

متطلبات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت

إعداد

الطالب / مجبل مطلق بوسمري
رئيس قسم التربية الإسلامية في مدرسة صفوان بن اميه

إشراف

د/ حنان البدرى كمال
الأستاذ المساعد بقسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ أشرف محمود أحمد
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل كلية للدراسات العليا والبحوث
كلية التربية بالگردقة- جامعة جنوب الوادي

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

متطلبات مقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي

في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت

أ.د/ أشرف محمود أحمد د/ حنان البديري كمال / مجبل مطلق بوسمري

مقدمة:

يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات، والإدارات في المؤسسة ككل. ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى، بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط، والخبرات التدريبية. ويركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية، لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح لكل من المديرية والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد أو بطاقتها الكاملة. ويعد التطوير التنظيمي أسلوباً لحلّ المشكلات في المؤسسات التربوية لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية، وتنمية القدرة على حلّ المشكلات، والتجديد المستمر لهذه المؤسسات من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المؤسسة (الصيرفي، ٢٠٠٦، ٣٢).

وبذلك يهدف التطوير التنظيمي إلى ضمان مجارة المؤسسة التربوية للتغيرات التي تحيط بها، فضلاً عن استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

مشكلة البحث:

على الرغم مما يبذل من جهود لتطوير التعليم في معظم المجتمعات، وعلى الرغم مما يتمتع به التعليم من مزايا عديدة؛ إلا أنه لا يزال يُعاني من جوانب القصور تبرز على شكل مخرجات يعتربها الكثير من الخلل والنقص، ويعني ذلك أن التعليم قبل الجامعي لا

يزال بحاجة إلى تحسين نوعيته، ورفع مستوى جودته، وزيادة فاعليته، مما يتطلب إدخال تعديلات جذرية على محتواه ووسائله وأدواته، وبيئته، ومدخلاته المادية والبشرية، لترقى به، بما يلي حاجات المجتمع وليصبح أكثر مساهمة في تطويره، وأكثر قدرة على الإسهام في حل مشكلات التنمية وقضاياها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتباع المداخل الإدارية الحديثة في كافة الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات التربوية ، والتي من خلالها يمكن تحديد جوانب الخلل المختلفة، والعمل على علاجها.

كما أن هناك فجوة كبيرة بين النتائج المتحققة فعلياً في مرحلة التعليم قبل الجامعي وبين النتائج المرغوبة، وذلك على الرغم من إدخال التغيرات إلى هذه المرحلة، إلا أن هذه التغيرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح التغيير فيها بشكل فاعل يتغلب على مشكلاتها، ويساعدها على أداء دورها بالشكل المنوط بها، حيث يلاحظ استمرار المشكلات التي تعاني منها تلك المدارس، ويظهر ذلك حتمية تغيير الأنماط الإدارية الممارسة بما يمكن من تحقيق نقلة نوعية تتغلب بها على السلبيات المتراكمة التي تعمل في ظلها(الديحاني، ٢٠٠٩، ١٤-١٥).

تساؤلات البحث:

تتضح مشكلة الدراسة الحالية من خلال عن التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية والفكرية للتطوير التنظيمي التربوي ؟
٢. ما معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت؟
٣. ما المتطلبات التربوية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية التعرف على:

١. الأسس النظرية والفكرية للحوكمة.

٢. أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

٣. المتطلبات التربوية المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١. أهمية موضوع البحث كون التطوير التنظيمي من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بتطوير أداء المؤسسات التربوية في الآونة الأخيرة.
٢. قلة الدراسات المهمة تناول التطوير التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي.
٣. قد تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين في مجال الإدارة التربوية بأهمية تطبيق التطوير التنظيمي في المجال التربوي لما لها من آثار إيجابية تشمل جميع العاملين بهذا المجال وكذلك المخرجات التربوية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:-

حدود الموضوع: اقتصرت الدراسة على موضوع معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي وصولاً لرؤية للمتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في هذا التعليم.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة (المزين، وصبيح، ٢٠١٥،

(١٧٧٣)، وهو بعد المنهج المناسب للبحث الحالي، حيث يتم من خلاله التعرف على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في التعليم قبل الجامعي، وكيفية إيجاد رؤية حول المتطلبات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

مصطلحات البحث:

التطوير التنظيمي

ينظر إلى التطوير التنظيمي على أنه عملية تتضمن مجموعة من الأعمال التي يتم تبنيها من أجل زيادة فعالية التنظيم، وتحسين أداء العاملين فيه، ولدى معظم المنظمات أقسام للتطوير التنظيمي، وعاملون مختصون فيها، يقومون على إدارة التغيير المخطط، وبهدف مساعدة المنظمات للقيام بتغييرات تحويلات من وضعها الراهن إلى الوضع المستقبلي المرغوب. وهذه الانتقالات المرغوب الوصول إليها وتحقيقها هي من مسؤولية التطوير التنظيمي عن طريق عرض وإيضاح مختلف الطرق، والتطورات التي يمكن للمنظمة إتباعها من أجل تحقيق غاياتها، فعملية التطوير التنظيمي تهدف إلى تحقيق درجة عالية من الأداء، إلا أنها قد تواجه العديد من المعوقات المختلفة التي تحول دون تحقيقها ذلك المستوى من الأداء (الغامدي، ٢٠٠٩، ٢٩-٥٧).

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي

وينظر إلى التطوير التنظيمي على أنه سلسلة الجهود المستمرة بعيدة المدى، والهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور، وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها عن طريق توظيف النظريات والتقنيات السلوكية المعاصرة الداعية إلى تعبئة الجهود الجماعية، وتحقيق المشاركة الجماعية، واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها (ناصر، ٢٠٠٧، ٣٦٦).

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه "مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم،

وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة، والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة، لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل، لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها (الغالبى، صالح، ٢٠١٠، ٣٧).

ويشير (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٤٥١) وعبد الله عبد الغني الطجم (٢٠٠٩، ٦٥) إلى أنه يمكن تحديد أهمية التطوير التنظيمي ومدى الحاجة إلى تنبيهه من خلال الأبعاد التالية:

١. بالنسبة للعاملين: نظراً للتطورات التي شهدتها الأعمال في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، زاد اهتمام علماء الإدارة بالموارد البشرية، وزادت بذلك الدعوات الداعمة لأهمية إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على نشر روح العمل الجماعي، والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته.

٢. بالنسبة للعملاء: في ظل التغيرات الهائلة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، أصبح الأفراد داخل المؤسسات يجدون صعوبات بالغة في استيعابها، والتكيف معها في غياب السياسات والاستراتيجيات الداعمة للتغيير والتطوير التنظيمي، فأساليب الاتصال الحديثة والحاسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع.

٣. بالنسبة للمنظمة: لكي تكون المنظمة متميزة حقيقة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة، فكل جزء وكل نشاط وكل فرد في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين، فالأخطاء قابلة للتضاعف، والفشل في تحقيق متطلبات ورغبات فرد ما من شأنه أن يؤدي إلى مشاكل واختناقات في أماكن مختلفة بالمنظمة، وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التحسين، والتغيير، والتطوير حتى تتقضى قدر المستطاع الوقوع في الأخطاء، وبالتالي فسوف يضيع وقتها وجهدها على أنشطة ليست لها فائدة مثل تصحيح الأخطاء، والبحث في اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، والإصلاح أو إعادة العمل.

أي أن التطوير التنظيمي يسهم بشكل كبير في تطوير أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها، فضلاً عن كونه يمثل أداة فعالة للتغلب على المعوقات التي تواجه العمل، ويحسن المؤسسة من احتمالية الوقوع في مشكل مستقبلية، نتيجة لتمسكها بأسلوب اداري روتيني وعقيم، كما أنه يحقق نتائج ايجابية للعاملين، حيث يحسن من قدراتهم الأدائية وينشر قيم العمل الجماعي بينهم، ويحدد لهم مجموعة من الأدوار المحددة، كما يتسبب في رضا العملاء والمجتمع عن الخدمات المقدمة نتيجة لتقاربها مع توقعاتهم الفعلية.

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص المتعلقة بالتطوير التنظيمي، والتي تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى، حيث أنه من أهم خصائصه: (الطجم، ٢٠٠٩، ٧٠-٧١).

١- **ذو طابع عملي:** حيث يهدف إلى تغيير فعلي، ويبدأ بمرحلة التشخيص، ثم يتم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم، لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، إذن فبرامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية، وهذا ما يجعلها تختلف عن مجهودات التدريب أو حلقات النقاش التي تهدف إلى زيادة المعلومات والمهارات، والتي على الشخص تطبيقها عند العودة لمكان العمل.

٢- **برنامج مخطط وطويل الأجل:** يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات للتغير، وتشمل العديد من العناصر والمتغيرات المتعلقة بالتخطيط الإداري، ووضع الأهداف، والتنفيذ، والتقييم، وتصحيح النتائج عند الضرورة.

٣- **موجه نحو حل المشاكل:** تتصف مجهودات التطوير التنظيمي ابتداءً من مرحلة التشخيص وانتهاءً بمرحلة المتابعة بأنها برامج فعلية وعملية، موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية، مما يعني أنها لا تعمل في فراغ، بل تنصب على تحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- **يعكس منهج النظم:** يعتبر التطوير التنظيمي برنامج متكامل، ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، لذلك ونتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث، والتأثير المتبادل والاعتمادية بين كافة أجزائه،

ويهتم التطوير التنظيمي برفع كفاءة كافة المكونات التنظيمية من: هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيله، وموارد مادية وتكنولوجية، ويعطي أهمية قصوى للعنصر البشري في التنظيم، ويسعى إلى إيجاد توافق وانسجام بين تلك العناصر.

٥- **الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعليم:** يتعلم المشاركون خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم، من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية، فمن خلال المشاركة في النقاش وعرض الخبرات المختلفة تظهر الحلول المناسبة، ويتوفر قدر من التعليم ناتج عن تجارب حقيقية ينتج عنها تغيير في السلوك نحو الأفضل.

٦- **الحاجة لخبير تطوير:** تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير الذي يقوم بدور إحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التغيير، وقد يكون ذلك لمستشار من داخل التنظيم أو خارجه، ولكل منهما مزاياه وعيوبه، وتحتاج المنظمات إلى خبير التغيير لإعادة توجيه نشاطها، وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

٧- **قيم إنسانية:** تعمل برامج التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون، والمصارحة، والثقة المتبادلة، وتوزيع السلطة، وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الانسانية، ويحقق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: فلسفة التطوير التنظيمي

يستند التطوير التنظيمي في فلسفته إلى عدد من المتغيرات المختلفة، وذلك على

النحو التالي: (الغامدي، ٢٠٠٩، ٣١)

١. إن التطوير التنظيمي يقوم على أسس علمية مخططة، واستراتيجيات للاستفادة من الإمكانيات المتاحة، ولا يقوم على المبادرات المفاجئة والعشوائية.

٢. إن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو تطوير المنظمات، وليس بهدف التقليد فقط، أو بسبب ضغوطات خارجية تفرض على المنظمات، أو إجراء تغيير لأجل التغيير فقط.

٣. يجب أن تستند التغييرات المخططة إلى الإلمام والمعرفة بالعلوم السلوكية، والنفسية، والثقافية، ومجالات متصلة أخرى، بدلاً من استنادها إلى اعتبارات مادية أو تقنية فقط.

٤. إن التطوير التنظيمي عملية شاملة لكل من العاملين والهياكل التنظيمية والمعدات والإجراءات والسياسات وكافة الوسائل المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

٥. إن التطوير التنظيمي جهد مستمر، أي أن التغيير التنظيمي والتطوير يستلزمان وقتاً طويلاً قد يصل إلى عدد من السنوات في غالب الأحوال، لأنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل والمدى المتوسط.

٦. أهمية مشاركة ودعم الإدارة العليا في التطوير التنظيمي، لأن مشاركتها والتزامها بالأهداف التطويرية يضمن الدعم والتأييد للبرنامج التطويري، ويساعد على التصدي لمقاومة التغيير.

٧. عمليات التمكين، وتشمل مشاركة عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية، وتطوير استراتيجية للوصول إلى ذلك.

٨. يساعد التطوير التنظيمي على عملية التعلم للفرد والفريق، والتنظيم بأكمله. أي أنه يركز على الأهداف والعمليات بشكل خاص، وكذلك عملية التعلم التنظيمي على أنها وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير.

٩. يتضمن التطوير التنظيمي على جوانب متعددة، مثل التشخيص التنظيمي، واتخاذ الإجراءات، وحل المشكلات، وإيجاد الفرص.

أي أن فلسفة التطوير التنظيمي تقوم على أسس علمية ومنطقية، بهدف التطوير المؤسسي، وهذا يتطلب الإلمام والمعرفة بالعلوم المختلفة، ومنها العلوم السلوكية، والنفسية، والثقافية، ويتطلب التطوير التنظيمي ضرورة مشاركة ودعم الإدارة العليا حتى يمكن التصدي لمقاومة التغيير داخل المؤسسات، كما تتضمن فلسفة التطوير التنظيمي ضرورة تحديد رؤية

مستقبلية للمؤسسة، ومحاولة تغيير الثقافة المؤسسية التقليدية إلى أخرى عصرية، مع الاعتماد على العمل الجماعي.

رابعاً: أهداف التطوير التنظيمي

ترتبط جهود التطوير بمجموعة متنوعة من الأهداف، تمثل في مجملها إطاراً تسعى المؤسسة من خلاله إلى الارتقاء بأدائها وسمعتها، وتجويد عملها على المستوى الفردي والجماعي، وعلى مستوى النظم والعمليات، ثم على مستوى المخرجات، التي تمثل مؤشراً تقيس المؤسسة من خلاله مستوى تقدمها، ومن أهم الأهداف لعملية التطوير التنظيمي ما يلي: (الدجني، ٢٠٠١، ٢٠٩)

- ١- جعل المؤسسة أكثر قدرة وقابلية على التكيف مع بيئتها الحالية والمتوقعة.
 - ٢- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية، وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة.
 - ٣- الارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية للعاملين، بما يحقق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - ٤- تحسين أداء المؤسسة على مستوى السلوك الفردي والجماعي، من خلال بناء أنظمة المشاركة والاتصال والتدريب المستمر.
 - ٥- بناء الرقابة الذاتية، وتعويد العاملين على ممارسة الرقابة على أنفسهم.
 - ٦- تقبل التغيير كأمر حتمي وضروري، والسعي نحو التطوير المستمر.
 - ٧- إذكاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل، من خلال تنمية روح المشاركة ومهارات الإبداع والابتكار.
- وبشكل أدق تهدف برامج التطوير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية: (صلاح الدين، ٢٠١٣، ٢٥٧)

- أ. تعميق الشعور بأهداف التنظيم (أو رؤيته).
- ب. تقوية العلاقات الشخصية، والاتصالات والتعاون.
- ج. تطوير خبرات في العمل قادرة على إشاعة الحماس لدي العاملين.

- د. دعم السلطة المستمدة من المركز الوظيفي القائمة على المعرفة والمهارة.
- هـ. زيادة المسؤولية الشخصية للتخطيط والتنفيذ.
- و. تشجيع الرغبة الشخصية بالتغيير.

خامساً: معوقات التطوير التنظيمي

هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام نجاح عملية التطوير إذا ما أخذت حيز التنفيذ منها ما يلي: (الغامدي، ٢٠٠٩، ٤٢)

- ١- وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها إدارة المنظمة وسلوكها الفعلي.
- ٢- أن تكون مجهودات التطوير مبعثرة أو أنشطة جزئية، دون وجود رابط بينها أو نظام يحكمها.
- ٣- التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة الفعالية التنظيمية.
- ٤- نقص التخطيط السليم وقصور استخدام المعلومات، مما يترتب عليه ضعف التنفيذ وافتقار النتائج للفعالية.
- ٥- سوء استخدام السلطة لإحداث التغيير.
- ٦- إنكار أو تجنب الصراع ذي الأهمية الكبيرة.
- ٧- حصر المشاركة في التخطيط للتغيير بمجموعة من المديرين في قمة التنظيم، بدلاً من المشاركة العامة.

فيما يري عبد الله عبد الغني الطجم (٢٠٠٩) أن هناك عدد من المشكلات التي تعوق عملية التطوير التنظيمي منها ما يلي: (الطجم، ٢٠٠٩، ٢٣٢-٢٣٥)

- أ. تداخل النشاط السياسي والإداري .
- ب. التضخم الوظيفي والترهل التنظيمي .
- ج. محدودية نجاح برامج الإصلاح الإداري .
- د. قلة التأهيل والتدريب للعاملين .

هـ. الاعتماد على الخبرة الأجنبية .

و. غياب التخطيط طويل الأجل .

ز. جمود اللوائح والقوانين .

فيما أورد مطلق مقعد مطلق (٢٠١٤) عدد من معوقات التطوير التنظيمي وهي: (مطلق، ٢٠١٤، ٤٢٧-٤٦٨)

❖ **المعوقات الداخلية:** وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية، والاجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية .

❖ **المعوقات الخارجية :** وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية والمعوقات المالية والمعوقات الهيكلية .

❖ **المعوقات السلوكية:** وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

أي أن معوقات التطوير التنظيمي قد تكون من داخل المؤسسة التربوية نفسها، وقد تكون من خارجها، فضلاً عن ضعف الوعي والمهارات لدى القائمين على تطوير المجال التربوي، وبالتالي فلا بد من التغلب على الصعوبات التي تهدد التطوير التنظيمي مثل إعداد الكوادر التربوية لأداء الأدوار المناط بهم تنفيذها في المجال التربوي، كذلك توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق هذا التطوير التنظيمي.

المتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي

في مدارس التعليم قبل الجامعي

مما سبق تبين أن التطوير التنظيمي يصادف معوقات عدة تقف أمام تطبيقه في مدارس التعليم قبل الجامعي، ولذلك فالجزء القادم من البحث يقدم فيه الباحث بعض المتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي، وتتضمن متطلبات أو (تقنيات) جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المنظمة

والعاملين فيها، حتى تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات وتواكب التغييرات العالية، ومن المجالات التي يقترح خلالها هذه المتطلبات ما يلي:

١- في مجال التعلم التنظيمي :

للتعلم التنظيمي ثلاث ابعاد هي البعد الاستراتيجي: ويتمثل في إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط. والبعد التنظيمي و البعد الثقافي : (الأسدي، ٢٠١٠، ١٨٥-٢٣٣)

ويمكن تحديد المتطلبات المقترحة اللازمة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي طبقا لمجال التعلم التنظيمي ما يلي:
أ- المتطلبات المقترحة المتعلقة بالبعد الاستراتيجي:

- تحقيق الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، ويتم ذلك من خلال توحيد جهود مشتركة في وضع الخطة، وتزويد الأفراد العاملين بطاقة التعلم.
- متابعة التغييرات البيئية والاستعداد والتكيف من خلال وضع بدائل مناسبة للتخفيف من حدة العوامل البيئية، وجعلها تعمل لمصلحة المنظمة.
- استراتيجية التعلم: وذلك بوضع خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، ومن مصادرها بناء مزايا تنافسية.

ب- المتطلبات المقترحة المتعلقة بالبعد التنظيمي:

- العمل من خلال الفريق.
- اعتماد الهيكل التنظيمي المرن.
- إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم.

ج- المتطلبات المقترحة المتعلقة بالبعد الثقافي:

- توفير البيئة المساندة للتعلم، من خلال إدخال التحسينات في أساليب العمل.
- تحقيق الجودة الكلية للتعلم، مع الاهتمام بجودة التدريب والتعلم التنظيمي.

٢- مجال القيادة التحويلية

تجسد القيادة التحويلية نظام غير خطي مفتوح، أساسه علاقة التحفيز والالهام والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لإحداث التغييرات، وإدخال الابتكارات وتطبيق الابداع (صالح، و المبيضين ، ٢٠١٣، ٦٢)، وهي نمط قيادي تتفاعل

فيه القيادة داخل المؤسسة التربوية مع جميع العاملين، من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة، والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات والمهارات، للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة (الحماد، ٢٠١٣، ٨). فالقيادة التحويلية هي التي تبنى فيها علاقات التبادل على أساس العمل، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على زيادة الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عواد، ٢٠١٢، ١٨)، فالقيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (أبوهداف، ٢٠١١، ٧). وللقائد التحويلي عدد من المهام نبرزها في النقاط التالية: (الديب، ٢٠١٢، ٦٨)

ويمكن تحديد المتطلبات المقترحة اللازمة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي طبقاً لمجال القيادة التحويلية ما يلي:

١. تقديم رؤية مستقبلية: حيث يقوم القائد التحويلي بالتعاون مع ذوي الخبرة في كتابة رسالة المدرسة، ويوضح بها كل العناصر الأساسية للرسالة، من أهداف يمكن تحقيقها قريبة وبعيدة المدى.
٢. اختيار نموذج التغيير: يقوم القائد بتحديد النموذج الذي سيسير عليه في عملية التغيير ويستعين بالنماذج المماثلة التي يمكن تحقيقها باختلاف الظروف المتاحة.
٣. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: فيحول القائد الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة إلى ما يتماشى ويلاءم الرؤية الجديدة.
٤. إدارة الفترة الانتقالية: وهي مرحلة التخلص من النظام القديم، والتي تتطلب من القائد التعامل مع الظروف والصعاب التي تطرأ نتيجة عملية التغيير.
٥. تنفيذ التغيير ومتابعته: حيث يقوم القائد بتنفيذ عملية التغيير، مع ضرورة الاهتمام بمتابعة العملية بشكل مناسب حتى يزول العقبات التي قد تطرأ.

٣- مجال الإدارة الإلكترونية :

جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية، ويتم استخدام شبكة الإنترنت في دعم التواصل بين الإدارة الحكومية وفروعها من ناحية، وبينها وبين المواطنين من ناحية أخرى (الهور، ٢٠١٣، ١٠).

ويمكن تحديد المتطلبات المقترحة اللازمة للتغلب على معوقات تطبيق التطوير التنظيمي في مدارس التعليم قبل الجامعي طبقاً لمجال القيادة التحولية من خلال قيام هذه الإدارة بما يلي:

١- تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية: وذلك لتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتهما الإدارية والاحتراز منها كليا في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها، مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة.

٢- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكن الإدارة من إنجاز المعاملات عبر شاشاتها وأزرارها، وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

٣- مراعاة المرونة: وذلك للاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.

٤- الرقابة المباشرة والصادقة : وذلك عبر متابعة مواقع العمل المختلفة في كل المواقع الإدارية، وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

٥- مراعاة السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاد إلى تلك المعلومات.

المراجع:

١. أحمد رياض أحمد عواد (٢٠١٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
٢. أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين (٢٠١٣) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد ٤٠، عدد ١.
٣. أفنان عبد على الأسدي (٢٠١٠). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، عدد ١٧.
٤. إياد على الدجني (٢٠١١). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة ماجستير. المناهج وطرق التدريس. جامعة دمشق. كلية التربية.
٥. سامر كمال حامد الديب (٢٠١٢). مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين.
٦. سامي عايد أبو هذاف (٢٠١١). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.
٧. سلطان غالب الديحاني (٢٠٠٩): الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم "رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل، الكويت.

٨. سلمان المزين ولينا صبيح (٢٠١٥): معوقات تفعيل الشراكة المجتمعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل الحد من ها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد (٢٩)، العدد (٩).
٩. صفاء صلاح الدين (٢٠١٣). التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري في المنظمات العامة. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، عدد ١٤٢.
١٠. طاهر محسن الغالبي وأحمد على صالح (٢٠١٠). التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
١١. عبد الله عبد الغني الطجم (٢٠٠٩): التطوير التنظيمي : المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ط ٥.
١٢. محمد جودت ناصر (٢٠٠٧) التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات العامة الحكومية ، ملتقى استجابة الإدارة العربية للتغيير مع بداية القرن الحادي والعشرين. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، حلب، سوريا.
١٣. محمد يوسف النمران العطيات (٢٠٠٥). إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة.
١٤. مطلق مقعد مطلق (٢٠١٤). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الشقراء. مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٥، جزء ٤.
١٥. معين أحمد إبراهيم الهور (٢٠١٣). الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة في استخدام الإدارة الالكترونية وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية : كلية التربية، غزة، فلسطين.
١٦. منصور جمعان الغامدي (٢٠٠٩). علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة. مجلة البحوث الإدارية، مصر، مجلد ٢٧ ، عدد ٣.
١٧. مي محمد عبد الله الحماد (٢٠١٣). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود، المملكة العربية السعودية.