

## متطلبات مقترحة للتغلب على معوقات التطوير التنظيمي بمدارس

### المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

#### إعداد

الطالب/ عمر فواز فايز الرشيدى

#### إشراف

د/ حنان البدرى كمال

مدرس التربية المقارنة والإدارة

التعليمية كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د/ حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ

ورئيس القسم الأسبق - كلية التربية - جامعة

الازهر

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

المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات مقترحة للتغلب على معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أ.د/ حسن مختار حسين سليم د/ حنان البدرى كمال /أ/ عمر فواز فايز الرشيدى

## الإطار العام للبحث

### مقدمة:

شهدت مؤسسات المجتمع على اختلافها وعلى رأسها المؤسسات التربوية عدداً كبيراً من التغيرات والتحديات الإدارية، نتيجة للعديد من العوامل، وأهمها الثورة التكنولوجية، والثورة المعلوماتية، والعولمة، وغيرها من المتغيرات العالمية التي جعلت هذه المؤسسات تتشد التطوير المستمر في كافة أركانها، لكي تواكب هذه التحديات وتحقق أهدافها المختلفة.

وقد حظي قطاع التعليم في دولة الكويت بنصيب وافر من التطوير لأدائه وتقييم لرسالته وتقليل لفجواته ومسايرته لمتطلبات المستقبل، ومن مظاهر الايجابية الملموسة لتطوير الإدارة المدرسية بدولة الكويت : القرار الوزاري رقم ( ١٢١ ) الذي يشير إلى مسؤولية مدراء المدارس عن صياغة رؤية ورسالة المدرسة وجدولتها الزمنية واختيار طرق التطوير المناسبة، بالإضافة إلى قيادة عملية تضع خطة عمل تفصيلية لتحقيق الأهداف المستقبلية. (أمل اسماعيل الانصاري، ٢٠٠٧، ٥٣)

ولقد أصبح التطوير التنظيمي بالمؤسسات التربوية من أهم العمليات التي يجب على القادة التربويين فهمها وإدراكها وتبنيها؛ لضمان أداء فعال ونجاح للعملية التعليمية، لأن مشكلات التعليم ترجع في معظمها إلى مشكلة إدارته كمنظومة إدارية مرتبطة في سياقها المجتمعي ونسقتها القيمي، والذي يؤثر بكل المتغيرات مما ينعكس على المؤسسة التعليمية وفعاليتها (نهى علي حراشنة، ٢٠١٩، ٥٧٢).

ويعد التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت اسلوباً لزيادة فعالية المؤسسة وزيادة انتاجيتها، حيث لا يستخدم لمواكبة التغيرات والتجديدات الحادثة فحسب، وإنما لمواكبة التغيرات المتوقع حدوثها في مستقبل المؤسسة، لذا فإنه يركز على التغيير المخطط والموجه والمتسق مع متغيرات المجتمع المتلاحقة للتوصل إلى الهدف المنشود (بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري، ٢٠١٨، ٥٦)

ومع ذلك تبين أن أغلبية التغيرات والتطورات كانت معظمها جزئية غير جذرية، كما انها وقفت عند الاستجابة لمتطلبات الحاضر ولم تمتد إلى متطلبات المستقبل، ويضاف أنها لم تخضع للتجريب والتقويم قبل التعميم، وهذا بدوره يشير إلى وجود معوقات تحول دون تفعيل وتطوير أداء المدرسة في مختلف المراحل العلمية.

### مشكلة البحث

على الرغم من أن التطوير التنظيمي يعد عملية ضرورية ولازمة لكافة المؤسسات التعليمية، فبدون عملية التغيير لهذه المؤسسات تتوقف حركة تلك المؤسسات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس (نورة محمد الرشيدى ، ٢٠١٥ ، ٣ )، إلا أن هناك فجوة بين النتائج المتحققة فعلاً من المدارس المتوسطة بدولة الكويت وبين النتائج المرغوبة من هذه المدارس، والآمال المعقودة عليها، ذلك على الرغم من إدخال العديد من التغييرات إلى هذه المدارس؛ إلا أن تلك التغييرات اتسمت بكونها تغييرات جزئية، وهامشية، ولا تعتمد على مدخل متكامل من مداخل الفكر الإداري بما يتيح تطويرها تنظيمياً.

ومن خلال إطلاع الباحث على عديد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، فقد لاحظ أن ضرورة الاهتمام بالتطوير التنظيمي، على الرغم من أهميته في تطوير المدارس وتحقيق الأهداف التربوية.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١. ما أهمية التطوير التنظيمي في المجال التربوي ؟
٢. ما مجالات التطوير التنظيمي في المدارس؟
٣. ما معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٤. ما المتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

## أهداف البحث:

### هدف البحث الحالي إلى:

١. تعرف أهمية التطوير التنظيمي .
٢. تعرف مجالات التطوير التنظيمي .
٣. تعرف معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
٤. تقديم مجموعة من المتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

### أهمية البحث:

#### تتضح أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- الحاجة للتطوير التنظيمي بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت ، والتي تعد من أهم الإتجاهات المعاصرة لتطوير أداء الإدارات المدرسية.
- ندرة الدراسات التي تناولت متغيري التطوير التنظيمي في المجال التربوي في دولة الكويت.

### منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لتعرف الإطار الفكري للتطوير التنظيمي.

### مصطلحات البحث:

## (١) التطوير التنظيمي Organizational Development

يعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط منهجي طويل الأمد مستديم يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية واستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تطوير، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية، على المستوى الكلي للمنظمة بهدف زيادة الأداء المنظمي و تنشيط قدرات مواردها البشرية (محمد راتول، وأحمد مصنوعة ، ٢٠١١ ، ٧١).

ويعرف بأنه وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال مدة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي (عاطف محمود عوض، ٢٠١٢، ٤١٣).

ويعرف الباحث التطوير التنظيمي إجرائياً بأنه أسلوب منظم يهدف إلى إدخال بعض التعديلات في الأدوار والمهام التي يقوم بها العاملون بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والتي يمكن من خلالها مجارة التغيرات الحادثة في دول العالم المتقدم.

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: أهمية التطوير التنظيمي فى المجال التربوي:

يعد التطوير التنظيمي متغير ذو أهمية كبيرة في المؤسسات التربوية، حيث يسهم في مواكبتها للتحديات العالمية، والتي تتسم بالتغيير المستمر، وبالتالي محاولة مسايرتها لتحقيق الأهداف المستقبلية والتغلب على الصعوبات التي تحول دون ذلك.

وتتبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة، ليس على مستوى البيئة الخارجية فحسب، وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمكوناتها وعناصرها، وبالتالي تطويرها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً، وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً (ناصر محمد العديلي، ١٩٩٣، ٥٤٥).

ويمكن تحديد أهمية التطوير التنظيمي بالنسبة للعاملين والعملاء والمنظمة على النحو التالي:

١. بالنسبة للمؤسسة: 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 ، وهنا يصبح من الضروري على الإدارة أن تلتزم بمتطلبات التطوير، والتغيير، والتطوير حتى تتفادى 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(مجد يوسف النمران العطيات ، ٢٠٠٥ ، ٦٥)

٢. بالنسبة للعاملين: 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، وقد صاحب ذلك زيادة الوعي لدى العاملين وشعورهم بواجبات الإدارة في هذا الشأن، والتزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية، وسيسمح بترقية سلوكها، ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار.

٣. 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 والحواسب الآلية ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة طبيعياً وسياسياً واقتصادياً إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وهذا من شأنه أن يخلق حالات التأثير المتبادل بين المناطق والأقاليم المختلفة، والمؤسسات في ظل هذا الوضع أصبحت مسئولة عن التعامل مع احتياجات ورغبات مختلفة، وذات أبعاد عالمية، ومن هنا تضاعف تأثير العملاء على حياة المنظمات، حيث أحتل رضا العميل الصدارة في استراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات متميزة، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة،

وحتى يتحقق ذلك بفعالية وكفاءة تطالب المنظمات بتبني أساليب جديدة للعمل، وذلك في إطار متطلبات الجودة الشاملة (محمد الصيرفي ، ٢٠٠٣ ، ٤٥١)

وللتطوير التنظيمي أهمية كبرى في المجال التربوي توضحها النقاط التالية: (أحمد إبراهيم أحمد ، ٢٠١١ ، ٤٣ - ٤٥)

١. جعل المؤسسة التعليمية جهازاً منتجاً متطوراً متحركاً ذا فلسفة إدارية ناجحة تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم، وشعورهم بالمسؤولية، وتعاونهم في اتخاذ القرارات.
٢. تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل الجماعة وديناميكيته داخل المدرسة، وارساء قواعد الثقة بين الأفراد.
٣. تدعيم الدور التعاوني بين المختصين في مجال التطوير التنظيمي وجميع الفاعلين في قطاع التعليم .
٤. التغيير المخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (المدرسة) ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة.
٥. تنظيم المدرسة بحيث تتمركز حول الفرد ذاته كإنسان، ويتميز التعامل داخلها بإشاعة جو من الثقة بالنفس والدفء والصراحة وتجنب التعامل الرسمي.
٦. إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات.
٧. بناء مدارس تستطيع تجديد ذاتها، بحيث تكون قادرة على التكيف بصورة مستمرة مع التغيرات الحادثة حتى توفر تعليماً مؤثراً وفعالاً .
٨. تعويد العناصر البشرية لأسرة المؤسسة التعليمية على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.
٩. جعل المؤسسة التعليمية (المدرسة) قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة وزيادة الوعي لعمليات الاتصال وأساليب القيادة.
١٠. زيادة درجة الانتماء للمؤسسة التعليمية ولأهدافها وإحساس العاملين بالملكية وبالأهداف التنظيمية.

ولخص طاهر محسن، أحمد على (٢٠١٠) (طاهر محسن الغالبي، وأحمد على صالح ، ٢٠١٠، ٥٣) أهمية وضرة التطوير التنظيمي في النقاط التالية:

أ . **التطوير التنظيمي منهج تربوي:** فهو منهج تربوي لأنه مخطط ومقصود يزود المدراء بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة عليها، وتمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة، فالمنظمات تواجه اليوم حملة من الاتجاهات الثورية، وعليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم كفاءات إدارية خبيرة في استخدام تقنيات واستراتيجيات التغيير والتطوير، وإلا ستموت وتتلاشى.

ب . **التطوير التنظيمي منهج وقائي:** ويعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي"، والتي تعني أن الجسم الساكن يميل إلى الاستمرار في السكون، ويميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية، وقد استعير هذا المصطلح من الفيزياء و أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المنظمات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، ويرجع ذلك إلى اعتماد المدراء على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير التنظيمي وذلك من خلال تقنياته المتعددة، التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

ج . **التطوير التنظيمي منهج صحي:** يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية، وإطالة عمر المنظمة في عالم المنافسة، من خلال صيانة دورة حياتها، وذلك باستخدام برنامجه المتكامل، الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو)، وفي المقابل التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)، والملاحظ أن هناك نوعين من المنظمات هما:

. **منظمات البقاء:** وهي التي تتبنى برامج التطوير التنظيمي باستمرار، لأحداث مقاصد التغيير المختلفة.

. **منظمات الفناء:** وهي التي تعجز عن القيام بالتطوير التنظيمي، والتي تجد نفسه مضطرة إلى الخروج من السوق نتيجة تدهورها، وتراجعها، ومن ثم فناءها.

د. **التطوير التنظيمي منهج استباقي:** يعتبر التطوير التنظيمي أحد مناهج صناعة المستقبل، الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية، والانتقال من النظرية إلى التطبيق، من خلال الأهداف الحاضرة، ووصولاً إلى الصورة المستقبلية (محمد راتول، ٢٠١١، ٥٤).

وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يقتصر هدفه في علاج المشكلات التي تواجهها المؤسسات التربوية، ولكنه يعد منهج لاستشراف المستقبل، والعمل وفقاً لخطة تمكن المؤسسة التربوية من تجنب المشاكل المتعلقة بالأداء التقليدي، وهو يضمن للمؤسسة البقاء في المنافسة وتحقيق التميز لفترات طويلة.

### ثانياً : مجالات التطوير التنظيمي فى المدارس:

يتم التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة ككل، وتركز عملية التطوير التنظيمي على سبع مستويات رئيسية هي (محتوى ومضمون العمليات التنظيمية؛ نوعية المخرجات (سواء كانت تنظيمية أو نفسية؛ الثقافة التنظيمية؛ حاجة ومتطلبات المهام؛ طبيعة المنظمة الرسمية، بما في ذلك العمليات والهيكل التنظيمي الخاص بها؛ الأفراد؛ الظروف التكنولوجية والجدسية) (زيد منير عبوي، ٢٠٠٦، ١٨٥).

في حين يرى جبار ياسين (٢٠١٤) إلى أنه يمكن إحداث التطوير التنظيمي في

المجالات التالية: (جبار ياسين، ٢٠١٤، ١٩٠ - ١٩١)

١. **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل المدرسي:** يتطلب التطوير التنظيمي إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة، أو تطوير السياسات والقواعد الحالية، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

٢. **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية بالمدرسة:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغيرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو

دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم، وملائمته مع التغيرات الجديدة.

٣. الأهداف والاستراتيجيات المدرسية: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

٤. الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المدرسة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال، أو الأنشطة الحالية.

٥. التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

٦. نظم العمل بالمدرسة: قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل إحداث تغيير وتطوير نظم العمل، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

٧. الموارد البشرية بالمدراس: يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يهدف إلى الاهتمام بالتطوير لجوانب المؤسسة المختلفة سواء المتعلقة ببيئة العمل، أو العاملين بالمؤسسة، أو التشريعات والقوانين، أو إدخال الأساليب والوسائل التكنولوجية، حتى لا تكون هناك جوانب نقص في بعد ما في المؤسسة، يمكنه أن يؤثر على الجوانب الأخرى سلبياً.

### ثالثاً: معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

يعد التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة من المداخل الإدارية الهامة، لأنه يسهم في تحقيق العديد من أهداف المدرسة، وعلى الرغم من ذلك فإنه يواجه العديد من المعوقات، أهمها: تداخل النشاط السياسي والإداري؛ والتضخم الوظيفي والترهل التنظيمي؛ إضافة إلى محدودية نجاح برامج الإصلاح الإداري؛ مع قلة التأهيل والتدريب للعاملين؛ وضعف أجهزة الخدمة المدنية؛ وسيادة التنظيم الرأسي؛ إضافة إلى الإجراءات الروتينية؛ والاعتماد على الخبرة الأجنبية؛ مع غياب التخطيط طويل الأجل؛ وجمود اللوائح والقوانين؛ والانغلاق التنظيمي؛ وضعف أجهزة التطوير داخل المؤسسات (عبد الله عبد الغني الطجم، ٢٠٠٩، ٢٣٢ - ٢٣٥)

ويشير منصور جمعان الغامدي (منصور جمعان الغامدي، ٢٠٠٩، ٤٢) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام نجاح عملية التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة إذا ما أخذت حيز التنفيذ منها ما يلي:

١. أن تكون مجهودات التطوير مبعثرة أو أنشطة جزئية، دون وجود رابط بينها أو نظام يحكمها.
٢. وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها إدارة مؤسسة المرحلة المتوسطة وسلوكها الفعلي.
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 المدراء في قمة التنظيم، بدلاً من المشاركة العامة.
٨. ردود فعل نحو حالات الفشل من خلال البحث عن ضحية، بدلاً من التحري عن الأسباب الحقيقية للفشل.

فيما أورد مطلق مقعد مطلق (٢٠١٤) عدداً من معوقات التطوير التنظيمي بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وهي: (مطلق مقعد مطلق، ٢٠١٤، ٤٢٧ - ٤٦٨)

أ . المعوقات الداخلية: وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الاستراتيجية، والاجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.  
ب . المعوقات الخارجية: وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المنظمة كالمعوقات التشريعية والمعوقات المالية والمعوقات الهيكلية.  
ج . المعوقات السلوكية: وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة.

وبالتالي يجب على القائمين بعملية التطوير التنظيمي مراعاة كل تلك المعوقات، والعمل على تهيئة بيئة داخلية قادرة على إحداث التطوير، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية، وكذلك مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والتأهيل المهني للجميع داخل المؤسسة قبل الشروع في تفعيل مدخل التطوير التنظيمي.

رابعاً: توصيات البحث للتغلب على معوقات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة

### المتوسطة بدولة الكويت

يتعامل التطوير التنظيمي مع التحديات التي تواجه مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعملها الإداري، من خلال متطلبات أو (تقنيات) جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المدرسة والعاملين فيها، حتى تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات وتواكب التغييرات العالية، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

- ١- توافر القيادة التشاركية: حيث يتم اشراك العاملين بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في القيادة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ.
- ٢- الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة، لتحقيق خطط وأهداف مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

- ٣- وضع النظم والمعايير، التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التربوية وأساليب تحقيقها، والرقابة على الأداء من خلال تحديد مجموعة من المسؤوليات والممارسات الأخلاقية التي يتبناها جميع العاملين مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في إطار من الشفافية والعدالة، والمساءلة .
- ٤- تعزيز القدرة التنافسية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ، وتحقيق رضا عملائها، وتعزيز قدرتها على التطوير.
- ٥- تطوير نظم لتوفير خدمات تتسم بمزيد من المسؤولية والمشاركة.
- ٦- وضع أسس للعلاقة بين الإدارة العليا والتنفيذية، وأصحاب المصالح والمستفيدين الداخليين والخارجيين، مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف.
- ٧- تحقيق الرقابة والإشراف الذاتي بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ، وسلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة للعمل داخل المؤسسة.
- ٨- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت تعوقها عن تحقيق أهدافها.
- ٩- تحقيق العدالة وضمان النزاهة والشفافية لكافة العاملين فيما يقومون به من أعمال .
- ١٠- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من جهة مراجعة خارجية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة مستقلة.

### المراجع:

١. أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. دار الفكر العربي: القاهرة، ٢٠١١.
٢. أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر، مكتبة المنصورة، ٢٠٠٤.
٣. إسماعيل صلاح الفراء: الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، مارس، ٢٠١٣.

٤. أمل اسماعيل الانصاري: مدى امكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في الادارات المدرسية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الكويت، ٢٠٠٧
٥. بيومي محمد ضحاوي ورضا إبراهيم المليجي: الإدارة التربوية: الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية. القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٥.
٦. بدرية بنت صالح بن عبد الله الشمري: تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "أفاق"، مجلة العلوم التربوية، ع ٤٤، ٢٠١٨
٧. جبار ياسين: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ١٣، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الاردن، ٢٠١٤م
٨. زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. عمان، دار الشروق، ٢٠٠٦
٩. سناء طباحي ووسيلة بن ساهل: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع ١٦، ٢٠١٤.
١٠. طاهر محسن الغالبي وأحمد على صالح: التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠.
١١. عاطف محمود عوض: دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٨، ع ١، ٢٠١٢.
١٢. عبد الله عبد الغني الطجم: التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات. جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط ٥، ٢٠٠٩م.
١٣. ليلي محمد حسني أبو العلا: مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية: بين الأصالة والحداثة. عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
١٤. محمد الصيرفي: التطوير الإداري. الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣.
١٥. محمد راتول، وأحمد مصنوعة: متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ع ٤٤، جامعة سعد دحلب البليدة، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، الجزائر، ٢٠١١.

١٦. محمد عبد الفتاح محمد: تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، ندوة قسم المحاسبة والمراجعة "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري". ٢٥ نوفمبر، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠١٠.

١٧. محمد يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥.

١٨. مطلق مقعد مطلق: معوقات التطوير التنظيمي بجامعة الشقراء. مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٥، ج ٤، ٢٠١٤.

١٩. منصور جمعان الغامدي: علاقة التطوير التنظيمي بالأداء في المنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، مج ٢٧، ع ٣، القاهرة، ٢٠٠٩م.

٢٠. ناريمان يونس لهوب: مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان، دار الخليج، ٢٠١٥.

٢١. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن. الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٩٣.

٢٢. نهى علي حراشقة، صالح ناصر عليمات: درجة تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المدرء والمعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج ٢٧، ع ٣، ٢٠١٩.

٢٣. نورة محمد الرشيدى: التغيير والتطوير التنظيمي إدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم. دولة الإمارات العربية المتحدة: مجلس أبوظبي للتعليم، ٢٠١٥.

24. Silva, J., & Brandao, J, Participatory Management and Sustainability: the Case of Vila do Aventureiro. **RJ Brazil**, Vol 6, No (2), 2013, p592.

25. Mealing, E, The impact of Educational Governance on the teaching Staff in Southern Africa: The Case of the Universities of the Zimbabwe and Botswana. Johannesburg, University of the Witwatersrand. **degree of Doctor of Philosophy**, 2008.