



بناء انموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم

م.د. جلال رسم يونس الزبيدي
المديرية العامة لتربية محافظة بغداد الرصافة /الثالثة - وزارة التربية - العراق
البريد الالكتروني: zaidijalal103@gmail.com

الملخص

يهدف البحث الحالي الى (بناء انموذج مقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم)، ولتحقيق هدف البحث اعد الباحث مقياس انموذج التطوير التنظيمي اذ تكون من (29) فقرة بصيغته النهائية موزع على ثلاثة ابعاد اذ تكون بعد الالهام (8) فقرات ، وبعد التأثير المثالي (11) فقرة ، وبعد التحفيز الفكري (10) فقرات ، وبعد ذلك طبّق الباحث مقياس البحث على افراد العينة البالغة(187) فرداً من مديري المدارس الابتدائية ومديراتها اختيروا من عينة البحث الاساسية البالغ (362) فرداً بنسبة (52%) ، وبعد الانتهاء من تطبيق اداة البحث على العينة تم تفرغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) وقد توصل البحث إلى النتائج الاتية ، أنّ غالبية مديري ومديرات المدارس الابتدائية ليس لديهم تطوير تنظيمي وانهم يستندون الى انجاز اعمالهم باتباع الوسائل والاساليب والطرائق الكلاسيكية التي كانت سبباً في صعوبة تطور المدرسة وتقديمها ، وقد اوصى الباحث باعتماد الانموذج المقترح لما له من اهمية في التطوير التنظيمي للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، نظرية القيادة التحويلية، مديري المدارس الابتدائية.



A Proposed Model Building for Organizational Development According to the Transformational Leadership Theory of Primary School Principals from their point of view

Dr. Jalal Rasim Youns Al-Zaidi

General Directorate of Education in Baghdad Governorate, Al-Rusafa / 3

Ministry of Education - Iraq

Email: zaidijalal103@gmail.com

ABSTRACT

The current research aims to (building a proposed model for organizational development according to the transformational leadership theory of primary school principals from their point of view), and to achieve the goal of the research, the researcher prepared the scale of the organizational development model as it consists of (29) paragraphs in its final form distributed in three dimensions as they are after inspiration (8) paragraphs, and after the ideal effect (11) paragraphs, and after intellectual stimulation (10) paragraphs, and after that the researcher applied the research scale on the members of the adult sample (187) individuals from primary school principals and principals, selected from the basic research sample of (362) individuals. By (52%), and after completing the application of the research tool on the sample, the data were unpacked and analyzed by the computer program (SPSS), and the research reached the following results. The majority of school principals and principals They do not have organizational development and they rely on the completion of their work by following the classic means, methods and methods that were the cause of the difficulty of the school's development and progress. The researcher recommended the adoption of the proposed model because of its importance in the organizational development of the school.

Keywords: Organizational Development, Transformational Leadership Theory, Primary School Principals.



الفصل الاول

مشكلة البحث Research Problem

في ظل ما تشهده المنظمات التربوية من تطورٍ وتقدمٍ واسعٍ في مجال الإدارة ، وما يشهده العالم من حركة تكنولوجية واسعة غطت العالم بأجمعه، إلا أن غالبية الإدارات المدرسية مازالت تتبع النهج القديم في أعمال الأعمال الإدارية والتعليمية معتمدة على الإجراءات والأساليب الكلاسيكية القديمة، لذلك أصبحت هذه الإدارات مجبرة على تغيير إجراءاتها وأساليبها وطريقة تفكيرها في إدارة المدرسة وتطويرها لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، إذ أكدت دراسة (العلوان) أن القطاع التربوي يواجه تحديات جسيمة، وأن غالبية الإدارات المدرسية إدارات تقليدية ضعيفة لا ترتقي إلى الإدارات المتطورة المواكبة للتطور الحاصل في مجال التربية والتعليم (العلوان، 2004: 5).

وبما إن الباحث يعمل مُعلِّمٌ في إحدى المدارس الابتدائية التابعة لمديرية الرصافة/3 وجد أن غالبية مديري المدارس الابتدائية يفتقرون إلى الإجراءات والأساليب الحديثة والخطوات الصحيحة التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي، وهذا ما شجع الباحث على البحث في هذا الموضوع لما له من أهمية في تطوير الإدارة المدرسية من طريق بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي يخدم العملية الإدارية والتربوية في المدارس الابتدائية، وتكمن مشكلة البحث بالإجابة عن التساؤل الآتي :

1- ما النموذج المقترح للتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية ؟

اهمية البحث Research Important

تعد الإدارة المدرسية من أهم المجالات الإنسانية التي تهدف إلى بناء الإنسان بناءً صحيحاً تجعله قادراً على مسايرة ومعايشة المجتمع، وأن يكون فرداً ناجحاً فيه ، ومن أبرز الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى بلوغها هي تنمية شخصية المتعلم بمختلف أبعادها الجسدية والانفعالية ، فضلاً عن المخرجات الكفوة والفاعلة (عابدين، 2001: 61).

وإن بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي يساهم بشكل كبير في تطوير الإدارة المدرسية ويجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ، وحل مشكلاتها بسرعة والاستغناء عن أساليبها وإجراءاتها التقليدية، واستبدالها بوسائل وأساليب حديثة مواكبة للتطور الحاصل في مجال التربية والتعليم (فضل الله ، 2007: 9).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية المتطورة التي تستند إلى الطرائق والأساليب والنماذج الإدارية الحديثة في إنجاز أعمالها وإدارة شؤونها ستكون أنموذجاً يحتذى بها من قبل الإدارات الأخرى .

هدف البحث: Research Objective

يهدف البحث الحالي إلى بناء نموذج مقترح لتطوير التنظيمي على وفق نظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية من طريق تعرف :

- 1- تقويم القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية.
- 2- بناء نموذج التطوير التنظيمي على وفق النتيجة أولاً .

حدود البحث:: Research Limits -

يتحدد البحث الحالي بـ :

- مديري المدارس الابتدائية في مدينة بغداد / الرصافة/3
- للعام الدراسي (2020).

تحديد المصطلحات : Definition of Terms

أولاً : الانموذج عرفه كل من:

- بيچ (Beach,1995)

بأنه مجموعة من الافتراضات تستند إليها الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة (Beach,1995:89).

- (البيضان، 2005)

بأنه إطار نظري تتنظم فيه مجموعة من الخطوات تستهدف تطوير الأداء التنظيمي للمدرسة لوظائفها المتمثلة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الاتصال ، التقويم) (البيضان، 2005: 10)

(زاير وجري ، 2015)



هو عملية تنظيم الخبرات الادارية وجعلها مرتبة ترتيبا منطقيا يضمن سير العملية التربوية على وفق ما هو صحيح ومخطط له مسبقا للوصول الى الهدف النهائي (زاير وجري ، 2015 : 91).

التعريف النظري :

اعتمد الباحث تعريف (البيضاوي ، 2005) لكونه الاقرب الى متطلبات البحث

– التعريف الاجرائي للانموذج

انه مجموعة من الافتراضات تسعى لاستهداف التّطوير التّنظيمي من طريق مجالات القيادة التحويلية والمتمثلة (بمجال الالهام ، ومجال التأثير المثالي ، ومجال التحفيز الفكري).

ثانيا : التطوير التّنظيمي عرفه كل من:

كينت وروبن (Kenet & Reuben, 1975)

بانه التأثير المقصود لمتغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة والعمليات (Kenet & Reuben, 1975; 194)

الهالات (2014)

هو قدرة مُديري المدارس الابتدائية على الابداع والابتكار وطرح افكار خلاقة لم يألفها الاخرين، وعمل اشياء جديدة تساعد على تحقيق اهداف المدرسة (الهالات ، 2014 : 25).

التعريف النظري :

هو قدرة مُديري المدارس الابتدائية على اعتماد اليات وخطط مغايرة بهدف تطوير العمل الاداري ، والتعليمي.

التعريف الاجرائي

هي مجموع الدرجات التي يحصل عليها الباحث من استجابات أفراد عينة البحث على فقرات مقياس انموذج التطوير التّنظيمي .

ثالثا : القيادة التحويلية عرفها كل من :

مارفي (Murphy, 2005; 131).

هي قدرة القائد على اىصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال اظهار سلوكيات اخلاقية عالية تخدم تحقيق اهداف (Murphy, 2005; 131).

(القانون ، 2015).

هي القدرة على التأثير بالعاملين ونقلهم نقلة حضارية وتنموية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم والأهداف العالية والمعايير المرتفعة (القانون ، 2015 : 17).

التعريف النظري :

هي قدرة مديري المدارس الابتدائية على احداث طفرة نوعية في عمله الاداري تنقل المدرسة الى نقلة نوعية تجعلها مميزة عن باقي المدارس الاخرى.

الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

اولاً: مفهوم التّطوير التّنظيمي .:

يُعد مفهوم التّطوير التّنظيمي من المفاهيم الحديثة التي شغلت فكر الكُتّاب والباحثين، اذ يُشير هذا المفهوم الى استعمال جميع مداخل العلوم السلوكية لغرض تشجيع العاملين والجماعات في المنظمات على ان يكونوا اكثر انفتاحاً وجديّة في تعاملاتهم مع بعضهم البعض من طريق استعمال الاساليب والتقنيات والطرائق الاكثر سرعة وفاعلية في انجاز الاعمال، اذ يمثل التّطوير التّنظيمي أهمية بالغة للمنظمات بصفة عامة، والمدرسة بصفة خاصة (العميان، 2010 : 320).

تُعد الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن إحداث التّغيرات المرغوبة في سلوك الهيئة التّعليمية وفي طريقة تفكيرهم والاساليب التي يجب أن يتبعوها في عملهم ، لذلك فإنها تتبوأ مكانة كبيرة في المجتمعات المتطورة ، ولكي تنجح الإدارة المدرسية في اداء مهامها عليها أن تجعل هذا العمل جماعياً تعاونياً يمارس بروح الفريق مستعملة احدث التقنيات والوسائل الحديثة في تادية اعمالها (طاقش ، 2004 : 170)



المبادئ والافتراضات التي تستند إليها التطوير التنظيمي (المدرسة)

من المبادئ والافتراضات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي ما يلي :

1- افتراضات حول الهيئة التعليمية داخل المدرسة: يفترض هذا المدخل أنّ لدى الهيئة التعليمية رغبة قوية في النمو الوظيفي من طريق محاولة انجاز المهام ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في جانب العملية التعليمية، فضلاً عن انهم يتصفون بالقدرة على المساهمة في تحقيق اهداف المدرسة بدرجة اكبر اذا أُتيحت لهم الظروف الملائمة لهذه المساهمة.

2- افتراضات حول العمل داخل المدرسة : يفترض هذا المدخل أنّ التطور التنظيمي يستند الى مشاركة الهيئة التعليمية في اتخاذ القرار، والاخذ بأرائهم ، والعمل بروح الفريق الواحد، فضلاً عن تبادل المعلومات والخبرات بينهم، والتركيز على جانب العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي .

3- افتراضات عن استراتيجية المدرسة : يفترض هذا المدخل أنّ التطوير التنظيمي يعتمد على الرؤى والافكار المستقبلية المتجددة ومواكبة للتطور في مجال التربية والتعليم، فضلاً عن اعتمادها الادارة على الجانب التكنولوجي الحديث في عملية التعليم، وانجاز المهام الادارية (الراحلة والعزام ، 2011: 264) .

اهمية التطوير التنظيمي

يُعد التطوير التنظيمي من أهم المحاور للمنظمات جميعها سواء كانت تربية ام غير تربية فالتطوير يُمكن الادارة من الرقي، والتميز، وزيادة قدرتها، على انجاز اعمالها بسهولة وبسرعة، وقدرتها على مواجهة التغييرات، والصعاب، والتكيف معها ، فالتطوير التنظيمي عملية تنقل المدرسة من حالة الى حالة اخرى افضل مما يجعلها مدرسة عصرية مميزة مواكبة للتطورات الحاصلة في العالم الخارجي من حيث الكم والنوع ، ويمكن التطرق الى اهمية التطوير التنظيمي بعدة نقاط وهي كالآتي:

1-تحسين فاعلية الادارة من حيث اداء الاعمال بنشاطٍ وحماسٍ ورفع معنويات الهيئة التعليمية، فضلاً عن زيادة فاعلية العمل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم.

2- وضع الأهداف المستقبلية بحيث تتمكن الادارة من تحقيقها واتمام واجباتها ومسؤولياتها بنحوٍ أفضل واستعمال مواردها بكفاءة عالية.

3-التعاون المشترك بين الإدارة والهيئة التعليمية في جعل المدرسة أكثر تميزاً.

4- القدرة على حل المشكلات وادارتها بسهولة.

5- التركيز على أهمية العمل الجماعي وإشاعة روح الفريق.

6-التأكيد على التجديد والابتكار والابداع عند القيام بالواجبات والنشاطات المختلفة.

7-التأكيد على استعمال التقنيات التكنولوجية في مهام وواجبات الهيئة التعليمية.

8-القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية ومواكبتها، من طريق تزويد الهيئة التعليمية بالتقنيات والمهارات اللازمة للتعامل مع هذه المتغيرات بالدقة والسرعة الممكنة(الغالي وصالح 2010: 53).

ويرى الباحث ان اهمية التطوير التنظيمي يؤثر تأثيراً مباشراً في اداء الادارة والهيئة التعليمية تأثيراً ايجابياً في تحقيق المدرسة لأهدافها، وبالتالي ينعكس هذا التطور على مخرجات التنظيم ككل.

العوامل التي تساعد على التطوير التنظيمي : (المدرسة)

تقسم العوامل التي تساعد على التطوير التنظيمي الى عاملين داخليين ، خارجية وهي كالآتي:

1-العوامل الداخلية: وهي العوامل التي تدفع الإدارة المدرسية نحو تبني برامج مستدامة للتطوير التنظيمي، وتشتمل هذه العوامل على ما يأتي:

أ- ادراك المديرين ووعيهم نحو عملية التطوير: يُعد هذا العامل من أهم العوامل الداخلية للتطوير التنظيمي، إذ تفرض هذه التحديات والتعقيدات التي ترافق المدارس على إدارة المدرسة وضع رؤية مستقبلية تتسم بالطمح العالي بحيث تكون قادرة على مواجهة هذه التحديات .

ب- ادراك الهيئة التعليمية ووعيهم نحو عملية التطوير: ان كفاءة وفاعلية الهيئة التعليمية في القدرة على انجاز اعمالهم بسهولة وسرعة وباقل وقت واعتمادهم على الوسائل الحديثة في انجازها يعد عاملاً مهماً في عملية التطوير .

ج- الحفاظ على حيوية المدرسة وهويتها: ان قدرة الادارة على التنافس مع الادارات الاخرى وتميزها باستعمال افكار واساليب متطورة في العمل التنظيمي يعد عاملاً مهماً في عملية التطوير (العميان، 2010: 347).



2- العوامل الخارجية: وتتمثل بمجموعة من العوامل المحفزة من خارج المدرسة، والتي تسهم في توجيهها نحو التطوير التنظيمي وتنفيذ برامجها، وتشمل ما يأتي:

أ- **التطور التكنولوجي:** يستدعي التطور التكنولوجي ضرورة أن تقوم الإدارة بتطوير وسائلها وأدواتها من طريق تحديث وسائلها بما يضمن للهيئة التعليمية ان يكونوا اكثر استجابة للتكنولوجيا المتطورة باستمرار .

ب- **تطور طرائق وأساليب العمل:** إن تطور طرائق وأساليب العمل، واكتساب معارف جديدة تساهم في تطور شكل الإدارة، إذ أصبحت أكثر سهولة ومرونة في تأدية الاعمال وانجازها . عكس ما كانت عليه سابقاً .

ج- **ازدياد حدة المنافسة:** لم تُعد المنافسة بين ادارات المدارس تستند على أساس توافر الموارد البشرية والمادية والمالية، بل أصبح التنافس الحقيقي يتم على أساس ما تمتلكه الإدارة من رؤى وافكار مستقبلية فضلاً عن ما تملكه من هيئة تعليمية مؤهلة ومدربة قادرة على تأدية مهامها واجباتها بأتم وجه وبأقل جهد ووقت وتكلفة، فضلاً عن مامها بالأساليب التكنولوجية (الدوري وآخرون، 2010: 40).

مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

يُعد بيرنز (Burns 1978) مؤسس القيادة التحويلية، وقد وصفها بانها عملية تفاعلية بين القائد والاتباع، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهو صاحب رؤية ورسالة واضحة، ووظيفته نقل الاتباع من حوله نقلة حضارية وتنموية، وهو المُلهم، الذي يستعمل إبداعه والهامة في التأثير بهم، فهو يشد هِممهم حول كيفية الأداء، ويثق بقدراتهم، ويعمل على تجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء، محاولاً تغييره وتطويره من طريق التابعين مُستفيداً من الإمكانيات المتاحة، ويبحث عن الفرص بشكل مستمر من طريق التغيرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ليوافق التهيئات المتوقعة، ويتصف بالقدرة العالية على إحداث التغيير، والتعامل مع الأزمات للوصول بالمنظمة إلى مستويات مبهرة من الانجاز (العتوم والكوفي، 2011: 76).

أهمية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من القيادات المؤثرة في سلوك واداء العاملين الا ان وجه الاختلاف بينها وبين القيادات الاخرى هي التأثير في سلوك الافراد بجعلهم يفكرون في المستقبل اكثر، ويخططون له ، ومن اهميتها ما يلي :

- 1- رفع من مستوى اداء الهيئة التعليمية من أجل تحقيق اهدافها.
 - 2- يسعى لتنمية وتطوير ادائهم باستمرار داخل المدرسة .
 - 3- تعمل القيادة التحويلية على زيادة ثقة الهيئة التعليمية بأنفسهم من طريق اداء واجباتهم بأتم وجه.
 - 4- تجعلهم مواكبين مع عصر التكنولوجيا الحديثة خاصة في ظل ظهور طرائق وتقنيات حديثة في عملية التعليم والعمل الاداري ،
 - 5- تساعد الهيئة التعليمية على الابتكارات أو الاختراعات وكل ما يتعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة .
 - 6- تعمل على التأثير في تغيير ثقافة المنظمة، في وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترابط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للمتغيرات الداخلية والخارجية(العلفي، 2013: 35).
- ويرى الباحث ان القيادة التحويلية تعمل على بث روح الحماس في نفوس الهيئة التعليمية وجعلهم اكثر نشاطا في البحث عن المعلومة الجديدة وتطبيقها بالشكل المناسب والصحيح بما يسهم في تطوير المنظمة من طريق تحقيق اهدافها.

أنماط القيادة التحويلية

تعد انماط القيادة التحويلية من العوامل المؤثرة في فاعلية التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية لما لها من دور في تحفيز اعضاء الهيئة التعليمية ووضع الخطوات العلمية والرؤى والافكار التي تسهل عملهم داخل المدرسة ومن هذه الانماط ما يلي :

اولاً: **القيادة العقلانية :** وهي القيادة التي تغير الواقع الحالي للمنظمة الى واقع افضل من طريق تقديمه لأفكار ونظريات جديدة تصب في تطوير العمل الاداري والتعليمي للمدرسة .

ثانياً: **القيادة الإصلاحية:** ويقصد بالقيادة الإصلاحية هو اصلاح جميع الاجراءات والاساليب المتبعة من قبل الادارة والهيئة التعليمية وتغييرها تغييراً جوهرياً بما يناسب تطورات العصر وتتماشى معه.



ثالثاً: القيادة الثورية: ويقصد بها إحداث تحول شامل في النظام التنظيمي من طريق الاستغناء عن الاجراءات والوسائل القديمة واستبدالها بطرائق واساليب حديثة، ورفع مستوى الوعي عند الهيئة التعليمية، وبحث ثقافة التغيير، وعدم البقاء على الوضع الراهن حتى التغيير المنشود التي تسعى المنظمة الى تحقيقه .
رابعاً: القيادة البطولية: ويقصد بها مخاطرة الادارة في اجراء التغيير مهما كلفها الامر وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات وحده ولا يحمل الهيئة التعليمية مسؤولية ذلك من اجل تحقيق الافضل وانتشال المدرسة الى واقع افضل واحسن من الواقع الذي هم فيه .

خامساً: القيادة الأيديولوجية: وهي القيادة التي تحمل مجموعة من الافكار ووجهات النظر التي تجعل من المنظمة قادرة على التنافس مع المنظمات الاخرى (الصيرفي، 2009: 35-39).
ويرى الباحث ان جميع انماط القيادة التحويلية تصب في مجال واحد وهو التطوير التنظيمي للمنظمة والذي يجعل من اداء الادارة والهيئة التعليمية اداءً مميزاً يتصف بمواصفات الجودة والكفاءة والفاعلية .

خصائص القائد التحويلي

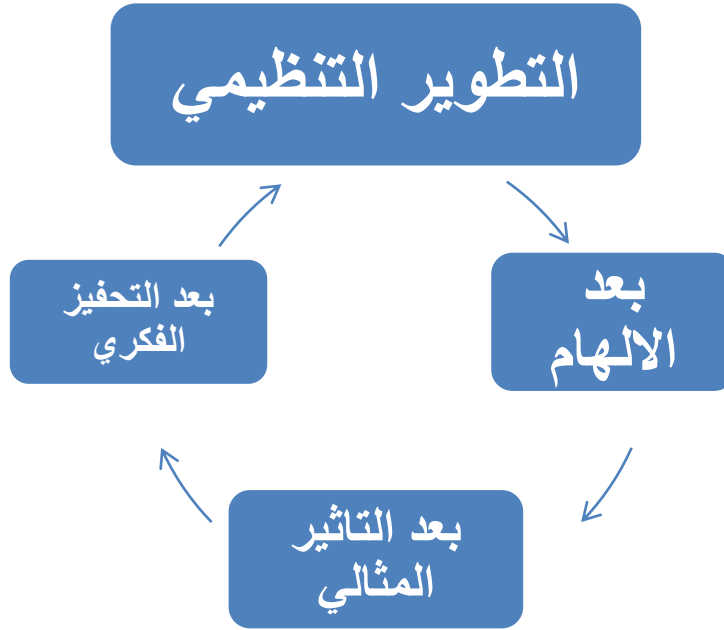
- القائد التحويلي يتسم بالخصائص التالية
- 1- يمتلك رؤية ثقافية للتطوير، ويمتلك الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل
 - 2- لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر
 - 3- شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء، فهو يعرف ما يستطيع وما لا يستطيع فعله.
 - 4- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز التفكير الإبداعي .
 - 5- يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيتها ويدلهم على طرق حلها .
 - 6- يهتم بالهيئة التعليمية فرادى وجماعات ويعطيهم الدعم، والتشجيع، والاهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز الأعمال على نحو أفضل. (العلفي، 2013: 44)

ابعاد نموذج التطوير التنظيمي وفقاً لنظرية القيادة التحويلية

- 1- الإلهام: هي قدرة المدير (القائد) على التأثير في نقل افكاره وافكار اعضاء الهيئة التعليمية من الحاضر الى المستقبل في اداء اعمالهم وتطويرها ، والتركيز في المستقبل اكثر من التركيز على الحاضر في تحقيق اهدافهم ، لأنه يرى أنّ الفرد الناجح هو الفرد الذي يخطط للمستقبل في انجاز اعماله اكثر من تفكيره بالحاضر .
- 2- التأثير المثالي: ويقصد بها قدرة المدير (القائد) على التفكير بطرائق واجراءات مبتكرة في انجاز اعماله الادارية والتعليمية فضلا عن قدرته بالتأثير في الهيئة التعليمية في أنّ يكونوا مبدعين مبتكرين لطرائق واساليب واجراءات جديدة مواكبة للتطور العصري في انجاز اعمالهم.
- 3- التحفيز الفكري: ويقصد بها قيام المدير (القائد) باستعمال الاساليب التكنولوجية والتقنيات الحديثة في العمل الاداري فضلا عن قدرته بالتأثير في الهيئة التعليمية في الاستغناء عن الوسائل التقليدية الكلاسيكية في عملية التعليم واستبدالها بوسائل تكنولوجية حديثة مواكبة للتطور الحاصل في مجال التربية والتعليم. لأنه يرى أنّ استعمال التكنولوجيا في المدرسة يسهم في انجاز الاعمال بسرعة، فضلا عن دقة وصحة المعلومات، وسهولة تخزينها، وحفظها، واسترجاعها مما ينعكس هذا على تطوير المدرسة وسهولة تحقيق اهدافها (افيليو 2003: 90).



ابعاد نموذج التطوير التنظيمي وفقا لنظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية



الشكل من اعداد (الباحث)

دواعي اختيار ابعاد القيادة التحويلية في بناء نموذج التطوير التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية

تُعد القيادة التحويلية من القيادات التي تسعى دائماً الى نقل المنظمات والافراد من الحاضر الى المستقبل نقلة نوعية مميزة ، وبما أننا نعيش في عصر التطور التكنولوجي اعتمد الباحث على بناء نموذج التطوير التنظيمي على ابعاد نظرية القيادة التحويلية ، اذ تُعد ابعادها من اكثر الابعاد قبولا في الدراسات العربية والاجنبية ، اذ إن هناك كثيراً من الدراسات تناولت هذه الابعاد كنموذج، لذلك اختار الباحث ثلاثة ابعاد من القيادة التحويلية (الالهام، التأثير المثالي، التحفيز الفكري) اذ يرى الباحث ان هذه الابعاد هي الانسب والافضل لأنها ركزت على التطوير التنظيمي بجميع نواحي المنظمة، المادية، والمعنوية ، والوظيفية ، وما لهذه الابعاد من دور في خلق الدافعية نحو التطوير والتجديد المستمر للمنظمة (الباحث).

ومن الاسباب التي دفعت الباحث لبناء نموذج التطوير التنظيمي ما يأتي:

- 1- يُعد نموذج التطوير التنظيمي من النماذج التي تحد من السلوكيات الخاطئة التي يتبعها المدير، واعضاء الهيئة التعليمية داخل المدرسة.
- 2- يُعد نموذج التطوير التنظيمي من النماذج الذي يركز على التجديد المستمر في الوسائل والطرائق والاساليب داخل المدرسة.
- 3- يعد نموذج التطوير التنظيمي من النماذج الذي يركز على اعتماد الادارة على رؤى وافكار مبتكرة في اداء اعمالها.
- 4- يقيس نموذج التطوير التنظيمي مستوى الاداء عند الادارة، والهيئة التعليمية.



5- يقيس انموذج التطوير التنظيمي العلاقات الانسانية بين الادارة والهيئة التعليمية (الباحث).

الهدف من بناء الانموذج المقترح للتطوير التنظيمي

ان الهدف من بناء الانموذج هو تقديم مقترحات للإدارة المدرسية وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية (الالهام ، والتأثير المثالي ، والتحفيز الفكري) لوضع رؤى وافكار مبتكرة في تحديد ادوار المدير والهيئة التعليمية، وحثهم على مواكبة التطورات الفكرية والثقافية والتكنولوجية، ونقلهم نقلة نوعية من طريق استعمال الطرائق والاساليب المتطورة الحديثة في العمل الاداري، والتعليمي(الباحث).

وتتلخص اهداف الانموذج بما يأتي:

- 1- امكانية الاستفادة من مزايا ابعاد القيادة التحويلية في استعمال الوسائل والتقنيات التكنولوجية والاجراءات الحديثة ، والعمل على تطبيقها.
- 2- عرض المهتمات والادوار الادارية المقترحة لمدير المدرسة الابتدائية، والتي حددت وفقاً لأبعاد القيادة التحويلية.
- 3- نشر ثقافة التطوير التنظيمي لدى القائمين على العملية التعليمية والتنظيمية والمتمثلة بالإدارة المدرسية، والهيئة التعليمية.
- 4- تعرف الاجراءات العملية التي يمكن اتخاذها لتفعيل تطبيق الانموذج المقترح بما يحقق تحسين مستوى الاداء التنظيمي لمديري المدارس والهيئات التعليمية.
- 5- تعرف المعوقات التي تعيق اداء التطوير التنظيمي والتخلص منها بشكل نهائي (الباحث).

دراسات السابقة

اولا اتخاذ القرار

- دراسة (البيضاني ، 2005)

رمت الدراسة الى (بناء انموذج لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها) وبناءً على ذلك تم صياغة اهداف البحث تقويم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها المحددة بمجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، التقويم)، ووضع رؤية مستقبلية لوظائف ادارة المدرسة الثانوية. ولتحقيق اهداف البحث بنية اداتين تمثل الاولى استبانة تقويم إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها وقد تكونت من (43) فقرة. والأداة الثانية هي استبانة آراء الخبراء بالرؤية المستقبلية لوظائف ادارة المدرسة الثانوية، وبلغت فقراتها (58)، بعد ذلك طبق الباحث اداتين البحث على افراد العينة البالغة (62) مشرفاً تربوياً، و(22) خبيراً من الاكاديميين التربويين، ولتحليل النتائج إحصائياً تم استعمال (معامل ارتباط بيرسون، و معادلة الفايروبناخ، و معادلة فيشر)، وبناءً على استجابات العينة توصل الباحث الى أن مديري المدارس الثانوية لا تهتم بأدائها لوظائف ذات الصلة بالمجتمع المحلي وإسهاماته في العملية التربوية مما أظهر ضعف العلاقة التفاعلية مع المجتمع ومؤسساته الاجتماعية. وفي ضوء ما تحقق من نتائج في (أولاً وثانياً) تم التوصل إلى انموذج تطويري لإدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها بهدف تمكينها من تحقيق اهدافها تحقيقاً فاعلاً (البيضاني ، 2005 ، المستخلص).

ثانياً النجاح التنظيمي

1-دراسة (غبور ، 2015)

رمت الدراسة الى بناء(انموذج مقترح لتطوير اداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة في مدينة دمشق) وبناءً على ذلك تم صياغة اهداف البحث للتعرف إلى بعض الاتجاهات التربوية المعاصرة ، وتعرف درجة الاداء التنظيمي، ودراسة اثر متغيرات تبعية التعليم ، عدد سنوات الخبرة ، المؤهل التعليمي ، ولتحقيق اهداف البحث اعد الباحث ثلاثة ادوات تكونت من (82) فقرة موجهة لمديري ومديرات المدارس الثانوية والى المدرسين والمدرسات افراد العينة البالغة (96) واستعملت الوسائل الاحصائية (المتوسط الحسابي ، النسب المئوية ، معامل الارتباط بيرسون ، معادلة الفايروبناخ ، اختبار شيفيه ، اختبار شفر، الاختبار التائي لعينة واحدة ، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وبناءً على استجابات العينة تم التوصل إلى النتائج الآتية: أن اداء مديري المدارس الثانوية في مدينة دمشق كان متوسطاً (غبور ، 2015 ، المستخلص).



مناقشة الدراسات السابقة

ملخص تحليلي للدراستين السابقتين:

- 1- وضحت الدراستين السابقتين (البيضاني ، 2005 / غبور ، 2015) مدى حرص الباحثين على دراسة هاتين الدراستين، ومدى أهميتها في التأثير على الأداء التنظيمي وتطويره.
- 2- استعملت الدراستين السابقتين المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة.
- 3- اتفقت هاتين الدراستين السابقتين في استعمالها للاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.
- 4- أظهرت نتائج دراسة (البيضاني) أنّ مديري المدارس الثانوية لا تهتم بوظائف الإدارة في العملية التربوية.
- 5- أظهرت نتائج دراسة (غبور) ان مديري المدارس الثانوية مواكبة لاتجاهات المعاصرة في مجال التربية ولكن بصورة متوسطة لا تلي مستوى الطموح .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- اختيار المنهج المناسب للبحث.
- إعداد مقياس البحث.
- الاطلاع على الوسائل الإحصائية.

الفصل الثالث منهجية البحث واجراءاته

منهج البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تعرّف بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي وفقاً لنظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع البحث: Population of The research:

يُعرف مجتمع البحث بأنه الأفراد الذين يحملون البيانات الظاهرة متناول البحث ، ويمكن القول إنّ المجتمع هو مجموع وحدات البحث التي يُراد منها الحصول على بيانات تخص الظاهرة قيد الدرس ، ومن أجل تحقيق الأهداف المُراد تحقيقها ينبغي أن يوصف المجتمع وصفاً دقيقاً لكل الصفات الخاصة به (Bory,1981;170) ، وتكون مجتمع البحث الحالي من (362) فردٍ من مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مديرية تربية بغداد (الرصافة/الثالثة) للعام الدراسي 2019-2020، والجدول الآتي يوضح :

جدول (1)

النسبة المئوية	مجتمع البحث مديرو ومديرات المدارس الابتدائية	مديرية التربية
52%	362	الرصافة الثالثة

حصلت على البيانات من مديرية الرصافة /3 في محافظة بغداد بموجب تسهيل مُهمة إلى / قسم الاحصاء

عينة البحث: Sample of The Research:

تُمثل العينة جزءاً من المجتمع الذي تُجرى عليه الدراسة ، لذلك يجب أن تكون العينة مطابقة ومماثلة للمجتمع تمثيلاً حقيقياً ، يستطيع الباحث من طريقها تعميم النتائج التي توصل إليها على مجتمع البحث (الخرابشة ، 2007: 113)

وتكونت عينة البحث من (187) فردٍ من مديري ومديرات المدارس الابتدائية اختيروا بنسبة (52%) من مجتمع البحث الاصلي والبالغ (362) .

مقياس البحث: Tool of The Research:

بنى الباحث مقياس التطوير التنظيمي لتحقيق أهداف البحث والحصول على البيانات والمعلومات .

**خطوات بناء مقياس البحث:**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وسؤال مجموعة من اهل التخصص في مجال الادارة التربوية أعد الباحث فقرات التطوير التنظيمي وفيما يأتي تفصيل ذلك:

أولاً: مقياس نموذج التطوير التنظيمي :

تكون مقياس نموذج التطوير التنظيمي، بصيغته الاولى من (31) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد .

- 1- بعد الالهام تكون من (8) فقرات
- 2- بعد التأثير المثالي تكون من (12) فقرة
- 3- بعد التحفيز الفكري تكون من (11) فقرة

تحقق الباحث من صدق مقياس البحث من طريق المؤشر الآتي:**الصدق الظاهري: Face validity:**

ويُعرف الصدق الظاهري بأنه قدرة الاداة على قياس ما وضعت لأجله ((الجابري، 2011: 389) ، وفي ضوء ذلك عرض مقياس البحث، بصيغته الاولى على مجموعة من المتخصصين في الادارة التربوية ، اذ بلغ عددهم (10) خبراء لمدى بيان آرائهم حول مقياس في صياغته ودقة فقراته ومدى وضوحه وصلاحيته، واعتمد نسبة(80%) من اتفاق الآراء بين المحكمين على صلاحية الفقرة كحد أدنى لقبول الفقرة ضمن الاداة ، والفقرة التي تحصلت على نسبة الاتفاق من (80) فما فوق تُعد الفقرة مقبولة (الجابري ، 2011: 218).

وبعد الاخذ بآرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم في تعديل بعض الفقرات وحذفها لمقياس (التطوير التنظيمي) فتكون بعد مجال الالهام (8) فقرات وبعد التأثير المثالي (11) فقرة، وبعد التحفيز الفكري (10) فقرات (بحيث اصبح نموذج التطوير التنظيمي يتكون من (29) فقرة ، بصيغته النهائية.

عينة التحليل الاحصائي:

طبق الباحث مقياس البحث على عينة تكونت من (116) فرد من مديري ومديرات المدارس الابتدائية عشوائياً لتحليل فقرات المقياس:

ثبات الاداة: Reliability: تم التحقق من الثبات من طريقة المؤشرين الآتين:**أ. طريقة إعادة الاختبار: Test –Re Test:**

تُعد من أكثر الطرائق استعمالاً في حساب ثبات الاختبار ، ويتم تطبيق المقياس على افراد العينة مرتين وبمدة زمنية لا تقل عن اسبوع ولا تزيد عن شهر وتحت ظروف متشابه ، ثم يحسب معامل الارتباط بين التطبيقين ويكون الناتج هو معامل الثبات (صابر ، 2002: 112).

ووزع مقياس البحث على (50) فرد من مديري ومديرات المدارس الابتدائية اختيروا عشوائياً ، بعد ذلك أعيد تطبيقه على العينة بعد مرور (14) يوماً، بعد ذلك حسب الباحث درجات التطبيق لكل فرد من أفراد العينة، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين مجموعتي الدرجات ، فكان معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.81) لمقياس نموذج التطوير التنظيمي وهي قيم تدل على استقرار اجابات الافراد على مقياس البحث.

طريقة: معادلة الفاكرونباخ: Alpha-Cronbach:

تعد معادلة (الفاكرونباخ) من الطرائق الشائعة في حساب ثبات المقياس، إذ يُشير معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة الى الاتساق بين فقرات المقياس، او ما يسمى بالتجانس الداخلي للفقرات (عبد الرحمن، 1998: 73).

وللتحقق من ثبات المقياس طبق الباحث معادلة الفاكرونباخ على درجات افراد العينة واستخرجت معامل الاتساق الداخلي لثبات المقياس إذ بلغ الثبات الكلي لمقياس نموذج التطوير التنظيمي (0.81)، مما يدل ذلك على تجانس الفقرات واستقرار نتائجها، ويمكن الاعتماد عليه للتأكد من ثبات المقياس.

تصحيح مقياس البحث:**مقياس (نموذج التطوير التنظيمي)**

صُحح مقياس البحث في ضوء البدائل الخمسة هي(متوافرة بدرجة كبيرة جداً، متوافرة بدرجة كبيرة، متوافرة بدرجة متوسطة، متوافرة بدرجة قليلة، غير متوافرة). وتم اعطاء:



- (5) درجات للبدل متوافرة بدرجة كبيرة جداً .
 (4) درجات للبدل متوافرة بدرجة كبيرة .
 (3) درجات للبدل متوافرة بدرجة متوسطة .
 (2) درجة للبدل متوافرة بدرجة قليلة .
 (1) درجة للبدل غير متوافرة .

وبعد التأكد من صدق وثبات مقياس البحث طبق الباحث المقياس بصيغته النهائية في المدة الزمنية الواقعة من يوم الثلاثاء الموافق 2020 / 1 / 7 الى يوم الثلاثاء 2020 / 1 / 21 على العينة الأساسية المشمولة بالبحث، وبعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتفريغ مقياس البحث بالطريقة الآتية .

Statistical Tools: الوسائل الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحاسوب (SPSS) استعملت الوسائل الإحصائية الآتية

- 1- استعمل المتوسط الحسابي والفرضي والانحراف المعياري.
- 2- اختبار مربع كاي لتعرف إلى الصدق الظاهري.
- 3- الاختبار التائي لعينة واحدة .
- 4- معامل ارتباط بيرسون : لاستخراج الثبات بطريقة اعادة الاختبار .
- 5- القيمة التائية لاستخراج دلالة معامل الارتباط.

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها:

الهدف الأول : عرض نتائج استجابات افراد عينة البحث حول بناء نموذج مقترح للتطوير التنظيمي وفقا لنظرية القيادة التحويلية عند مديري المدارس الابتدائية:

لتحقيق هذا الهدف تم حساب الوسط الحسابي لدرجات افراد عينة بناء نموذج التطوير التنظيمي فبلغ (66,81) وبانحراف معياري مقدراه (25,23) في حين بلغ المتوسط الفرضي البالغ (90) درجة وبعد استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة بلغت القيمة التائية المحسوبة (31,96) اتضح إنها أكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96) عند مستوى دلالة (0,05) وبدرجة حرية (186) ، من طريق ذلك يتضح إن درجة المتوسط الحسابي لبناء نموذج التطوير التنظيمي عند مديري المدارس الابتدائية أقل من الوسط الفرضي ، وهذا يعني أن مديري المدارس الابتدائية ليس لديهم القدرة على التطوير التنظيمي وانهم مازالوا يتبعون الاساليب والاجراءات التقليدية في الاعمال الادارية فضلا عن قلة تأثيرهم في دافعية وحماس الهيئة التعليمية باستخدام التقنيات والطرائق الحديثة في التعليم ومواكبة التطور.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (البيضانى ، 2005) من حيث الهدف الاول إذ توصلت هذه الدراسات ان مديري المدارس الابتدائية غير قادرين على التطوير التنظيمي لمدارسهم . واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (غبور ، 2015) من حيث الهدف الاول إذ توصلت دراسة غبور ان مديري المدارس قادرين على التطوير الاداري لكن بدرجة متوسطة اما الدراسة الحالية توصلت الى عكس نتيجة (دراسة غبور).والجدول الاتي يوضح ذلك . جدول (2)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة تقويم نموذج التطوير التنظيمي

مستوى الدلالة 0,05	القيمة التائية		الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	درجة الحرية	العينة	انموذج التطوير التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة						
دالة احصائياً	1,96	31,96	25,23	87	66,81	186	187	



ابعاد نموذج التطوير التنظيمي :

لُتعرّف إلى ابعاد التطوير التنظيمي استعمل الاختبار التائي لعينة واحدة، وباستعمال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة الفقرات، والابعاد المُتحققة ، وغير المُتحققة ، فُتعد الفقرة والبُعد متحققاً، اذا حصلنا على متوسط حسابي (3) او اكثر وسيفسر الباحث اول فقرة و اخر فقرة في كل مجال، وكانت نتائج الابعاد كالآتي:

البعد الاول: الالهام :

المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الالهام مرتبةً ترتيباً تنازلياً ، اذ حصلت جميع فقرات البعد على وسط حسابي (2,26) وانحراف معياري (0,96) وهي فقرات غير متحققة ، ويُعزى ذلك الى ان مديري المدارس الابتدائية لا يهتمون بتغيير الحاضر ولا يمتلكون أي رؤيا مستقبلية لتطوير العمل الاداري والتربوي فضلا عن ضعف قدرتهم في التأثير على اداء الهيئة التعليمية وحثهم على الابداع في مجال عملهم .. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (3)

الانحراف المعياري	المُتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرة في المجال	الرتبة
1,12	2,95	يشجع الهيئة التعليمية للعمل بروح الفريق الواحد .	7	1
1,07	2,55	لديه القدرة على التنبؤ باحتياجات المدرسة مستقبلاً وتحقيقها .	1	2
0,60	2,50	يعمل على إثارة روح الحماس لدى الهيئة التعليمية والتفكير في المستقبل لتحقيق اهداف المدرسة .	3	3
1,15	2,48	يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير العمل التنظيمي والتربوي في المدرسة .	4	4
1,13	2,35	يتناقش مع الهيئة التعليمية حول الاجراءات والخطوات التي تسهم في تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة .	5	5
1,25	2,20	يمتلك إرادة قوية لإحداث تغييرات ايجابية في المدرسة .	2	6
1,36	2,02	يحفز الهيئة التعليمية على التفكير الإبداعي لحل المشكلات .	8	7
0,02	1,06	يشجع الهيئة التعليمية على القيام بالبحوث التطورية والإجرائية التي تخدم مصلحة المدرسة .	6	8
0,96	2,26	المُعدل		

البعد الثاني : التأثير المثالي:

المُتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات التأثير المثالي مرتبةً ترتيباً تنازلياً، اذ جاءت الفقرة (11) بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,88) ويعزى ذلك الى ان مديري المدارس الابتدائية ماتزمون بما يملئ عليهم الامشرف الاداري اذ يعتقدون ان الاخذ بإرشادات المشرف الاداري سيني ويطور من ادائهم ، في حين حصلت الفقرة (8) على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (1,12) وانحراف معياري (0,46) وبلغ المُتوسط الحسابي للمجال ككل (2,83) وانحراف معياري (0,91)، ويُعزى ذلك الى ان مديري المدارس الابتدائية يعتقدون ان التبادل الزيارات بين الادارات من جهة وبين الهيئات التعليمية من جهة اخرى لا تقيد في الحصول على المعلومة ولا تنمي من ادائهم وتطور من عملهم التنظيمي.



جدول (4)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرة في المجال	الرتبة
0,88	3,73	يحرص على الإفادة من آراء المشرفين الإداريين في تنمية ادائه التنظيمي.	11	1
0,77	3,66	يسعى ان تكون مدرسته من المدارس المتميزة.	2	2
0,98	3,59	يهيء المناخ المناسب الذي يحفز الهيئة التعليمية للعمل داخل المدرسة.	6	3
0,93	3,39	يؤمن بمبدأ الرقابة في العمل.	7	4
1,14	2,85	يحث الهيئة التعليمية على الإفادة من خبرات زملائهم الذين سبقوهم.	4	5
1,05	2,82	يستعمل الطرائق الحديثة في انجاز الاعمال الادارية والتربوية.	3	6
1,13	2,77	يوظف نتائج التقييم بما يخدم تطوير العملية التربوية والادارية داخل المدرسة.	5	7
1,08	2,56	يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين الهيئة التعليمية وتبادل المعلومات المستجدة في مجال عملهم.	9	8
0,63	2,52	يحث الهيئة التعليمية على التقاني في اداء اعمالهم.	1	9
1,25	2,22	يحث الهيئة التعليمية على الإفادة من آراء المشرفين التربويين في تنمية ادائهم.	10	10
0,46	1,12	يشجع على تبادل الزيارات بين الادارات لتباحث في الامور الادارية وتبادل الخبرات بينهم.	8	11
0,91	2,83	المعدل		

البعد الثالث : التحفيز التفكير :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التحفيز الفكري مرتبة ترتيبا تنازليا ، اذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (1,76) وانحراف معياري (0,75) وهي فقرات غير متحققة ، ويعزى ذلك الى ان مديري المدارس الابتدائية ليس لديهم القدرة والاستعداد على مواكبة التطور الحاصل في مجال التربية والتعليم تكنولوجيا فضلا عن ضعف قابليتهم بالتأثير في اعضاء الهيئة التعليمية على استعمال التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التعليم. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة	الفقرة في المجال
1,12	2,96	يواكب المستجدات التكنولوجية في الادارة .	10	1
1,15	2,48	يستعمل الحاسوب في انجاز اعماله الادارية.	4	2
1,20	2,47	يؤمن بأهمية التكنولوجيا في العمل الاداري.	8	3
0,79	1,62	يحث الهيئة التعليمية على استعمال الوسائل التكنولوجية في التعليم لتطوير ادائهم.	2	4
0,66	1,51	يعمل على خزن المعلومات الادارية بوسائط متعددة كالأشرطة والاقراص والرام .	5	5
0,72	1,48	يستعمل التقنيات الحديثة في عملية التواصل مع الهيئة التعليمية في متابعة نشاطاتهم وادائهم.	6	6
0,72	1,40	يستثمر الوقت في انجاز الاعمال الادارية باستعمال التقنيات الحديثة .	7	7
0,46	1,12	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على المشاركة في دورات التدريب الخاصة بالتقنيات التربوية والمعلوماتية الحاسوبية.	9	8



0,70	1,5	يحث على نشر ثقافة التكنولوجيا في العمل الاداري.	3	9
0,02	1,06	يهتم بتطوير وسائل الاتصال الاداري تكنولوجياً مع اعضاء الهيئة التعليمية.	1	10
0,75	1,76	المُعدل		

وعند احتساب المُعدل العام لكل بعد من ابعاد التطوير التّنظيمي جاءت الابعاد جميعها غير متحققة وسيرتبها الباحث بحسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري اذ جاء بعد التأثير المثالي بالمرتبة الاولى إذ بلغ الوسط الحسابي (2,83) بانحراف معياري (0,91)، وجاء بعد الالهام بالمرتبة الثانية إذ بلغ الوسط الحسابي (2,26) بانحراف معياري (0,96)، وجاء بعد التحفيز الفكري بالمرتبة الاخيرة إذ بلغ الوسط الحسابي (1,76) بانحراف معياري (0,75)، ويُعزى ذلك إلى أنّ مديري المدارس الابتدائية يفتقرون الى الاجراءات والاساليب والطرائق الحديثة وخاصة التكنولوجيا في انجاز اعمالهم ، وعدم مواكبتهم للتطورات الحديثة في مجال العمل الاداري والتعليمي وما اهميتها في التطوير التّنظيمي للمدرسة .

مجالات العدالة التّنظيمية حسب الترتيب الوسط الحسابي والانحراف المعياري مرتبة ترتيباً تنازلياً من الاعلى الى

ادنى مستوى

جدول (6)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الرتبة
0,91	2,83	بعد التأثير المثالي	المرتبة الاولى
0,96	2,26	بعد الالهام	المرتبة الثانية
0,75	1,76	بعد التحفيز الفكري	المرتبة الثالثة

ورتب الباحث الفقرات التي تحققت والفقرات غير المتحققة من الاعلى الى الادنى لأبعاد نموذج التطوير

التّنظيمي بحسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

جدول (7)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة
الفقرات المتحققة لأبعاد نموذج التطوير التّنظيمي			
بعد التأثير المثالي			
0,88	3,73	يحرص على الإفادة من آراء المشرفين الإداريين في تنمية ادائه التّنظيمي.	1
0,77	3,66	يسعى ان تكون مدرسته من المدارس المتميزة.	2
0,98	3,59	يهيئ المناخ المناسب الذي يحفز الهيئة التعليمية للعمل داخل المدرسة.	3
0,93	3,39	يؤمن بمبدأ الرقابة في العمل.	4
الفقرات غير المتحققة لأبعاد نموذج التطوير التّنظيمي			
1,12	2,96	يواكب المستجدات التكنولوجية في الإدارة.	5
1,12	2,95	يشجع الهيئة التعليمية للعمل بروح الفريق الواحد .	6
1,14	2,85	يحث الهيئة التعليمية على الإفادة من خبرات زملائهم الذين سبقوهم.	7
1,05	2,82	يستعمل الطرائق الحديثة في انجاز الاعمال الادارية والتربوية.	8
1,13	2,77	يوظف نتائج التقييم بما يخدم تطوير العملية التربوية والادارية داخل المدرسة.	9
1,08	2,56	يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين وتبادل المعلومات المستجدة في مجال عملهم .	10
1,07	2,55	لديه القدرة على التنبؤ باحتياجات المدرسة مستقبلاً وتحقيقها.	11
0,63	2,52	يحث الهيئة التعليمية على التفاني في اداء اعمالهم.	12
0,60	2,50	يعمل على إثارة روح الحماس لدى الهيئة التعليمية والتفكير في المستقبل لتحقيق اهداف	13



		المدرسة.	
1,15	2,48	يستعمل الحاسوب في انجاز اعماله الادارية.	14,5
1,15	2,48	يمتلك رؤية مستقبلية لتطوير العمل التنظيمي والتربوي في المدرسة.	14,5
1,20	2,47	يؤمن بأهمية التكنولوجيا في العمل الاداري.	16
1,13	2,35	يتناقش مع الهيئة التعليمية حول الاجراءات والخطوات التي تسهم في تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة.	17
1,25	2,22	يبحث الهيئة التعليمية على الإفادة من آراء المشرفين التربويين في تنمية ادائهم.	18
1,25	2,20	يمتلك إرادة قوية لإحداث تغييرات ايجابية في المدرسة.	19
1,36	2,02	يحفز الهيئة التعليمية على التفكير الإبداعي لحل المشكلات.	20
0,79	1,62	يبحث الهيئة التعليمية على استعمال الوسائل التكنولوجية في التعليم لتطوير ادائهم.	21
0,66	1,51	يعمل على خزن المعلومات الادارية بوسائط متعددة كالأشرطة والأقراص والرام .	22
0,72	1,48	يستعمل التقنيات الحديثة في عملية التواصل مع الهيئة التعليمية في متابعة نشاطاتهم وادائهم.	23
0,72	1,40	يستثمر الوقت في انجاز الاعمال الادارية باستعمال التقنيات الحديثة .	24
0,46	1,12	يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على المشاركة في دورات التدريب الخاصة بالتقنيات التربوية والمعلوماتية الحاسوبية.	25,5
0,46	1,12	يشجع على تبادل الزيارات بين الادارات لتباحث في الامور الادارية وتبادل الخبرات بينهم .	25,5
0,70	1,5	يبحث على نشر ثقافة التكنولوجيا في العمل الاداري.	27
0,02	1,06	يشجع الهيئة التعليمية على القيام بالبحوث التطورية والإجرائية التي تخدم مصلحة المدرسة.	28
0,02	1,06	يهتم بتطوير وسائل الاتصال الاداري تكنولوجياً مع اعضاء الهيئة التعليمية.	29

الاستنتاجات: Conclusions

في ضوء نتائج البحث استنتج الباحث ما يأتي:

- 1- ان غالبية مديري ومديرات المدارس الابتدائية لا يمتلكون رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة.
- 2- ان غالبيتهم لا يهتمون بالوسائل الحديثة المتطورة تكنولوجيا لعملية الاتصال والتواصل مع اعضاء الهيئة التعليمية
- 3- ان غالبيتهم لا يستعملون الاساليب والوسائل التكنولوجية في اعمالهم الادارية .
- 4- ان غالبيتهم لا يحثون الهيئة التعليمية على استعمال الطرائق ووسائل التعليم الحديثة المتطورة تكنولوجيا في التعليم.
- 5- ان غالبيتهم لا يعيرون اهمية لتبادل الزيارات بين الادارات لغرض الاستفادة وتبادل المعلومات .
- 6- ان اغلبيتهم لا يعيرون اهمية لاستثمار الوقت في انجاز اعمالهم.
- 7- ان غالبيتهم لم يؤثر بحماس واندفاع الهيئة التعليمية في اظهار الابداعات في مجال تخصصهم.
- 8- ان غالبيتهم لا يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.
- 9- ان غالبيتهم لم يخططوا لإدخال التقنيات والبرامج الالكترونية في الاعمال الادارية والتعليمية.

التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته يوصي الباحث ما يأتي:

- 1- اعتماد مقياس نموذج التطوير التنظيمي في مديريات التربية في محافظة بغداد في زيادة ورفع كفاءة الاداء الاداري لمديري المدارس الابتدائية ، والهيئة التعليمية وفاعليته.
- 2- ينبغي على ادارات المدارس الابتدائية الاهتمام والتأكيد على مفهوم التحفيز الفكري تكنولوجياً لما له دور في تطوير اداء الادارات والهيئة التعليمية .
- 3- اشراك ادارات المدارس الابتدائية في الدورات الخاصة بمجال التقنيات التكنولوجية.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (62) December 2020

العدد (62) ديسمبر 2020



- 4- اشراك الهيئة التعليمية بالدورات الخاصة بمجال التقنيات والوسائل التكنولوجية .
- 5- ادخال الادارات المدرسية بدورات القيادة الادارية لما لها دور في تحفيز والهام الهيئة التعليمية.
- 6- ادخال ادارات المدارس الابتدائية بدورات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم .
- 7- توفير كافة المستلزمات التكنولوجية لإدارات المدارس الابتدائية .
- 8- ادخال التكنولوجية في الاعمال الادارية والتعليمية.
- 9- دعم ادارات المدارس الابتدائية في اداء ادوارهم بأكثر فاعلية ونشاط من جانب رقابة اداء الهيئة التعليمية ومدى اخلاصهم في العمل وحيهم له.
- 10- اشراك الادارات والهيئة التعليمية بدورة مناهج البحث لأعداد البحوث التي تفيدهم في مجال عملهم وتخدم مصلحة المدرسة.

المقترحات Suggestions

في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته وتوصياته يقترح الباحث ما يأتي :

- 1- إجراء دراسة مُماثلة لهذه الدراسة على مستوى ادارات المدارس المُتوسطة والاعدادية.
- 2- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مستوى مديريات التربية.
- 3- إجراء دراسة توضح مُتغير البحث بحسب متغيري الجنس والتخصص.

المصادر

- 1- افيليو، بروس(2003) تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكم الخزامي القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 2- البيضاني ، ماجد بريسم عطوان (2005) انموذج مقترح لتطوير ادارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها ، اطروحة دكتوراه جامعة بغداد ، كلية التربية ابن الهيثم ادارة تربوية.
- 3- الجابري، كاظم كريم (2011) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، مكتبة النعيمي للطباعة، بغداد.
- 4- الخرايشة، عمر محمد عبد الله(2007) أساليب البحث العلمي، دار الفكر للنشر، عمان.
- 5- الدوري، زكريا مطلق وآخرون(2010) وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- الرحاطة، عبد الرزاق والعزام زكريا أحمد. (2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- زاير ، سعد علي ، وجري ، خضير عباس (2015) تصميم التعليم وتطبيقاته في العلوم الانسانية ، بغداد.
- 8- صابر ، فاطمة عوض ، وميرفت علي خواجه (2002) أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة الإشعاع الفني ، مصر، ط2.
- 9- الصيرفي، محمد (2009) الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر .
- 10- طافش ، محمود (2004) الإبداع في الإشراف والإدارة المدرسية، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن.
- 11- عابدين، محمد عبد القادر (2001) الادارة المدرسية الحديثة، عمان الاردن الشروق للنشر والتوزيع .
- 12- عبد الرحمن ، سعد (1998) القياس النفسي-النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- 13- العتوم، عدنان وكوفي قاسم(2011) القيادة والتغير الطريق نحو النجاح، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان.
- 14- لعلوان، علاء الدين(2004) الوضع الحالي للتربية والتعليم والرؤى الجديدة تقرير حول الموقف اليوم واستراتيجياتنا للمستقبل القريب، بغداد، وزارة التربية.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانية والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (62) December 2020

العدد (62) ديسمبر 2020



- 15- العلفي، هدى حسن يحيى (2013) القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، الدار الهندسية، ط1، القاهرة.
- 16- العميان، محمود سلمان. (2010): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009): الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- 18- غيور، ماهر محمود (2015) نموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، دراسة ميدانية في مدينة دمشق اطروحة دكتوراه في فلسفة التربية دمشق.
- 19- فضل الله، محمد رضا (2007) الادارة المدرسية والقيادة التربوية، جامعة ازاد الاسلامية كلية التربية والتعليم (تعين دراسي).
- 20- القانون، عبد اللطيف (2015) دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية 0 دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة) غزة فلسطين المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- لهلالات، صالح علي عودة(2014) ادارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال دار وائل للنشر عمان-الاردن .
- 22- Beach, (1995), Constructing cultural Models through Responses to Literature, English – Journal, vol,84, no, 6.
- 23-Bory, W.R., (1981), Applying educational research-A practical guide for teachers, New York, London
- 24- Keneth&Reuben, (1975), Management an Anformation perspection, University of Texas at Austin.
- 25-Murphy, L, (2005), Transformational Leadership ; A Cascading Chain Reaction, Journal of Nursing Management, vol,13,no.

References

- 1- Avilio, Bruce (2003) Leadership Development, Building Vital Forces, translated by Abdel Hakam Al Khuzami, Cairo, Dar Al Fajr for Publishing and Distribution
- 2- Al-Baidani, Majed Breesem Atwan (2005) A proposed model for developing high school administration in light of its functions, a PhD thesis, University of Baghdad, Ibn Al Haytham College of Education, Educational Administration
- 3- Al-Jabri, Kazem Karim (2011) Research Methods in Education and Psychology, 1st floor, Al-Nuaimi Library for Printing, Baghdad
- 4- Kharabsheh, Omar Muhammad Abdullah (2007) Methods of Scientific Research, Dar Al Fikr Publishing, Amman
- 5- Al-Douri, Zakaria Mutlak and others (2010) The Functions and Operations of Business Organizations, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman
- 6- Al-Rahhela, Abd Al-Razzaq and Al-Azzam Zakaria Ahmed. (2011): Organizational Behavior in Organizations, Arab Society Library for Publishing and Distribution, Amman.



- 7-Zayer, Saad Ali, and Jerry, Khudair Abbas (2015) Education Design and its Applications in the Humanities, Baghdad.
- 8- Saber, Fatima Awad, and Mervat Ali Khawaja (2002) Foundations and Principles of Scientific Research, Artistic Radiation Library, Egypt, 2nd Edition.
- 9- Al-Sayrafi, Muhammad (2009) The Scientific Encyclopedia of Organizational Behavior, Modern University Office, Alexandria, Egypt.
- 10- Tafesh, Mahmoud (2004) Creativity in School Supervision and Administration, Al-Furqan Publishing House, Amman, Jordan.
- 11- Abdin, Muhammad Abdul Qadir (2001) Modern School Administration, Amman, Jordan, Al Shorouk Publishing and Distribution.
- 12- Abd al-Rahman, Saad (1998) Psychometrics - theory and practice, Arab Thought House, Cairo.
- 13- Al-Atoum, Adnan and Kofahi Qasim (2011) Leadership and Change: The Way to Success, Ithraa for Publishing and Distribution, Amman.
- 14- Alwan, Alaeddin (2004) The current state of education and new visions, a report on the situation today and our strategies for the near future, Baghdad, Ministry of Education.
- 15- Al-Alofi, Hoda Hassan Yahya (2013) Transformational Leadership: An Introduction to Preparing Change Leaders in Universities, Engineering House, 1st Edition, Cairo
- 16- The blind, Mahmoud Salman. (2010): Organizational behavior in business organizations, 5th ed., Wael Publishing and Distribution House, Amman
- 17- Al-Ghalbi, Taher Mohsen and Idris, Wael Muhammad Subhi. (2009): Strategic Management - An Integrated Methodological Perspective, 2nd Edition, Wael Publishing House, Amman.
- 18- Ghabbour, Maher Mahmoud (2015) A proposed model for developing the performance of public secondary school principals in light of contemporary educational trends, a field study in Damascus, a doctoral thesis on the philosophy of education in Damascus.
- 19- Fadlallah, Muhammad Redha (2007) School Administration and Educational Leadership, Islamic Azad University, College of Education (Academic Appointment).
- 20- Al-Qanoo ', Abd al-Latif (2015) The Role of Transformational Leadership in Achieving the Palestinian Strategic Goals 0 A Study Applied to Palestinian Political Leaderships in the Gaza Strip), (Unpublished Master Thesis) Gaza, Palestine, The March for Publishing and Distribution, Amman
- 21- Lahlat, Saleh Ali Odeh (2014) Management of Excellence, Modern Practice in Management of Business Organizations, Wael Publishing House, Amman-Jordan