

## أثر التطوير التنظيمي على كفاءة أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام في مدينة دمشق .

د.لينا شالاتي\*\*

نورشان فضة\*

### الملخص

هدف البحث تعرّف أثر التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للتطوير التنظيمي في كفاءة الأداء من منظور المشرفين التربويين. وتم استخدام استبانة مؤلفة من مجالين (التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (21) مشرفاً ومشرفة. وخلص البحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة المديرين للتطوير التنظيمي وأثره في كفاءة الأداء. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين حول ممارسة المديرين للتطوير التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (الصالح الدراسات العليا). وتبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية (أكثر من 6 دورات). كما أن لا توجد فروق بين متوسطات إجاباتهم حول ممارسة المديرين للتطوير التنظيمي وأثره في كفاءة الأداء تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة .

**الكلمات المفتاحية:** التطوير التنظيمي، كفاءة الأداء .

\* طالبة ماجستير ، قسم التربية المقارنة، كلية التربية ،جامعة دمشق.

\*\*أستاذة مساعدة بقسم التربية المقارنة ،كلية التربية ،جامعة دمشق ، Dr shalati@ yahoo.com

## **The Impact of Organizational Development on performance Efficiency of The Principals of The First Cycle of General Basic Education Schools in Damascus.**

**Dr .Lina Shalati\*\***

**Nourshan Feddah \***

### **Abstract**

The study aimed to know of the impact of organizational development on performance efficiency of The Principals of the first cycle of general basic education school from viewpoint of the supervisor. the study sample consisted of (21) male and female supervisor of working in education directorate. the researcher used the descriptive and analytical method .the results concluded: There is a positive correlation between Organizational Development and performance efficiency of The Principals of the first cycle of education school, There are statistically significant differences between the average responses of educational supervisor on the degree of practicing Organizational Development according to the scientific qualification in favor to the high researches .There are statistically significant differences between the average responses of educational supervisor on the degree of practicing Organizational Development according to the variable the training courses in favor to of educational supervisor have over 6 training courses. There are no statistically significant differences according to the variable years of management experience for managers.

**Keywords :** Organizational Development, performance Efficiency

---

\*Graduate student, Department of Comparative Education, Faculty Education ,University of Damascus

\*\* Pro. Lina Shalati in the Department of Comparative Education , Collage of Education ,University of Damascus..Drshalati@yahoo.com

**المقدمة:**

تعد المدرسة أهم منظومة تربوية في المجتمع، وهي الممهدة والداعمة للنظم التعليمية الأخرى . وتتبوأ الإدارة المدرسية مكاناً بارزاً في هذه المؤسسة التعليمية؛ إذ تعتبر المحرك المنظم، والمشرف على جميع جهود العاملين فيها . ، فالإدارة المدرسية هي المسؤول الأول عن تسهيل وتطوير العمل المدرسي.ولقد اتسعت مجالات العمل في الإدارة المدرسية في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية، ولم يعد دور الإدارة المدرسية يقتصر على تسيير أمور العمل، ؛ بل أصبحت الإدارة المدرسية تعني بتنمية المجتمع والنهوض بمستوى التعليم، فضلاً عن الارتقاء بجميع النواحي المعرفية، والاجتماعية، والنفسية للتلاميذ (الخوaja، 2009، 151). وحيث إن مدير المدرسة هو أحد أهم أفراد الإدارة المدرسية كونه الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمولد المحرك لطاقتها وامكاناتها البشرية والمادية، والمنسق الذي يسير دفة جميع الطاقات والإمكانات الموجودة بالمدرسة ليمضي بها قدماً نحو تحقيق الأهداف التعليمية المأمولة، لذا كان لا بد من الاهتمام بتطوير أدائه بشكل مستمر . فسلوك المدير يعد معياراً يقاس به عمل المجموعة البشرية التي تتكون منها المدرسة (طافش، 2004، 271). ومن هنا يمكننا القول بأن كفاءة الأداء للمدير هي الركن الوطيد الذي يستند عليه التطوير فإن مدير المدرسة بحاجة ماسة ومستمرة لمن يوجهه، ويشرف على أدائه، ويقوم بتقييمه لتنمية كفاياته المهنية بطريقة دقيقة ليقوم بدوره على أكمل وجه. ويهدف التطوير التنظيمي المدرسي بشكل عام لتطوير كفاءة المدرسة وفعاليتها وزيادة إنتاجية أفرادها وتحسين أدائهم، ورفع قدرة المدرسة على التعامل مع المجتمع الخارجي والبيئة الداخلية، ويعكس التطوير التنظيمي المدرسي مقدار الجهود المبذولة داخل المدرسة بهدف الارتقاء بمستواها، بما يحقق القدرة على حل مشكلاتها، والانطلاق في وضع استراتيجية مستقبلية مناسبة تكفل لها تحقيق برامجها المستهدفة، وحتى تتمكن مدارس التعليم الأساسي في سورية من إحداث انطلاقة نوعية في عملية التطوير التنظيمي، فقد عقدت وزارة التربية

السورية مؤتمر للتطوير التربوي بعنوان ( رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن) والذي أوصى بضرورة سعي الوزارة لإحداث تحول تربوي منظم مبني على خطط مدروسة وبحث علمي مواكب عبر تشاركية مجتمعية مع المؤسسات التعليمية مؤكداً إنشاء نظم تعليمية تواكب التغيرات الجارية من خلال رؤية مستقبلية واضحة تؤدي إلى تعزيز بناء الإنسان والوطن. واستناداً لذلك لابد من جعل التطوير التنظيمي عملية تغيير مبررة ومخططة استراتيجياً من أجل نقل الواقع التنظيمي إلى حالة أفضل من التوازن والفاعلية، عبر عناصر النظام الإدارية بشمولية وتكاملية.

### 1- مشكلة البحث:

تعد الإدارة المدرسية ركناً أساسياً من أركان العملية التربوية وعليها يتوقف نجاح العملية التربوية. وعليه فإن التطوير التنظيمي للمدرسة عبارة عن عملية تفاعلية مستمرة، و استراتيجية مثالية للتغيير ومواكبة التطور لتحقيق أداء أفضل . وتأكيداً لأهمية ذلك فقد أجريت العديد من الدراسات التي أكدت أهمية وفعالية التطوير التنظيمي ومنها دراسة (أبو ورد ودراسة العباسي). كما أن العديد من الدراسات مثل دراسة كاشيكاتو (Kashikatu,2009) أشارت إلى وجود نقص في الدراسات العلمية التي تتطرق لموضوع التطوير التنظيمي، ولقد نوهت دراسة ( مركز البحث والتطوير التربوي ،2011) إلى أن أساليب الأداء المدرسي المتبعة حالياً في معظم البلدان العربية مازالت لا تحقق الأهداف المطلوبة منها في تطوير الأداء المدرسي .وفي ضوء ما سبق من قلة جهود الباحثين - على حد علم الباحثة- في مجال التطوير التنظيمي ،وانطلاقاً من قناعة الباحثة بالدور المهم الذي تقوم به نظم الأداء في تحسين جودة التعليم ،فقد قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع عينة من المشرفين التربويين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في 2021/1/5م وقد تم طرح السؤال الآتي :هل التطوير التنظيمي يؤثر على أدائهم ؟ فكانت بالإيجاب وبأهمية التطوير التنظيمي لدى المدير حتى يتمكن من تحقيق الأداء المناسب للمدرسة ،وكان لابد من وجود العديد من المشكلات التي تتعلق

بموضوع التطوير التنظيمي منها التركيز على أسباب عدم دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير كأحد المعوقات الرئيسية لجهود تطبيقية، واعتمادهم على الأساليب الجامدة في تحقيق إنجازاتهم وكثرة التغيير في تلك القيادات، و عدم معرفة بعضهم بأهمية التطوير، والنظر للمشكلات المطروحة على أنها لا تستحق الجهد و التكلفة التي تتطلبها برامج التطوير التنظيمي، ومن هنا تولدت الحاجة لدراسة موضوع البحث أهمية التطوير التنظيمي ومدى أثره على كفاءة الأداء وقد تحدد في السؤال الآتي: ما أثر ممارسة التطوير التنظيمي على كفاءة أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من منظور المشرفين التربويين؟

2- أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

#### الأهمية النظرية:

- 1- أهمية التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة الأداء والارتقاء بمستوى عمل المدرسة .
- 2- يعد التطوير التنظيمي ضرورة حتمية تفرضها طبيعة تحديث نظام الإدارة المدرسية، لما له من دور فاعل في استنباط أفضل ما لدى المديرين من قدرات وممارسات تساعد في مواجهة المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف التربوية.

#### الأهمية التطبيقية:

- 1- تقييد المديرين والمشرفين التربويين في تطوير أدائهم المدرسي وتحديد احتياجاتهم التدريبية وفي تحديد مهارات التطوير التنظيمي وسبل تنميته .
- 2- يمكن أن يفيد ما توصل إليه البحث من نتائج ومقترحات الجهات التربوية العليا والمشرفين التربويين في حفز المديرين إلى ممارسة التطوير التنظيمي لتحقيق أداء أفضل .

### 3- أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تعرّف أثر التطوير التنظيمي الذي يمارسه مديرو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على كفاءة أداء المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر المشرفين التربويين.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين في تحديد أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

### 4- أسئلة البحث:

تتمثل في الأسئلة الآتية:

- 1- ما أثر التطوير التنظيمي الذي يمارسه مديرو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي على كفاءة أداء المديرين في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق؟.
- 2- ما الفروق بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين في تحديد أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

### 5- متغيرات البحث:

يشتمل البحث الحالي على المتغيرات المستقلة:

- 1- المؤهل العلمي (معهد إعداد معلمين، إجازة جامعية، دراسات عليا)
  - 2- عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، بين 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
  - 3- الدورات التدريبية (أقل من 3 سنوات، من 3-6 سنوات، أكثر من 6 سنوات).
- المتغير التابع:** أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من منظور المشرفين التربويين.

## 6- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات الآتية:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين ممارسة التطوير التنظيمي من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ومستوى كفاءة الأداء من منظور المشرفين التربويين.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لكفاءة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لكفاءة الأداء تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لكفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.

#### 7- حدود البحث:

- 1- الحدود المكانية: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- 2- الحدود الزمانية: شهر كانون الأول من العام الدراسي (2020-2021)
- 3- الحدود البشرية: المشرفون التربويون العاملون في مديرية التربية في دمشق.
- 4- الحدود الموضوعية: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة أداء مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.

#### 8- المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

**التطوير التنظيمي (Organizational Development):** هو ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة (علما، 2004، 87).

**التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:** جهد شمولي مخطط بهدف تطوير قدرات المدرسة الداخلية لتكون أكثر فاعلية على المدى الطويل، وقادرة على توظيف التقنيات الحديثة بأقصى قدر ممكن لرفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة.

**كفاءة الأداء (Efficiency Performance):** وهي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية ولذلك على الإنتاج يتصف بالوفرة وبالنوعية الجيدة. (ابن منظور، 2000، 296).

**التعريف الإجرائي لكفاءة الأداء:** هي قدرة وقوة الفرد على القيام بالعمل الجيد والمثمر وتساعده في تطوير إنتاجه، فكلما كانت كفاءة أداء العمل عالية أثرت على الإنتاج بشكل يجعله أفضل.

**المشرف التربوي:** هو الشخص المخول بتوجيه عمل المعلمين وإرشادهم وإثارة دافعيتهم نحو النمو المهني المستمر، والأخذ بيدهم في كل ما يحتاجونه لتطوير العملية التربوية وتجديدها (سنقر، 2007، 40).

**التعريف الإجرائي للمشرف التربوي:** هو الشخص الذي يقوم بعملية الإشراف على عدد من المعلمين في التعليم الأساسي الحلقة الأولى تربوياً، والإشراف على عدد من المدارس تربوياً وإدارياً.

**مدير المدرسة: School manager:** هو المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية في إدارة المدرسة ونظامها وانضباطها، وهو المرجع لجميع العاملين في المدرسة من معلمي الفئة الأولى ومدربين و مدرّسين مساعدين وإداريين، وهو المسؤول عن تحقيق الأهداف بما ينسجم والسياسة التربوية للقطر، وعن سير التدريس وأعمال الهيئة التعليمية والتدريسية والمستخدمين، وسلوك التلامذة وتطوير تقدمهم في الدراسة (وزارة التربية، 2004: 16-24).

**مرحلة التعليم الأساسي Basic Education Stage :** مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول وحتى الصف التاسع، وهي مجانية وإلزامية وتقسّم إلى حلقتين: الحلقة الأولى: تبدأ من الصف الأول وحتى الصف السادس، الحلقة الثانية: تبدأ من الصف السابع وحتى الصف التاسع (وزارة التربية، 2016). وتتبنى الباحثة إجرائياً تعريف وزارة التربية لمرحلة التعليم الأساسي حسب النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي.

#### 9- دراسات سابقة:

صنفت الدراسات السابقة إلى دراسات عربية و دراسات أجنبية وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

#### دراسات عربية:

1- دراسة (أبو ورد، 2015) بعنوان: "درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي" في غزة.

هدف الدراسة تحديد درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة التطوير التنظيمي المدرسي فيها و العلاقة بينهما. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي)، وقامت باستخدام

استبانتيين ولقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (215) مدير ومديرة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة تقدير مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي و لفاعلية نظام تقييم الأداء جاءت بدرجة كبيرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام التقييم تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري مدارس وكالة الغوث للتطوير التنظيمي المدرسي تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). توجد علاقة طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية عند متوسطات درجات تقدير مديري مدارس وكالة الغوث لفاعلية نظام تقييم الأداء، ومتوسط درجات تقديراتهم للتطوير التنظيمي المدرسي. وبناءً على النتائج السابقة أوصت الباحثة ب:زيادة التدرجات التصنيفية لنتائج نظام التقييم حتى يتم التمييز بين المستويات المختلفة من أداء المديرين. زيادة عدد برامج التطوير التنظيمي التي تستهدف تنمية الابتكار والإبداع لدي العاملين..

## 2- دراسة (العباسي، 2014) في مصر و هي بعنوان: "دراسة تقييمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي".

هدفت الدراسة إلى دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و استبانة للتعرف على أساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية. ولقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (575) فرداً من مديري المرحلة الإعدادية ومعلميها بمدن (بورسعيد-الإسماعيلية-السويس). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها التأكيد على أهمية التطوير التنظيمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة).

## 3- دراسة (عبد المنعم، 2012) وهي بعنوان: "متطلبات تنمية ثقافة التطوير المدرسي لمعلمي التعليم الأساسي على ضوء المستجدات التربوية في مصر".

هدف الدراسة التعرف إلى الأطر النظرية والفكرية لثقافة التطوير المدرسي، والعوامل المؤثرة فيها، والكشف عن ملامح ثقافة التطوير المدرسي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

في مصر، ورصد متطلبات تنمية ثقافة التطوير المدرسي لدى المعلمين. ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة باستمارة لاستطلاع رأي الخبراء حول متطلبات تنمية ثقافة التطوير المدرسي لدى المعلمين. ولقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من الخبراء بكليات التربية والمركز القومي والموجهين وبعض مديري المدارس وبلغ عددهم (26) فرداً. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها - موافقة أفراد العينة على ضرورة تنمية ثقافة التطوير المدرسي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. وتأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية التخطيط في حدوث عملية التطوير المدرسي وضرورة مشاركتهم في وضع الخطط التطويرية. ومن متطلبات التطوير التنظيمي نشر المعلومات الخاصة بعمليات التطوير بالمدرسة وأولويات التطوير لأهميتها في تحقيق أهداف التطوير بالمدرسة، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم قيادات المجتمع المحلي جوائز للعاملين المتميزين على مستوى المدينة.

#### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (لامب Lamb, 2014) وهي بعنوان: "استطلاع لتصورات المدرسين والمديرين ومديري المناطق بشأن قدرة الإطار الوطني لتقييم المديرين على قياس الكفاءات القيادية لمديري المدارس " الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة الكشف عن تصورات الكفاءات القيادية لمديري المدارس الفاعلين في مقاطعة جيفرسون الأمريكية، وتحديد ما إذا كانت تصورات المعلمين، ومديري المدارس، ومديري المناطق تتماشى مع الإطار الوطني المقترح لمبادرة تقييمات المديرين في المقاطعة. ولقد اتبعت الدراسة المنهج النوعي مستخدمة دراسة الحالة كمنهجية للبحث. ولقد تم استخدام الجانب الرصدي من دراسة الحالة لأنها تركز على مديري المدارس؛ إذ إنهم يؤر المدرسة. ولقد تكونت عينة الدراسة من (10 مديري مناطق و (20 مديراً مدرسة و (40 مدرس ومدرسة) تم اختيارهم بطريقة عشوائية. (ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها ما يلي:- تصورات المعلمين، مديري المدارس، ومديري المناطق تتماشى بدرجة مرتفعة مع الإطار الوطني المقترح لمبادرات تقييمات المديرين في المنطقة- تركيز إطار تقييم مديري المدارس على مجال التخطيط المدرسي ومقدرة المدير على إدارة العمليات التي ينطوي عليها التخطيط لتحقيق أهداف

تحسين المدارس. - تأكيد نظام التقييم على دور المدير في التواصل الفعال سواء مع الموظفين، أو أولياء الأمور، أو الجماعات المحلية.

## 2. دراسة (Williams & et al, 2014) وهي بعنوان: "التطوير والتحقق من مقياس الفاعلية الذاتية لقادة المدارس". (قبرص).

هدفت الدراسة إلى تطوير واعتماد مقياس فاعلية جديد لمديري المدارس والتي من الممكن استخدامها لقياس فاعلية أداء المدير في سياق أنشطة التطوير المهني لمديري المدارس. وتعد الدراسة من الدراسات التجريبية إذ تم إجراء دراستين لتصميم المقياس: في الدراسة الأولى تم تطوير نموذج أولي مقياس وتم عرضه على (233) من قادة المدارس في قبرص لأخذ رأيهم فيه ومن ثم إجراء استبيان قصير تم إرساله إلى (135) مديراً من مديري المدارس الابتدائية والثانوية ونوابهم. أما الدراسة الثانية فقد شملت النموذج النهائي ووزع على (289) مديراً من مديري المدارس ونوابهم. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إيجاد هيكل تنظيمي مرن للمدرسة، التأكيد على تطوير قدرات العاملين من خلال الاستفادة من دعم مؤسسات المجتمع المحلي للأنشطة التربوية.

## 3. دراسة (هونغ وآخرون, 2009 Haung & et al) وهي بعنوان: "استخدام مفهوم التطوير التنظيمي لإجراء تقييم للمدارس المعززة للصحة المدرسية في تايوان - دراسة أولية".

هدف الدراسة التعرف إلى مفهوم التطوير التنظيمي وكيفية تطبيقه في التقييم الإداري لبرامج الصحة المدرسية. بالإضافة إلى استخدام التطوير التنظيمي كإطار أساسي لإجراء التقييم الإداري المتعلق بتنظيم وتنفيذ برامج المدارس المعززة للصحة المدرسية في تايوان. ولقد استخدمت الدراسة الاستبيان الإلكتروني، والمقابلات كأدوات للدراسة وتم اختيار 38 مدرسة ابتدائية واعدادية من المدارس المعززة للصحة المدرسية للمشاركة في الدراسة. وعلاوة عليه تم اختيار مدرسة واحدة لإجراء مقابلات. ولقد شمل التقييم النوعي عدة مجالات منها البناء التنظيمي، والموظفين، وأولياء الأمور، وموارد المدرسة. ولقد توصلت الدراسة لنتائج عدة أهمها: تعد نماذج التطوير التنظيمي فعالة لتقييم الأداء الإداري لمشاريع تعزيز الصحة المدرسية. - يعد التطوير التنظيمي المدرسي خطوة هامة عند الشروع بتطبيق مشروع مدرسي جديد.

**\*تعليق على الدراسات السابقة:** من استعراض الدراسات العربية والأجنبية يلاحظ بأنها تناولت التطوير التنظيمي، وأظهرت أهميته لدى المدير وهي تتشابه في ذلك مع البحث الحالي، ولكن لا يوجد أية دراسة قامت بالربط بين التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء لدى مديري المدارس، الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. كما أن البحث يختلف من حيث العينة مع دراسة (عبد المنعم 2012) بينما يتفق مع دراسة كل من (أبو ورد، العباسي، Lamb, Williams & et al) أما بالنسبة لمنهج البحث فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (أبو ورد وعبد المنعم) باستخدامهم لمنهج الوصفي التحليلي. بينما اختلف مع دراسة (هونغ، Williams) في المنهج المستخدم. ومن حيث أداة الدراسة فقد اتفق البحث مع دراسة (أبو ورد وعبد المنعم والعباسي). جميعهم استخدموا الاستبانة كأداة للدراسة، بينما اختلف البحث مع دراسة كل من (هونغ وWilliams). أما من حيث متغيرات الدراسة فقد اتفق البحث مع دراسة كل من (أبو ورد، العباسي).

**جوانب إفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة:** ساعدت في وضع تصور عام لموضوع البحث الحالي من تحديد الجانب النظري للبحث ومنهجه وأداته ومتغيراته. وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: أنه تناول موضوع أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وهو موضوع لم تتناول الدراسات التي تم استعراضها العلاقة بينهما. كما أنها أضافت الباحثة للبحث متغير عدد الدورات التدريبية وهذا لم يكن موجود ضمن الدراسات السابقة.

## 10- الإطار النظري:

### التطوير التنظيمي وتعريفاته:

ظهرت تعاريف عديدة للتطوير التنظيمي الذي يعتبر امتداداً للمدارس السلوكية التي دعمت المدارس الفكرية الحديثة المرتكزة على الجانب الإنساني. التطوير التنظيمي هو نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات و مناهج وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية، ويستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير (تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية) على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي،

وتنشيط قدرات مواردها البشرية، ينفذ من قبل أصحاب المصالح داخل المنظمة (الغالبية وصالح، 2010، 38). كما يعرف التطوير التنظيمي أيضاً بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات، والأنشطة، والعمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية (العميان، 2010، 57). وتخلص الباحثة إلى أن مفهوم التطوير التنظيمي عبارة عن جهد مخطط ومنظم وشامل لجميع مكونات المؤسسة يعتمد على خطة طويلة المدى تركز على تحسين المناخ الداخلي للمؤسسة وزيادة الفاعلية التنظيمية وهو يقوم على أسلوب علمي مدروس يجمع بين نظريات العلوم السلوكية وتقنياتها. ويتطلب المشاركة الفاعلة من الإدارة العليا، ويستعين بالخبراء والمستشارين ما أمكن لدفع عمليات التطوير.

#### أهداف التطوير التنظيمي:

- يمكن تحديد أهداف التطوير التنظيمي في عدة محاور تشمل (تطوير الأفراد، وتطوير الجماعات وفرق العمل، تطوير المنظمة، تطوير المجتمع) بما يحقق الآتي :
- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار بحيث تصبح أقرب إلى ما تكون إلى مصادر المعلومات.
  - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات و التطورات والاتجاهات المعاصرة وفق فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفرق عمل متخصصة ذات ديناميكية عالية.
  - تحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات ككل.
  - أن يكون لهدف أو الوظيفة هو الأساس في اختيار الشكل التنظيمي.
  - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية.
  - إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية (الغالبية وصالح، 2010، 65).
- إن هذه الأهداف بتنوعها و اختلافاتها تعود على نوع المؤسسة و الأساليب المتبعة التي تنتهجها، فالكل هدف أسلوب يعتبر هو الطريقة المثلى لتحقيقه على أرض الواقع،

كما يعتبر الجانب المادي من أهم المسائل التي تتحكم في تحديد الأهداف المرجوة من التطوير، ويعبر الهدف في حقيقته على جزء من ثقافة المؤسسة وتعريفها وتميزها عن غيرها، ومن ثم يعد التطوير أمر يكشف هوية المؤسسة ويعرفها على الساحة العامة (المجتمع).

#### خصائص التطوير التنظيمي:

يتصف التطوير التنظيمي ببعض الخصائص التي تميزه عن عمليات التطوير الأخرى ومن أهم خصائص التطوير التنظيمي (حسب ما ذكره العميان):

- 1- الاستهدافية: لا يحدث عشوائياً أو ارتجالي بل في إطار منظم نحو هدف محدد تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في إطار زمني محدد.
- 2- التوافقية: يمتاز بقدر مناسب من التوافق بين عمليات التطوير ورغبات القوي المختلفة لعملية التطوير واحتياجاتها و تطلعاتها.
- 3- القدرة على التطوير والابتكار: يسعى للارتقاء والنقد الدائم من أجل الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل من الوضع الحالي (العميان، 2010، 345).

وترى الباحثة أن من أهم خصائص التطوير التنظيمي أنه يجمع بين الطابع العلمي والعملية في آن واحد؛ علمي من حيث كونه قائم على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات العاملين ومهاراتهم واستخدام مفهوم النظم لرفع كفاءة عناصر المنظمة، وإيجاد التوافق بينها. في حين أنه ذو طابع عملي لقدرته على إحداث تغيير فعلي ضمن برامج عملية موجهة نحو حل المشكلات لتحسين أساليب العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

#### معوقات التطوير التنظيمي:

استحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي و تحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين و تحسين مهاراتهم في العمل

- والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:
- 1- وجود هوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها المنظمة وبين سلوكها الفعلي.
  - 2- مقاومة العاملين للتغيير، وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي.
  - 3- وضع أهداف غير واقعية أو صعبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.
  - 4- استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كاستخدام لمختبرات المهارات السلوكية.
  - 5- إغفال نوع التنظيم و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يناسب منظمة مستقرة مثلاً لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة.
  - 6- الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم.
  - 7- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة و العاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة.
  - 8- طول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي، وقصور استخدام المعلومات ونقص التخطيط السليم. (جاد، 2000، 68).
- وبالرغم من توفر العديد من المعوقات التي يواجهها التطوير التنظيمي مما يخلق صعوبة في تحقيقه إلا أنه يمكن تحقيقه و ليس مستحيل، وتلك الصعوبة راجعة للأهمية البالغة للتطوير في حد ذاته والتغيير للأفضل، الأمر الذي يحتم على المنظمة الكثير من الجهد والعمل والمال بالإضافة إلى الوقت، فالتطوير لا يأتي في مدة قصيرة أو حتى متوسطة بل يحتاج إلى مدى طويل، مما يجعل نتائجه تحقق استمرار المنظمة ورضا أفرادها ككل.

### كفاءة الأداء وأبعادها:

• تعرف الكفاءة على أنها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات يمتلكها الفرد نتيجة إعداد في برنامج تعليمي معين توجه سلوكه وترتقي بأدائه إلى مستوى من التمكن تسمح له بممارسة مهنته بسهولة وسير و من دون عناء (حسن، 2005، 182).

### • أبعاد الكفاءة:

أ- **المعرفة:** تعرف على أنها مجموعة من المعلومات المتنوعة المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص (موساوي وخالد، 2005، 177).

ب- **المعارف العلمية:** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه وتحدد المهارات المطلوبة القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب .

ج- **المعارف السلوكية:** وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب والدقة وروح المبادرة، وتظهر في العناصر الثلاث التالية:

• معرفة السلوك والتصرف السليمين .

• المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

• طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي سيتقبلها (أسيا، 2011، 9)..

ويتضح مما سبق بأن المؤسسة عندما تتخذ قراراتها فهي تعتمد أساساً على الكفاءات المتوفرة لديها، وقبل اتخاذها يجب التمعن في جميع الكفاءات والتي يمكن اكتسابها والمخاطر الناتجة عنها لاسيما عدم التحفيز وسوء التنظيم فالكفاءة تمكن من تعميم ثقافة المؤسسة كما تحقق انسجاماً مع ثقافات مختلفة . وهي تدفع الإدارات للعمل بحيوية

ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسهم دائماً وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها .

#### الجانب الميداني :

منهج البحث: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة واقع ظاهرة من الظواهر دراسة وصفية للوصول إلى أسباب هذه الظواهر والعوامل التي تؤثر وتتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها (أبو حطب وصادق، 2010، 105)

**مجتمع البحث وعينته:** تكون المجتمع الأصلي للبحث من المشرفين التربويين العاملين في مديرية التربية بدمشق، والبالغ عددهم (29) مشرف ومشرفة وذلك للعام الدراسي 2021/2020. تم تطبيق البحث على (21) مشرف تربوي بعد أخذ (8) منهم من أجل التحقق من صدق وثبات الاستبانة وبذلك فعينة البحث تألفت من 21 مشرفاً تربوياً . وتم اختيار العينة الاستطلاعية على العينة العشوائية البسيطة والتي تألفت من (8) من المشرفين التربويين. وفيما يلي جدول يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغيرات البحث.

الجدول(1): توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	معهد	9	42.86%
	إجازة جامعية	6	28.57%
	دراسات عليا	6	28.57%
	المجموع	21	100%
عدد الدورات التدريبية	أقل من 3	8	38.045%
	من 3-6	8	38.045%
	أكثر من 6	5	23.80%
	المجموع	21	100%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	6	28.57%
	من 5-10	6	28.57%
	أكثر من 10	9	42.86%
	المجموع	21	100%

### أداة البحث:

لتحقيق هدف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة تتناول جانبين، أولهما التطوير التنظيمي، وثانيهما كفاءة الأداء لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق. وقد مرّ تصميم الاستبانة بعدة مراحل مخططة وفق الأصول العلمية ببناء وتصميم الاستبانة قيل أن تظهر الصورة النهائية لها، وهذه المراحل تؤسس للصدق البنوي، وهي:

#### 1- تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية للاستبانة:

يتمثل الهدف العام للاستبانة في تحديد علاقة التطوير التنظيمي بكفاءة الأداء لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق .

#### في حين تتمثل الأهداف الفرعية للاستبانة في الآتي:

- 1- التعرف على تقديرات المديرين لممارسة التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في مدارس في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق.
- 2- قياس أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق .

#### تعيين المحتوى الذي تنصده الاستبانة باتّباع الخطوات الآتية:

1- تمت مراجعة الأدبيات العلمية ذات العلاقة بالتطوير التنظيمي وكفاءة الأداء، بالإضافة إلى مراجعة الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، حيث اطّعت الباحثة على هذه الدراسات والمقاييس التي تضمنتها، وخصوصاً المقاييس التي تناولت أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء، وذلك الوقوف على ما انتهت إليه هذه الدراسات والأبحاث ولمعرفة أهم المجالات التي تناولتها والجوانب التي تغطيها.

2- الاسترشاد بآراء التربويين المتخصصين في مجال التربية والقياس والتقويم النفسي والتربوي، بتحديد النقاط الأساسية في بناء الاستبانة.

3- تحديد بنود الاستبانة مع مراعاة وضوح الألفاظ والكلمات ودقتها.

4- ثم وضع الاستبانة في صورتها الأولية وتكونت من النقاط الآتية:

5- مقدمة : توضح الهدف من الاستبانة والتعليمات التي يجب أن يتبناها أفراد عينة الدراسة للإجابة عن بنود الاستبانة. و معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: تتعلق بمعرفة المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية. أما عبارات الاستبانة :حيث تكونت الاستبانة في مرحلتها الأولية من (36) بنوداً، توزعت إلى (26) لمجال التطوير التنظيمي، و(10) لمجال كفاءة الأداء، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

دراسة صدق الاستبانة وثباتها:

تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من (8) مشرفين تربويين، وجاءت النتائج كما يأتي:

#### 1. صدق الاستبانة: تمت دراسة الصدق من خلال:

1. صدق المحتوى: عُرضت الاستبانة المؤلفة من (36) عبارة-على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والتربية المقارنة، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد اقتصر ملاحظاتهم على إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وإعادة ترتيب العبارات بشكل منطقي، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم الوصول إلى استبانة مؤلفة من (34) عبارة والتي أصبحت في صورتها النهائية .

• الصدق البنوي للاستبانة: يكون بإتباع الخطوات الآتية:

حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: والجدول (2) يوضح معاملات الارتباط الناتجة.

الجدول (2): معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
محور التطوير التنظيمي	20	0.654**	محور كفاءة الأداء	1	0.462**
	21	0.541**		2	0.424**
	22	0.743**		3	0.741**
	23	0.654**		4	0.612**
	24	0.456**		5	0.324**
	25	0.765**		6	0.453**
	26	0.467**		7	0.641**
	27	0.345**		8	0.420**
	28	0.609**		9	0.712**
	29	0.761**		10	0.653**
	30	0.439**		11	0.456**
	31	0.532**		12	0.556**
	32	0.540**		13	0.761**
	33	0.439**		14	0.548**
	34	0.430**		15	0.690**
				16	0.632**
				17	0.763**
				18	0.432**
				19	0.396**

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يُلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.324 - 0.765) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه.

2. ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس بطريقتي:

- ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة التطوير التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

**التجزئة النصفية:** كذلك تم حساب معاملات ثبات التجزئة النصفية لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة التطوير التنظيمي وعلاقته بكفاءة الأداء، كما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3): قيم معاملات الثبات بطريقتي (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)،

وذلك بالنسبة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

المحاور	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
التطوير التنظيمي	0.853	0.782
كفاءة الأداء	0.831	0.802

يُلاحظ من الجدول أن محور التطوير التنظيمي: بلغت قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (0.853)، و بلغت قيمة ثبات التجزئة النصفية (0.782) وهي قيم مرتفعة. ومحور كفاءة الأداء: بلغت قيمة معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (0.831)، وبلغت قيمة ثبات التجزئة النصفية (0.802) وهي قيم مرتفعة، ما سبق من نتائج يشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

**النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:**

**السؤال الأول:** ما أثر التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء لدى أفراد عينة البحث؟ للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير التطوير التنظيمي على كفاءة الأداء، وإمكانية التنبؤ بالتطوير التنظيمي من خلال كفاءة الأداء، والجدول الآتية توضح ذلك:

الجدول(4): ملخص نموذج العلاقة بين الدرجات على محور كفاءة الأداء كمنبئ (المستقل) والدرجات على محور التطوير التنظيمي كمتنبأ به (التابع) لدى أفراد عينة البحث.

نموذج العلاقة	الارتباط	مربع الارتباط	الارتباط المعدلة	الخطأ المعياري
الدرجات على محور كفاءة الأداء	0.918	0.843	0.835	2.75911

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بلغ (0.918) بين المتغير المستقل ( كفاءة الأداء)، والدرجات على محور التطوير التنظيمي كمتنبأ به (التابع) وهي معاملات ارتباط جيدة، وبلغ معامل التحديد 0.843 وهذا يشير أن المتغير المستقل يفسر 84% من التباين في درجات المتغير التابع وهي نسبة التباين المفسر بواسطة المتغير المستقل ( كفاءة الأداء)، وهي نسبة مرتفعة. وهي تتفق مع دراسة (أبو ورد 2015).

الجدول(5): تحليل التباين ANOVA العلاقة بين الدرجات على محور كفاءة الأداء كمنبئ (المستقل) والدرجات على محور التطوير التنظيمي كمتنبأ به (التابع) لدى أفراد عينة البحث

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة التباين (ف)	القيمة الاحتمالية
الانحدار	775.645	1	775.645	101.889	0.000
البواقي	144.641	19	7.613		
الكلية	920.286	20			

يلاحظ من الجدول أن قيمة ف (101.889) وهي دالة إحصائياً إذ بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن المتغير المستقل يسهم في تباين المتغير التابع، ما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل على درجات المتغير التابع.

الجدول (6): المعاملات المعيارية وغير المعيارية

القيمة الاحتمالية	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		كفاءة الأداء	نموذج العلاقة
	T	BETA	الخطأ المعياري	B		
.246	1.198		3.875	4.642	الثابت	كفاءة الأداء
.000	10.094	.918	.094	.951	الكفاءة	

يلاحظ من الجدول أن الدرجات على محور كفاءة الأداء تسهم إسهاماً دالاً وكبيراً في تباين الدرجات على محور التطوير التنظيمي، وتكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:  $y = a + b \cdot x$  (التطوير التنظيمي)  $= 4.642 + 0.951 \cdot$  (كفاءة الأداء) كما يلاحظ من الجدول أن قيمة (ت) دالة إحصائياً إذ بلغت القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.005 كما أن تأثير درجات المتغير المستقل، والتي دخلت في نموذج الانحدار على المتغير التابع موجب ودال إحصائياً. ولتحديد الأهمية النسبية للمتغير المستقل يلاحظ أن قيمة بيتا كانت (0.918)، وعلى هذا يمكن القول أن للتطوير التنظيمي تأثير ذو دلالة إحصائية على كفاءة الأداء، ويمكن التنبؤ بكفاءة الأداء من خلال ممارسة التطوير التنظيمي. وهذا ما يتفق مع دراسة (العباسي 2014) ودراسة (عبد المنعم 2012) ودراسة (Haung & et al 2009).

السؤال الثاني للبحث: تمت الإجابة عنه من خلال الإجابة عن فرضيات البحث والمتمثلة في الإجابة عن فرضيات البحث الآتية:

نتائج الفرضية "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التطوير التنظيمي ومستوى كفاءة الأداء لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام من وجهة نظر المشرفين التربويين. وللتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجات أفراد عينة البحث على محور التطوير التنظيمي ودرجاتهم على محور كفاءة الأداء كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (7): معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على

محور التطوير التنظيمي ودرجاتهم على محور كفاءة الأداء

المحور	معامل ارتباط سبيرمان	كفاءة الأداء
التطوير التنظيمي	0.894**	
	0.000	القيمة الاحتمالية
	21	العينة

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء من وجهة نظر المشرفين التربويين. أي كلما ارتفع مستوى ممارسة التطوير

التنظيمي لدى مديري الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام ارتفعت كفاءة الأداء لديهم. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التطوير التنظيمي هو العملية التي يمارسها المديرين يتم من خلال تنمية وتنشيط الأداء ورفع جودته وكفاءته. كما أن التطوير يشكل قاعدة لضمان التزام المديرين بأداء الوظائف اليومية في المدرسة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العباسي (2014). ودراسة أبو ورد (2015).

**نتائج الفرضية:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والس، كما يوضح ذلك الجدول (11):

الجدول (8): نتائج اختبار كروسكال والس للفروق في متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة كاي مربع	القيمة الاحتمالية	القرار
معهد	9	6.83	2	9.907	0.007	دال
إجازة	6	11.17				
دراسات عليا	6	17.08				

تشير النتائج في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة الفروق لصالح أي مستوى من مستويات المتغير تم استخدام اختبار مان ويتي للمقارنة بين متوسطين وفق الجدول الآتي:

الجدول (9): نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات البعدية

القرار	القيمة الاحتمالية	اختبار مان ويتني	مجموع الرتب	متوسطات الرتب	مستويات المتغير
غير دال	0.138	14.500	59.50	6.61	معهد
			60.50	10.08	إجازة جامعية
دال	0.003	2	47.00	5.22	معهد
			73.00	12.17	دراسات عليا
غير دال	0.064	6.500	27.50	4.58	إجازة
			50.50	8.42	دراسات عليا

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين المشرفين التربويين الحاصلين على شهادة (معهد) والحاصلين على شهادة (دراسات عليا) وهي لصالح المشرفين التربويين والحاصلين على شهادة (دراسات عليا). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على المؤهل العلمي العالي اكتسبوا خبرات علمية في مجال الإدارة المدرسية والعمل التربوي، وأصبح لديهم رغبة واضحة وملحة بأهمية الإشراف التربوي وبضرورة تقديم التوجيه المناسب للمديرين وتقويم أدائهم من أجل رفع العملية التربوية والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبوورد، 2015، العباسي، 2014).

نتائج الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة". للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والس، كما يوضح ذلك الجدول (12):

الجدول (12): نتائج اختبار كروسكال والس للفروق في متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	متوسط الرتب	العدد	عدد سنوات الخدمة
غير دال	0.466	1.526	2	10.00	6	أقل من 5
				9.17	6	5-10
				12.89	9	أكثر من 10

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. ويرجع ذلك لكون الخبرة العملية ومدى ممارسة المشرفين لوظائفهم الإدارية و الإشرافية مهما قلت أو كثرت سنوات الخدمة أنها تعطي نتيجة واحدة في تنمية التطوير التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العباسي(2014).

نتائج الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية" للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والس، كما يوضح ذلك الجدول:

الجدول (10): نتائج اختبار كروسكال والس للفروق في متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	متوسط الرتب	العدد	عدد الدورات التدريبية
دال	0.005	10.487	2	8.81	8	أقل من 3
				8.31	8	3-6
				18.80	5	أكثر من 6

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولمعرفة الفروق لصالح أي مستوى من مستويات المتغير تم استخدام اختبار مان ويتني للمقارنة بين متوسطين وفق الجدول الآتي:

الجدول (11): نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات البعدية

القرار	القيمة الاحتمالية	اختبار مان ويتني	مجموع الرتب	متوسطات الرتب	مستويات المتغير
غير دال	0.874	30.500	69.50	8.69	أقل من 3
			66.50	8.31	3-6
دال	0.005	1	37.00	4.63	أقل من 3
			54.00	10.80	أكثر من 6
دال	0.003	0.000	36.00	4.50	3-6
			55.00	11.00	أكثر من 6

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية بين المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أقل من 3) والذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6) وهي لصالح المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6). والمشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (3-6) والذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6) وهي لصالح المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6). ويرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية أكسبت المديرين المعرفة والمعلومات وكذلك المهارات اللازمة والضرورية لتوجيه مديري المدارس والتي من شأنها العمل على تطوير وتنظيم التعليم لديهم وتحقيق كفاءة عالية في الأداء الذي ينعكس إيجاباً على في الارتقاء بمستوى المعلمين والإداريين .

نتائج الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي". للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والس، كما يوضح ذلك الجدول (13):

الجدول (13): نتائج اختبار كروسكال والس للفروق في متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة كاي مربع	القيمة الاحتمالية	القرار
معهد	9	8.00	2	7.564	0.023	دال عند 0.05
إجازة	6	9.75				
دراسات عليا	6	16.75				

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة الفروق لصالح أي مستوى من مستويات المتغير تم استخدام اختبار مان ويتي للمقارنة بين متوسطين وفق الجدول الآتي:

الجدول (14): نتائج اختبار مان ويتي للمقارنات البعدية

مستويات المتغير	متوسطات الرتب	مجموع الرتب	اختبار مان ويتي	القيمة الاحتمالية	القرار
معهد	7.50	67.50	22.500	0.594	غير دال
إجازة جامعية	8.75	52.50			
معهد	5.50	49.50	4.500	0.007	دال
دراسات	11.75	70.50			
إجازة	4.50	27.00	6.000	0.054	غير دال
دراسات	8.50	51.00			

يشير الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين المشرفين التربويين الحاصلين على شهادة (معهد) والحاصلين على شهادة (دراسات عليا) وهي لصالح المشرفين التربويين والحاصلين على شهادة (دراسات عليا). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستوى العلمي الأكاديمي من شأنه أن يؤكد

لدى المشرفين ضرورة مواكبة التطور الذي يزود الأداء بمزيد من التقدم والنجاح. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو ورد 2015).

نتائج الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة". للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والس، كما يوضح ذلك الجدول (17):

الجدول (17): نتائج اختبار كروسكال والس للفروق في متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	متوسط الرتب	العدد	عدد سنوات الخدمة
غير دال	0.124	4.170	2	7.92	6	أقل من 5
				9.42	6	5-10
				14.11	9	أكثر من 10

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة ثقة المشرفين بأنفسهم وبأدائهم سواء في بدايات عملهم نتيجة التأهيل العملي في الكليات والمعاهد قبل الخدمة أو بعد اكتساب خبرة طويلة في المجال الإداري والإشرافي. وتتفق مع دراسة العباسي (2014). تختلف مع دراسة (أبو ورد 2015).

نتائج الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية". للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال والس، كما يوضح ذلك الجدول (11):

الجدول (15): نتائج اختبار كروسكال والس للفروق في متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية

القرار	القيمة الاحتمالية	قيمة كاي مربع	درجة الحرية	متوسط الرتب	العدد	عدد الدورات التدريبية
دال	0.004	11.061	2	8.13	8	أقل من 3
				8.88	8	3-6
				19.00	5	أكثر من 6

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولمعرفة الفروق لصالح أي مستوى من مستويات المتغير تم استخدام اختبار مان ويتي للمقارنة بين متوسطين وفق الجدول الآتي:

الجدول (16): نتائج اختبار مان ويتي للمقارنات البعدية

القرار	القيمة الاحتمالية	اختبار مان ويتي	مجموع الرتب	متوسطات الرتب	مستويات المتغير
غير دال	0.751	29.000	65.00	8.13	أقل من 3
			71.00	8.88	3-6
دال	0.003	0.000	36.00	4.50	أقل من 3
			55.00	11.00	أكثر من 6
دال	0.003	0.000	36.00	4.50	3-6
			55.00	11.00	أكثر من 6

يشير الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية بين المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أقل من 3) والذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6) وهي لصالح المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6) والمشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (3-6) والذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6) وهي لصالح المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6). وتعزو الباحثة نتيجة الفرضية الثالثة لكون المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية (أكثر من 6) تكونت لديهم معرفة أكثر

بكيفية إيصال الإرشادات والتوجيهات للمديرين والتي من شأنها العمل على تطوير وتنظيم التعليم لديهم وتحقيق كفاءة عالية في الأداء .

#### نتائج البحث:

توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة التطوير التنظيمي من قبل مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مدينة دمشق ومستوى كفاءة الأداء لديهم من منظور المشرفين التربويين، وقد تراوحت معامل الارتباط بين (0.324-0.765) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية ، لصالح المشرفين التربويين الذين خضعوا لدورات تدريبية أكثر من 6 دورات. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات المشرفين التربويين على الدرجة الكلية للتطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لصالح المشرفين التربويين الحاصلين على شهادة الدراسات العليا.

### المقترحات:

- 1- توفير الآليات والوسائل لنشر ثقافة التطوير التنظيمي التي تركز على التغيير المخطط بقصد تحسين فعالية المنظمة لضمان تحقيق أفضل أداء لدى المديرين.
- 2- ضرورة الاستفادة من الأساليب الحديثة للتغيير والتطوير التنظيمي، كإدارة الجودة الشاملة، ، وبناء فرق العمل، وغيرها من الأساليب التطويرية الحديثة.
- 3- التأكيد على الاستفادة من المتخصصين في مجال الإدارة، كونهم مدركين لأهمية التطوير من ناحية، ولقدرتهم أكثر من غيرهم على إدارة التغيير بحكم تخصصاتهم من ناحية أخرى وتزويد المنظمات التربوية بالتقنية (التكنولوجيا) المتطورة ، لما لها من انعكاس على كفاءة العاملين فيها ،مع التأكيد على استخدام أساليب التدريب المتطور لاستيعاب هذه التقنية من قبل هؤلاء العاملين.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، (2000)، دار الجيل، بيروت، المجلد الخاصة.
- 2- أبو حطب، فؤاد صادق آمال. (2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مصر. مكتبة الأنجلو المصرية.
- 3- أبو ورد، فاتن عدنان. (2015): درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي " في غزة، الجامعة الإسلامية.
- 4- أسيا، رحيل. (2011): دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة، المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بو مرداس.
- 5- جاد، عبد الوهاب أحمد. (2000): السلوك التنظيمي- دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، المنصورة، مصر.
- 6- الخواج، عبدالفتاح. (2009): تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- 7- طافش، محمود. (2004): الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.

- 8- سنقر، صالحة. (2008): الإشراف التربوي، دمشق، منشورات جامعة دمشق.
- 9- العباسي، أحمد. (2014): دراسة تقويمية لأساليب دعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بمصر في ضوء متطلبات الاعتماد المدرسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، بالإسماعيلية، جامعة السويس ، مصر .
- 10- عبد المنعم، هناء. (2012): متطلبات تنمية ثقافة التطوير المدرسي لمعلمي التعليم الأساسي على ضوء المستجدات التربوية في مصر، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر .
- 11- علما، أسامة. (2004): أساليب ومناهج التطوير التنظيمي، ملقني ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، عقد بتاريخ 20- 22 يونيو 2004، القاهرة، مصر .
- 12- العميان، محمود سلمان. (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5. دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
- 13- الغالبي، طاهر وصالح ، أحمد (2010): التطوير التنظيمي ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 14- وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية (2004). النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي، منشورات وزارة التربية، دمشق، سورية.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- Williams, Julian ; Petridou, Alexandra ; Nicolaidou , Maria (2014). Development and validation of the School Leaders' Self-Efficacy Scale , Journal of Educational Administration, Vol.52 (2), pp.228 .
- 2- Haung & et al (2009). Using Organization Development Concept to Conduct Administrative Assessment of Health Promoting Schools in Taiwan, A Preliminary Study ,International Electronic Journal of Health Education ,vol(12) p .p 86-98.
- 3- Lamb, Lori (2014). An Investigation of Teacher, Principal, and Superintendent Perceptions on the Ability of the National Framework for Principal Evaluations to Measure Principals' Leadership Competencies, A Doctoral Study , Faculty of the Graduate School ,Missouri Baptist University, U.S.A.