مشكلات حاضرة أو مستقبلية تتعلق

بعنصر أو أكثر من عناصر العملية الإدارية ومن هذه التحديات: (أمين، ص155)

1/ إفتقار كثير من المنشآت والمرافق المدرسية إلى استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلاب بسبب تخطيط إنشائها لعدد محدود من الطلاب وعدم قابليتها للتوسع المستقبلي، إضافة إلى صعوبة عمليات الصيانة الدورية ومن ثم إنخفاض العمر الافتراضي لهذه المباني والمرافق والتجهيزات.

2/ تعدد المشكلات الناجمة من نقص التمويل ومحدودية الموارد.

3/ الإفتقار إلى تحديد هياكل وظيفية للإقسام للإدارة وفقاً للتخصصات المطلوبة مما أدى إلى إنقلاب الهرم الوظيفي ووجود نوع من الإزدواجية في بعض الوظائف وإنعكاس ذلك سلباً على الأعباء الوظيفية والواجبات الإدارية داخل الإدارة التعليمية.

4/ جمود الخطط الدراسية ومقرراتها التقليدية وضعف ملاحظتها لمعطيات التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، والازدواجية في تدريس بعض الموضوعات في أكثر من مقرر وأكثر من سنة دراسية.

5/ ضعف قنوات الإتصال المزدوج ذي الإتجاهين بين إدارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية التابعة لها، وكذلك بين الإدارة التعليمية والمدارس وبين الأقسام المختلفة داخل الإدارة.

6/ الإنفجار السكاني وهو من أخطر التحديات التي تلقبظلالها على منظومة التعليم العام من خلال زيادة الطلب الإجتماعي المتزايد على التعليم بشكل يفوق قدرة القطاع التعليمي على تلبية الطموحات التربوية لأفراد المجتمع وتطلعاتهم المستقبلية، وما يترتب على ذلك من قضايا الإستيعاب والتسرب والامية والبطالة وغيرها، الأمر الذي يفرض في النهاية ضرورة إحداث نوع من التطوير والتحديث والتجديد في التعليم وإدارته.

ثانياً : التحديات الخارجية

المدخل الصحيح لمواجهة التحديات الخارجية هو تطوير نظام الإدارة التعليمية وإحداث التجديد فيها من حيث الشكل والعمليات، وأهم هذه التحديات ما يأتي:

1/ الثورة المعلوماتية: يتميز العصر الحديث بالثورة المعلوماتية التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستحداث الأمثل للمعلومات المتدفقة بسرعة مذهلة، وهذا الكم الهائل من المعرفة الجديدة والمستجدة يحتاج إلى تنظيم سريع ومستمر لمن يريد أن يستخدمه، ويستلزم ذلك تطوير إدارة التعليم وتحديثها كي يمكنها مواجهة هذا التحدي المعلوماتي.

2/ الثورة التكنولوجية: تختلف عن الثورة الصناعية حيث أنها تعتمد على العقل البشري والإلكترونيات الدقيقة والكمبيوتر وتوليد المعلومات وتنظيمها وإستردادها وتوصيلها بسرعة متناهية. ووفقاً لمعطيات هذه الثورة تتطلب إعادة النظر في منظومة التعليم وتطوير الإدارة التعليمية وتحديثها لمواجهة هذا التقدم العلمي الهائل.

3/ الثورة الإتصالية: تمثل ثورة الإتصال مظهر من مظاهر عصر العولمة والتي جعلت من العالم قرية، فوسائل الإتصال الحديثة عبرت المسافات والحدود بلا ضوابط أو قيود. إن ثورة الإتصال الحديثة تمثل خطراً في الهيمنة الإتصالية لتقافة الدول الأقوى معلوماتياً وتكنولوجياً وإقتصادياً وعسكرياً على ثقافة الدول الأضعف، وهذا يستلزم وجود

نظام تربوي من نوع جديد متكامل مع بقية الأجهزة الثقافية والإعلامية في المجتمع، وهذا يتطلب تطوير الإدارة التعليمية لتستطيع أن تواجه هذا التحدي.

4/ التغيير الاجتماعي المتسارع: هو نتاج الثورة المعلوماتية المتفاعلة مع الثورة التكنولوجية والثورة الإتصالية والإعلامية المتزايدة، حيث يتطلب هذا التغيير الاجتماعي المتسارع من الفرد والمجتمع أن يكون سريع التكيف والتأقلم الواعي مع كل تغيير إجتماعي دون إهدار لقيم وثوابت الثقافة التي ينتمي إليها، وهذا يتطلب أن يقوم النظام التربوي بدور فعال في تزويد الأفراد بنوع من المعرفة الجديدة والممارسة الواعية بما يمكنهم من مواجهة الأوضاع الجديدة والتكيف الإيجابي مع هذه التغييرات الإجتماعية.

أوردت شهاب مجموعة من الأسباب التي تستدعي التطوير التنظيمي منها: (شهاب، 2014م، ص32)

أولاً: التطور السريع الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.

ثانياً: التغييرات الجذرية في السياسات والأنظمة.

ثالثاً: التطور الملحوظ لوعي العاملين والإزدياد في طموحاتهم وحاجاتهم.

رابعاً: إزدياد المنافسة بين التنظيمات الإدارية.

خامساً: التطور الملحوظ للمعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.

مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

تتضمن المؤسسة التعليمية مجموعة من الجوانب وهي العناصر الأساسية التي تشكل المؤسسة وتؤثر في مصيرها وحيويتها ونواتجها وهي كما يلي: (أحمد، 2004م، ص33):

أولاً: الأفراد

يمكن تغيير وتطوير أفراد المنظمة عن طريق إدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلائم مع متطلبات وأدوار المؤسسة.

ثانياً: جماعات العمل

يقصد بها العلاقات بين الأفراد داخل العمل، وتمثل جماعات العمل حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى. وتظهر أهمية جماعات العمل بإعتبار أنها بمثابة الرابطة التي تمسك وتشد أجزاء التنظيم بعضها البعض، وأيضا تعتبر المصدر الأساسي لتنمية مهارة معينة.

أن مناخ المدرسة ما هو إلا حصيلة مجموعة من الجوانب: الإتجاهات، السلوك، التفاعلات بين المديرين والمعلمين، وأولياء الأمور والطلاب، وفي حالة نقص الثقة ونقص الإنفتاح على المجتمع والبيئة الخارجية يظهر هنا أن المدرسة لا تحقق أهدافها. من الأهمية أن يكون مناخ المدرسة قائماً على الإنفتاح والثقة، والمساندة ومشاركة الآخرين. حيث يؤثر مدير المدرسة بطريقة مباشرة في مناخ المدرسة عن طريق نمط قيادته ويعتمد ذلك على إتاحة الفرص مهنيّاً وشخصياً لأسرة المدرسة وإيجاد مناخ من الثقة والإنسانيات بين أعضاء المدرسة.

ثالثاً: التنظيم

يعتبر التنظيم (الأهداف والمهام، والهياكل، والإجراءات، والأساليب، والتقنية) بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة.

تتغير مكونات التنظيم بالشكل الذي يترتب عليه ضرورة إحداث توازن بين المكونات. ومن أمثلة التغيرات التي تحدث في التنظيم: الأنشطة ومهام العمل والوظائف وهو ما يتمثل في وضع المقررات الوظيفية، الأقسام والإدارات سواء بالدمج أو الإنشاء أو الإنقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم، وإعادة تصميم هياكل التنظيم.

ويؤكد (أحمد، 2002م، ص24) أن الأجزاء الرئيسية للمدرسة والتي ترى الباحثة أنها جوانب للتطوير تتمثل في الآتي:

- 1/ الإنسان والعوامل الشخصية التي ادت عمله في المدرسة، حيث أن الإنسان هو الجزء الأساسي لأي منظومة.
- 2/ التنظيم الرسمي للوظائف: يمثل علاقات العمل الفاعلة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها.
- 3/ التنظيم غير الرسمي: ويمثل علاقات غير رسمية بين الأفراد والمجموعات داخل المدرسة.
- 4/ المركز وتوزيع الوظائف بين أعضاء المدرسة حيث يتم ربط الجزاء بالهجوم التنظيمي للمدرسة عن طريقها.
- 5/ الظروف الطبيعية والمادية واللازمة لعمل المدرسة إضافة إلى الفعاليات الفنية التي يتم بواسطتها ربط الأعمال فيما بينها.

مراحل التطوير التنظيمي :

تعددت اجتهادات العلماء حول مراحل التطوير التنظيمي فمنهم من حددها ثلاث مراحل ومنهم من حددها بخمس مراحل وفيما يلي عرض لمرحل التطوير التنظيمي عند بعض الباحثين
يؤكد السكارنة على المراحل الآتية للتطوير التنظيمي ":(السكارنة، 2009 م، ص32)

1/ الشعور بالحاجة إلى إحداث التغيير .

2/ تحديد العلاقة بين خبير التغيير والمنظمة.

3/ جمع البيانات والمعلومات.

4/ التشخيص وتحديد المشكلات.

5/ وضع خطة العمل.

أن تطوير المؤسسات التعليمية هو محصلة تفاعل البعد البشري والبعد المؤسسي والبعد البيئي للمؤسسة ذاتها، ثمة إجماع على أن مراحل تطوير مؤسسات الإدارة التعليمية تنحصر فيما يلي: (أمين، ص159)

1/ مرحلة البدء: تعد هذه المرحلة أساسية للتطوير، وتتصل بحالة المؤسسة ومتطلبات تطويرها ومدى استعدادها لممارسة التطوير والتغيير، حيث يشكل دعم مختلف المستويات الإدارية الموجودة في المؤسسة شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق أسلوب التطوير، وبصفة خاصة المستوى الإجرائي أو التنفيذي.

2/ مرحلة التحول: تلي المرحلة السابقة وهي بمثابة متطلبات قبلية يجب توافرها حتى يتم التوصل إلى مرحلة التطوير، وتنحصر في القيام بجهود مدروسة ومخططة لتدريب العاملين في المؤسسة، حيث تتوقف فعالية ممارسات التطوير على جودة هذه الجهود ومدى تمكن الأفراد من التعامل الصحيح مع مشكلات المؤسسة.

3/ مرحلة الصيانة: تستهدف هذه المرحلة المحافظة على فعالية برنامج التطوير، وهي تتطلب توافر فريق أو كادر من المختصين من داخل المؤسسة يعملون كمنظومة فرعية وداعمة ومساندة لجهود مستشاري تطوير المؤسسة، ويتم إعدادهم عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مدروسة، ليشكلوا حلقة وصل مستتيرة تكون قادرة على التعامل والتفاعل مع حاجات المؤسسة وصيانة منجزاتها ودعمها.

4/ مرحلة النتائج: أن الآثار التي تتركها برامج التطوير على أية مؤسسة وعلى العاملين فيها وعلى مكانتها هي ذاتها التي تفيد في الحكم على مدى أهمية وفعالية برامج تطوير المؤسسة ومدى ملاءمتها لهوية المنظمة وبيئتها المحيطة. ومن ناحية أخرى أبرز نموذج (كارت لاين) مراحل للتغيير والتطوير وهي ثلاث مراحل هامة:
أ/ مرحلة الإذابة:

تهتم مرحلة الإذابة بمحاولة تفكيك الوضع الحالي وتشخيصه وتحليله ويؤكد النموذج أن كل مؤسسة بها نوعان من القوى: الأولى مساعدة للتغيير، والثانية معرقله للتغيير. وطالما وجد اتزان بين هاتين القوتين لا تبرز الحاجة للتغيير وتحديث الإذابة حينما يختل التوازن داخل المؤسسة بدرجة عالية بين هاتين القوتين وتشمل هذه المرحلة محاولة إثارة

ذهن الأفراد بضرورة الحاجة إلى التغيير، ومحاولة جذب انتباههم للمشكلات الموجودة في المؤسسة حتى ينجح تطبيق أسلوب التطوير، وكذلك إيجاد نوع من تكامل الأدوار بين كافة مستويات الإدارة وفي تحقيق التطبيق الناجح لعملية تطوير المؤسسة.

أن مرحلة الإذابة عدة ما تتطلب التعرف على الممارسات القائمة وخاصة غير الفعالة لمدى طويل نوعاً ما وتحجيم القوى التقليدية وتحديد المصادر الرئيسية للمقاومة، وتحتاج مرحلة الإذابة إلى مرحلة فرعية لها وهي التشخيص وتهدف إلى التعرف على مشكلات المؤسسة ولتحديد مصادر المقاومة، وتهدف إلى جمع المعلومات عن المنظمة والتعرف على الإمكانيات والطاقات المتاحة للمنظمة خاصة البشرية منها، لذلك تمر عملية التشخيص بعدة مراحل:

1/ التشخيص المبدئي: يتم في هذه الخطوة تحديد المشكلة الأساسية ومدى إمكانية حلها باستخدام تقنيات التطوير التنظيمي.

2/ جمع البيانات: ويتم ذلك من خلال المقابلات والاستبيانات واقتراح الحلول الممكنة.

3/ تغذية راجعة ومواجهة: حيث يتم مناقشة البيانات وفحصها ومن ثم تحديد أولويات التغيير.

ب/ مرحلة التغيير أو التحول:

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي في الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وفي السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وتعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التطوير أو التغيير في المؤسسات حيث يتم بواسطتها تمثيل الموظفين العاملين لنموذج جديد من السلوك ويكتسب الموظفون أنماطاً سلوكية جديدة بمجرد استعدادهم للاقتناع بالتغيير، وذلك من خلال ما يقدم لهم من معلومات وبيانات عن الأنماط البديلة للسلوك المرغوب فيه وبالتالي تعتبر مرحلة تعلم الموظفين.

أقترح نادلر أن عملية التغيير تتضمن ثلاثة عمليات فرعية هي:

1/ التغلب على مقاومة التغيير وتتطلب إيجاد الدافعية للتغيير، وتحديد جوانب عدم الرضا، وتقديم الحوافز والمكافأة لتبني التغيير.

2/ إدارة عملية التحويل بكفاءة وتتطلب تطوير رؤية وصورة لوضع مرغوب فيه للمستقبل، وتطوير نظم الرقابة والتغذية الراجعة والممارسات.

3/ تشكيل الملامح السياسية والديناميكية للتغيير، ويتطلب ذلك تطوير الدعم الذي يمكن تقديمه من جماعات العمل في المؤسسة وتحديد طبيعة دعم القيادة.

ج/ مرحلة إعادة التجميد (الصيانة):

يطلق على هذه المرحلة أسم مرحلة المؤسسة أو الصيانة حيث يكون الهدف والحفاظ على فعالية برنامج تطوير المنظمة. وتعتبر هذه المرحلة تثبيت التغيير الذي حدث وتكون فيها الإتجاهات والمعارف والأنماط السلوكية ثابتة وراسخة.

القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي:

هناك مجموعة من القواعد التي يركز عليها التطوير التنظيمي وهي: (السكرانة، 2009م، ص33)

1/ المرنة: أن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئاتها السريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات الأخرى، وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتى تضيق الفجوة يجب الأخذ بالإعتبار التالي:
أ/ وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.

ب/ الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.

ج/ وجود قوى عاملة وكفاءات تعليم وتدريب عالٍ ولديها الدافعية في التعليم والتدريب.

2/ التنقل بين الوظائف: حتى تحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.

3/ إكتساب مهارات جديدة: حيث أي تعديل في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

4/ الالتزام بالتكنولوجيا.

5/ التعليم والتدريب: أن التطوير لا يقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية، وإنما تركز على بناء وتنمية منظمات تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والإيمان بالطاقات البشرية المدربة جيداً.

المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي:

أن جهود التطوير المنظمي سواءً فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها أو بالنسبة لإستراتيجيات ووسائل التطوير فهي جميعاً تنطلق من مجموعة مبادئ وإقتراحات وقيم وبعض هذه المبادئ تتعلق بالفرد وبعضها يتعلق في إطار الجماعات وبعضها بالمنظمة (السكرانة، 2009م، ص37)

1/ فيما يتعلق بالفرد:

أ/ أن الإنسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعملي.

ب/ عدم إستغلال إمكانيات وطاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.

2/ فيما يتعلق بالجماعات:

أ/ الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.

ب/ الجماعات أساسا محايدة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.

ج/ يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية إحتياجات الأفراد والمنظمة.

أ/ فيما يتعلق بالمنظمة:

1/ أن أي تغير في جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.

2/ تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر وإتجاهات الأفراد وكيفية التعبير عنها وغالباً ما تمنع ثقافة المنظمة

الأفراد التعبير عن مشاعرهم وإتجاهاتهم وهذا يؤثر سلباً على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضى في العمل.

3/ كثير من النزاعات بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة وليست بسبب الأشخاص.

4/ البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد والجماعات والمنظمة

على السواء.

5/ حين ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والإتصال ووضع الأهداف

والتعاون.

6/ توجيه الإهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على نمو

الشخص وتحقيق أهداف المنظمة.

7/ في معظم المنظمات أن مستوى الثقة والتعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب وضروري.

العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي:

ذكر الاغا عدد من العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي وهي : (الاجا، 2009- ص 63)

1/ الأهداف: وتعتبر عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والأهداف المتفرعة منها، حيث أن التغير يؤثر

على كل ملاح الحياة في المؤسسة، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي قد يعدل من إستراتيجية المؤسسة طبقاً للتغيرات

التي أدخلت عليها.

2/ الهيكل التنظيمي: يقصد به رسم خطوط السلطة والمسئولية وتوصيف الوظائف، فالهيكل التنظيمي هو أول ما ينعكس عليه التجديد، فمن العولم الأساسية للتطوير التنظيمي وجود هيكل بشري كماً ونوعاً وأن يضم أفراد لديهم الخبرة العالية وقدرتهم أيضاً على التكيف مع التغيير.

3/ ويعتبر تباطؤ تكيف الهيكل التنظيمي للمؤسسات مع التجديد وكذلك جموده أحد الأسباب القوية التي تستدعي إحداث تطوير تنظيمي، كما يدخل ضمن ذلك فشل المنظمة في تحقيق أهدافها وعجز التنظيم عن أداء مهامه بنجاح لسوء التخطيط أو قصور عملية تفويض السلطة وعدم التجديد في العلاقات التنظيمية.

4/ الثقافة التنظيمية: يقصد بها مجموعة من القوى التي تؤثر بشكل غير مباشر في توجهات الأفراد العاملين بالمنظمة وهي مجموعة {القيم ، الرموز ، القصص ذات الأثر الكامن}، وتعتبر الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي تقدم سياسة تهدف إلى تغيير الشعور العام وتشجيع الإحساس والفخر بالإنتاج، وكذلك الحصول على رضا الأفراد وولي الأمر، والمجتمع المحيط والتغييرات التكنولوجية والعمليات التنظيمية، ويعتبر التغيير في الثقافة التنظيمية وإدارتها هو جوهر التطوير التنظيمي.

5/ التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي، وتتعدى التكنولوجيا وسائل وأدوات العمل أو الاتصال إلى نظم فرعية أخرى مثل البحث وفنيات العمل، فهذا العامل يعمل على أن تكتسب المؤسسة صفة النظام الحيوي المستمر، حيث يسبب تغييرات في النظم الفرعية حيث يمكن أن تغيير في عمليات تنظيمية مثل صنع القرار، وتقويم الأداء.

6/ مهارات الأفراد: يعتبر الأفراد أهم العوامل المؤثرة في التطوير التنظيمي حيث أن الوظيفة الأولى للتطوير التنظيمي تنصب حول التعديل في سلوكيات الأفراد وتنمية مهاراتهم، ويفترض التطوير التنظيمي أن قيم الإنسانية عامل حاسم في عمل المؤسسات في المستقبل، وهذا يعني النظر إلى الموظفين العاملين كأفراد يفكرون وبيدعون ويشعرون حيث يتضمن التغيير في الأفراد تغيير الأدوار والعلاقات والاتجاهات، وكذلك تحقيق الأهداف.

7/ البيئة الخارجية: تعتبر البيئة الخارجية من العوامل ذات الأثر الكبير على التطوير حيث يعتبر التطوير التنظيمي متغيراً تابعاً للتغيير في البيئة الخارجية، فالمنظمات تتأثر بدرجة ما بالتغييرات في البيئة الخارجية، ويتضمن هذا العامل المشاركين، والمنافسين، والعملاء، ومستوى الإدارة العليا وضغط الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة.

العناصر المساعدة على التطوير التنظيمي:

تمثل أهم العناصر المساعدة على التطوير التنظيمي فيما يلي: (الملا، حسن 2007م، ص 24)

1/ تحديد هدف التطوير التنظيمي: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير يمكن تطبيقه ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها.

2/ الإهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل: أي الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين ودوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الإجتماعية والإنسانية، والاهتمام أيضاً بثقافة المنظمة ومعرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين.

3/ التجديد المستمر للتطوير هو النظرة الإيجابية للنظام واعتباره قادر على تطوير مزايا تمكنه من التكيف الذاتي مع التطوير وتحسين إنجاز أهدافه، وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جديدة وتطوير الإجراءات والأساليب.

4/ إستخدام مفهوم النظم: وهذا يعني النظر لمنظمة العمل كنظام إجتماعي وتقني مركب، وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة.

5/ تبني إستراتيجية إدارية للتطوير: أي السعي إلى الابتكار والتجديد الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالة في سلوك الأفراد العاملين، وذلك عن طريق سبل إدارية مناسبة لتحسين مناخ المنظمة وتفهم ثقافة العاملين.

6/ الإهتمام بالمعايشة والتعلم من خلال الخبرة: أي أن يكون التعلم والتدريب نابع من خبرات واقعية معاشه للاستفادة من هذه التجارب.

7/ التعامل مع قضايا حقيقية: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي وأن تكون محددة وملحة حتى يسهل فهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

8/ الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في هذا المجال وذلك للقدرة على تفهم المشكلات وتحسينها على ضوء الخبرة العملية وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

أساليب التطوير التنظيمي:

تنوعت واختلفت الأساليب التي تناولت التطوير التنظيمي والتي يستخدمها مسئولو التطوير من أجل رفع الكفاءة التنظيمية ووضع الهياكل الإدارية وتبسيط العمل وإجراءاته وتنمية سلوك إيجابي لدى الأفراد، وأيضاً تحسين بيئة العمل وذلك لتحقيق أهداف التطوير والتغيير بفعالية وبأقل تكلفة. أهم هذه الأساليب كما حددها " هيث وزملاءه على

النحو التالي: (أحمد، 2004م ص 44-48)

أ/ أساليب وطرق العلاقات الشخصية والداخلية:

1/ تدريب الحساسة.

2/ بناء الفريق.

3/ حل صراع الجماعة الداخلي.

ب/ أساليب وطرق التطوير التنظيمي وهي:

1/ الإدارة بالأهداف.

2/ الإثراء الوظيفي.

بينما يرى كل من " بارون وجرينبرج " أن هناك مجموعة من الأساليب لتحسين الوظائف التنظيمية والهيكلية وهذه

الأساليب على النحو التالي:

1/ أسلوب إعادة نتائج المسح.

2/ تدريب الحساسة.

3/ طريقة بناء الفريق.

4/ مصفوفة شبكة التدريب الإداري.

5/ برامج نوعية حياة العمل.

6/ الإدارة بالأهداف.

7/ الإثراء الوظيفي.

8/ إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق فإن التطوير التنظيمي يستخدم مجموعة من الأساليب والوسائل لإحداث التطوير في المنظمات ومن هذه

الأساليب الشائعة الإستخدام في المنظمات: (السكرانة، 2009م، ص36)

1/ تدريب الحساسة أو التدريب المخبري (المعملي):

يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين

عن طريق الإنفتاح والثقة بين المجموعة في محيط العمل، ويعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير

التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الإتصال والعمل كمجموعة لتحقيق

أهداف المنظمة.

2/ بناء الفريق:

يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في عملية التطوير الحديثة حيث يركز على العمل ضمن مجموعات وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين، وأيضاً يؤدي إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة الإنتاج.

3/ معالجة الصراع:

تتعرض المنظمات إلى العديد من الصراعات تتفاوت حدتها بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة، ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم، أو بين الإدارات أو بين العاملين والمنظمة عندما تختلف أهدافهم. هناك أنواع من الصراع تقوم على التنافس المقبول ونوع يعتبر سلبي مما يضطر المنظمة البحث عن حلول ويفضل أن يقوم بحل الصراع شخص من خارج المنظمة حتى لا يكون متحيز وأن يكون خبرة وكفاءة، حيث يتم مواجهة الأطراف المتصارعة لتشخيص المشكلة ثم الاجتماع مع كل طرف على حدة ثم يعرض في اجتماع مشترك وجهة نظر كل فريق ووضع حلول للمشكلة.

علاقة التطوير التنظيمي ببعض المصطلحات ذات الصلة:

يرافق مصطلح التطوير التنظيمي العديد من المصطلحات الأخرى مثل التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي والتنمية الإدارية وإعادة الهندسة والإصلاح الإداري وغيرها، لذلك ترى الباحثة ضرورة توضيح العلاقة بين هذه المصطلحات ومصطلح التطوير التنظيمي.

أ/ علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي:

هنالك خلط كبير بين مفهومي التغيير والتطوير إذ أن بعض الكتاب حصر مجالات التغيير في الهيكل التنظيمي، مهارات العمل، المجال البشري مع أن مجالاته لا يمكن حصرها، وبالمقابل فإن التطوير التنظيمي هو الذي يركز على الهيكل والمهارات والأفراد.

فالتغيير التنظيمي هو " نشاط حتمي مستمر تفاؤلي ، يقوم على إستجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة للمؤسسة ، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة وتكون عبر مراحل معينة ، بإستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من اجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل . (السكرانة ،2009م، ص 51، 52)

العلاقة بين التطوير والتغيير التنظيمي علاقة الكل بالجزء، أو النظام الأكبر بالنظام الفرعي، ويمثل التغيير الكل لأنه قد يكون مدروس أو عشوائياً، مخططاً أو طارئاً، سلبياً أو إيجابياً يمكن التنبؤ بنتائجه أو لا يمكن، أما التطوير فهو الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير والذي يمكن التنبؤ بنتائجه غالباً. (الغالبى وصالح، 2010م، ص42)

ب/ التغيير التنظيمي:

ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي (تلقائية عفوية) قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

علاقة التغيير بالتطوير التنظيمي: صورة هذه العلاقة هي علاقة السبب بالنتيجة أو التابع بالمستقل فالتغيير يمثل (نتيجة) للتطوير الذي يمثل (سبب)، أي لولا وجود التطوير (المتغير المستقل) لما حدث التغيير (المتغير التابع). (الغالبى وصالح، 2010م، ص41)

ج/ التطوير الإداري:

جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المستوى المهاري عبر تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة، وتقويم مستوى أداء المديرين وتنمية مهاراتهم الحالية والمستقبلية. (الغالبى وصالح، 2010م، ص43)

التطوير الإداري يبقى محدود قياسياً للتطوير التنظيمي حتى لو شمل جميع الموارد البشرية في المنظمة بإعتباره أحد المهمات والوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية.

1/ الإصلاح الإداري:

عبارة عن ترميم وبناء ما هو موجود دون هدم وتخلص تام من القديم بجميع مظاهره، لذلك هو جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة. (الغالبى وصالح، 2010م، ص46)

2/ إعادة الهندسة "الهندرة":

يقصد بها إعادة هندسة العمليات الإدارية حيث تعتبر من كل من إعادة الهندسة والتطوير التنظيمي طرقاً يتم من خلالها الدخول في التغيير التنظيمي الذي تتبناه المنظمات

في أبسط تعاريفها هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة الإنجاز للعمل (السكرانة، 2009م، ص149).

يضيف (الغالبي ، 2010م ، ص 44) أن إعادة هندسة العمليات تشترك مع بعض تقنيات التطوير التنظيمي في الحاجة للتفكير الإبداعي من خلال الجديد والحديث من الأفكار ، وتعتبر من أهم تطبيقات التطوير التنظيمي بكونها تقنية ملائمة للتغيرات التي تتصف بالاستمرارية .

علاقة (التطوير الإداري، والإصلاح الإداري، وإعادة الهندسة "الهندرة") بالتطوير التنظيمي:

إن السبب في الخلط بين هذه المصطلحات هو تشابه صورة علاقتها بالتطوير التنظيمي، وهي علاقة النشاط بعناصره وأدواته وتقنياته، فالتطوير التنظيمي هو نشاط مستقل والمصطلحات المذكورة هي بمثابة ادوات هذا النشاط لكل منها مهمات جزئية محددة كما يأتي:

يعدُّ التطوير الإداري أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي وجزء من أجزاءه يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للإرتقاء بمستوى الأداء، لأن عملية تطوير الإدارة سوف يساهم حتما في تطوير المنظمة ككل متكامل. يمثل الإصلاح الإداري أداة لمعالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمات وإزالة العقبات التي تعترض سبيلها وبالتالي تحسين فعاليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها، أي الإصلاح ينطلق من افتراض وجود المشكلات ويسعى لتشخيصها وتحديد سبل علاجها والتخلص منها.

تجسد الهندرة تقنية متقدمة تحاول الابتعاد عن أساليب الترقيع والترميم من خلال تبني منظور متكامل ومنهجي في إعادة التفكير الجذري بالعمليات والمراحل المعتمدة لعمليات جديدة بالكامل تعطي نتائج تفوق عالي على المستويات المختلفة، وأنها مدخل وتقنية تختلف عن التقنيات والمداخل والأساليب الأخرى للتطوير التنظيمي، ويمثل إستخدامها نقلة نوعية في إنجاز تطوير تنظيمي مهم في المنظمات. (الغالبي وصالح، 2010م، ص 47)

المبحث الثاني: الإدارة المدرسية.

أن المدرسة هي المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التعليمية، فهي المسئول التنفيذي التطبيقي للخطط التعليمية، ومنبع التطوير التعليمي الواقعي:

تعريف 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 أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها. (عطوي، 2014م، ص18)

أنماط الإدارة المدرسية:

ذكر المؤمني بعضن أنماط الإدارة المدرسية كما يلي: (المؤمني، 2008م، ص32)

أولاً: النمط الديمقراطي:

يحترم الجميع ويثق في ذكائهم والرغبة في التعامل معهم على قدم المساواة، ويتميز بالهدوء. يعرف المعلمين موقفهم من المدير وهو يعرف موقفه من المعلمين والطلبة، كما يعرفون جميعهم الفلسفة التي تدير عليها المدرسة، ولما بكل آراء وأفكار المعلمين من خلال الاجتماعات ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، المدير في هذا النمط الإداري يعتقد أن واجبه مساعدة الآخرين على تحديد ما سيقومون بعمله من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات، والتفكير معهم في وسائل أداء هذا العمل كما يساعدهم على تنفيذ خططهم وتقويمها.

ثانياً : النمط الأوتوقراطي:

يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته ويضع الخطط والسياسات على ضوء ذلك ولا يحيد عنها، يستخدم سلطته الرسمية كأداة تحكم وضغط على المعلمين لإنجاز العمل، والإدارة في نظره إصدار للقرارات والتعليمات والتفتيش للتأكد من تنفيذ القرارات.

ثالثاً : النمط الدبلوماسي:

ذو شخصية جذابة يعتني بمظهره ويؤمن أن مدرسته تدير على أسس وفلسفة ديموقراطية، يناقش مشكلات المدرسة مع المعلمين ذوي النفوذ قبل عرضها على مجلس المدرسة لأنهم عنصر مؤثر، له القدرة على توجيه الفكر الجماعي ويوجه الأعضاء بطريقة لبغة لا يلقي أوامره.

رابعاً: المدير الترسلي:

يتميز بالشخصية المرحة والإطلاع الواسع في النواحي المتعلقة، الإدارة الترسلية لا تتدخل في مجريات الأمور ولا تلعب دور يذكر في تسير شؤون المدرسة وفي إستغلال طاقات الأفراد والإستفادة الكاملة من الإمكانيات المتوفرة، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف.

مجالات عمل مدير المدرسة كمشرف مقيم:

مدير المدرسة كمشرف مقيم له دور يمتاز بالقيادة التربوية التي تعني بتطوير المدرسة ككل وتهدف إلى تأكيد جودة التعليم ومن مجالات عمل مدير المدرسة: (المؤمني 2008م، ص46)

1/ التخطيط للتدريس: لضمان حسن التنفيذ والإبتعاد عن العشوائية، ويقوم مدير المدرسة بتوجيه المعلمين إلى أسس وقواعد تنظيم البرنامج بحيث تراعي هذه القواعد والأسس ظروف البيئة الطبيعية والإجتماعية وتسعى إلى تنمية العلاقات بين البيئة والمدرسة.

1/ المنهاج: يشكل المنهاج مادة التفاعل بين المعلم والمتعلم، كما يتضمن القيم والإتجاهات وطرق التفكير، يقوم المدير بالإسهام في صياغة محتوى المنهاج ومعلوماته ومساعدة المعلمين على دراسته دراسة عميقة واعية لتعرف أهدافه وأركانه، والعمل على تطوير محتواه وطرائقه وأساليب تقييمه لتلائم حاجات الطلاب ومتطلبات المجتمع.

2/ التعلم والتعليم: وذلك من خلال إرشاد المعلمين إلى إستخدام أساليب تدريس حديثة ومتنوعة لتحقيق أهداف العملية التربوية المنشودة، المساهمة في إعداد وتنفيذ عدد من الدروس التطبيقية، الإسهام في إستخدام الحاسوب في عملية التعلم والتعليم، تفعيل دور الطالب في الصف.

3/ مجال الإتجاهات والقيم: يستطيع مدير المدرسة أن يحرز نجاحه الأكبر في مجال القيم والإتجاهات التربوية، فالمدير الذي يستمد إلهامه من فلسفة ناضجة للتربية يستطيع أن يعمل مع غيره من المعلمين نحو تكوين وتنمية وتطوير المؤسسة التربوية بأسرها.

4/ الطالب: هو محور الأساس للعمل التربوي والطرف الأصيل فيه، بل هو الهدف المنشود. فعلى المدير أن يعني بتوجيه المعلمين ومتابعتهم وتزويدهم بالوسائل الناجحة لمساعدتهم على تحقيق الأهداف والكشف عن المتأخرين دراسياً كي يسهل علاجهم.

5/ المعلم: هو سيد الموقف التعليمي وأقدر الناس على إدراك الظروف المحيطة به، على المدير تعرف كفايات معلميه في التعليم وإدراكهم لأهدافه وممارستهم لأساليب التدريس السليم في ادائهم، وأيضاً رسم سياسات للعاملين في المؤسسات التربوية بناء على مستوياتهم ومؤهلاتهم وتقويمهم السابق لتحديد الإحتياجات التدريبية.

6/ إستراتيجيات التدريس: هي ركن من أركان المنهاج والبحث والتجريب والإبتكار، لذلك على المدير أن يحث معلميه على البحث والإطلاع واقتراح حلول للمشكلات التعليمية والقيام بدراسات ميدانية عنها وملاحظة ما يتعلق منها بطرق التدريس أو الوسائل التعليمية.

7/ مجال النشاط المدرسي: يضع المفهوم الحديث للتربية للنشاط المدرسي في مرتبة لا تقل أهمية عن البرنامج التعليمي، يستوجب على المديرين العناية والاهتمام به فقد وجدوا أن تحسين الموقف التعليمي العام يمكن تحسينه بإستخدام القدرات الخاصة بالمعلمين في جوانب النشاط المدرسي المختلفة، فإن شعور المعلم بالإرتياح في اتصالاته بالطلاب وبغيره من المعلمين يعد عاملاً هاماً في تكيفه مع الموقف التعليمي الذي يعمل فيه ولهذا يعد النشاط المدرسي باباً مفتوحاً لمدير المدرسة يمكن عن طريقه تحسين برنامج التعليم في المدرسة.

8/ الوسائل التعليمية: تعتمد التربية الحديثة على مبادئ أساسية لتحقيق أهدافها ومنها التعلم عن طريق العمل والانتقال من المحسوس إلى المجرد والوسيلة التعليمية تساعد على ذلك، ولا بد أن يضمن مدير المدرسة العناية بالوسائل وإنتاجها ويوضح للمعلمين قيمتها ويشجعهم على الإستفادة من الخامات المحلية ويدربهم على حسن إستخدامها.

9/ التقويم وأدواته: يمكن عن طريق التقويم معرفة مدى كفاية الوسائل والأساليب والأجهزة التعليمية والمنهاج في تحقيق الأهداف، لذا ينبغي على المدير أن يستعين بوسائل قياس مناسبة للإفادة منها في بناء خطط العمل.

أسس القيادة الإدارية:

تعتمد قيادة الموظفين على أربعة أسس سيكولوجية منها: (سمعان، وهيب، 1975م، ص12)

أولاً: حدد لكل شخص مركزه: أن أحسن الطرق لإيجاد بيئة عملية يرتاح إليها كل من يعمل بها، هي تعريف أعضاء هيئة التدريس بمدى إتقانهم للأعمال المطلوبة منهم، وينتج عن معرفة الفرد لموقفه الرضا وبالتالي يؤدي إلى الإستقرار الإنفعالي الذي يساعده على أداء عمل بحماس.

ثانياً: هيئ لكل موظف الفرصة التي تحقق له أن يعمل إلى أقصى حد تسمح به قدرته إن وجود فرصة النمو أمام الفرد عامل قوي يدفعه للنمو الحقيقي.

ثالثاً : قدامالثناء حينما يلزم الثناء، هذا المبدأ من مبادئ العلاقات الإنسانية.

رابعاً :أبلغ كل عضو في هيئة التدريس مقدماً بالتغييرات التي ستؤثر في عمله، يجب على مدير المدرسة في حالة الضرورة لإحداث تغييرات في الواجبات التي يكلف بها مدرس ما نتيجة لأسباب إدارية، أو لرغبته في تحسين البرنامج العام للمدرسة، أو لتعين مدرس جديد أن يخبر المدرس المختص بالتغيير قبل تنفيذه، بالنظر إلى ما سبق فإن هذه الأسس والمبادئ تهتم بالعلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة.

هناك أسس أخرى يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في أداء مهمته كما يذكرها: (الدويك، وآخرون 1998م ص197)

1/ النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة، فهو الذي يحدد العلاقة بينه وبين العاملين معه ويرسم معالمها، بحيث ينجح في تنسيق جهودهم لبلوغ أهداف المدرسة أو هو نمط يعمل على تشييت هذه الجهود وإضاعتها.

2/ نموه المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار والمعارف اللازمة لتطوير العملية التربوية ودفعها للأمام.

3/ الميل التام للتجديد وبخاصة في ميدان عمله، بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع بإعتباره القائد التربوي في المدرسة فلا يقف عمله عند حد تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه.

4/ قلادة على العمل الجماعي التعاوني، واخذ زمام المبادرة في كل ما من شأنه أن يعمل على تنمية البرنامج التعليمي والعمل على تقدمه.

5/ قلادة على جذب العاملين معه إليه، وإيجاد روح الولاء والانتماء عندهم لعملهم وللمدرسة.

6/ توفير الظروف المناسبة للعمل، فيعمل على خلق جو تربوي مناسب ليفيد الجميع، بالإضافة إلى جو نفسي يسوده الإستقرار والطمأنينة بعيداً عن القلق والتوتر.

7/ ان يتقبل العاملين عنده كما هم، وان يقف على ميزاتهم وإستعداداتهم ومواهبهم والعمل على تحسينها.

8/ أن يحافظ على كيان الكل، ويشعرهم بالمساواة والعدل في المعاملة ويعمل على تحسس مشكلاتهم والإستماع إليهم ليعمل على حلها.

مسئوليات مدير المدرسة:

أشار كارنبرتر يمكن حصر وتحديد مسئوليات مدير المدرسة في الآتي: (شحاتة، 2002م، ص15)

أ/ أن يعمل على تنمية نفسه هنيئاً 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 فعالة 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 الإدارية بالمدرسة ومتابعتها.

و/ أن يكون على وعي تام بكافة الأمور الإستراتيجية ذات الأهمية الخاصة والمتعلقة بكل شئون المدرسة وأن يضع خطته على أساسها.

ز/ أن يعمل على توفير الأجهزة والوسائل التكنولوجية الأخرى التي يمكن بواسطتها مواكبة التطور في التعليم بشكل خاص وفي جميع مناحي الحياة بشكل عام، وأن يعمل على تطوير نظم الإدارة في مدرسته وأن يزودها بما يلزم من تقنيات حديثة.

ح/ أن يكون عنده روح المثابرة التي تمكنه من الإستمرارية في العمل والصمود أمام التحديات والمشاكل مهما كان حجم الأجواء السلبية التي قد تحيط به.

ط/ أن يجدد ويختار أكثر الأساليب دقة وموضوعية لتقييم العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين مما يسمح بالمحافظة على العناصر الجيد وإحلال العناصر غير الجيدة مع العمل على إدخال عناصر جديدة للمدرسة.

ي/ أن يشارك بالرأي في تحديد نوعية برامج التدريب اللازمة للعاملين معه من مدرسين وإداريين.

هناك أدوار جديدة يقوم بها مدير المدرسة الناجح منها: (الرشادية، محمد 2009م، ص180)

1/ إدارة الوقت.

2/ تشجيع الإبتكار والإبداع.

3/ تبصير المعلم بأساليب البحث العلمي المعرفي الحديث ووسائله.

4/ نقل أساليب جديدة إلى مدرسته.

5/ تطوير كفايات المعلمين التعليمية معرفياً وسلوكياً .

6/ العمل كوسيط للتغيير الإجتماعي.

7/ تسويق الطلبة للعمل في مؤسسات المجتمع.

صفات المدير الناجح:

تتوفر في مدير المدرسة الناجح صفات شخصية اوردها : (الدويك، وآخرون 1998م، ص199)

1/ قدرته على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، وقدرته على الإقناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.

2/ قدرته على حسن التصرف، وإتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

3/ الإخلاص في العمل حتى يكون قدوة صالحة لغيره.

4/ الحسم في الأمور وعدم التردد وبخاصة فيما يتعلق بهيئة الإدارة وحسن سير العمل.

5/ أن تكون لديه المرونة الكافية تعديل رأيه، أو خطة إذا دعت الضرورة لذلك.

6/ أن يعتمد الصدق والوضوح والموضوعية في عرضه للأمور، دون تحيز أو محاباة حتى يحظى بإحترام الجميع

ويكسب ثقتهم ويكون تعامله صريحاً وواضحاً .

7/ البعد عن التعصب، فيقبل على الجديد المناسب من الآراء الإتجاهات الحديثة.

أما (المؤمني 2008م ص60) قسم هذه الصفات إلى:

1/ صفات شخصية: وهي صفات مرتبطة بشخصية المدير مثل:

أ- قوة الشخصية وتعني تآزر الصفات النفسية والعقلية والخلقية والجسمية وتوازنها.

ب- بعد النظر والقدرة على تصريف الأمور بنجاح في المواقف التي تحتاج إلى قرار سريع.

ت- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لنقل أفكاره إلى الآخرين.

ث- القدوة الحسنة في القول والفعل والقصد.

ج- المرونة فيجمع بين اللين والحزم.

ح- توافر الخبرة في العملية التعليمية التعليمية إدارة وتديسيا مع بقية مؤسسات المجتمع.

خ- التحلي بجميل الصفات كالصبر والصدق والعدل والتواضع والتقوى.

2/ صفات مهنية: وهي تجريبية ومكتسبة بالتعلم والممارسة ومنها:

أ- معرفة النظم المالية والإدارية التي تقوم عليها المدرسة.

ب- الدراية الكافية بأهداف التعليم عامة والمرحلة التعليمية لمدرسته خاصة ومدى إرتباطها بأهداف وغايات المجتمع.

ت- الإلمام الكافي بوسائل وأساليب تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ث- توافر خلفية كافية عن علوم الإدارة والتربية وعلم النفس وطرق التدريس.

ج- حسن قيادة المدرسة من خلال الاجتماعات والمجالس واللقاءات بحكمة وإقتدار.

ح- توزيع المسؤوليات والمهام والأدوار على العاملين معه بالمدرسة كل حسب قدراته وإمكاناته وتخصصه.

مهام مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وتتمثل مهمة مدير المدرسة الأولى في تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب، وأصبحت لمدير المدرسة مهام أبرزها:

أولاً : ما يتعلق بالطلبة:

1/التشاور معهم حيث لم يعد دور الطالب متلقي للمعلومات بل أصبح فاعلاً ومشاركاً وباحثاً .

2 /الإتصال مع الطلبة بعقد اجتماعات دورية معهم لتعزيز الإتصال بهم، ويتقبل آرائهم بحرية وإهتمام ويشاركهم في تطوير الضبط المدرسي.

3/الإهتمام بالطلبة حيث يبدي إحتراماً لمشاعرهم وحقوقهم، ويتعرف على فردية الطلاب وخصوصيتهم ويساعدهم في حل مشكلاتهم الشخصية، ويحفزهم على السلوك المقبول اجتماعياً ويشجعهم على العمل بروح الفريق.

4 /الأنشطة المدرسية عليه أن يؤمن بأهمية الأنشطة الصفية واللاصفية ويشارك الطلبة في نشاطاتهم ويتعرف على البارزين في الأنشطة، ويشارك المجتمع المحلي في الأنشطة ويراعي ذوي الإحتياجات الخاصة ويفعل مجلس الآباء والمعلمين.

5/التعاون مع التعليم حيث يساعد الطلبة ضعاف التحصيل ويحلل نتائجهم، ويدعم الطلبة الموهوبين وينمي روح البحث والإستقصاء لديهم، ويظهر الرغبة في التجديد والتطوير ويوفر بيئة صفية تلبي حاجاتهم ويهتم بالحوافز المادية والمعنوية، ويشجع أولياء الأمور في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم.

6/ ضبط الطلبة حيث يراقب سلوك الطلبة ويتشاور مع الطلبة بخصوص الضبط والنظام، ويلتزم بقرارات مجلس الضبط.

ثانياً : ما يتعلق بالمعلمين

- 1/ تلبية حاجاتهم وتقصيها.
- 2/ تحليل وتفسير التوصيات التي تصدر عنهم.
- 3/ تعرف مظاهر الرضا أو عدم الرضا بين المعلمين.
- 4/ تقدير مستوى كفاءة كل معلم في المدرسة وتوضيح كل ما لهم وما عليهم.
- 5/ التعرف على النمو المهني لديهم.
- 6/ تحديث الثقافة الداخلية في المدرسة لتحسين المخرجات.
- 7/ وضع برامج التنمية المهنية التي تستهدف رفع كفايات المعلمين وزيادة فاعليتهم.
- 8/ توفير برامج متقدمة في تكنولوجيا المعلومات وإستخدامها في المجالين الإداري والفني.

ثالثاً : ما يخص التنظيم

- 1/ القدرة على عمل الترتيبات التنظيمية التي تقدم التسهيلات للعملية التربوية.
- 2/ القدرة على تفسير الإحتياجات التربوية في ضوء الإمكانيات المتوفرة.
- 3/ إعداد وتقديم وعرض الخطط إلى المشرفين التربويين والتعاون معهم.
- 4/ توقع الجوانب الإيجابية والسلبية لإتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها.
- 5/ توثيق جميع السجلات الإدارية والمالية.
- 6/ توضيح وتعريف بالسياسة التربوية والأنظمة في المدرسة للعاملين فيها.
- 7/ توثيق ومتابعة الإلتزام الوظيفي للعاملين.
- 8/ تفويض السلطات والصلاحيات.

رابعاً : إستخدام تكنولوجيا المعلومات ومنظومة التعلم الإلكتروني

1/ القدرة على إستخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية تهدف إلى تصميم أنشطة علمية لتقويم حصيلة الطالب العلمية.

2/ القدرة على إستخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية تمكن الطالب المتأخر من الدراسة الذاتية.

3/ إعداد المعلمين ليكونوا قادرين على إستخدام الحاسب في إعداد الخطط وتحضير الدروس وعرضها.

4/ إستخدام الحاسب الالى في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.

5/ تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الخاصة للعاملين، بإستخدام أكثر من أداة تقييمية.

خامساً: الموارد البشرية والمالية

1/ عمل صيانة مستمرة للمبنى المدرسي للمحافظة عليه.

2/ الإهتمام بنظافة المدرسة وتجميل المبنى المدرسي ومرافقه.

3/ جعل المدرسة بيئة آمنة للجميع.

4/ تهيئة الغرف الصفية لتكون بيئات تعليمية جذابة.

5/ توثيق ومتابعة السجلات المالية.

6/ خطة إستثمار الموارد المتاحة في ضوء الرؤية المستقبلية وحاجات المجتمع المدرسي بما يعود بالنفع على العملية التعليمية ومخرجاتها.

7/ آلية منظمة ودقيقة لصرف الموارد بحسب أولويات التطوير الفعلي للعملية التعليمية والدرجة بالخطة الإستراتيجية للمدرسة.

إتجاهات متجددة في مجال تطوير إدارة المدرسة:

أصبح لمدير المدرسة أدوار متطورة منها: (الخوaja، 2009م، ص51)

1/ أن مدير المدرسة قائد تربوي، ينبغي أن يشارك في عملية تنمية المنهاج من خلال الإفادة من جميع الطاقات المتوفرة لديه " البشرية والمادية " لخدمة العملية التربوية.

2/ المشاركة في عملية صنع القرار، ومتابعة تنفيذه وممارسة الديمقراطية مع الاخرين وإقامة علاقات إنسانية معهم.

3/ يعمل على فتح قنوات إتصال مع المجتمع المحلي، داخل المدرسة وخارجها لتحديد المسؤولية 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 المدرسية، وإحداث تغيير مناسب في مستويات الأداء والسلوكيات المرغوب فيها.

5/ التعرف على النظام التعليمي في بلده وفي البلدان الأخرى، وأن يدرك الأهداف التربوية وأن يتصدى للصعوبات التي تعترض المدرسة في المجالات التالية " تحقيق الأهداف التربوية، التعاون مع المجتمع المحلي، تنمية روح التعاون والعمل الجماعي " .

الواجبات العامة لمدير المدرسة:

تقسم الواجبات العامة لمدير المدرسة إلى ثلاث نواحي هي التي اشار إليها : (سمعان 1975م، ص20)

1/ الإدارة.

2/ الإشراف.

3/ التقويم.

يهتم مدير المدرسة في واجباته الإدارية بتنظيم وإدارة المدرسة بما فيها من موظفين وأدوات وتتمثل هذه الواجبات: تنظيم المدرسة، تعيين المعلمين والموظفين الآخرين، عمل الجدول المدرسي وتوفير الكتب والأدوات وعمل ميزانية المدرسة.

أما واجباته في الإشراف فتهتم بالموظفين بتحسين حالة كل هيئة المدرسة عن طريق التعلم، وتنظيم برنامج لتدريب المعلمين أثناء الخدمة وغيرها.

أما واجباته في التقويم فتهتم بقياس مدى نجاح وسائل الإدارة والإشراف في تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، وتهتم عملية التقويم بمعرفة ما على المدرسة القيام به وما يمكن أن يتخذ لتحسين حالة العمل بالمدرسة.

المبحث الثالث : المرحلة الثانوية

تشكل المرحلة الثانوية إمتداداً ومواصلة لإعداد الطالب والقدرة على إختيار مجال التخصص أو المهنة في المستقبل، وذلك وفقاً لطبيعة المعرفة المتخصصة في المرحلة الثانوية لتمليك الطالب قدرأ مناسباً من أساسيات العلوم المختلفة التي تساعده على إكتشاف ميوله وقدراته والتميز في إتخاذ القرار المناسب له لذلك تعتبر المرحلة الثانوية مرحلة مهمة بالنسبة للطلاب.

مفهوم التعليم الثانوي :

المرحلة الثانوية هي المرحلة الواقعة بين التعليم الأولي أو الإبتدائي والتعليم العالي، وأنها تشتمل على مرحلتين هما الثانوية الإعدادية والمرحلة الثانوية العليا كما في المملكة المتحدة، وبعض الدول العربية تسمى المرحلة الأولى الإعدادية والثانية الثانوية العامة " منظمة اليونسكو".

تطور التعليم الثانوي في السودان:

استمرت جهود الحكومات المتعاقبة لتطوير التعليم الثانوي في السودان وبدأت أول حكومة باستقدام لجنة دولية لبحث مشاكل التعليم الثانوي وتطويره إلا أن تلك الجهود لم تكن بالقدر المطلوب ويرجع ذلك لعدة عوامل تاريخية وسياسية واقتصادية في تلك الحقبة، إلا أن الأثر الواضح لسياسات تطوير التعليم الثانوي إبان حكومة مايو 1969-1985م حيث أعلنت سياساتها في المحاور التالية: (الزكي، حسن موسى توفيق 2017م)

1/ إن التعليم الثانوي في الأساس حق ديمقراطي وسياسي مبذول لكل المواطنين دون قيد إلا قيد القدرة الإنسانية عليه تتكافأ فيه الفرص بينهم، وهو حق يسعى إليهم حيث كانوا كرامة وشرفاً وواجباً، بدل أن يطلبوه، وهذا يعني توسيع قاعدته للأطفال بنين وبنات دون تمييز، ومحو أمية الكبار.

2/ إن التعليم في الطبيعة استثمار إقتصادي وإجتماعي لأنه يستهدف تنمية الموارد البشرية، وذلك بتكوين الفنيين والإداريين والمنظمين الذين تتطلبهم خطة التنمية، والحماية القومية بإعداد القيادات الفكرية والعلمية في مختلف ميادين المعرفة، ومن هنا فإن الإنفاق عليه من حيث حسابات مدخلاته ومخرجاته، لا ينبغي أن ينظر إليه في ضوء أنه من الخدمات بل في ضوء أنه عملية إنتاجية كثيرة التعقيد ومردوده محسوب وعائده مرصود.

3/ إن التعليم في الوظيفة تحديد العناصر الإيجابية في حركة المجتمع، وهو إدارة التطور والحركة والقوة والتكامل القومي في المجتمع الإشتراكي، وهذا يعني أن التعليم يهدف إلى خلق قاعدة فكرية وشعورية موحدة بين المواطنين السودانيين، وإلى تأهيلهم في مختلف مواقع الإنتاج والخدمات ليكون ذلك كله المواطن القادر فنياً ولتكمال قومياً والملتزم سياسياً في إطار المجتمع الإشتراكي القائم على الكفاءة والإنتاج بالتكنولوجيا وعلى عدالة التوزيع بالفكر الإشتراكي وبالمواطنة الإيجابية.

وبناء على هذه الملامح لفلسفة وسياسية التعليم في هذا العهد، بالإضافة إلى ما خرج به المؤتمر العام للتعليم والذي إنعقد في نفس عام قيام الثورة 1969م حددت أهداف التعليم في خمس دعائم اعتبرت أهدافاً قومية للتربية وهي: (

مسعود، أحمد سعد 2006م)

4/ النمو المتكامل للفرد: يعتبر الدعامة الأولى وذلك أن التربية السودانية تهدف إلى بناء إنسان جديد قادر فنياً ومتكامل قومياً ، يؤمن بالله ويثق في نفسه، ولأن التربية في مفهومها العام عملية موجهة للتشئة ويتمركز نشاطها على إعانة الفرد على النمو المتكامل عقلياً وروحياً وخلقياً وبدنياً ، وإكسابه صفات المواطنة الإيجابية، وإعانتة على كسب العيش وإحترام العمل وإدراك محتواه الإنساني، فإن بناء الإنسان الجديد يتطلب الآتي: الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م

5/ تزويده بالمعارف الأساسية وتنمية قدرته التي تمكنه من الإستفادة منها في حياته، وذلك من خلال استيعابه للحقائق العلمية والمهارات العملية وتزويده بالنظرة الموضوعية للأشياء والأحداث، والرغبة في البحث والتتقيف الذاتي، والمقدرة على التعبير الجيد في تمكنه من اللغة القومية كتابة ومخاطبة.

6/ كما أن واجب الدولة أن توفر فرصة الدراسة الدينية والتحلي بما تحث عليه من الفضائل والمثل، وأن تجعل من صلة الفرد بخالقه هادياً في معاملاته وذلك بكفالة حرية التدين لأصحاب المعتقدات السماوية بلا تمييز .

7/ أن تغرس فيه الفضائل التي منمظاهرها: الإخلاص والصدق والوفاء والشجاعة في الرأي، والإستعداد للتعاون والمثابرة ونكران الذات.

8/ أن تعني التربية بمقومات المواطنة الصالحة حتى يكون المواطن على وعي بمعرفة ماله من حقوق، وما عليه من واجبات ولا يتمسكبأحد طرفي القضيةويحتل من الآخر، والعمل على حفظ التوازن في هذه المعادلة يعتبر قضية كبرى في تربية المواطن المسئول تهتم بها التربية السودانية.

9/ أن تعني التربية بالعمل على تحقيق المساواة الإجتماعية والعدالة فيفرص العملوالتعليم، وكذلك يتطلب النمو التكامل للفرد العناية بتربية تشمل إلى جانب الرياضة والحركة، إكتساب العادات الصحية والإلمام بمبادئ الوقاية والمبادرة إلى العلاج عند المرض.

ولتحقيق تلك الدعامات التي اعتبرت أهدافاً قومية للتعليم في ذلك العهد فقد تم تغيير بنية التعليم وذلك بإقرار سلم تعليمي جديد تكون من:

1/ المرحلة الابتدائية (ست سنوات).

2/ المرحلة الثانوية العامة "المتوسطة" (ثلاث سنوات).

3/ المرحلة الثانوية العليا (ثلاث سنوات).

وذلك بدلاً من السلم القديم الموروث من الحكم الثنائي وهو أربع سنوات لكل مرحلة، كما قسمت المرحلة الثانوية في السلم الجديد إلى مساقين:

أ/ مساق أكاديمي (علمي، أدبي)،

ب/ مساق فني.

التعليم الثانوي الحديث في السودان:

لقد فرض العصر الحالي بإيقاعه السريع في كل مجالات الحياة تحديات عديدة ويجب على التعليم الثانوي من خلاله إدارته ومناهجه وطرقه أن يستجيب لها في ضوء الوصول إلى مستقبل منشود.

أنواع التعليم الثانوي في السودان:

1/ التعليم الثانوي العام.

2/ التعليم الثانوي الفني: ويشمل الثانوية الزراعية والثانوية الصناعية والمعاهد الفنية.

3/ التعليم الثانوي الشامل: ويعطي هذا النوع المدرسة المهنية المجهزة ويتخذ عدة مسارات (مسار المهن الإجتماعية، مسار المهن البيولوجي، مسار المهن التقنية).

المبحث الرابع: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع التي أهتم بها الباحثون والمفكرون في العديد من المجالات الإجتماعية والتربوية، حيث حاول الباحثين الوقوف على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل سواء كان جهداً فكرياً أو جسدياً، وعليه يتم في هذا المبحث التطرق إلى التعرف بالأداء من خلال مفهومه، خصائصه، مكوناته، أبعاده ومحدداته.

مفهوم الاداء:

عرفه العتيبي وآخرون (2006م، ص66) على أنه ما يتمكن الفرد من تحقيقه، ويستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأكبر قدر من الوضوح والدقة، مرتبطاً بقدرات الموظف ودافعيته كي يتمكن من اداء الواجبات التي وكلت إليه.

عرفه (عبد المحسن، 2002م، ص132) على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

خصائص الأداء:

يعتبر الأداء هو إنعكاس لما يقوم به الفرد أو سلوكه في وظيفته وليس مجرد ما ينتج عن عمله، لذلك هناك خاصيتين للأداء. (حسن، ر اوية 2017م، ص119).

أولاً: يمكن قياس الأداء وهذا يعني أنه يمكن أن نجد أداء سلبي، محايد أو إيجابي للشخص وقيمة السلوك أو الأداء الذي يسلكه الفرد يحدد إذا ما كان له إسهام تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: الأداء هو متغير متعدد الأبعاد حيث أننا يمكن ان نرى أنواع مختلفة من السلوكيات لدى الأفراد التي تؤثر بالإيجاب أو بالسلب على أهداف المنظمة ككل.

مكونات الأداء:

يتكون الأداء من مكونين أساسيين: الأول الفعالية، والثاني الكفاءة بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين الكفاءة والفعالية

أولاً: الفعالية

تمثل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي تعني أداء المهمات والأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالهدف الإستراتيجي للمؤسسة، اعتماداً على ذلك يمكن القول إنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس على الأداء ككل (المحاسنة، 2013م، ص109)

ثانياً: الكفاءة

تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، وتعظيم النتائج وتدني التكاليف بمعنى تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة (المحاسنة، 2013م، ص111)

محددات الأداء وأبعاده:

هنالك عوامل ثلاثة تفسر اختلافات الأفراد وهي: (حسن، روايه 2017م، ص120-122)

1/ المعرفة المعلنة: وهي تلك المعلومات والحقائق عما تطلبه مهمة ما من قواعد ومبادئ وأهداف لأدائها.

2/ المعرفة الإجرائية: وهي تلك المعرفة التي تتكون من معرفة ما يجب فعله وكيفية فعله وتشمل المقدرات الذهنية والجسمانية والإدراكية الحركية والمهارات.

3/ الدافعية، لكي نصل بالأداء إلى أعلى مستوى لابد من أن تتوافر وتتفاعل هذه المكونات الثلاثة.

أما أبعاده: هناك نوعان من السلوك أو الأداء وهما:

1/ أداء المهام: هو جميع الأنشطة التي يقوم بها الموظف او المدير والتي تقوم بتحويل الادوات إلى منتج نهائي أو خدمة وقد تشمل هذه الأنشطة التخطيط والتنسيق، الإشراف أو أي عمل آخر يقوم به المدير لأداء مهمته في المنظمة.

2/ أداء السياق: كل ما يقوم به المدير من عمل حماسي أو تطوعي أو زائد لاستكمال القيام بمهامه على أكمل وجه.

ويرى (المحاسنة، 2013م، ص109-110) أن أبعاد الأداء تتمثل فيما يلي:

أولاً: البعد التنظيمي يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومعايير قياس هذه الإجراءات وأثرها على الأداء.

ثانياً: البعد الإجتماعي ويشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، تتضح أهمية هذا البعد لاهتمامه بالعلاقات الإنسانية.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير ألي الطاقة المبذولة، أما

الأداء فيقاس على أساس النتائج (أبو شرح 2010م، ص 17)

مما سبق ترى الباحثة أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المؤسسة.

عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر اهمها: (ابو شرح 2010م، ص 20)

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: تشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل 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، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل العلاقات الإنسانية التي تحفز العاملين لبذل قصارى جهودهم لإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة للعاملين في كافة المستويات الإدارية.

التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء:

يهدف التطوير التنظيمي بصورة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم، وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق التنظيم سبباً عن غيره.

ويسعى التطوير التنظيمي إلى إجراء تحسين في المنظور الإنساني بإستخدام معارف العلوم السلوكية ، حيث يعتمد التطوير التنظيمي على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء ، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتقويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام ، والعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل وتزيد معدلات رضاهم الوظيفي و ولاءهم و انتمائهم ، فقد أثبتت تجارب هورثون أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة إلي 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)

ثانياً : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة.

تستعرض الباحثة الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية للتعرف على أهم الأهداف والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

الدراسات المحلية:

1/ دراسة محمد، حنان ادريس (2013م) بعنوان: "أثر إستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء في قطاع التعليم العالي بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة "رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ام درمان الاسلامية هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي في قطاع التعليم العالي، والتعرف على مفهوم التطوير التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والمجالات والأساليب والعناصر، أتبعث الباحثة المنهج الوصفي لتحليل البيانات ومنهج المسح الإجتماعي "دراسة الحالة"، وتكون مجتمع البحث من عمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات والموظفين وتم توزيع 60 استبانة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، والأداء التسويقي والمالي والإنتاجي.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في الوقوف على مفهوم التطوير التنظيمي.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي للمدراء وهذه الدراسة تناولت استراتيجياته وأداء المؤسسة.

2/ دراسة سليمان، نهى حسن الصديق (2012م) بعنوان: التطوير التنظيمي وأثره على الأداء " بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني"، رسالة ماجستير غير منشورة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الزعيم الأزهرى

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأدبيات والنظريات المتعلقة بالتطوير التنظيمي ومناقشتها، التعرف على سياسات وخطط التطوير التنظيمي بالمؤسسة، الكشف عن أهم المعوقات التي تستصعب عملية التطوير التنظيمي. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي والتاريخي لتتبع الظاهرة والاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكون مجتمع البحث من (21) من مدراء الأقسام.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تحتاج إدارة التطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس ويجب أن يدخل ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة وعلى إدارة المنظمة متابعتها وتقييمها بشكل دوري، التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها يزيد من الولاء التنظيمي للعاملين مما ينعكس إيجاباً على أدائها.

وجه الشبه:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لتناولها موضوع التطوير التنظيمي، وفي البحث عن أهم المعوقات التي

تستصعب عملية التطوير التنظيمي

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في البحث عن دور التطوير في تحسين الاداء وليس أثره على الاداء

3/ دراسة فضل، شذى أحمد الضي (2010م) بعنوان: أثر التطوير الإداري على ترقية أداء العاملين بمؤسسات

التعليم العالي "بالتطبيق على جامعة الرباط الوطني" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التطوير الإداري على ترقية أداء العاملين بجامعة الرباط الوطني، وعلاقته بسياسات وأهداف المنظمة وعلاقته بتقويم أداء العاملين. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي لتحليل البيانات والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (165) العاملين بالجامعة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين التطوير الإداري ورفع كفاءة العاملين بالجامعة، ترتبط عمليات تقويم الأداء بالمجاملات والعلاقات الحميمة والمحسوبة والذي له آثار سيئة على بقية العاملين خاصة المؤهلين منهم لإحساسهم بعدم العدالة والمساواة مما ينعكس سلباً على ادائهم في العمل، وأيضاً من نتائج الدراسة، إن الفهم غير الصحيح لبرنامج التطوير الإداري قد يعيق من تطبيقه ويؤدي إلى نتائج عكسية.
وجه الشبه:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البحث لتناولها مفهوم التطوير التنظيمي والإداري الذي هو جزء منه.
وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في بحثها عن تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس وليس ترقية الاداء للعاملين.

4/ دراسة عباس ، منال حسن (2010م) بعنوان تطور الإدارة التربوية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة بوزارة التعليم

العام بجمهورية السودان، بحث ماجستير غير منشور في التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة معايير الجودة على وظائف الإدارة التربوية وتطورها، كما هدفت إلى معرفة أثر ذلك على مخرجات التعليم (الطلاب) حيث يتبلور ذلك إلى أهداف فرعية منها التعرف على الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم العام وعلى إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها على وظائف الإدارة التربوية وأثر تطبيقها. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة البحث من (30) من مدراء الإدارات.

أسفرت نتائج الدراسة انه يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة على الإدارة التربوية في مرحلة التجديد والتغيير بدرجة عالية وهذه المرحلة بصفة عامة تهدف إلى التحسين المستمر للإدارة حتى تستطيع مواكبة التطور العالمي. كما أثبتت الدراسة انه يتم تطوير وتجويد مخرجات التعليم بدرجة كبيرة جداً عندما يتم تطبيق معايير الجودة الشاملة على الإدارة التربوية.

وجه الشبه:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إثر التطوير على مخرجات التعليم (الطلاب) وتطوير الإدارة.

وجه الإختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية لتناولها مفهوم الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي وتطوير الإدارة التربوية وليس تحسين الإداء .

5/ دراسة عبد الكريم ، كمال عثمان (2007م) بعنوان: تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير

المخطط رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزعيم الازهري

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطوير الإدارة المدرسية بإستخدام أسس التغيير المخطط للمؤسسات التعليمية. أتبع الباحث المنهج الوصفي لتحليل البيانات، والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات تكون مجتمع البحث من مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم 21 مديراً ومديرة.

أهم النتائج التي توصلت هذه لدراسة أنه لا يوجد تقبل من مديري المدارس الثانوية للخطط والبرامج المقدمة من الوزارة لتطوير الإدارة المدرسية.

وجه الشبه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الإهتمام بتطوير وتحسين أداء مديري المدارس الثانوية.

وجه الإختلاف:

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية لتناولها مفهوم التغيير المخطط وليس التطوير التنظيمي.

6/ دراسة لزاكي ، رحاب محمد الطيب (2002م) بعنوان: تطوير الإدارة التربوية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة

بوزارة التعليم العام بجمهورية السودان، بحث لنيل درجة الماجستير غير منشور في التربية جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا

هدفت الدراسة إلى تقويم الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم من خلال أهدافها وخططها وعملياتها ومخرجاتها في ضوء مقارنتهم بمعايير التقويم التطويري المستمر وذلك للوقوف على تلك الجوانب والعمل على ترقيتها وتطويرها. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات وتكون مجتمع البحث من مدراء الإدارات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم:

1- لم تستطيع مواكبة التطورات العالمية في التقنيات الإدارية والتعليمية.

2- عقدت مؤتمرات استراتيجية للتعليم العام.

3- عملت على تنظيم عملياتها الإدارية والهيكلية.

4- لم تتمكن من تحسين البيئة الداخلية للمدارس.

وجه الشبه:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البحث عن تحسين وتطوير أداء الإدارة.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في ان هدف الدراسة الحالية الوقوف على مفهوم التطوير التنظيمي على مستوى الإدارة المدرسية وليس تقويمها، بينما هذه الدراسة هدفت للوقوف على تقويم الإدارة التربوية بمدخل التقويم التطويري المستمر كمدخل للتطوير التنظيمي

الدراسات العربية:

7/ دراسة حسنين، صادق ثابت (2018م) بعنوان: "التطوير التنظيمي لمدرء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية" رسالة غير منشورة، كلية التربية، جامعة القادسية

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التطوير التنظيمي لمدرء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي لمدرء المدارس وفقا للنوع من وجهة نظر الهيئة التعليمية. تكون مجتمع الدراسة من المدرسين والمدرسات، وأتبع الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التطوير التنظيمي له أثر كبير على أداء العاملين في المدرسة، كما أنه يتأثر بالتعاون بين مدرء المدارس والهيئة التعليمية، يواجه التطوير التنظيمي مشاكل وتحديات كثيرة.

وجه الشبه:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع التطوير التنظيمي.

وجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة لبحثها عن دور التطوير في تحسين الأداء الوظيفي للمدير، وليس أداء المعلمين.

8/ دراسة ابو ورد ، فاتن عدنان (2015م) بعنوان درجة فاعلية نظام تقييم اداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية."

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، وتكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرة، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة.

أهم نتائج الدراسة: جاءت درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء لدرجة كبيرة، وكذلك بالنسبة للتطوير التنظيمي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

أوجه الشبه:

تتفق الدراسات في تناولها مفهوم التطوير التنظيمي.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية لتناولها علاقة التطوير التنظيمي بنظام تقييم الأداء وليس تحسين الأداء كما في الدراسة الحالية.

9/ دراسة الشريف ، ريم عمر منصور (2013م) بعنوان: "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة

هدفت الدراسة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز من خلال: الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه، دور الإدارة العليا في تطبيقات عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير، الوقوف على التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها، والأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير في مجال الأداء الوظيفي. أتبعته الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينة البحث من موظفات إداريات والبالغ عددهن 241.

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 التنظيمية، تحديد الإحتياجات الوظيفية للعاملين، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي طول الإجراءات المتبعة داخل العمل وتعقدها وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسات لتناولهما مفهوم التطوير سواء التنظيمي أو الإداري وتحسين الأداء الوظيفي.

وجه الإختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة لتناولها دور التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس، وهذه الدراسة تناولت التطوير وتحسين أداء الموظفين.

10/ دراسة الرشيدى ، نوره محمد (2010م) بعنوان: التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأداء الراهن لإدارات المدارس الخاصة إستناداً على معايير تقييم المدارس بمجلس ابوظبي من خلال التعرف على فلسفة الأداء ومنظومته في المدارس الخاصة ومعوقات تحسين ذلك الأداء ومعايير تقييم المدارس بمجلس ابو ظبي ومتطلبات تطوير إدارات المدارس الخاصة في ضوء تلك المعايير . اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات وتكونت عينة البحث من (74) من مديري ومديرات المدارس.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن غموض لدى بعض الإدارات حول المصطلحات والمفاهيم بثقافة التغيير والتطوير التنظيمي، وايضاً على موافقة مديري ومديرات المدارس على معايير الأداء بإعتبار تحقيقها يقود إلى أفضل المخرجات التعليمية و تشير إلى أهمية إستخدام التكنولوجيا وإستيعابها من قبل الإدارة والعاملين لما لها من أثر على مواكبة التطوير واثره على الأداء .

وجه الشبه:

تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في الوقوف على مفهوم التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الاداء لمديري المدارس ومعوقات تطبيقه.

وجه الإختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في وقوفها على مفهوم التغيير التنظيمي وربطه بالتطوير التنظيمي من خلال معايير تقييم الأداء وليس تحسين الأداء.

11/دراسة: أبو علي ، عبد القادر خالد (2010) بعنوان (العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (134).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أكثر العوامل المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية هي العوامل الاجتماعية.

أوجه الشبه: تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في الإهتمام بتطوير وتحسين أداء مديري المدارس الثانوية. أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة لتناولها مفهوم التطوير التنظيمي وهذه الدراسة تناولت مفهوم العوامل المدرسية.

12/دراسة عيسى ، سناء محمد (2008م) بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة ومعرفة المتطلبات اللازمة للقيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا للتغيير والتوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية. تكونت عينة البحث من مديري ومديرات المدارس، وأتبعته الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع المعلومات.

كشفت نتائج الدراسة على أن القيادة التحويلية تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين وأنها ترتقي بالمدرسة إلى وضع أفضل.

وجه الشبه:

تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في الوقوف على التطوير وتحسين أداء مديري المدارس الثانوية

وجه الإختلاف:

تختلف الدراسة الحالية في تناولها تحسين أداء مديري المدارس في ضوء التطوير التنظيمي وهذه الدراسة تناولت تحسين الاداء من خلال القيادة التحويلية كاستراتيجية للتطوير التنظيمي.

13/دراسة أبو السعود ، مروة حسين (2002) بعنوان (تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في

ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة) رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية -جامعة عين شمس

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مقترح لتطوير اداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة ،اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من (250)مديراً من المدارس الثانوية في مصر .أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : ضرورة إدراك المدرسة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة في العمليات الإدارية المدرسية وضرورة إحداث التوازن بين الجوانب التطبيقية والنظرية في البرامج التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة ، وتوضيح مدى إمكانية إستخدام التكنولوجيا الإدارية الحديثة لتطوير اداء مديري المدارس الثانوية العامة. وجه الشبه:

تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في الإهتمام بتطوير وتحسين اداء مديري المدارس الثانوية.

وجه الإختلاف:

تختلفان في أن هذه لدراسة تعتمد على تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة بينما يهتم البحث الحالي بتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء التطوير التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

14/دراسة ويليم (2014م) بعنوان التطوير والتحقق من مقياس الفاعلية الذاتية لقادة المدارس (قبرص)

هدفت الدراسة إلى تطوير واعتماد مقياس فاعلية جديد لمديري المدارس والتي يمكن إستخدامها لقياس فاعلية أداء المدير في سياق التطوير المهني.استخدم الباحث المنهج التجريبي وتم إجراء دراستين تصميم المقاييس، واستخدم الباحث الاستبيان، وتضمنت عينة الدراسة (135)مديراً من مديري المدارس كنموذج أولي وشملت العينة النهائية (289)مديراً من مديري المدارس الإبتدائية ونوابهم لفاعلية أداء المدير فيها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مراعاة مطالب المجتمع عند وضع الخطط المدرسية، إيجاد هيكل مرن للمدرسة وشامل لجميع أهدافها واستراتيجياتها لتطوير ممارسات العاملين.

وجه الشبه:

تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في تناول موضوع التطوير.

وجهة الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية في البحث عن تحسين أداء مديري المدارس وهذه الدراسة بحثت عن قياس فعالية أداء مديري المدارس.

15/دراسة خان (2011م) بعنوان إثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التدريب والتطوير التنظيمي على الأداء واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف من منظمات مختلفة في مدينة إسلام آباد الباكستانية واستخدم الباحث الاستبيان أداة.

اظهرت نتائج الدراسة أن التدريب والتطوير التنظيمي يساهمان بقوة في زيادة مستوى الأداء الوظيفي.

وجه الشبه:

تشابهت الدراستان في تناول موضوع التطوير وأثره على الأداء.

وجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في ربط التطوير مع التدريب بالإضافة إلى أثر ذلك على تحسين أداء الموظفين وليس المدراء كما في الدراسة الحالية.

16/ دراسة ليديشوسكي (2010م) بعنوان "المدير كمدرّب وقائد للتطوير التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور المدير كمدرّب، وكاستراتيجية للتطوير التنظيمي، بالتحديد جوانب العلاقة بين المدير والموظفين التي تجعل من التطوير ناجحاً، حيث أن الهدف من استراتيجية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي في بيئة الأعمال هو مساعدة الموظفين على الأخذ بعين الاعتبار امكانية أداء عملهم والقيام بتصرفاتهم بطريقة مختلفة أكثر فعالية والتي بدورها تعطي نتائج أفضل، بدون الاعتماد على السلطة الرسمية التي يملكها المدير، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مشاركة مد اجراء عملوا كمدرّبين للتطوير التنظيمي خبراتهم، وتم تحليل البيانات من خلال استخدام اسلوب التحليل الوصفي، تمثلت العينة المشمولة في هذه الدراسة

(74) مشاركاً ، ممن لهم خبرات شخصية في عملية المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، وتشمل قطاعات اقتصادية متعددة.

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

1/ وضحت نتائج الدراسة تعقيدات دور المدير كمدرّب للتطوير التنظيمي، ولماذا مدرّء متعددين فشلوا في أداء هذا الدور، والذي أدى بدوره الى خسارة مشاركة وتشجيع الموظفين.

2/ كما بينت أيضاً العوامل التي تساعد على تقوية العلاقة بين المدير كقائد للتطوير والموظفين، مثل الثقة، والقيم المشتركة.

وجه الشبه:

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في موضوع التطوير التنظيمي و

وجه الإختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة لتناولها دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء المدير، وهذه الدراسة تناولت دور المدير في عملية التطوير التنظيمي.

17/ دراسة كاشيكاتو (2009م) بعنوان إستراتيجية التدخل للتطوير التنظيمي في مدرسة ناميبيا في منطقة أوهانجويينا (جنوب أفريقيا)

هدفت الدراسة الى إكتشاف إمكانات التطوير التنظيمي في إحداث التغيير وحل المشكلات المتوقعة للمدرسة بشكل استباقي بالإضافة لمعرفة خبرة المشاركين في المدرسة في عملية التطوير التنظيمي ثم إتباع المنهج النوعي (دراسة حالة)، واستخدم في الدراسة المقابلات شبه المقننة والمجموعة المركزة والملاحظة المباشرة كأدوات.

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: فاعلية التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية كاستراتيجية، وحل المشكلات المتوقع حدوثها، بالإضافة الى قدرتها على تنمية قدرات العاملين، الإدارة المدرسية قادرة على قيادة التطوير وشرح آليات التطوير التنظيمي لتحسن أداء العاملين.

18/ دراسة ديان (2003م) بعنوان آليات تحسين فريق المدرسة من منظور التطوير التنظيمي (الولايات المتحدة الأمريكية)

هدفت الدراسة إلى وصف عمل فرق تحسين المدارس وتحديد مدى فاعلية هذه الفرق التنظيمية بوصفها المخطط والمنفذ لإستراتيجيات التحسين والتطوير بالمدارس، شملت الدراسة وصف ستة فرق من فرق التحسين إستخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة المتعددة واستعانت بالاستبانة والمقابلات أدوات للدراسة.

من أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة: الحاجة الى تطوير المدارس من خلال التخطيط المدرسي، وجعل الأهداف شاملة لمجالات العمل التعليمي، الحاجة الى تدريب الموظفين وتطويرهم في السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي لتحسن قيادة المدرسة ودعم فاعلية الجماعة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات حول التطوير التنظيمي ، لاحظت الباحثة ان معظم الدراسات التي تم إستعراضها إتفقت على أهمية وفاعلية التطوير التنظيمي في المؤسسات . تعددت الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وتتنوعت كل حسب الغرض ، كما تباينت في مناهجها ونتائجها .

وحتى تتضح الصورة سوف تعرض الباحثة في هذا التعليق رؤية مجملة عن محتويات هذه الدراسات ومناهجها وربط ذلك بالدراسة الحالية للتعرف على نقاط الإلتقاء والإختلاف وما إستفادته الباحثة منها في موضوع دراستها.

قسمت الباحثة هذه الدراسات حسب موضوعاتها إلى :

النوع الأول : تناول واقع التطوير وأثره على تحسين الأداء كما في دراسة حنان ادريس (2013م) ، ودراسة ودراسة نهى حسن (2012م) ، ودراسة صادق ثابت (2018م) ، ودراسة ريم منصور (2013م) ، ودراسة خان (2011م) ، ودراسة ليديشوسكي (2010م) ودراسة كاشيكاتو(2009م).

النوع الثاني : ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي وتقييم الأداء كما في دراسة فاتن عدنان (2015م) ، ودراسة نورة الرشيدى (2010م) ودراسة وليم (2012م) .

النوع الثالث : تطرق لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي كما في دراسة عبدالقادر خالد (2010م) ، ودراسة سناء محمد (2008م) ودراسة مروة حسين (2002م).

النوع الأول : يتفق مع الدراسة الحالية أنه ركز على واقع التطوير التنظيمي وإستراتيجياته وتحسين الأداء ، والمعوقات التي تواجهه .

النوع الثاني : يتفق مع الدراسة الحالية أنه ركز على أهمية التطوير التنظيمي من خلال تقييم الأداء والذي بدوره يؤدي لتحسين الأداء .

النوع الثالث : يتفق مع الدراسة الحالية في تناوله لموضوع تحسين وتطوير الأداء الوظيفي .

تم عرض (18) دراسة منها (6) دراسات محلية ، وعدد (7) دراسات عربية وعدد (5) دراسات أجنبية . من خلال إطلاع الباحثة عليها إستطاعت أخذ فكرة واسعة عن التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء ، بعد إستعراض الباحثة لهذه الدراسات وجدت أنها تتفق مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب وتختلف معها في جوانب أخرى كما يلي :

من حيث الهدف :

من حيث المنهج: اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في إستخدام (المنهج الوصفي) ما عدا دراسة حنان ادريس ودراسة ديان ودراسة كاشيكا تو فقد استخدموا منهج (دراسة الحالة) "المنهج النوعي" ، ودراسة وليم حيث استخدم (المنهج التجريبي)

من حيث المجتمع والعينة: الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة تباينت الدراسات السابقة بين مدراء الإدارات والموظفين الإداريين والمعلمين على سبيل المثال بلغت عينة دراسة حنان ادريس محمد (60) مدير وموظف، ودراسة مروة حسين ابو السعود (250) مدير ومديرة، ودراسة فانتن عدنان ابو ورد (215) مديراً ومديرة، ودراسة ريم بنت عمر الشريف (241) موظفة، ودراسة خان (100) موظف

من حيث الأداة: اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في إستخدام الاستبانة كأداة ما عدا دراسة رحاب محمد الطيب، ودراسة كمال عثمان، ودراسة ديان ودراسة كاشيكا تو استخدموا بجانب الاستبانة المقابلة كأداة **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن توضيح ما استفادته الباحثة من هذه الدراسات في الآتي:

1. تكوين فكرة أعمق عن مفهوم التطوير التنظيمي.
2. بناء الإطار النظري.
3. اختيار الوسائل المناسبة من حيث الأدوات والمنهج وتصميم الاستبانة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية لتناولها التطوير التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، كما أنها الدراسة الاولى على حد علم الباحثة على مستوى التعليم العام بالنسبة للدراسات المحلية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن مباحث: التطوير التنظيمي ، الإدارة المدرسية، الأداء الوظيفي، بالإضافة للدراسات السابقة لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية لتوضيح التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحلية أمبدة.

1/ منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث ترى أنه 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 الثانوية من وجهة نظر المعلمين بمحلية أمبدة.

2/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من معلمي المرحلة الثانوية محلية أمبدة -ولاية الخرطوم البالغ عددهم (1388) معلما ومعلمة.

3/ عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث (300) معلما ومعلمة يعملون بالمرحلة الثانوية محلية 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.

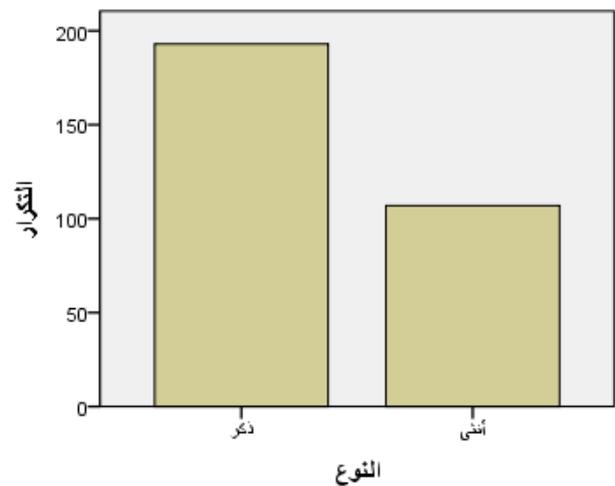
فقد عمدت الباحثة الى أن تغطي البحث بصورة مناسبة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية، حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بموضوع البحث.

فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب: النوع، المؤهل العلمي، ونوع المؤهل المهني، وسنوات الخدمة، الدورات التدريبية في مجال الإدارة التربوية.

1/ النوع:

جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير النوع:

| النوع | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 193 | 64.3 |
| أنثى | 107 | 35.7 |
| المجموع | 300 | 100.0 |



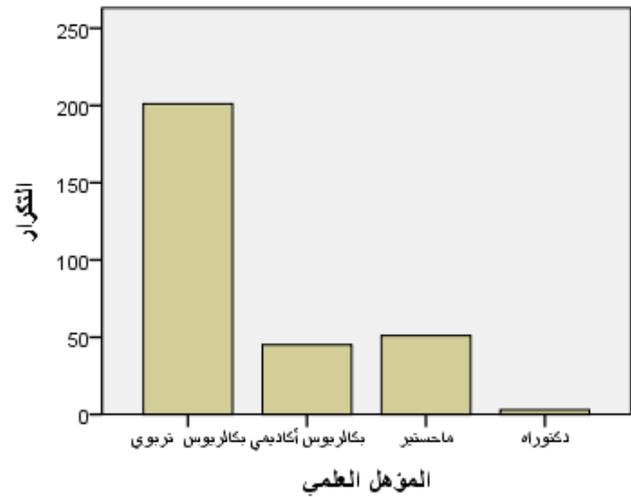
شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

منالجدول رقم (1) لتوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع حيث يلاحظ: (193) فرداً وبنسبة بلغت (64.3%) من الذكور مقابل (107) فرداً من الإناث وبنسبة بلغت (35.7%)، أي أكثر أفراد عينة البحث من الذكور وفي ذلك إشارة جيدة في أن الكفاءات من الكوادر من الذكور باقيين بالميدان التربوي عكس ما أشارت له كثير من الدراسات بعزوفهم وهجر مهنة التدريس إلى مجالات أخرى.

12 / المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| بكالوريوس تربوي | 201 | 67.0 |
| بكالوريوس أكاديمي | 45 | 15.0 |
| ماجستير | 51 | 17.0 |
| دكتوراه | 3 | 1.0 |
| المجموع | 300 | 100.0 |



شكل رقم (2) لتوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

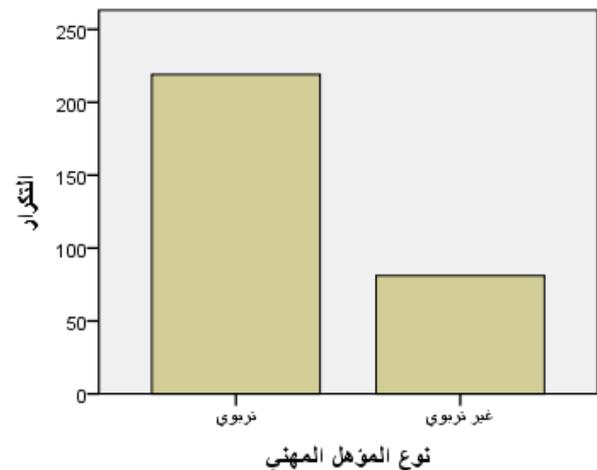
من الجدول رقم (2) لتوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي يلاحظ: أن (201) فرداً وبنسبة بلغت (67.0%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس تربوي كأعلى نسبة تكرار في فئات المؤهل العلمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، يليهم (51) من أفراد عينة البحث وبنسبة بلغت (17%) يحملون مؤهل علمي ماجستير، ثم (45) فرداً وبنسبة بلغت (15%) يحملون مؤهل علمي بكالوريوس أكاديمي، مقابل ثلاثة أفراد يحملون درجة الدكتوراه بنسبة بلغت (1%) يلاحظ أن معظم أفراد عينة البحث (246 فرداً) وبنسبة بلغت (81%) يحملون المؤهل الجامعي بكالوريوس وهو مؤهل التعيين الأساسي، بينما (54) من حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة بلغت (18.0%).

يمكن القول أن التأهيل العلمي لأفراد عينة البحث على مستوى الدراسات العليا بمحلية أمبدة يحتاج لمزيد من الاهتمام، ويصب ذلك في صالح موضوع البحث التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية أمبدة.

3/ نوع المؤهل المهني:

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير نوع المؤهل المهني.

| نوع المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| تربوي | 219 | 73.0 |
| غير تربوي | 81 | 27.0 |
| المجموع | 300 | 100.0 |



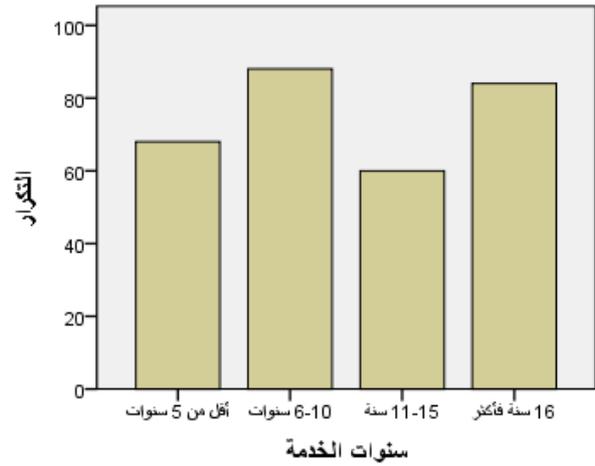
شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير نوع المؤهل المهني.

من الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير نوع المؤهل المهني حيث يلاحظ: أن (219) فرداً وبنسبة بلغت (73.0%) يحملون مؤهل تربوي كأعلى نسبة تكرار في فئة نوع المؤهل المهني للمعلمين بالمرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، مقابل (81) فرداً وبنسبة بلغت (27.0%) يحملون مؤهل مهني غير تربوي، وهذه إشارة أخرى حول وعي عينة البحث بحيوية موضوع البحث وبالتالي يتوقع الخروج بنتائج وتوصيات تثري موضوع البحث.

4/ سنوات الخدمة :

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| 1 وأقل من 5 سنوات | 68 | 22.7 |
| 5 وأقل من 10 سنوات | 88 | 29.3 |
| 10 وأقل من 15 سنة | 60 | 20.0 |
| 15 سنة فأكثر | 84 | 28.0 |
| المجموع | 300 | 100.0 |



شكل رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة.

يوضح جدول رقم (4) سنوات الخبرة لأفراد عينة البحث يلاحظ: أن سنوات الخدمة في العمل لأفراد عينة البحث توزعت كالآتي: (88) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (29.3%) لهم سنوات خبرة في العمل (6 - 10 سنوات) كأعلى نسبة تكرر لفئات سنوات الخبرة بين معلمي المرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، يليهم (84) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (84%) لهم سنوات خبرة في العمل 16 سنة فأكثر .

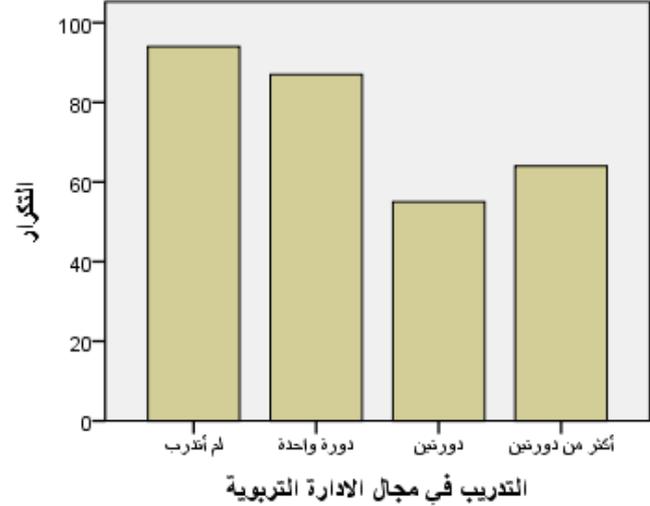
بينما (68) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (22.7%) لهم سنوات خبرة في العمل (1 - 5 سنوات) ، مقابل (60) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (20.0%) لهم سنوات خبرة في العمل (11-15 سنة) كأدنى نسبة تكرر في فئات سنوات الخبرة بين بين معلمي المرحلة الثانوية بمحلية أمبدة.

يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة المؤسسة التربوية مما يؤكد أهمية موضوع التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

5/ التدريب في مجال الإدارة التربوية:

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الباحثون متغير التدريب في مجال الإدارة التربوية.

| التدريب | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| لم أتدرب | 94 | 31.3 |
| دورة واحدة | 87 | 29.0 |
| دورتين | 55 | 18.3 |
| أكثر من دورتين | 64 | 21.3 |
| المجموع | 300 | 100.0 |



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الباحثون متغير التدريب في مجال الإدارة التربوية.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الباحثون متغير التدريب في مجال الإدارة التربوية حيث يلاحظ: أن (94) فرداً وبنسبة بلغت (31.3%) لم يتلقوا التدريب في مجال الإدارة التربوية كأعلى نسبة تكرار في فئات التدريب، يليهم (87) فرداً وبنسبة بلغت (29%) تلقوا دورة تدريبية واحدة، ثم (64) فرداً وبنسبة بلغت (21.3%) تلقوا أكثر من دورتين تدريبتين، بينما (55) فرداً وبنسبة بلغت (18.3%) تلقوا دورتين تدريبتين في مجال الإدارة التربوية. وهذه النسب توضحاً يقارب ثلث أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا التدريب مما يتطلب عقد دورات تدريبية في مجال الإدارة التربوية للذين لم يتدربوا.

17 أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع البحث لتطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث وأسئلته.

حيث للاستبانة مزاياها:

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.

4/ توفر وقت الباحثة وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من معلمي المرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، وتم عرضها على المشرف الاستبانة في صورتها الأولية أنظر الملحق (2) وعدد من المحكمين ، والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (3).
قد اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، وأدبيات الدراسة بالإضافة للدراسات السابقة.

8/ وصف الاستبانة:

صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية حيث تتكون الاستبانة من قسمين:

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

القسم الثاني: صممت الباحثة استبانة خماسية الخيارات وفق مقياس ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة لاختيار الإجابة المناسبة ليختار كل مفحوص من عبارات الاستبانة ما يناسب رأيه.

جدول رقم (6): يوضح محاور استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية

| المحور | الموضوع | تسلسل العبارات | عدد العبارات |
|--------------------------------|---|----------------|--------------|
| المحور الأول | واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | 36-1 | 36 |
| المجال الأول | أهداف ورؤية المدرسة | 9-1 | 9 |
| المجال الثاني | الأنظمة الإدارية | 15-10 | 6 |
| المجال الثالث | الهيكل التنظيمي | 23-16 | 8 |
| المجال الرابع | إدارة الموارد البشرية | 30-24 | 7 |
| المجال الخامس | المجال التكنولوجي | 36-31 | 6 |
| المحور الثاني | العلاقة بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي | 53-37 | 17 |
| المحور الثالث | معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس | 63-54 | 10 |
| مجموع العبارات الكلي للاستبانة | | 63-1 | 63 |

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على قياس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا:

1/ مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالمحاور التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة.

2/ كذلك مدى وضوح صياغة العبارات وسلامة اللغة.

3/ وضوح 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 أنظر ملحق رقم (1).

قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اقترحتها عليها المشرف والمحكمين، طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلما ومعلمة بالمرحلة الثانوية بمحلية 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^{1/2}.

جدول رقم (7): يوضح محاور استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية

| المحور | الموضوع | تسلسل العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق الذاتي |
|--------------------------------|---|----------------|--------------------|--------------------|
| المحور الأول | واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | 1-36 | 0.98 | 0.99 |
| المجال الأول | أهداف ورؤية المدرسة | 1-9 | 0.92 | 0.96 |
| المجال الثاني | الأنظمة الإدارية | 10-15 | 0.91 | 0.95 |
| المجال الثالث | الهيكل التنظيمي | 16-23 | 0.92 | 0.96 |
| المجال الرابع | إدارة الموارد البشرية | 24-30 | 0.95 | 0.97 |
| المجال الخامس | المجال التكنولوجي | 31-36 | 0.94 | 0.97 |
| المحور الثاني | العلاقة بين الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي | 37-53 | 0.97 | 0.98 |
| المحور الثالث | معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدراس | 54-63 | 0.84 | 0.92 |
| مجموع العبارات الكلي للاستبانة | | 1-63 | 0.98 | 0.99 |

نتائج محاور استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية جاءت جميعها 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:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة التعليم الثانوي بمحلية أمبدة، بتطبيق الاستبانة، قامت الباحثة بالاتصال بالمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية أمبدة الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفتهم بنفسها البحث الذي تقوم بوضوح الإجراءات المراد تنفيذها، ووجدت تعاوناً كبيراً منهم.

وزعت (320) استبانة على معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمحلية، تم استرداد (300) استبانة صالحة للتحليل بلغت نسبة الاستبانات المستردة (93.8%) ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

مقياس تصحيح الاستبانة:

جدول (8): 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 متدني جداً . |
| 1.80 وأقل من 2.61 | يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي متدني. |
| 2.62 وأقل من 3.42 | يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي متوسط. |
| 3.43 وأقل من 4.23 | يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي مرتفع. |
| 4.24 - 5.00 | يعد دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي مرتفع جداً . |

الأساليب الإحصائية:

لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية: الجداول التكرارية والنسب المئوية والأشكال البيانية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات، اختبار ت، واختبار التباين الأحادي (Anova Test) للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحلية أمبدة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة وتفسير النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل بيانات استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحلية أمبدة، ومناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن تساؤلات الباحث استناداً على استجابات أفراد العينة على محاور أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.
1/ مجال أهداف ورؤية المدرسة:

جدول رقم (9) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارة مجال أهداف ورؤية المدرسة:

| م | العبارات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|---|---|---------------|----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
| 1 | وضوح رؤية المدرسة | 10 | 44 | 44 | 122 | 80 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 3.3 | 14.7 | 14.7 | 40.7 | 26.7 | 100.0 | |
| 2 | توافق أهداف المدرسة مع فلسفة المجتمع | 10 | 44 | 44 | 122 | 80 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 3.3 | 14.7 | 14.7 | 40.7 | 26.7 | 100.0 | |
| 3 | تصاغ أهداف المدرسة بصورة جيدة | 28 | 48 | 27 | 129 | 68 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 9.3 | 16.0 | 9.0 | 43.0 | 22.7 | 100.0 | |
| 4 | واقعية أهداف المدرسة | 39 | 45 | 39 | 108 | 69 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 13.0 | 15.0 | 13.0 | 36.0 | 23.0 | 100.0 | |
| 5 | بساطة أهداف المدرسة | 17 | 61 | 42 | 134 | 46 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 5.7 | 20.3 | 14.0 | 44.7 | 15.3 | 100.0 | |
| 6 | توافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين | 38 | 59 | 46 | 101 | 56 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 12.7 | 19.7 | 15.3 | 33.7 | 18.7 | 100.0 | |
| 7 | مشاركة العاملين في تحديد أهداف المدرسة | 23 | 81 | 58 | 67 | 71 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 7.7 | 27.0 | 19.3 | 22.3 | 23.7 | 100.0 | |
| 8 | مرونة أهداف المدرسة في الاستجابة لتغيرات بيئة العمل | 17 | 65 | 49 | 96 | 73 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 5.7 | 21.7 | 16.3 | 32.0 | 24.3 | 100.0 | |
| 9 | شمولية أهداف المدرسة بجوانب العمل كافة | 18 | 51 | 89 | 83 | 59 | 300 | أوافق |
| | النسبة | 6.0 | 17.0 | 29.7 | 27.7 | 19.7 | 100.0 | |

جدول رقم (10) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أهداف ورؤية المدرسة، مرتبة تنازليا (ن = 300)

| م | العبرة | 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 للتغيرات 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 اهداف المدرسة | 3.27 | 1.295 | متوسط |
| 6 | توافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين | 3.26 | 1.313 | متوسط |
| | المتوسط العام لمجال أهداف ورؤية المدرسة | 3.45 | 1.215 | مرتفع |

2/ مجال الأنظمة الإدارية:

جدول رقم (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات مجال الأنظمة الإدارية:

| م | العبارات | أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|----|--|------------|----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
| 10 | تتضمن السياسات الإدارية بنود تحسين أداء العاملين | 22 | 59 | 45 | 94 | 80 | 300 | أوافق |
| | | 7.3 | 19.7 | 15.0 | 31.3 | 26.7 | 100.0 | |
| 11 | تساعد آليات التخطيط المتبعة في المدرسة على حدوث التطوير التنظيمي | 23 | 75 | 56 | 87 | 59 | 300 | أوافق |
| | | 7.7 | 25.0 | 18.7 | 29.0 | 19.7 | 100.0 | |
| 12 | المراجعة الدورية للوائح العمل | 16 | 78 | 38 | 115 | 53 | 300 | أوافق |
| | | 5.3 | 26.0 | 12.7 | 38.3 | 17.7 | 100.0 | |
| 13 | تحرص إدارة المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين الجدد | 12 | 63 | 37 | 114 | 74 | 300 | أوافق |
| | | 4.0 | 21.0 | 12.3 | 38.0 | 24.7 | 100.0 | |
| 14 | يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء التطوير التنظيمي | 13 | 51 | 75 | 103 | 58 | 300 | أوافق |
| | | 4.3 | 17.0 | 25.0 | 34.3 | 19.3 | 100.0 | |
| 15 | توجد خطط متواصلة لمواكبة التطورات المستقبلية | 50 | 60 | 56 | 73 | 61 | 300 | أوافق |
| | | 16.7 | 20.0 | 18.7 | 24.3 | 20.3 | 100.0 | |

جدول رقم (12) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجال الأنظمة الإدارية، مرتبة تنازليا (ن = 300)

| | | | | |
|----|--|------|-------|-------|
| 13 | تحرص إدارة المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين الجدد | 3.58 | 1.184 | مرتفع |
| 10 | تتضمن السياسات الإدارية 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 |
| | المتوسط العام لمجال الأنظمة الإدارية | 3.37 | 1.234 | متوسط |

3/ مجال الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (13) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات مجال الهيكل التنظيمي:

| م | العبارات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|----|---|---------------|----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
| 16 | يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف الإدارية | 22 | 84 | 60 | 92 | 42 | 300 | أوافق |
| | | 7.3 | 28.0 | 20.0 | 30.7 | 14.0 | 100.0 | |
| 17 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع المستويات الإدارية بالمدرسة | 19 | 71 | 77 | 104 | 29 | 300 | أوافق |
| | | 6.3 | 23.7 | 25.7 | 34.7 | 9.7 | 100.0 | |
| 18 | يتم تحديث الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل مستدام | 18 | 93 | 78 | 80 | 31 | 300 | لا أوافق |
| | | 6.0 | 31.0 | 26.0 | 26.7 | 10.3 | 100.0 | |
| 19 | يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسئوليات كل وظيفة في المدرسة | 12 | 44 | 73 | 122 | 49 | 300 | أوافق |
| | | 4.0 | 14.7 | 24.3 | 40.7 | 16.3 | 100.0 | |
| 20 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع أهداف المدرسة | 11 | 67 | 61 | 114 | 47 | 300 | أوافق |
| | | 3.7 | 22.3 | 20.3 | 38.0 | 15.7 | 100.0 | |
| 21 | يشمل الهيكل التنظيمي جميع التخصصات في العمل بالمدرسة | 10 | 81 | 52 | 105 | 52 | 300 | أوافق |
| | | 3.3 | 27.0 | 17.3 | 35.0 | 17.3 | 100.0 | |
| 22 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب مستحدثات البيئة الخارجية | 10 | 72 | 77 | 95 | 46 | 300 | أوافق |
| | | 3.3 | 24.0 | 25.7 | 31.7 | 15.3 | 100.0 | |
| 23 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المدرسة | 9 | 71 | 61 | 119 | 40 | 300 | أوافق |
| | | 3.0 | 23.7 | 20.3 | 39.7 | 13.3 | 100.0 | |

جدول رقم (14) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجال الهيكل التنظيمي، مرتبة تنازليا (ن = 300)

| م | العارة | المتوسط | الانحراف | تقدير |
|---|--------|---------|----------|-------|
|---|--------|---------|----------|-------|

| السمة | المعياري | الحسابي | | |
|-------|----------|---------|---|----|
| مرتفع | 1.055 | 3.51 | يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسئوليات كل وظيفة في المدرسة | 19 |
| متوسط | 1.106 | 3.40 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع أهداف المدرسة | 20 |
| 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 | |

4/مجال إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (15) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات مجال إدارة الموارد البشرية:

| م | العبارات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|----|---|---------------|----------|------|-------|-------|------------|---------|-------------|
| 24 | تحرص إدارة المدرسة على تنمية قدرات العاملين فيها | التكرار | 35 | 69 | 50 | 74 | 72 | 300 | أوافق |
| | | النسبة | 11.7 | 23.0 | 16.7 | 24.7 | 24.0 | 100.0 | |
| 25 | توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المدرسة وفق لاحتياجاتهم | التكرار | 25 | 90 | 67 | 78 | 40 | 300 | لا أوافق |
| | | النسبة | 8.3 | 30.0 | 22.3 | 26.0 | 13.3 | 100.0 | |
| 26 | تعمل إدارة المدرسة على زيادة الانتماء لدى العاملين | التكرار | 11 | 70 | 51 | 111 | 57 | 300 | أوافق |
| | | النسبة | 3.7 | 23.3 | 17.0 | 37.0 | 19.0 | 100.0 | |
| 27 | تساعد إدارة المدرسة في توفير الإتصالات بين جماعات العمل | التكرار | 9 | 35 | 75 | 129 | 52 | 300 | أوافق |
| | | النسبة | 3.0 | 11.7 | 25.0 | 43.0 | 17.3 | 100.0 | |
| 28 | تنوع إدارة المدرسة في أساليب تدريب العاملين | التكرار | 14 | 108 | 64 | 72 | 42 | 300 | لا أوافق |
| | | النسبة | 4.7 | 36.0 | 21.3 | 24.0 | 14.0 | 100.0 | |
| 29 | تشجع إدارة المدرسة المناقشات العلمية بين العاملين | التكرار | 26 | 84 | 70 | 73 | 47 | 300 | لا أوافق |
| | | النسبة | 8.7 | 28.0 | 23.3 | 24.3 | 15.7 | 100.0 | |
| 30 | تحث إدارة المدرسة العاملين على التطوير الذاتي | التكرار | 52 | 43 | 61 | 88 | 56 | 300 | أوافق |
| | | النسبة | 17.3 | 14.3 | 20.3 | 29.3 | 18.7 | 100.0 | |

جدول رقم (16) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات مجال إدارة الموارد البشرية، مرتبة تنازليا (ن = 300)

| م | العبارة | 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 الانتماء لدى العاملين | 3.44 | 1.148 | مرتفع |
| 24 | تحرص إدارة المدرسة على تنمية قدرات العاملين فيها | 3.26 | 1.357 | متوسط |
| 30 | تحت إدارة المدرسة العاملين على التطوير الذاتي | 3.18 | 1.361 | متوسط |
| 29 | تشجع إدارة المدرسة المناقشات العلمية بين العاملين | 3.10 | 1.221 | متوسط |
| 28 | تنوع إدارة المدرسة في أساليب تدريب العاملين | 3.07 | 1.160 | متوسط |
| 25 | توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المدرسة وفق لاحتياجاتهم | 3.06 | 1.195 | متوسط |
| | المتوسط العام لمجال إدارة الموارد البشرية | 3.24 | 1.206 | متوسط |

5/ المجال التكنولوجي:

جدول رقم (17) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال التكنولوجي:

| م | العبارات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | لا | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|----|---|---------------|----------|------|-------|-------|------------|------------|-------------|
| 31 | تستعمل إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية في عملية التطوير التنظيمي | 41 | 98 | 65 | 56 | 40 | 300 | لا أوافق | |
| | النسبة | 13.7 | 32.7 | 21.7 | 18.7 | 13.3 | 100.0 | | |
| 32 | يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز العمل | 54 | 30 | 22 | 89 | 105 | 300 | أوافق بشدة | |
| | النسبة | 18.0 | 10.0 | 7.3 | 29.7 | 35.0 | 100.0 | | |
| 33 | توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل | 25 | 98 | 46 | 72 | 59 | 300 | لا أوافق | |
| | النسبة | 8.3 | 32.7 | 15.3 | 24.0 | 19.7 | 100.0 | | |
| 34 | تقوم إدارة المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري | 32 | 106 | 65 | 58 | 39 | 300 | لا أوافق | |
| | النسبة | 10.7 | 35.3 | 21.7 | 19.3 | 13.0 | 100.0 | | |
| 35 | توفر إدارة المدرسة التقنية المناسبة لأهداف وسياسات المدرسة | 23 | 79 | 85 | 72 | 41 | 300 | محايد | |
| | النسبة | 7.7 | 26.3 | 28.3 | 24.0 | 13.7 | 100.0 | | |
| 36 | تستعمل إدارة المدرسة التكنولوجية الحديثة في برامج التدريب | 36 | 117 | 57 | 53 | 37 | 300 | لا أوافق | |
| | النسبة | 12.0 | 39.0 | 19.0 | 17.7 | 12.3 | 100.0 | | |

جدول رقم (18) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المجال التكنولوجي، مرتبة تنازليا (ن) =

(300)

| م | العبرة | المتوسط | الانحراف | تقدير |
|---|--------|---------|----------|-------|
|---|--------|---------|----------|-------|

| السمة | المعياري | الحسابي | | |
|-------|----------|---------|---|----|
| مرتفع | 1.495 | 3.54 | يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز العمل | 32 |
| متوسط | 1.293 | 3.14 | توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل | 33 |
| متوسط | 1.163 | 3.10 | توفر إدارة المدرسة التقنية المناسبة لأهداف وسياسات المدرسة | 35 |
| متوسط | 1.219 | 2.89 | تقوم إدارة المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري | 34 |
| متوسط | 1.256 | 2.85 | تستعمل إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية في عملية التطوير التنظيمي | 31 |
| متوسط | 1.226 | 2.79 | تستعمل إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب | 36 |
| متوسط | 1.275 | 3.05 | المتوسط العام للمجال التكنولوجي | |
| متوسط | 1.208 | 3.28 | المتوسط العام للمحور الأول واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية | |

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس الثانوية
جدول رقم (19) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارة المحور الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي:

| م. | العبرة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|----|--------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
| 37 | وجود سياسات إدارية مرنة داخل المدرسة | 19 | 49 | 34 | 110 | 88 | 300 | أوافق |

| | | | | | | | | | |
|------------|-------|------|------|------|------|------|---------|--|----|
| | 100.0 | 29.3 | 36.7 | 11.3 | 16.3 | 6.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 45 | 112 | 63 | 69 | 11 | التكرار | تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء العمل المدرسي | 38 |
| | 100.0 | 15.0 | 37.3 | 21.0 | 23.0 | 3.7 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 55 | 96 | 85 | 53 | 11 | التكرار | مشاركة الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير التنظيمي | 39 |
| | 100.0 | 18.3 | 32.0 | 28.3 | 17.7 | 3.7 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 79 | 88 | 47 | 66 | 20 | التكرار | تحديث أساليب طرق العمل داخل المدرسة | 40 |
| | 100.0 | 26.3 | 29.3 | 15.7 | 22.0 | 6.7 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 108 | 100 | 29 | 45 | 18 | التكرار | تعزيز الثقة بين العاملين والاحترام المتبادل بينهم | 41 |
| | 100.0 | 36.0 | 33.3 | 9.7 | 15.0 | 6.0 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 90 | 83 | 49 | 55 | 23 | التكرار | إعادة توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية | 42 |
| | 100.0 | 30.0 | 27.7 | 16.3 | 18.3 | 7.7 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 86 | 96 | 46 | 33 | 39 | التكرار | توزيع المهام وفقاً للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون | 43 |
| | 100.0 | 28.7 | 32.0 | 15.3 | 11.0 | 13.0 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 78 | 102 | 44 | 57 | 19 | التكرار | توفير نظام معلومات لتقوية الاتصال بين العاملين ومديريهم | 44 |
| | 100.0 | 26.0 | 34.0 | 14.7 | 19.0 | 6.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 73 | 94 | 51 | 65 | 17 | التكرار | تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين | 45 |
| | 100.0 | 24.3 | 31.3 | 17.0 | 21.7 | 5.7 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 59 | 98 | 57 | 43 | 43 | التكرار | توفير المعرفة الكاملة للمتطلبات الوظيفية للعاملين حسب وظيفتهم | 46 |
| | 100.0 | 19.7 | 32.7 | 19.0 | 14.3 | 14.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 94 | 100 | 34 | 51 | 21 | التكرار | تحسين سلوك العاملين وتشجيع روح الفريق | 47 |
| | 100.0 | 31.3 | 33.3 | 11.3 | 17.0 | 7.0 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 66 | 80 | 65 | 61 | 28 | التكرار | إعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر | 48 |
| | 100.0 | 22.0 | 26.7 | 21.7 | 20.3 | 9.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 89 | 97 | 39 | 36 | 39 | التكرار | الاستفادة من خبرات العاملين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار | 49 |
| | 100.0 | 29.7 | 32.3 | 13.0 | 12.0 | 13.0 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 92 | 87 | 52 | 51 | 18 | التكرار | إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار والتجديد | 50 |
| | 100.0 | 30.7 | 29.0 | 17.3 | 17.0 | 6.0 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 94 | 87 | 53 | 49 | 17 | التكرار | توزيع العمل بعدالة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة | 51 |
| | 100.0 | 31.3 | 29.0 | 17.7 | 16.3 | 5.7 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 83 | 81 | 56 | 36 | 44 | التكرار | بناء خطط على أسس علمية | 52 |
| | 100.0 | 27.7 | 27.0 | 18.6 | 12.0 | 14.7 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 102 | 83 | 44 | 49 | 22 | التكرار | توفير بيئة إيجابية تعكس نجاح الطلبة والمعلمين | 53 |
| | 100.0 | 34.0 | 27.7 | 14.7 | 16.3 | 7.3 | النسبة | | |

جدول رقم (20): يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً (ن = 300)

| م | العبرة | 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 بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة | 3.64 | 1.236 | مرتفع |
| 50 | إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار والتجديد | 3.61 | 1.247 | مرتفع |
| 42 | عادة توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية | 3.54 | 1.296 | مرتفع |
| 44 | توفير نظام معلومات لتقوية الاتصال بين العاملين ومديريهم | 3.54 | 1.238 | مرتفع |
| 49 | الاستفادة من خبرات العاملين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار | 3.54 | 1.367 | مرتفع |
| 43 | توزيع المهام وفقاً للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون | 3.52 | 1.352 | مرتفع |
| 40 | تحديث أساليب طرق العمل داخل المدرسة | 3.47 | 1.273 | مرتفع |
| 45 | تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين | 3.47 | 1.231 | مرتفع |
| 39 | مشاركة الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير التنظيمي | 3.44 | 1.091 | مرتفع |
| 52 | بناء خطط على أسس علمية | 3.38 | 1.394 | متوسط |
| 38 | تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء العمل المدرسي | 3.37 | 1.103 | متوسط |
| 48 | إعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر | 3.32 | 1.276 | متوسط |
| 46 | توفير المعرفة الكاملة للمتطلبات الوظيفية للعاملين حسب وظيفتهم | 3.29 | 1.324 | متوسط |
| | المتوسط العام للمحور الثاني العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي | 3.52 | 1.263 | مرتفع |

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية.
جدول رقم (21) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية:

| م. | العبرة | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | المجموع | اتجاه الرأي |
|----|-------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|---------|-------------|
| 54 | تعارض بعض القوانين واللوائح المنظمة | 19 | 75 | 66 | 82 | 58 | 300 | أوافق |

| | | | | | | | | | |
|---------------|-------|------|------|------|------|------|---------|---|----|
| | 100.0 | 19.3 | 27.3 | 22.0 | 25.0 | 6.3 | النسبة | للعمل المدرسي | |
| أوافق | 300 | 76 | 90 | 38 | 77 | 19 | التكرار | ضعف اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات المدرسية | 55 |
| | 100.0 | 25.3 | 30.0 | 12.7 | 25.7 | 6.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 65 | 99 | 70 | 51 | 15 | التكرار | قلة المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي | 56 |
| | 100.0 | 21.7 | 33.0 | 23.3 | 17.0 | 5.0 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 52 | 96 | 60 | 74 | 18 | التكرار | ثبات الهيكل التنظيمي | 57 |
| | 100.0 | 17.3 | 32.0 | 20.0 | 24.7 | 6.0 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 71 | 85 | 35 | 81 | 28 | التكرار | قلة توفر الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي | 58 |
| | 100.0 | 23.7 | 28.3 | 11.7 | 27.0 | 9.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 53 | 106 | 53 | 66 | 22 | التكرار | قلة تناسب مكان وظروف العمل للعاملين | 59 |
| | 100.0 | 17.7 | 35.3 | 17.7 | 22.0 | 7.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 69 | 92 | 50 | 49 | 40 | التكرار | وجود مشكلات تتعلق بجمود النظم واللوائح | 60 |
| | 100.0 | 23.0 | 30.7 | 16.7 | 16.3 | 13.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 64 | 94 | 56 | 61 | 25 | التكرار | ازدواجية العمليات على المستويات الإدارية | 61 |
| | 100.0 | 21.3 | 31.3 | 18.7 | 20.3 | 8.3 | النسبة | | |
| أوافق | 300 | 53 | 93 | 53 | 71 | 30 | التكرار | عدم تنسيق العمل بين المستويات الإدارية | 62 |
| | 100.0 | 17.7 | 31.0 | 17.7 | 23.7 | 10.0 | النسبة | | |
| أوافق بشدة | 300 | 87 | 85 | 39 | 46 | 43 | التكرار | عدم الاستعانة بخبراء متخصصين بمجال التطوير التنظيمي | 63 |
| | 100.0 | 29.0 | 28.3 | 13.0 | 15.3 | 14.3 | النسبة | | |

جدول رقم (22) يوضح قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية مرتبة تنازليا (ن = 300)

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | تقدير السمة |
|----|--|---------------|-------------------|-------------|
| 56 | قلة المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي | 3.49 | 1.152 | مرتفع |

| | | | | |
|-------|-------|------|---|----|
| متوسط | 1.284 | 3.42 | ضعف اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات المدرسية | 55 |
| متوسط | 1.413 | 3.42 | عدم الاستعانة بخبراء متخصصين بمجال التطوير التنظيمي | 63 |
| متوسط | 1.254 | 3.37 | ازدواجية العمليات على المستويات الإدارية | 61 |
| 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 توفر 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 العاظم محور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية | |

مناقشة النتائج وتفسيرها و التحقق من الأسئلة:

للإجابة عن سؤال الباحث الرئيس: ما دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم- محلية أمبدة؟، لخصت الباحثة نتائج محاور الاستبانة في الجدول التالي لمناقشة أسئلة البحثي ضوئها.

جدول رقم (23) يوضح ملخص لقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجموع الاستجابات لمحاور استبانة التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية (ن=300)

| المحور | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | تقدير السمة |
|--------|--------|-----------------|-------------------|-------------|
|--------|--------|-----------------|-------------------|-------------|

| | | | | | |
|-------|-------|------|-----------------------|--|---|
| مرتفع | 1.215 | 3.45 | أهداف ورؤية المدرسة | واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية | |
| متوسط | 1.234 | 3.37 | الأنظمة الإدارية | | |
| متوسط | 1.11 | 3.29 | الهيكل التنظيمي | | |
| متوسط | 1.206 | 3.24 | إدارة الموارد البشرية | | |
| متوسط | 1.275 | 3.05 | التكنولوجي | | |
| متوسط | 1.208 | 3.28 | المتوسط العام للمحور | | |
| مرتفع | 1.263 | 3.52 | - | | العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي |
| متوسط | 1.267 | 3.35 | - | | معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية |
| متوسط | 1.246 | 3.38 | | | الدرجة الكلية لعبارات الاستبانة |

تشير نتائج الجدول رقم (23): إلى أن دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية محلية أمبدة، جاء بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي (3.38) بحسب استجابات المعلمين عينة البحث.

وللمزيد من التعمق في تحليل بيانات الدراسة سيتم عرض تفصيلي لنتائج أسئلة البحث المنبثقة عن السؤال الرئيس كما يلي:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية؟

للإجابة عن هذا السؤال تعرض الباحثة نتائج خمسة مجالات تكون منها هذا المحور مبتدئة بمجال أهداف ورؤية المدرسة، حيث تشير نتائج الجدول رقم (10): إلى توافق استجابات عينة البحث على كعبارات مجال أهداف ورؤية المدرسة عدا العبارة (6) التي جاءت بتقدير متوسط ونصت على: توافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين كأدنى متوسط حسابي (3.26) بين العبارات وبانحراف معياري (1.313)، كذلك بتقدير متوسط في العبارات (7،9،4) ونصت على: واقعية أهداف المدرسة، شمولية أهداف المدرسة بجوانب العمل كافة، مشاركة العاملين في تحديد أهداف المدرسة. بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.41) و(3.27) وبانحراف معياري (1.337) و (1.295)، بحسب ترتيبها تنازلياً .

بينما جاءتممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال أهداف ورؤية المدرسة في العبارات (1،2،3،8،5) بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.73-3.44) وبانحراف معياري تراوح بين (1.321-1.089)، ونصت على: توافق أهداف المدرسة مع فلسفة المجتمع، تصاغ أهداف المدرسة بصورة جيدة، مرونة أهداف المدرسة في الاستجابة للتغيرات بيئة العمل، ببساطة أهداف المدرسة، فالعبارة (1) التي نصت على: وضوح رؤية المدرسة، سجلت أعلى متوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.109).

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (ويلم، 2014م) التي أشارت إلى: إنه يجب مراعاة مطالب المجتمع عند وضع الخطط المدرسية ، وإيجاد هيكل مرن للمدرسة وشامل لجميع أهدافها وإستراتيجياتها وذلك لتطوير الأداء .

جاء واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال أهداف ورؤية المدرسة جاء بتقدير مرتفع بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.215).

ترى الباحثة 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 الإجتماعية والإنسانية، والاهتمام أيضاً بثقافة المنظمة ومعرفة قيم وإتجاهات ومواقف العاملين، التجديد المستمر، تطوير النظام نفسه بتبني إستراتيجية إدارية للتطوير والتحول في الإجراءات والأساليب، تمكنه من التكيف الذاتي لمقابلة التطوير وتحسين إنجاز الأهداف، حيث يكون التعلم والتدريب نابغ من خبرات واقعية معاشه لاستفادة من هذه التجارب، إلى جانب الاستفادة من المتخصصين والمستشارين في المجال لفهم المشكلات وإيجاد البدائل والحلول المناسبة في ضوء الخبرة العملية.

2/ مجال الأنظمة الإدارية:

حيث تشير نتائج الجدول رقم (12): إلى تباين استجابات عينة البحث حول عبارات مجال الأنظمة الإدارية، مثلاً العبارة (13) التي جاءت بتقدير مرتفع ونصت على: تحرص إدارة المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين الجدد، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي (3.58) من بين العبارات المكونة لهذا المجال وبانحراف معياري (1.184)، تليها العبارتان (14،10) بتقدير مرتفع ونصت على: تتضمن السياسات الإدارية بنود تحسين أداء العاملين، يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء التطوير التنظيمي، بمتوسطات حسابية (3.50) و(3.47) وبانحراف معياري (1.274) و (1.114) بحسب ترتيبها تنازلياً .

بينما جاء تممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال الأنظمة الإدارية في العبارتان (11،12) بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (3.37) و(3.28) وبانحراف معياري تراوح بين (1.196) و(1.249)، ونصت على: المراجعة الدورية للوائح العمل، تساعد آليات التخطيط المتبعة في المدرسة على حدوث التطوير التنظيمي، فالعبارة (15) التي نصت على: توجد خطط متواصلة لمواكبة التطورات المستقبلية، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.12) وبانحراف معياري (1.384).

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (فاتن ابورود، 2014م) ودراسة (نورة الرشيد، 2010م) التي توصلت إلى: أنه يتم تحديث الأنظمة والسياسات الإدارية عند إجراء التطوير التنظيمي .

جاء 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). ترى الباحثة ان تحديث الانظمة والسياسات الادارية بالمدرسة يتم بناءا على الاقتراحات التطويرية التي يقدمها المديرون وبالتوافق مع الادارات التعليمية بالمحليات ، حيث تعتبر الجهات العليا المسؤولة ويعتبر مدير المدرسة الجهة المنفذة والمشرفة على تطبيق هذه التحديثات .

3/ مجال الهيكل التنظيمي:

تشير نتائج الجدول رقم (14): إلى توافق استجابات عينة البحث على كل عبارات مجال الهيكل التنظيمي عدا العبارة (19) التي جاءت بتقدير مرتفع ونصت على: يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسئوليات كل وظيفة في المدرسة، كأعلى متوسط حسابي (3.51) من بين العبارات وبانحراف معياري (1.055)، بقية العبارات (20،23،21،22،17،16) جاءت بتقدير متوسط، ونصت على: يتناسب الهيكل التنظيمي مع أهداف المدرسة، يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المدرسة، يشمل الهيكل التنظيمي جميع التخصصات في العمل بالمدرسة، يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب مستحدثات البيئة الخارجية ، يتناسب الهيكل التنظيمي مع المستويات الإدارية بالمدرسة ، يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف الإدارية ، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.40) و(3.16) وبانحراف معياري (1.075) و (1.191)، بحسب ترتيبها تنازلياً ، بينما العبارة (18) التي نصت على: يتم تحديث الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل مستدام، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (1.110).

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (كاشيكاتو ،2009م) ودراسة (فانتن ابوررد ،2014م) والتي توصلت إلى أن اليات النظام تقوم بتوضيح وإعطاء الوصف الوظيفي للمعلمين والعاملين الجدد ، وشمولية الهيكل التنظيمي ومرونته جاء واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال الهيكل التنظيمي بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.110). ترى الباحثة أنه عند القيام بإجراء التطوير التنظيمي لابد من تحديث الوصف الوظيفي وفقاً لمتطلبات المسمى الوظيفي الجديد ، وان يتضمن التحديث إعطاء صلاحيات جديدة للمدير والمعلمين ، وذلك لاتاحة الفرصة للابداع والابتكار .وهذا ما اكدته دراسة (نورة الرشيدى ،2010م)

4/ مجال إدارة الموارد البشرية:

تشير نتائج الجدول رقم (16): إلى توافق استجابات عينة البحث على كل عبارات مجال إدارة الموارد البشرية التي جاءت بتقدير متوسط، العبارة (27) ونصت على: تساعد إدارة المدرسة في توفير الإتصالات بين جماعات العمل، سجلت أعلى متوسط حسابي (3.60) من بين العبارات وبانحراف معياري (1.002). بقية العبارات (26،24،30،29،28) جاءت بتقدير متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.44) و(3.07) وبانحراف معياري (1.361) و (1.148)، بحسب ترتيبها تنازلياً ، ونصت على: تعمل إدارة المدرسة على زيادة الانتماء لدى

العاملين، تحرص إدارة المدرسة على تنمية قدرات العاملين فيها، تحت إدارة المدرسة العاملين على التطوير الذاتي، تشجع إدارة المدرسة المناقشات العلمية بين العاملين، تنوع إدارة المدرسة في أساليب تدريب العاملين.

بينما العبارة (25) التي نصت على: توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المدرسة وفق لاحتياجاتهم، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.195).

انفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (كاشيكاتو، 2009م) (ويليم، 2014م) ودراسة (فاتن أبوورد، 2015م) التي توصلت إلى: وجود بنود لتحديد حاجات العاملين والعمل على تنمية قدراتهم وحثهم على التطوير الذاتي .

اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (ديان، 2003م) التي توصلت إلى ضعف برامج تطوير العاملين .

جاء واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مجال إدارة الموارد البشرية بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.206).

ترى الباحثة 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 .

5/ المجال التكنولوجي:

تشير نتائج الجدول رقم (18): إلى توافق استجابات عينة البحث على كل عبارات المجال التكنولوجي عدا العبارة (32) التي جاءت بتقدير مرتفع ونصت على: يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز العمل، كأعلى متوسط حسابي (3.54) من بين العبارات وانحراف معياري (1.495)، بقية العبارات (33،34،35،31) جاءت بتقدير متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.14) و(2.5) وانحراف معياري (1.256) و (1.163)، بحسب ترتيبها تنازلياً، ونصت على: توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل، توفر إدارة المدرسة التقنية المناسبة لأهداف وسياسات المدرسة، تقوم إدارة المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري، تستعمل إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية في عملية التطوير التنظيمي، بينما العبارة (36) التي نصت على: تستعمل إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.275).

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (نورة الرشدي، 2010م) التي توصلت إلى: إن استخدام النظم والتقنيات الحديثة للمعلومات ساعد المدراء على إنجاز مهامهم بأقصى سرعة ودراسة (فاتن ابورود، 2014م).

جاء واقع ممارسة التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية في المجال التكنولوجي بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لعبارات هذا المجال، بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.275).

بينما جاء المتوسط العام للمحور الأول واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بتقدير متوسط بحسب المتوسط العام لمجالات المحور، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.208).

ترى الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد على بداية اهتمام الإدارات التعليمية والمدرسية بالتطوير التنظيمي وتغيير النظم الإدارية التقليدية بالحديثة والعمل على إدخال التقنيات التكنولوجية في أعمال الإرشافة والتوثيق لتسريع إنجاز الأعمال
السؤال الثاني: ما العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (20): أظهرت النتائج أن ثلاثة عشر عبارة من أصل سبعة عشر عدد العبارات المكونة لهذا المحور جاءت بتقدير مرتفع حول العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي تراوح بين (3.44-3.78) وبانحراف معياري تراوح بين (1.091- 1.367)، فالعبارة (41) التي نصت على: تعزيز الثقة بين العاملين والاحترام المتبادل بينهم، سجلت أعلى متوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.274).

ونصت بقية العبارات أن العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي يساعده في وجود سياسات إدارية مرنة داخل المدرسة، تحسين سلوك العاملين وتشجيع روح الفريق، توفير بيئة إيجابية تعكس نجاح الطلبة والمعلمين، توزيع العمل بعدالة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة، إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والابتكار والتجديد، إعادة توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية، توفير نظام معلومات لنقوية الاتصال بين العاملين ومديريهم، الاستفادة من خبرات العاملين في مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار توزيع المهام وفقاً للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون، تحديث أساليب طرق العمل داخل المدرسة، تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، مشاركة الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير التنظيمي.

جاءت العبارات (48،38،52) بتقدير متوسط بمتوسط حسابي تراوح بين (3.32-3.38) وبانحراف معياري تراوح بين (1.103- 1.394)، فالعبارة (41) التي نصت على: بناء خطط على أسس علمية، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء العمل المدرسي، اعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر، أما العبارة (46) التي نصت على: توفير المعرفة الكاملة للمتطلبات الوظيفية للعاملين حسب وظيفتهم، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.324).

المتوسط العالم المحور الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بتقدير مرتفع بحسب الاستجابات حول عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.263).
تتفق نتيجة الدراسة معدراة (رغده محمد عبدالعال 2017م) ودراسة (فاتن أبو ورد 2015م) .
ترى الباحثة أنالسبب يعزى للجهود التي تقوم بها إدارات المدراس لتطوير العمل الإداري وتحسين بيئة العمل والنهوض بالعملية التعليمية .

السؤال الثالث: ما المعوقات التي تعترض تطبيق التطوير التنظيمي؟

تشير نتائج الجدول رقم (22): إلى تنوع الاستجابات حول عبارات المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية، حيث جاءت العبارة (56) بتقدير مرتفع، ونصت على: قلة المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي كأعلى متوسط حسابي من بين العبارات المكونة لهذا المحور حيث بلغ (3.49) وانحراف معياري (1.152)
جاءت بقية العبارات المكونة لهذا المحور بتقدير متوسط، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.28-3.42) وبانحراف معياري تراوح بين (1.209-1.413) بعد ترتيب المتوسطات تنازليا، ونصت على: ضعف اهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات المدرسية، عدم الاستعانة بخبراء متخصصين بمجال التطوير التنظيمي، ازدواجية العمليات على المستويات الإدارية، قلة تناسب مكان وظروف العمل للعاملين، وجود مشكلات تتعلق بجمود النظم واللوائح، ثبات الهيكل التنظيمي، قلة توفر الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي، تعارض بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي.

العبارة (62) التي نصت على: عدم تنسيق العمل بين المستويات الإدارية، سجلت أدنى متوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (1.267).

جاء المتوسط العام للمحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بتقدير متوسط بحسب الاستجابات حول عبارات هذا المحور، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.267).

تتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة: (كمال عثمان، 2007) و دراسة (نورة الرشيدى، 2010م).

ترى الباحثة 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 .
السؤال الرابع: إلى إي مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تعزى لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة والتدريب؟

1/ الفروق حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس متبعاً لمتغير النوع:

بالنسبة لأثر متغير النوع على تقدير أفراد عينة البحث حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم "ت" ومستوى الدلالة.

جدول رقم (24) دلالة الفروق في دور تقني المعلومات في تطور الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير النوع

| المحور | ذكور (ن = 193) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | إناث (ن = 107) | | قيمة ت | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|--|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------|-------------|---------------|
| | | | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | | | |
| واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | 117.98 | 31.455 | 120.03 | 30.079 | 549 | 298 | .584 | |
| العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس | 59.17 | 17.984 | 61.15 | 17.594 | .922 | 298 | .357 | |
| معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية | 33.83 | 9.734 | 32.89 | 9.125 | .825 | 298 | .410 | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | 210.98 | 52.957 | 214.07 | 51.132 | .489 | 298 | .625 | |

يظهر من نتائج الجدول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير النوع حيث جاءت قيم "ت" غير دالة إحصائياً أكبر من "0.05" لكل المحاور وعلى الدرجة الكلية للاستبانة.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (فاتن عدنان أبو ورد ، 2015م) التي توصلت إلى: أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير النوع في جميع المجالات ما عدا مجال إدارة الموارد البشرية وذلك لصالح الإناث ودراسة (عبد القادر ابو علي ، 2010م) والتي توصلت إلى وجود فروق في مجال إدارة الوارد البشرية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور.

2/ الفروق حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (25) التباين الأحادي لدلالة الفروق حول التطوير التنظيمي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------------|--------|---------------|
| واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | بين المجموعات | 1955.012 | 3 | 651.671 | .679 | .566 |
| | داخل المجموعات | 284208.758 | 296 | 960.165 | | |
| | التباين الكلي | 286163.770 | 299 | | | |
| العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس | بين المجموعات | 1132.847 | 3 | 377.616 | 1.188 | .314 |
| | داخل المجموعات | 94048.340 | 296 | 317.731 | | |
| | التباين الكلي | 95181.187 | 299 | | | |
| معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية | بين المجموعات | 1440.424 | 3 | 480.141 | 5.543 | .001 |
| | داخل المجموعات | 25638.573 | 296 | 86.617 | | |
| | التباين الكلي | 27078.997 | 299 | | | |
| الدرجة الكلية للاستبانة | بين المجموعات | 9701.332 | 3 | 3233.777 | 1.187 | .315 |
| | داخل المجموعات | 806552.748 | 296 | 2724.840 | | |
| | التباين الكلي | 816254.080 | 299 | | | |

جدول رقم (26) اختبار توكي للمقارنات البعدية لدلالة لفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المحور | (I) المؤهل | (J) المؤهل | فروق المتوسطات (I-J) | مستوى الدلالة |
|---|-------------------|-------------------|----------------------|---------------|
| معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية | بكالوريوس تربوي | بكالوريوس أكاديمي | -4.867* | .009 |
| | | ماجستير | -4.529* | .011 |
| | | دكتوراه | .333 | 1.000 |
| | بكالوريوس أكاديمي | بكالوريوس تربوي | 4.867* | .009 |
| | | ماجستير | .337 | .998 |
| | | دكتوراه | 5.200 | .785 |
| | ماجستير | بكالوريوس تربوي | 4.529* | .011 |
| | | بكالوريوس أكاديمي | -.337 | .998 |
| | | دكتوراه | 4.863 | .816 |
| | دكتوراه | بكالوريوس تربوي | -.333 | 1.000 |
| | | بكالوريوس أكاديمي | -5.200 | .785 |
| | | ماجستير | -4.863 | .816 |

يتضح من نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة "ف" دالة إحصائياً أقل من "0.05" على محور معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة "ف" غير دالة إحصائياً أكبر من "0.05".

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (فاتن عدنان أبو ورد، 2015م) التي توصلت إلى: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

3/ الفروق حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؟

جدول رقم (27) التباين الأحادي لدلالة الفروق حول التطوير التنظيمي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|-------------|----------------------|--------|---------------|
| واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | بين المجموعات | 16240.717 | 3 | 5413.572 | 5.937 | .001 |
| | داخل المجموعات | 269923.053 | 296 | 911.902 | | |
| | التباين الكلي | 286163.770 | 299 | | | |
| العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس | بين المجموعات | 6188.677 | 3 | 2062.892 | 6.861 | .000 |
| | داخل المجموعات | 88992.509 | 296 | 300.650 | | |
| | التباين الكلي | 95181.187 | 299 | | | |
| معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية | بين المجموعات | 3195.875 | 3 | 1065.292 | 13.203 | .000 |
| | داخل المجموعات | 23883.121 | 296 | 80.686 | | |

| | | | | | | |
|------|-------|-----------|-----|------------|----------------|-------------------------|
| | | | 299 | 27078.997 | التباين الكلي | الدرجة الكلية للاستبانة |
| .000 | 8.870 | 22442.037 | 3 | 67326.111 | بين المجموعات | |
| | | 2530.162 | 296 | 748927.969 | داخل المجموعات | |
| | | | 299 | 816254.080 | التباين الكلي | |

جدول رقم (28) اختبار توكي للمقارنات البعدية لدلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

| المحور | (I) سنوات الخبرة | (J) سنوات الخبرة | فرق المتوسطات (I-J) | مستوى الدلالة |
|--|------------------|------------------|---------------------|---------------|
| واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | أقل من 5 سنوات | 6-10 سنوات | -14.223 | .020 |
| | | 11-15 سنة | -9.949 | .248 |
| | | 16 سنة فأكثر | -20.287 | .000 |
| | 6-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | 14.223 | .020 |
| | | 11-15 سنة | 4.274 | .833 |
| | | 16 سنة فأكثر | -6.064 | .553 |
| | 11-15 سنة | أقل من 5 سنوات | 9.949 | .248 |
| | | 6-10 سنوات | -4.274 | .833 |
| | | 16 سنة فأكثر | -10.338 | .181 |
| | 16 سنة فأكثر | أقل من 5 سنوات | 20.287 | .000 |
| | | 6-10 سنوات | 6.064 | .553 |
| | | 11-15 سنة | 10.338 | .181 |
| العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس | أقل من 5 سنوات | 6-10 سنوات | -7.615 | .035 |
| | | 11-15 سنة | -7.539 | .069 |
| | | 16 سنة فأكثر | -12.813 | .000 |
| | 6-10 سنوات | أقل من 5 سنوات | 7.615 | .035 |
| | | 11-15 سنة | .076 | 1.000 |
| | | 16 سنة فأكثر | -5.198 | .204 |
| | 11-15 سنة | أقل من 5 سنوات | 7.539 | .069 |
| | | 6-10 سنوات | -.076 | 1.000 |
| | | 16 سنة فأكثر | -5.274 | .276 |
| | 16 سنة فأكثر | أقل من 5 سنوات | 12.813 | .000 |
| | | 6-10 سنوات | 5.198 | .204 |
| | | 11-15 سنة | 5.274 | .276 |
| أقل من 5 سنوات | 6-10 سنوات | -4.922 | .004 | |

| بالمدارس الثانوية | | |
|-------------------|----------|----------------|
| .000 | -6.692- | 11-15 سنة |
| .000 | -9.011- | 16 سنة فأكثر |
| .004 | 4.922 | أقل من 5 سنوات |
| .642 | -1.770- | 11-15 سنة |
| .016 | -4.089- | 16 سنة فأكثر |
| .000 | 6.692 | أقل من 5 سنوات |
| .642 | 1.770 | 6-10 سنوات |
| .422 | -2.319- | 16 سنة فأكثر |
| .000 | 9.011 | أقل من 5 سنوات |
| .016 | 4.089 | 6-10 سنوات |
| .422 | 2.319 | 11-15 سنة |
| .006 | -26.761- | 6-10 سنوات |
| .035 | -24.180- | 11-15 سنة |
| .000 | -42.111- | 16 سنة فأكثر |
| .006 | 26.761 | أقل من 5 سنوات |
| .990 | 2.580 | 11-15 سنة |
| .190 | -15.351- | 16 سنة فأكثر |
| .035 | 24.180 | أقل من 5 سنوات |
| .990 | -2.580- | 6-10 سنوات |
| .153 | -17.931- | 16 سنة فأكثر |
| .000 | 42.111 | أقل من 5 سنوات |
| .190 | 15.351 | 6-10 سنوات |
| .153 | 17.931 | 11-15 سنة |

يتضح من نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة حيث جاءت قيمة "ف" دالة إحصائياً أقل من "0.05" على كل المحاور والدرجة الكلية للاستبانة وبعد إجراء اختبار توكي للمقارنات البعدية ظهرت الفروق لصالح الفئة التي لها سنوات خبرة (16 سنة فأكثر) على كل المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

تختلف نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (فاتن عدنان ابو ورد) التي توصلت إلى: أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لاكثر من 10 سنوات

4/ الفروق حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير التدريب:

بالنسبة لأثر متغير التدريب على تقدير أفراد عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقييم "ف" ومستوى الدلالة.

جدول رقم (29) التباين الأحادي لدلالة الفروق حول التطوير التنظيمي لمديري المدارس تبعاً لمتغير التدريب

| المحور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|----------------|----------------|-------------|----------------------|--------|---------------|
| واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | بين المجموعات | 9047.455 | 3 | 3015.818 | 3.221 | .023 |
| | داخل المجموعات | 277116.315 | 296 | 936.204 | | |
| | التباين الكلي | 286163.770 | 299 | | | |

| | | | | | | |
|------|-------|-----------|-----|------------|----------------|--|
| .042 | 2.761 | 863.709 | 3 | 2591.128 | بين المجموعات | العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس |
| | | 312.804 | 296 | 92590.059 | داخل المجموعات | |
| | | | 299 | 95181.187 | التباين الكلي | |
| .000 | 6.710 | 574.727 | 3 | 1724.180 | بين المجموعات | معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية |
| | | 85.658 | 296 | 25354.817 | داخل المجموعات | |
| | | | 299 | 27078.997 | التباين الكلي | |
| .006 | 4.255 | 11249.632 | 3 | 33748.897 | بين المجموعات | الدرجة الكلية للاستبانة |
| | | 2643.599 | 296 | 782505.183 | داخل المجموعات | |
| | | | 299 | 816254.080 | التباين الكلي | |

جدول رقم (30) اختبار توكي للمقارنات البعدية لدلالة الفرق تبعاً لمتغير التدريب

| المحور | (I) عدد دورات التدريب | (J) عدد دورات التدريب | فرق المتوسطات (I-J) | مستوى الدلالة |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس | لمأتررب | دورة واحدة | 9.955 | .129 |
| | | دورتين | 4.579 | .814 |
| | | أكثر من دورتين | -4.788 | .769 |
| | دورة واحدة | لمأتررب | -9.955 | .129 |
| | | دورتين | -5.377 | .738 |
| | | أكثر من دورتين | -14.743 | .019 |
| | دورتين | لمأتررب | -4.579 | .814 |
| | | دورة واحدة | 5.377 | .738 |
| | | أكثر من دورتين | -9.367 | .344 |
| | أكثر من دورتين | لمأتررب | 4.788 | .769 |
| | | دورة واحدة | 14.743 | .019 |
| | | دورتين | 9.367 | .344 |
| العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمدير المدارس | لمأتررب | دورة واحدة | 5.229 | .195 |
| | | دورتين | .436 | .999 |
| | | أكثر من دورتين | -2.800 | .763 |
| | دورة واحدة | -5.229 | .195 | |

| | | | | |
|------|----------------------|---------------|---------------|--|
| .396 | -4.793- | دورتين | | |
| .031 | -8.028 ⁺ | أكثر مندورتين | | |
| .999 | -436- | لمأتررب | | |
| .396 | 4.793 | دورة واحدة | دورتين | |
| .752 | -3.236- | أكثر مندورتين | | |
| .763 | 2.800 | لمأتررب | | |
| .031 | 8.028 ⁺ | دورة واحدة | أكثر مندورتين | |
| .752 | 3.236 | دورتين | | |
| .157 | 2.886 | دورة واحدة | | |
| .817 | -1.378- | دورتين | لمأتررب | |
| .060 | -3.770- | أكثر مندورتين | | |
| .157 | -2.886- | لمأتررب | | |
| .039 | -4.264 ⁺ | دورتين | دورة واحدة | |
| .000 | -6.656 ⁺ | أكثر مندورتين | | |
| .817 | 1.378 | لمأتررب | | |
| .039 | 4.264 ⁺ | دورة واحدة | دورتين | |
| .497 | -2.392- | أكثر مندورتين | | |
| .060 | 3.770 | لمأتررب | | |
| .000 | 6.656 ⁺ | دورة واحدة | أكثر مندورتين | |
| .497 | 2.392 | دورتين | | |
| .087 | 18.070 | دورة واحدة | | |
| .976 | 3.637 | دورتين | لمأتررب | |
| .524 | -11.358- | أكثر مندورتين | | |
| .087 | -18.070- | لمأتررب | | |
| .364 | -14.433- | دورتين | دورة واحدة | |
| .003 | -29.428 ⁺ | أكثر مندورتين | | |
| .976 | -3.637- | لمأتررب | | |
| .364 | 14.433 | دورة واحدة | دورتين | |
| .388 | -14.995- | أكثر مندورتين | | |
| .524 | 11.358 | لمأتررب | | |
| .003 | 29.428 ⁺ | دورة واحدة | أكثر مندورتين | |
| .388 | 14.995 | دورتين | | |

معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية

الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من نتائج الجدول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تبعاً لمتغير التدريب حيث جاءت قيمة "ف" دالة إحصائياً أقل من "0.05" على كل

المحاور والدرجة الكلية للاستبانة وبعد اجراء اختبار توكي للمقارنات البعدية ظهرت الفروق لصالح الفئة التي تلقت تدريبا (أكثر من دورتين) على كل المحاور والدرجة الكلية للاستبانة.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (خان، 2011م) التي توصلت إلى: أن التدريب والتطوير التنظيمي يساهمان بقوة في زيادة مستوى الأداء الوظيفي

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها البحث والتوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية

أولاً : أهم النتائج:

1/ جاء واقع ممارسة مديري المدارس للتطوير التنظيمي بالمرحلة الثانوية بمحلية أمبدة بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.28).

2/ دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحلية أمبدة، جاء بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي (3.38).

3/ جاءت ممارسة مجالات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بمحلية أمبدة بحسب متوسطاتها الحسابية تنازلياً: أهداف ورؤية المدرسة (3.45)، الأنظمة الإدارية (3.37)، الهيكل التنظيمي (3.29)، إدارة الموارد البشرية (3.24)، المجال التكنولوجي (3.05).

- 4/ جاءت العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي بتقدير مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (3.52).
- 5/ جاءت معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية بتقدير متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.35).
- 6/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس استغللتغير المؤهل العلمي الفروق لصالح حملة المؤهلين العلميين بكالوريوس أكاديمي وماجستير، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة التي لها سنوات خبرة (16 سنة فأكثر)، ولمتغير التدريب لصالح الفئة التي تلقت تدريباً (أكثر من دورتين)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تغزلتغير النوع.

ثانياً التوصيات: في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثة توصي بالآتي:

أولاً : توصيات خاصة بإدارة التعليم بالمحلية :

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 والمعلمين

ثانياً : توصيات خاصة بإدارات المدارس :

1. ربط المجتمع المحلي وحاجاته بأولويات التطوير المدرسي
2. الإهتمام باستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة المدرسية.

مقترحات لدراسات مستقبلية :

1. إجراء دراسة عن دور التطوير التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية .
2. عمل دراسة مقارنة بين واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الحكومية والخاصة .
3. إجراء دراسة عن علاقة التطوير التنظيمي بالرضا الوظيفي .
4. دور التطوير التنظيمي في تحسين المناخ التنظيمي
5. الموارد البشرية وتطويرها كمدخل لتعزيز التطوير التنظيمي
6. أثر الأنماط الإدارية على فعالية التطوير التنظيمي

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر

القران الكريم

ثانياً : الكتب العربية :

1. احمد، أحمد إبراهيم (2000م):الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي: القاهرة مصر.
2. أحمد، أحمد إبراهيم (2004م):التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء، الاسكندرية -مصر.
3. أحمد، أحمد إبراهيم (2011م):الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة،مصر.
4. أمين، بهاء الدين (بدون سنة نشر):الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، دار التقدم العلمي، عمان، الاردن.
5. حسن، راوية، وخضر، وسام (2017م):إدارة الأداء، دار فاروس العلمية، الاسكندرية، مصر
6. السكارنة، بلال خلف (2009م):التطوير التنظيمي والإداري، دار المسرة:عمان، الاردن.
7. الإستراتيجية القومية الشاملة 1992-2002م، المجلد الأول.

8. مسعود، احمد سعد (2006م): تطور التعليم في السودان: ارو للطباعة والنشر: الخرطوم، السودان.
9. الملا، حسن محمد (2016م): التطوير التنظيمي "مدخل لتحسين أداء إدارة المنظمات"، المكتبة العصرية: المنصورة - مصر.
10. شهاب، فادية إبراهيم (2014م): التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون: عمان - الأردن.
11. دوين، أحمد (2012م): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
12. فليته، فاروق (2005م): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان ، الأردن.
13. سمعان، وهيب (1975م): الإدارة المدرسية، مطابع السعادة: القاهرة ، مصر.
14. المؤمني، واصل جميل (2008م): الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامدي: عمان ، الأردن.
15. الخوaja، عبد الفتاح محمد (2009م): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان ، الأردن.
16. القريوتي، محمد قاسم (2009م): السلوك التنظيمي ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
17. الدويك، تيسير وآخرون (1998م): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ط2، دار الفكر: عمان ، الأردن
18. جاد الرب، سيد محمد (2003م): إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر
19. الطيطي، خضر مصباح: إدارة التغيير "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
20. عبد السمیع، محمد، وأحمد طيبة (2010م): أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن
21. عبد المحسن، توفيق محمد (2002م): تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر
22. الطجم، عبد الله عبد الغني، (2009م): التطوير التنظيمي "المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية
23. العتيبي، ضرار وآخرون (2007م): مبادئ أصول علم النفس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
24. المحاسنة، إبراهيم محمد (2013م): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار حرير، البحرين
25. الغالبي ، طاهر محسن (2010م) التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن

ثالثاً : الرسائل العلمية :

26. الزاكي ، توفيق (2017م): واقع التخطيط التربوي بالتعليم الثانوي في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة:رسالة دكتوراه في التربية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
27. الأغا ، ناصر جاسر عباس (2009م): التطوير التنظيمي لرياض الأطفال،رسالة دكتوراه في التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
28. محمد ، حنان ادريس (2013م): "أثر إستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء في قطاع التعليم العالي بالتطبيق على جامعة العلوم والتقانة " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية.
29. شذى أحمد الضي فضل (2010م): أثر التطوير الإداري على ترقية أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الرباط الوطني، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
30. عباس، منال حسن (2010م): تطوير الإدارة التربوية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة بوزارة التعليم العام بجمهورية السودان، بحث لنيل درجة الماجستير في التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
31. سليمان ، نهى حسن الصديق (2012م) بعنوان: التطوير التنظيمي وأثره على الأداء " بالتطبيق على البنك الزراعي السوداني "، رسالة ماجستير لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال
32. الزاكي رحاب محمد الطيب (2002م): تقويم واقع الإدارة التربوية بوزارة التربية والتعليم السودانية في ضوء معايير التقويم التطويري المستمر، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية.
33. 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.
34. عيسى ، سناء محمد (2008م): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، الجامعة الاسلامية، غزة.
35. الشريف ، ريم عمر منصور (2013م): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة.
36. حسين ، صادق ثابت (2018م): التطوير التنظيمي لمدراء المدارس من وجهة نظر الهيئة التعليمية.

37. ابو ورد فانتن عدنان (2015م) درجة فاعلية نظام تقييم اداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية – غزة، كلية التربية." .
38. 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
39. أبو السعود ، مروة حسين (2002) (تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة) رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية – جامعة عين شمس .
40. عبد الكريم ، كمال عثمان (2007م) تطوير الإدارة المدرسية على ضوء أسس ومفاهيم التغيير المخطط رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهرى .
41. دراعو، فاطمة (2016م) بعنوان: علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران .

رابعاً : المراجع الأجنبية :

41. Dean , Pratt (2003) The dynamic of school improvement team effectiveness an organizational development persrective , 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 rsesarch , 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 .

ملحق رقم (1)
قائمة بأسماء المحكمين

| م | الاسم | التخصص | مكان العمل | الدرجة الوظيفية |
|---|--------------------------------|--------------------------|--|-----------------|
| 1 | أ.د الطيب عبدالوهاب محمد مصطفى | إدارة تربوية | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا | بروفيسور |
| 2 | أ.د ثاني حسين خاجي | مناهج وطرق تدريس | وزارة التربية – المديرية العامة للتربية ديالى – العراق | بروفيسور |
| 3 | د. بانقاطه الزبير | إدارة تربوية | جامعة الخرطوم | أستاذ مساعد |
| 4 | د. توفيق الذاكي | إدارة تربوية | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا | أستاذ مساعد |
| 5 | د. عبدالماجد أحمد عبدالله | مناهج وطرق تدريس | جامعة أم درمان الاسلامية | أستاذ مساعد |
| 6 | د. عمر إبراهيم رفاي حمد | مناهج وطرق تدريس | جامعة الزعيم الازهري | أستاذ مشارك |
| 7 | د. محمد عثمان محمد أحمد | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة أم درمان الاسلامية | أستاذ مساعد |
| 8 | د. محمود محمد كيلاني | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة أم درمان الاسلامية | أستاذ مشارك |
| 9 | د. ياسر بابكر السيد | مناهج وتكنولوجيا التعليم | جامعة أم درمان الاسلامية | أستاذ مشارك |



ملحق رقم (2)
الإستبانة في صورتها الأولى
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية التربية



الس
المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إستمارة تحكيم إستبانة

تشكل الإستبانة جزء من دراسة تقوم بها الباحثة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بعنوان (التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية بولاية الخرطوم) ولتحقيق أغراض الدراسة قامت بتصميم إستبانته وبما أنكم من المتخصصين في هذا المجال يسر للباحثة أن تضع بين أيديكم الكريمة الإستبانة في صورتها الأولى راجية من سيادتكم التكرم بتحكيماها من حيث : مدى ملائمة وإنتماء المقدره للمجال الذي تنتمي اليه شمولية المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية وازافة أو حذف ما ترونه مناسباً .

هذا وسيكون لتوجيهاتكم السديده الأثر الفعال في إخراج الإستبانة بصورة ملائمة لذا أرجو إبداء أرائكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً علي فقرات الاستبانة والتلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف ، إضافة ، دمج ، اعادة صياغة)

الباحثة/ايمن الصديق الرضي ابراهيم
ماجستير إدارة تربوية

أولاً:

بيانات المحكم:

الإسم:

الدرجة الوظيفية:

التخصص:

الجامعة:

الأيمل:

ثانياً:

أهداف البحث:

1. بيان واقع التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية.
2. التعرف على العلاقة بين التطوير التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية.
3. إلى أى مدى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة البحث حول مفهوم التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب).
4. إظهار المعوقات التي تعترض تطبيق التطوير التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية.

القسم الأول : البيانات الأساسية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة :

1. المؤهل العملى :

دبلوم () بكالوريوس () دبلوم عالي () ماجستير ()

2. سنوات الخبرة :

1-5 سنوات () 6 سنة - 10 سنة () 11 - 15 سنة ()
أكثر من 15 سنة ()

3. هل حصلت على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي:

نعم () لا ()

إذا حصلت على دورات تدريبية في مجال التطوير التنظيمي حددها

دورة واحدة () دورتين () أكثر من دورتين ()

الجزء الثاني :

المحور الأول: واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.

يظهر واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من خلال التركيز على:

| التعليق | | مدى الوضوح | | مدى الإلتناء | | مدى الملائمة | | درجة التدرج | | | العبارات | |
|--------------------|-------|------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|-------------|-------|------|-----------|--|
| | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | ملائمة | غير ملائمة | لاوافق | لاوافق بشدة | محايد | وافق | وافق بشدة | |
| مجال أهداف المدرسة | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | 1. توافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين |
| | | | | | | | | | | | | 2. صياغة أهداف المدرسة بصورة واضحة |
| | | | | | | | | | | | | 3. بساطة أهداف المدرسة |
| | | | | | | | | | | | | 4. مرونة أهداف المدرسة للإستجابة لمتغيرات بيئة العمل |

مع طبيعة الوظائف

3. يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسئوليات كل وظيفة في المدرسة

4. يتناسب الهيكل التنظيمي مع الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها

5. يتناسب الهيكل التنظيمي مع المستويات الإدارية بالمدرسة

6. يشمل الهيكل التنظيمي جميع التخصصات في العمل بالمدرسة

7. يتصف الهيكل بالمرونة مع مستحدثات البيئة الخارجية

8. يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المدرسة

د: مجال إدارة الموارد البشرية:

1. تحرص إدارة المدرسة على تنمية قدرات العاملين فيها

2. يوجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المدرسة وفقاً لإحتياجاتهم

3. تعمل إدارة المدرسة على زيادة الإلتزام لدى العاملين

4. تساعد إدارة المدرسة في توفير الإتصالات بين جماعات العمل

5. تنوع إدارة المدرسة في أساليب تدريب العاملين فيها

6. تشجيع إدارة المدرسة

| | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | روح التنافس بين العاملين |
| | | | | | | | | | | | | 7. تحث إدارة المدرسة العاملين على التطوير الذاتي |
| | | | | | | | | | | | | 8. تحرص إدارة المدرسة على زيادة التعاون بين العاملين فيها |
| | | | | | | | | | | | | هـ: المجال التكنولوجي: |
| | | | | | | | | | | | | 1. تستخدم إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية في عملية التطوير التنظيمي |
| | | | | | | | | | | | | 2. يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز العمل |
| | | | | | | | | | | | | 3. توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل |
| | | | | | | | | | | | | 4. تقوم إدارة المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري |
| | | | | | | | | | | | | 5. توفر إدارة المدرسة التقنية المناسبة لأهداف وسياسات المدرسة |
| | | | | | | | | | | | | 6. تستخدم إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب |

المحور الثاني: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية:

| الفقرات | | | | | | | | | | درجة التدرج | | العبارات |
|---------|-----------|------------|------------|--------------|------------|--------------|---------------|----------|-------|-------------|------------|--|
| التعليق | | مدى الوضوح | | مدى الإلتناء | | مدى الملائمة | | | | | | |
| واضحة | غير واضحة | واضحة | غير منتمية | منتمية | غير ملائمة | ملائمة | لا اوافق بشدة | لا اوافق | محايد | اوافق | اوافق بشدة | |
| | | | | | | | | | | | | 1.تضارب بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي |
| | | | | | | | | | | | | 2.تمركز السلطة بالإدارة التعليمية |
| | | | | | | | | | | | | 3.ضعف إهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات المدرسية |
| | | | | | | | | | | | | 4.قلة المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي |
| | | | | | | | | | | | | 5.ثبات الهيكل التنظيمي |
| | | | | | | | | | | | | 6.عدم توفر الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي |
| | | | | | | | | | | | | 7.عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين |
| | | | | | | | | | | | | 8.وجود مشكلات تتعلق بجمود النظم واللوائح |
| | | | | | | | | | | | | 9.إزدواجية العمليات على المستويات الإدارية |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| | | | | | | | | | | | الإتصال بين العاملين ومديريهم |
| | | | | | | | | | | | 8.تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين |
| | | | | | | | | | | | 9.توفير المعرفة الكاملة للمتطلبات الوظيفية للعاملين حسب وظيفتهم |
| | | | | | | | | | | | 10.تحسين سلوك العاملين وتشجيع روح الفريق |
| | | | | | | | | | | | 11.إعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر |
| | | | | | | | | | | | 12.الإستفادة من خبرات العاملين في مواجهة المشكلات التي تتطلب إتخاذ قرار |
| | | | | | | | | | | | 13.إتاحة الفرصة للعاملين للابداع والإبتكار والتجديد |
| | | | | | | | | | | | 14.توزيع العمل بعدالة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة |
| | | | | | | | | | | | 15.بناء إستراتيجية تربوية شاملة |
| | | | | | | | | | | | 16.بناء خطط على أسس علمية ومنهجية وواقعية |



ملحق رقم (3)
الإستبانة في صورتها النهائية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية التربية

أخي المعلم / أختي المعلمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
الموضوع : ملء إستبانة
تقوم الباحثة بإعداد بحث تكميلي في التربية بعنوان :
التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية (دراسة ميدانية من
وجهة نظر المعلمين بمحلية أمبدة) للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة تربوية
وعليه تضع الباحثة بين أيديكم هذه الإستبانة وتأمل منكم الإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية وذلك للحصول على
بيانات ومعلومات دقيقة تساعد في الخروج بنتائج دقيقة تسهم في كشف ومعالجة بعض المشكلات الإدارية . علماً
بأن هذه البيانات والمعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي .
مع خالص شكري وتقديري

الباحثة

القسم الأول : البيانات الأساسية
الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة :
2. المؤهل العلمي:
بكالوريوس () دبلوم عالي ()
ماجستير () دكتوراة ()
3. المؤهل المهني :

- تربوي () غير تربوي ()
4. سنوات الخدمة : أقل من 5 سنوات () 5-10 سنة () أكثر من 15 سنة ()
5. الدورات تدريبية في مجال الإدارة التربوية : لم أتلق تدريب () دورة واحدة () دورتين () أكثر من دورتين ()

الجزء الثاني :
المحور الأول: واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية.
يظهر واقع التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من خلال التركيز على:

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لاأوافق | لاأوافق بشدة |
|---------------------------------|--|------------|-------|-------|---------|--------------|
| مجال أهداف ورؤية المدرسة | | | | | | |
| 1 | وضوح رؤية المدرسة | | | | | |
| 2 | توافق أهداف المدرسة مع فلسفة المجتمع | | | | | |
| 3 | تصاغ أهداف المدرسة بصورة جيدة | | | | | |
| 4 | واقعية أهداف المدرسة | | | | | |
| 5 | بساطة أهداف المدرسة | | | | | |
| 6 | توافق أهداف المدرسة مع أهداف العاملين | | | | | |
| 7 | مشاركة العاملين في تحديد أهداف المدرسة | | | | | |
| 8 | مرونة أهداف المدرسة في الإستجابة لمتغيرات بيئة العمل | | | | | |
| 9 | شمولية أهداف المدرسة بجوانب العمل كافة | | | | | |
| مجال الأنظمة الادارية | | | | | | |
| 10 | تتضمن السياسات الإدارية بنود تحسين أداء العاملين | | | | | |
| 11 | تساعد آليات التخطيط المتبعة في المدرسة على حدوث التطوير التنظيمي | | | | | |
| 12 | المراجعة الدورية للوائح العمل | | | | | |
| 13 | تحرص إدارة المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين الجدد | | | | | |
| 14 | يتم تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء التطوير التنظيمي | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|------------|-------|-------|--------------|
| 15 | توجد خطط متواصلة لمواكبة التطورات المستقبلية | | | | |
| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لاأوافق بشدة |
| مجال الهيكل التنظيمي | | | | | |
| 16 | يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة الوظائف الادارية | | | | |
| 17 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع المستويات الإدارية بالمدرسة | | | | |
| 18 | يتم تحديث الهيكل التنظيمي في المدرسة بشكل مستدام | | | | |
| 19 | يوجد وصف وظيفي لواجبات ومسئوليات كل وظيفة في المدرسة | | | | |
| 20 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع أهداف المدرسة | | | | |
| 21 | يشمل الهيكل التنظيمي جميع التخصصات في العمل بالمدرسة | | | | |
| 22 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة لاستيعاب مستحدثات البيئة الخارجية | | | | |
| 23 | يتناسب الهيكل التنظيمي مع حجم المدرسة | | | | |
| مجال إدارة الموارد البشرية | | | | | |
| 24 | تحرص إدارة المدرسة على تنمية قدرات العاملين فيها | | | | |
| 25 | توجد خطط واضحة لتدريب العاملين في المدرسة وفق لإحتياجاتهم | | | | |
| 26 | تعمل إدارة المدرسة على زيادة الإلتفاء لدى العاملين | | | | |
| 27 | تساعد إدارة المدرسة في توفير الإتصالات بين جماعات العمل | | | | |
| 28 | تنوع إدارة المدرسة في أساليب تدريب العاملين فيها | | | | |
| 29 | تشجيع إدارة المدرسة المنافسات العلمية بين العاملين | | | | |
| 30 | تحت إدارة المدرسة العاملين على التطوير الذاتي | | | | |
| المجال التكنولوجي | | | | | |
| 31 | تستعمل إدارة المدرسة الأساليب التكنولوجية في عملية التطوير التنظيمي | | | | |
| 32 | يساهم إستخدام التكنولوجيا الحديثة في سرعة إنجاز العمل | | | | |
| 33 | توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لزيادة كفاءة العمل | | | | |
| 34 | تقوم إدارة المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري | | | | |
| 35 | توفر إدارة المدرسة التقنية المناسبة لأهداف وسياسات المدرسة | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تستعمل إدارة المدرسة التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب | 36 |
|--|--|--|--|--|---|----|

المحور الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية
يسهم التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس من خلال:

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة | لا أوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1 | وجود سياسات إدارية مرنة داخل المدرسة | | | | | |
| 2 | تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء العمل المدرسي | | | | | |
| 3 | مشاركة الإدارة العليا والعاملين في عملية التطوير التنظيمي | | | | | |
| 4 | تحديث أساليب طرق العمل داخل المدرسة | | | | | |
| 5 | تعزيز الثقة بين العاملين والإحترام المتبادل بينهم | | | | | |
| 6 | إعادة توزيع الوظائف وفقاً للمؤهلات العلمية | | | | | |
| 7 | توزيع المهام وفقاً للمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون | | | | | |
| 8 | توفير نظام معلومات لتقوية الإتصال بين العاملين ومديريهم | | | | | |
| 9 | تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين | | | | | |
| 10 | توفير المعرفة الكاملة للمتطلبات الوظيفية للعاملين حسب وظيفتهم | | | | | |
| 11 | تحسين سلوك العاملين وتشجيع روح الفريق | | | | | |
| 12 | إعتماد منهجية البحث والتطوير المستمر | | | | | |
| 13 | الإستفادة من خبرات العاملين في مواجهة المشكلات التي تتطلب إتخاذ قرار | | | | | |
| 14 | إتاحة الفرصة للعاملين للإبداع والإبتكار والتجديد | | | | | |
| 15 | توزيع العمل بعدالة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | بناء خطط على أسس علمية | 16 |
| | | | | | توفير بيئة إيجابية تعكس نجاح الطلبة والمعلمين | 17 |

المحور الثالث: معوقات تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية:

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لاأوافق بشدة | لاأوافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|--------------|--------------|
| 1 | تعارض بعض القوانين واللوائح المنظمة للعمل المدرسي | | | | | |
| 2 | ضعف إهتمام المستويات الإدارية العليا بالمشكلات المدرسية | | | | | |
| 3 | قلة المعلومات التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي | | | | | |
| 4 | ثبات الهيكل التنظيمي | | | | | |
| 5 | قلة توفر الكوادر البشرية المتخصصة في مجال التطوير التنظيمي | | | | | |
| 6 | قلة تناسب مكان وظروف العمل للعاملين | | | | | |
| 7 | وجود مشكلات تتعلق بجمود النظم واللوائح | | | | | |
| 8 | إزدواجية العمليات على المستويات الإدارية | | | | | |
| 9 | عدم تنسيق العمل بين المستويات الإدارية | | | | | |
| 10 | عدم الإستعانة بخبراء متخصصين بمجال التطوير التنظيمي | | | | | |