

A Proposed Educational Administrative Perception for Organizational Development in Public Education Institutions in Jordan

Ruba Ahmad Alassaf *

Abstract:

The study aims to propose an appropriate educational administrative perception for organizational development in public education institutions in Jordan. To achieve the objectives of the study, the methodology was used. The study clarified the concept of organizational development, its importance, and its principles. The study also clarified the reality of organizational development in public education institutions in Jordan, and the most important obstacles and challenges facing the organizational development process in public education institutions in Jordan. In light of this, an educational administrative perception for organizational development in public education institutions in Jordan was proposed, and the researcher recommended that the Jordanian Ministry of Education and its directorates benefit from this perception.

Keywords: Educational administrative perception, organizational development, public education institutions, Jordan.

تصور إداري تربوي مقترن للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن

* ربي احمد العساف

ملخص:

تهدف الدراسة إلى اقتراح تصور إداري تربوي مناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي التركيبية. أوضحت الدراسة مفهوم التطوير التنظيمي، وأهميته، ومبادئه. كما أوضحت الدراسة واقع التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التطوير التنظيمي مؤسسات التعليم العام في الأردن. وفي ضوء ذلك، تم اقتراح تصور إداري تربوي للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن، وأوصت الباحثة وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها بالاستفادة من هذا التصور.

الكلمات المفتاحية: التصور الإداري التربوي، التطوير التنظيمي، مؤسسات التعليم العام، الأردن.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ ruba.paramedic.raa@gmail.com

المقدمة

ادى التطور العلمي الكبير الى ضرورة الاهتمام والتركيز في تطوير العمليات الادارية الاساسية، واجراء مراجعات جذرية للانظمة الادارية بهدف مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي تواجهها. وتعد هذه العمليات اداة لتطوير مؤسسات المجتمع، باستغلالها الطاقة المتاحة لديها واستشارها بكفاءة عالية وفاعلية. ولا شك بأن النظريات والمارسات الادارية التقليدية لم تعد توفر حلولاً كاملة تتواءم مع طبيعة البيئة المعاصرة المتغيرة، فهي ليست كالمعادلات الرياضية او الكيميائية تقدم نتائج واضحة ونهائية، لانها تتسم بتعقيدات متعددة تستدعي تحليلات دقيقة وعميقة حتى يمكن وضع ممارسات وانظمة ادارية قادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

وعليه فقد اصبحت نظريات وسلوك التطوير التنظيمي على درجة كبيرة من التركيب والديناميكية اذ ما قارناها بالعقود الماضية، وذلك بسبب التأثيرات التي تتعرض لها المؤسسة والتي فرضتها العولمة وأفضت الى تلاشي الحدود الفاصلة بين المؤسسات وبينها المحيطة، فضلاً عن ثورة الاتصالات التكنولوجية والنمو السريع والهائل لها والتبادل المعرفي السريع، وارتفاع وتيرة المنافسة بين المؤسسات. ومن المعروف أن اساليب التطوير التنظيمي تتأثر بالبيئة الداخلية المعقدة جداً بفعل تنوع منظومة العاملين فيها، الا ان الديناميكية في اساليب التطوير التنظيمي اصبحت مرتبطة بشكل كبير بالإطار الفكري والمعتقدات والقيم التي يتبعها هؤلاء الأفراد، لذا أصبح من الضروري والمهم مراجعة المعتقدات والافتراضات التي تقف خلف الممارسات وذلك بهدف اختيار الاسلوب التطوري الافضل (AL-Ahmari,2015). لقد أصبح العالم يشهد هذه الايام مرحلة مليئة بالتطورات والتحديات على الاصعدة كافة سواء القانونية او التكنولوجية او الاقتصادية او التعليمية او الاجتماعية او السياسية او الثقافية، وهي متغيرة بشكل دائم.

وفي ظل التحولات الجذرية التي يمر بها الاقتصاد العالمي، والذي يعرف بأنه اقتصاد المعرفة، والاقتصاد الرقمي واقتصاد المعلومات والتي اثرت بشكل كبير على قطاع التعليم والقطاع العام، أصبح من الضروري احداث تغيير وتطوير في المؤسسات لضمان فرص بقائها واستمرارها وتطورها.

وبما ان المؤسسات انظمة مفتوحة فانها تتأثر بشكل واضح بالبيئة المحيطة، هذه البيئة التي تتميز بتنوع المتغيرات والعوامل البيئية المختلفة، و تتغير بشكل مستمر. ولهذا السبب يتوجب على تلك المنظمات ان تستجيب للتغيرات البيئية المختلفة والمستمرة. فمنذ فجر الخليقة والعالم في حالة

دائمة من التغير والتطور المستمر، فهناك تطورات وتغيرات سواء في النظم او في العلاقات او في الفكر الانساني وجميع جوانب الحياة الثقافية والتكنولوجية والسياسية والعلمية والاجتماعية. وقد أصبحت قضية التطوير والتغيير من اكثر القضايا اهمية والحاها في بيئة الاعمال الحديثة وفي العولمة وفي ظل التطورات السريعة جدا والمترافقه في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ظل الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة وبما ان اي مؤسسة يمكن عدتها نظاما مفتوحا يجب ان يتفاعل مع البيئة المحيطة به، لضمان البقاء والنمو والاستمرار ، فان من الطبيعي على مديرى هذه المؤسسات التكيف والتأنق مع تلك العوامل البيئية المتغيرة بشكل مستمر مما يتربى عليهم تبني منهج ادارة التغيير والتطوير وذلك بهدف اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتأنق مع التهديدات والمخاطر التي تعرّض التغيير والتطوير واقتناص الفرص ، كذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لتلك المنظمات لتعظيم عناصر القوة لديها، ومتابعة نقاط الضعف ومعالجتها بشكل مستمر (Doudin, 2019).

ويعد التطوير التنظيمي أحد الاتجاهات الحديثة التي ترتكز على تحفيز المكونات الداخلية للمؤسسة واعادة ترتيبها وذلك بهدف تحقيق أكبر نسبة ممكنة من الاهداف التي استطع انجازها. ولا يمكن الحديث عن تطوير اي منظمة دون اجراء دراسة معمقة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لتلك المؤسسة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لديها، والانطلاق منها لوضع خطط فاعلة لتطوير المؤسسة وتحديثها. لقد سُقِّع ما سبق للباحثة القيام بهذه الدراسة بهدف تقديم تصور اداري تربوي مناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن.

مشكلة الدراسة، واسئلتها:

بما ان التطوير التنظيمي له دور كبير في استمرارية المنظمات وبقائها وتقديمها لمواكبة التغيرات البيئية التافسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية، لما لذلك من انعكاس على اداء العاملين فيها، ونظرا لعدم اتباع مؤسسات التعليم العام استراتيجيات متقدمة لمواكبة مهام المؤسسة التربوية، فالسلبيات تظهر في ضعف اداء المعلمين وفي انخفاض التحصيل الدراسي للطلبة وذلك بسبب عدم وجود الخبرات المتخصصة في هذا المجال او بسبب التكلفة المرتفعة التي يحتاجها التطوير التنظيمي ، ونظرا لقلة الدراسات العربية وخاصة في المملكة الاردنية الهاشمية التي تناولت دراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي ومؤسسات التعليم العام في الاردن، فقد جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية وتقديم تصور

اداري تربوي مقتراح للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن. وعليه، فان مشكلة هذه الدراسة تتحدد في الاجابة عن السؤال الرئيس الاتي: ما التصور الاداري التربوي المناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الأربع الاتية:

1. ما مفهوم التطوير التنظيمي وما أهميته وما مبادئه؟
2. ما واقع التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن؟
3. ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن؟
4. ما التصور الاداري التربوي المناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن؟

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

1. توضيح مفهوم التطوير التنظيمي، وأهميته، ومبادئه.
2. تحديد واقع التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن.
3. تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن.
4. اقتراح تصور اداري تربوي مناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها. فالتطوير التنظيمي عملية مستمرة لإحداث التغييرات والتحسينات في هيكل وعمليات المؤسسة، بهدف تعزيز كفاءتها وفاعليتها في تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات أعضائها. وهو عملية حيوية للمنظمات الحديثة في سبيل تعزيز مقدراتها وتحقيق أهدافها، وتعزيز فاعليتها وكفاءتها من خلال التغييرات الهيكيلية والثقافية والإدارية المتبعة. لقد بات التطوير التنظيمي جزءاً أساسياً من استراتيجية النجاح والتميز لأي منظمة تسعى إلى التطور والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

منهج الدراسة

أشار (Al-Saud and Al-Jadri,2019) إلى أن منهج البحث العلمي هو الأسلوب المتبعد في ترتيب الأفكار، وعقلنة الفرضيات، وإخضاعها للتحليل بما يضمن التوصل إلى نتائج

معرفية جديدة. إنه فن التنظيم الصحيح للأفكار من أجل الكشف عن الحقيقة. ولمناهج البحث العلمي أنواع كثيرة ومتنوعة، حسب اختلاف العلوم وخلفيات الباحثين. ومن هذه المناهج المنهج التحليلي-التركيبي. والمنهج التحليلي-التركيبي Analytical-Synthetic Approach، هو محصلة دمج منهجين رئيسيين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتركيب Synthesis عمليتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منها التفكير العقلي لكلٍ منها إلى أجزائه أو عناصره المكونة له، وإعادة تكوين الكل من هذه الأجزاء أو العناصر. فالتحليل عملية تسبق التركيب، وهي عكسها تماماً. وللتحليل والتركيب أثر مهم في عملية المعرفة، فيتم كل منها الآخر، بصفتهما منهجين للتفكير، يستخدمان التصورات المجردة، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعليم، وغيرهما، وفقاً لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفى. وكل تحليل يفترض مقدماً تركيباً، لأنه إذا لم يكن أمام الذهن شيء متربط، فإنه لا يستطيع أن يحل أو يفك.

وفي المنهج التحليلي Analytical Approach يقدم الذهن من المركب إلى البسيط، ومن العرضي إلى الجوهرى، ومن التنوع إلى الوحدة. وغرضه من ذلك إدراك الأجزاء لهذا الكل، وإقامة الروابط بينها، ومعرفة القوانين التي تحكمها. ويعنى المنهج التحليلي من قيمة الجزء فوق الكل، ويُستخدم فيه ثلاثة خطوات أساسية، وهي: تفكير الأشياء إلى عناصر أولية، وفهم العناصر الأولية بمعزل عن الأخرى، وتجميع المفهوم المستل من العناصر لفهم الكل. وعلى العكس من المنهج التحليلي، يُعلى المنهج التركيبي Synthetic Approach من قيمة الكل فوق الجزء. فهو يقدم رؤية جديدة لفهم الأشياء من خلال ثلاثة خطوات أساسية، وهي: التعرف إلى عناصر النظام المكونة له، وفهم العلاقات بين عناصر النظام، وفهم دور هذه العناصر من خلال العلاقات في عمل النظام المحيطة بها جمياً (Al-Saud, 2020).

وأستناداً إلى ما سبق، فإن الدراسة في جملتها تتبع المنهج الوصفي التحليلي-التركيبي Analytical-Synthetic Approach، والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة وتحليلها، في محاولة لإزالة اللبس والغموض عن أحد المفاهيم الرئيسية في المجال التربوي، وهو التطوير التنظيمي، وتوضيح أهميته ومبادئه، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه هذا المنحى الإداري، ليتسنى في ضوء ذلك اقتراح تصور إداري تربوي مناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن.

الدراسات السابقة ذات صلة:

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات ذات الصلة بهدف الافادة منها، وعلى النحو الآتي:

أجرى (2015) Abu Ward and Al-Dajani دراسة هدفت إلى تعرف درجه فاعلية نظام تقييم اداء مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي في محافظة غزة. تكونت عينة الدراسة من (223) مديرًا ومديرة، وأظهرت النتائج ضرورة التأكيد من إجراء مراجعات دورية لنظام تقييم أداء المديرين في وكالة الغوث وتفعيل التواصل الفعال والعلاقات الاجتماعية الاجتماعية الاجابية بين المديرين والمعلمين.

وهدفت دراسة (2018) Al-Rubaie إلى تعرف درجة التمكين الإداري وعلاقته بمستوى التطوير التنظيمي لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان. تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة. أظهرت نتائج الدراسة ضرورة عقد ورش تربوية لمديري المدارس لمساعدتهم في التطوير التنظيمي للاداء المدرسي وزيادة برامج التطوير التنظيمي بهدف تعزيز التنمية والابتكار واسرار مديرى المدارس في صناعة القرارات المرتبطة بالعمل المدرسي.

وهدفت دراسة (2021) Al-Sharaa, et al. إلى تعرف درجة ممارسة التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق والعلاقة التي ترتبط بتحفيز المعلمين وتعزيز الجوانب الاجابية على ادوار المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (277) معلماً، وأشارت النتائج إلى ضرورة وضع نظام ناجح وذلك من اجل تشجيع المعلمين على تحسين الاداء ودور مديرى المدارس في تحقيق التطوير التنظيمي وفي تحفيز المعلمين من خلال متابعة ادائهم وتحسينه ومتابعتهم بشكل مستمر.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

حاولت الدراسات السابقة التي أمكن للباحثة الاطلاع عليها استكشاف درجة ممارسة التطوير التنظيمي، وعلاقته ببعض المتغيرات. وتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في البحث في موضوع التطوير التنظيمي، إلا إنها تتميز عن سابقاتها في منهجها الذي اتبعته، وهو التحليلي- التربكي، كما إنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في الأردن -وفق علم الباحثة- التي هدفت إلى اقتراح تصوّر اداري تربوي للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن.

نتائج الدراسة

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل اليها، وفقاً لأسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

- **نتائج السؤال الأول**، والذي ينص على: ما مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته ومبادئه؟
لقد برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط الذي يهدف إلى مساعدة المؤسسات على التهيئة والتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة بها. وتشمل انشطة التطوير التنظيمي جميع الجوانب سواء التنظيم الرسمي أم غير الرسمي بما في ذلك تغيير القافة التنظيمية، والهيكل التنظيمية المختلفة ونظام الاهداف والمكافآت والإجراءات، ويتم ادارة التطوير التنظيمي ودعمه من قبل الادارة العليا بالاستعانة ايضا بمستشارين من داخل المؤسسة او خارجها.

ولم تكن المؤسسات التعليمية بمنأى عن هذه الاستراتيجية التطويرية. فقد أشار Weston, Ferris & Finkelstein, (2017) إلى ان التطوير التنظيمي يتكون من مجموعة كبيرة من المجالات المترابطة والتي تشمل تطوير الهيئة التدريسية، وتحسين البرامج التعليمية، والتطوير الشخصي والمهني، اضافة الى ذلك تطوير المؤسسات.

وكغيره كثير من المصطلحات والمفاهيم الادارية والتربوية، لم يحظ مفهوم التطوير التنظيمي بتعريف موحد متفق عليه. فقد عرفه (McLean, 2005) بأنه تطبيق ونقل واسع النطاق يستند إلى علوم السلوك والتطوير المخطط وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهيكل والعمليات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة. وعرفه (Alaa El-Din 2013) بأنه: تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيжи ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق اعلى مستوى ممكنا من الكفاءة في نشاط المؤسسة، من خلال تحقيق اهدافها واهداف الافراد العاملين فيها بشكل متوازن، وبما يحقق الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وتعزيز ثقافة المؤسسة بالشكل الذي يخدم تطوير قيم افراد المؤسسة ومعتقداتهم وانماط سلوكهم. وعرفه Al-Saud (2021: 15) بأنه عملية طويلة المدى، مخططة على مستوى المنظمة كاملة أو بعض أجزائها، وتدار من الأعلى وتستهدف تعديل أو تغيير اتجاهات الأفراد ومقدراتهم من أجل زيادة فاعلية المنظمة وصحتها.

وفيما يتعلق بأهمية التطوير التنظيمي، فلعل التعريفات السابقة لمفهومه توضح شيئاً من أهميته، التي باتت ضرورية لحيوية المنظمة وتطورها وزيادة كفاءة عملياتها، التي لخصها

على النحو الآتي: Brown & Harvey, (2004)

1. **نهج تربوي Educational Approach**, مُخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السُّريرة المفروضة على المنظمات؛ لأنَّ المنظمات اليوم تواجه جملة من التغييرات المذهلة التي يتبعُن عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم توافر كفايات إدارية مدركة وخبرة في استخدام تقنيات وإستراتيجيات التطوير التنظيمي وإلا ستموت.
2. **نهج وقائي Preventive Approach**, يقي المؤسسات من التأثير بظاهرة القصور الذاتي التي تعني ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون، وميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعته الأصلية. وأُستعيرُ هذا المفهوم الذي اكتُشفَ العالم الفيزيائي البريطاني إسحاق نيوتن عام 1687، وأُدخل إلى الإدارة للإشارة إلى الحالة التي تمرُّ بها الشركات أحياناً من خلال عدم مقدرتها على تغيير إستراتيجيتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.
3. **نهج صحي Health Approach**, لتعزيز ديمومة الصحة التنظيمية Organizational Health، التي تعني مقدرة المنظمات على أن تعمل بكفاءة، وتنمية وتطور وتنمو على نحوٍ ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال لتحقيق أهدافها المرغوبة. وعليه، فإنَّ الصحة التنظيمية لا تعني أن تستمر المنظمة في بيئتها، ولكن تعني استخدام مقدرتها في التغلُّب على الصعوبات التي تواجهها وتساعدها على الاستمرارية والبقاء. وفي حين استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لتسخير استمرارية الحياة التنظيمية فقد أُعيد استخدام هذا المصطلح من قبل (Hoy& Hannum, 1997) للدلالة على مقدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها وإيجاد نوع من التماسك المتنين بين أفرادها، وإطالة عمرها في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها باستخدام برنامج متكامل يسهم في تشطيط حلقات العافية الأساسية الثلاث في عالم المنافسة، وهي: (التكيف Adaptation، والبقاء Survival، والنمو Growth) في مقابل التصدي لحالات الوهن التنظيمي (Organizational Depression) الثلاث، وهي: (الانحدار Decline، والوهن Feeble، والفناء - الموت Death).
4. **نهج استباقي Proactive Approach**، وهو متصل بالنهج الوقائي الذي يهدف إلى إبعاد المنظمة عن حالات السكون والجمود. أما النهج الاستباقي فيتعلُّق إلى المستقبل، وبناء الرؤية

(Vision)، والانتقال من النظرية إلى الممارسة والتطبيق من خلال الأهداف الحاضرة وصولاً للصورة المستقبلية (Alsoud, 2021: 28-30).

وبخصوص مبادئ التطوير التنظيمي، فقد حدد Brown & Harvey, (2004) خمسة مبادئ رئيسية يتعين على القائد أن يعرفها مثلاً على المنظمة التي تتشد التطوير التنظيمي الإمام بها والاسترشاد بها، وتطبق هذه المبادئ بالتساوي على برامج التطوير التنظيمي طويلة الأجل، وعلى مشاريع التغيير التنظيمي قصيرة الأجل، وهذه المبادئ الخمس هي:

1. **السلطة Authority:** إن السلطة المخولة بالتطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحرّكه بصيغة رسمية وفق مسؤوليات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.

2. **المسؤولية Responsibility:** إن مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، وبشكل نسبي مقاوم.

3. **المرنة Flexibility:** إذ قد تزداد وتيرة التطوير التنظيمي في بعض المراحل، وقد تباطأ في مراحل أخرى تبعاً للظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة.

4. **الاستمرارية Continuity:** إن استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركة البيئة واضطرابها.

5. **التكاملية Integration:** إن تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية.

- نتائج السؤال الثاني، الذي ينص على: ما واقع التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن؟

منذ تأسيسها عام 1921، لم تغفل الدولة الأردنية عن تطوير مؤسساتها كافة، ومنها المؤسسة التربوية، بهدف بناء دولة قوية وحديثة توّاكب متطلبات العصر. لقد شمل التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية جميع مجالاتها، وعبر أكثر من آلية، وعلى النحو الآتي:

1. **المؤتمرات التربوية الوطنية Educational National Conferences:** منذ ستينيات القرن العشرين، ظهرت مؤتمرات تربوية وطنية عديدة، هدف بعضها إلى تطوير التعليم بشكل شمولي، في حين هدف بعضها الآخر إلى تطوير التعليم في جانب محدد. ولعل من أهم تلك المؤتمرات الوطنية لتطوير التعليم:

- أ. مؤتمر التوجيه التربوي، الذي إنعقد في أريحا عام 1962.
- ب. مؤتمر الإشراف التربوي، الذي إنعقد في العقبة عام 1975.
- ج. مؤتمر العملية التربوية في مجتمع أردني متتطور، الذي إنعقد في كلية السلط عام 1976.
- د. المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي، الذي إنعقد في عمان عام 1987.
- هـ. المؤتمر التربوي لتطوير التعليم، الذي إنعقد في عمان عام 2015.
- و. مؤتمر رؤى وأفكار لقضايا ساخنة في التعليم، الذي تعقد سنوياً ومنذ عام 2016 الجمعية الأردنية للعلوم التربوية.

لقد نتج عن هذه المؤتمرات التربوية سيل من التوصيات التي استهدفت التطوير التظيمي للمؤسسة التعليمية بجميع أبعادها، مما سهل وصول هذه المؤسسة إلى المستوى المرموق الذي تحمله اليوم.

2. **المبادرات الملكية التعليمية Royal Educational Initiatives**: منذ تسلمه سلطاته الدستورية عام 1999، بادر الملك عبدالله الثاني بن الحسين إلى تقديم مجموعة من المبادرات الملكية التي استهدفت تطوير المنظومة التعليمية في جانب محدد. فقد تم تجسيد على ارض الواقع (مبادرة التعليم الاردنية) التي انطلقت خلال المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2003، وتبعها ايضاً مبادرة اخرى (برنامج تطوير التعليم من اجل اقتصاد المعرفة)، ثم نشر التعليم الالكتروني والحوسبة، ثم تعليم اللغة الانجليزية بدءاً من الصف الأول الأساسي، وربما آخرها مبادرة جعل مرحلة رياض الاطفال ضمن مرحلة التعليم الالزامي والمجانى. لقد أفادت هذه المبادرات في تحقيق الجودة والكفاءة والفاعلية للمنظومة التعليمية، وأسهمت في حفز الابتكار والإبداع لمنسوبي المؤسسة التعليمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجالات كافة، والتعليم والتدريب المستمر، وتنفيذ التطوير والبحث العلمي. ونظراً لأهميتها، تعرض الباحثة لأنثنتين من هذه المبادرات الملكية التربوية، وعلى النحو الآتي:

- أ. مبادرة تطوير التعليم من اجل اقتصاد المعرفة **Knowledge Economy**: بتوجيه ملكي، اطلقت وزارة التربية والتعليم، ومنذ عام 2005، برنامج تطوير التعليم من اجل ان يواكب اقتصاد المعرفة. وقد أحدث هذا البرنامج نقلة نوعية في النظام التربوي في الأردن وجعله يدخل مرحلة جديدة عنوانها (تنمية الموارد البشرية ذات نوعية وتنافسية) تتيح لجميع الاردنيين فرص تعلم له استدامة عالية ومستمر مدى الحياة لتلبية احتياجاتهم سواء الراهنة او المستقبلية

ويهدف ذلك إلى تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية واستدامتها وذلك من خلال بناء مجتمع متعلم وقوى عاملة عالية المهارة. لقد جاء هذا البرنامج بهدف الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية بالنظر إليها على أنها ثروة وطنية استراتيجية، وقد تم تطبيق المبادرة عبر برنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات المتعلقة بالتعليم، والتدريب والتعلم وذلك بهدف جعل الأردن في مصاف الدول المتقدمة من حيث تصدير الكفاءات البشرية المنافسة والمميزة إقليمياً وعربياً ودولياً (Doudin, 2019).

بـ. التعليم الإلكتروني E-Learning: إن الانتشار السريع جداً لتكنولوجيا الحاسوب الآلي (جهاز الكمبيوتر) في المدارس الحكومية، و تدريس علوم الحاسوب في هذه المدارس، قد فتح آفاق واسعة أمام الطلبة للتميز والإبداع واكتساب المهارات المتعددة، وقد تابع جلالة الملك عبدالله الثاني شخصياً المدارس التي قامت بتطبيق مبادرة التعليم الإلكتروني. لقد شجعت الدولة الأردنية الجهات الرسمية والقطاع الخاص على الاستفادة والاستثمار بشكل فعال من مواهب ومهارات وابداعات الطلبة في هذا المجال مع التأكيد على ضرورة ربط المدارس والجامعات بالمجتمع المحلي بالأردن. وقد تم أيضاً حسبة عدد كبير من مدارس المملكة من خلال شراء أجهزة الحاسوب وتوزيعها على تلك المدارس لغاية تحسين التعليم فيها (Al-Saud, 2024).

إن المؤتمرات والندوات التربوية التي عقدتها ولا تزال تعقدتها وزارة التربية والتعليم الأردنية، والجامعات الأردنية؛ العامة والخاصة، والجمعيات المهنية المتخصصة؛ كالجمعية الأردنية للعلوم التربوية، وربما غيرها، فضلاً عن المبادرات الملكية لتطوير التعليم، قد عملت على تطوير المنظومة التعليمية في الأردن، مما أهلها إلى الوصول إلى مستوى متقدم.

- نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: ما أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية التطوير التنظيمي مؤسسات التعليم العام في الأردن؟

يمثل التطوير التنظيمي الحلقة الأهم في سعي المؤسسة التعليمية نحو عمليات التطوير والتحديث المستمر، مما يوفر لها فرص التكيف مع جميع التقلبات والتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وبالتالي تحقيق أهدافها. إلا أن عملية التطوير التنظيمي لا تسير دائماً بالشكل السلس، وإنما يواجهها في أغلب الأحيان بعض المعوقات والتحديات، التي من أهمها:

1. جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.

2. ضعف وسائل الاتصال.
3. الدرجة العالية من الرسمية.
4. نقص الموارد لاحادث التغيير.
5. ضعف التكنولوجيا المتاحة ومدى امكانية المؤسسة الحصول عليها.
6. الافتقار الى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
7. عدم وصول التطوير التنظيمي الى جذور المؤسسة.
8. مقاومة الأفراد العاملين بالمؤسسة، لأسباب عديدة من أهمها رضاهن عن الوضع الحالي، وعدم رغبتهن في التغيير، والخوف من المجهول او فقدان المصالح المكتسبة، وسوء فهم العاملين للاثار المرقبة للتطوير.

وقد صنف (Cummings& Worley, 2015) التحديات التي تواجه عملية التطوير والتغيير التنظيمي إلى:

1. **التحديات البشرية Human Challenges:** ومنها مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير، بسبب جهلهم وعدم فهمهم بالأغراض والاهداف والنتائج المرتبطة على ذلك، والنقص في الكفاءات والمقدرات المتخصصة، وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون المناصب القيادية المؤثرة والعلية.
2. **التحديات البيئية Environmental Challenges:** وترتبط بالاوضاع التي تحيط بالمؤسسة؛ مثل البيئة القانونية، وكذلك دوام التطوير والتغيير المستمر في الاحوال السياسية، والازمات الاقتصادية التي من الممكن ان تنشأ، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة بشكل مستمر والتي تحيط بالمؤسسة وتأثير فيها.
3. **التحديات المادية Physical Challenges:** وتشمل نقص الامكانيات الفنية والمادية المهمة لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مثل على ذلك عدم الاهتمام الكافي في تهيئة القوى العاملة وتجهيزها وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل ادخالها الى بيئة العمل داخل المؤسسة.
4. **التحديات الاجتماعية Social Challenges:** إذ تؤثر العادات الاجتماعية وفلسفه المجتمعات الخاطئة بشكل سلبي مما يؤدي الى ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة .

5. **التحديات التقنية Technical Challenges**: وتتضمن اغفال تزويد المؤسسة بالتقنيات المقدمة والحديثة مما يؤثر في مكانتها وتطورها، وتراجع مهارات العاملين التقنية في استخدام التقنيات الحديثة ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة والتآقلم مع التكنولوجيا. وفي الأردن تحديداً، فقد أشار Doudin (2019) إلى أن معوقات التغيير والتطوير التنظيمي تشمل:
1. لم تتمكن كثير من الادارات الحكومية من تنفيذ المشروعات والخطط للتطوير بالكفاءة المطلوبة، اذ ان هذه الادارات لم تكن مجهزة لحمل اعباء اضافية وجديدة على عاتقها.
 2. فشل عدد من المؤسسات التي قامت الدولة بانشائها من ادارة بعض المشروعات التنموية الجديدة وتنظيمها وتنفيذها، وذلك بسبب عدم استخدام الوسائل والاساليب الادارية والتقنية المعاصرة الملائمة.
 3. لم يتمكن كثير من القادة الاداريين في القطاع الحكومي، من فهم اتجاهات التكيف والتنمية مع المعطيات الجديدة، واستيعابها.
 4. عجز بعض قادة التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية عن تضمين استراتيجية التنمية في البلاد من خلال خطط موازية للتطوير الاداري.
 5. صعوب جيل جديد من القادة الاداريين وصلوا الى ارفع المناصب الادارية بناء على اعتبارات أخرى، دون ان تتاح لهم فرص مناسبة لاكتساب الخبرات والتجارب الادارية التي تسهم في نضجهم الاداري.
 6. غياب الرقابة الداخلية والخارجية باعمال الادارة والاداريين وغيرهم من مختلف موظفي الدولة، الى جانب ضعف الرقابة المالية، والمحاسبة الداخلية والخارجية على المستويات كافة.
 7. تحويل القيادات الادارية العليا وتكييفها في الوزارات والمؤسسات العامة باعباء ومسؤوليات اضافية عن طريق اشتراك الفرد منهم في أكثر من مجلس ادارة مما يؤثر في الاداء الفعلي لهم في المؤسسة.
 8. عدم تمكن الاجهزة المعنية بإدارة التطوير الاداري من اتباع اساليب ووسائل واجراءات عمل حديثة ومتطرفة تتواءم ومتطلبات الاعمال الحديثة مما يقلل نجاحها ويضعف انجازاتها.
 9. غياب المعايير العلمية في التوظيف واختيار العاملين بصورة لاتقة في الاجهزه الادارية

الحكومية مما يؤثر في الأداء.

10. عدم توفر الموارد المالية الكافية.

- نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: ما التصور الاداري التربوي المناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن؟

اتضح أن التطوير التنظيمي (OD) ، هو عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فاعلية المنظمة وقوتها، وذلك من خلال تغيير اتجاهات الأفراد والمجموعات، وقيمهم، ومعتقداتهم، وسلوكيهم، فضلاً عن تغيير بيئة العمل، والأنظمة، من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفاعليتها.

وتأسياً على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة، وللوصول إلى مؤسسات تعليمية مدرسية فاعلة ومنتجة ذات انجاز عال بالنسبة لجميع منسوبيه، وفي مقدمتهم المعلمين والطلبة، تعرض الباحثة فيما يأتي تصوراً إدارياً تربوياً مقتراحاً للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن، وعلى النحو الآتي:

- أولاً: اسم التصور: تصوّر (ربى العساف، 2024) الاداري التربوي للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن.

- ثانياً: الهدف العام للتصوّر: جعل مؤسسات التعليم العام في الأردن أكثر فاعلية، وأكثر مقدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية، ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون، والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيهم وبين المدارس، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات.

- ثالثاً: الأهداف الخاصة للتصوّر: يهدف هذا التصور المقترن بشكل تفصيلي إلى الالسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي الكبرى، التي تعارف عليها الباحثون، وتقع في أربعة مستويات، وهي: الأفراد، والجماعات، والمنظمة، والمجتمع، وذلك على النحو الآتي:

1. تطوير الأفراد: من خلال رفع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، وتحسين مقدراتهم، وتحفيزهم، وتشجيع الابداع لديهم.

2. تطوير الجماعات وفرق العمل: من خلال زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج

والمشاركة في العمل والأداء وصناعة القرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوك التعاون والثقة وتكامل الأدوار.

3. **تطوير مؤسسات التعليم العام:** من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وزيادة الإناتجية، عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار مما يسهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

4. **تطوير المجتمع:** ولعل النتيجة الحتمية النهائية لتطوير الأفراد، والجماعات، والمنظمة، بالصورة التي تم توضيحها أعلاه، هي تطوير المجتمع.

– **رابعاً: الفئات المستهدفة:** صانعو القرارات الإدارية، ومديرو التربية والتعليم، ومديرو المدارس في وزارة التربية والتعليم في الأردن.

– **خامساً: مبررات التصور الإداري التربوي المقترن:** الاسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي كواحد من متغيرات السلوك التنظيمي، ذات العلاقة المباشرة بالفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم العام، والذي تبرز أهميته من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه هذه المؤسسات، والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة مجموعات، وهي:

1. **التطورات التكنولوجية المذهلة:** ذلك أننا نعيش في كنف الثورة الصناعية الرابعة بكل ما فيها من مخترعات ومخترفات غير مسبوقة، بل إن معدل هذه الاختراعات والمنجزات التكنولوجية في هذا العصر يفوق بكثير كل معدّلات التطورات والاختراعات التي حدثت في العصور السابقة.

2. **التطورات المعرفية والإنجازات العلمية الفائقة:** ذلك أن حجم المنشور من المعرفة، ومنها المعرف في مجالات التربية وعلم النفس والمناهج والإدارة، غير مسبوق في التاريخ البشري، وقد بات معروفاً أن حجم المعرفة في الكون يتضاعف كل 18-24 شهراً.

3. **التحولات الاجتماعية:** يتحقق بالمؤسسات التعليمية سنوياً أعداد كبيرة من المعلمين والعاملين والطلبة، ويحملون معهم قيمًا وثقافة جديدة تختلف عن القيم والثقافة التي تحملها الأجيال القيمة، وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المؤسسات التعليمية.

– **سادساً: عناصر التصور الإداري التربوي المقترن ومكوناته:** يقوم التصور الإداري التربوي المقترن للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن على مراجعة جميع عناصر

العملية الإدارية والتربوية في هذه المؤسسات ووحداتها الإدارية، ومن أهمها:

1. الإدارة التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم، وكيفية صنع القرار التربوي.
 2. الإدارة المدرسية على مستوى المدارس، وكيفية صنع القرار الإداري التربوي المدرسي.
 3. البيئات الإدارية والمناخات التنظيمية في مؤسسات التعليم العام.
 4. العلاقات التنظيمية والرسمية والشخصية والتواصل بين الجماعات والأفراد في المؤسسات التعليمية.
 5. التكنولوجيا الإدارية والعلمية، ومدى توافرها من جهة واستخدامها من جهة أخرى.
 6. المناهج الدراسية، من حيث شموليتها وواقعيتها وعمقها وأهميتها وانسجامها مع متغيرات العصر.
 7. الممارسات التعليمية داخل الغرف الصفية، والإدارة الصفية، ومدى فاعليتها كل منها.
 8. تقييم الأداء، سواء على صعيد العاملين في مؤسسات التعليم العام وفي مقدمتهم المعلمين، أم على صعيد الطلبة.
- سابعاً: مراحل تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترن: يمثل هذا التصور خطة إدارية تربوية عامة، وليس تفصيلية، للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن، وتعتقد الباحثة أن تنفيذ هذا التصور الإداري التربوي المقترن للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن يتم عبر ثلاثة مراحل وهي:

1. مرحلة التهيئة (الإذابة) **(Melting Stage)**: وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل إذ يتم إثارة ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير ومسوغاته، من خلال جنب انتباهم وإثارته إلى المشكلات المعيشية لتقديمهم في العمل، ومن ثم يتم في هذه المرحلة البحث عن حلول ذاتية وجماعية لمشكلات العمل التي تواجههم. وبشكل أكثر تحديداً، تتطوّي هذه المرحلة على النشاطات الرئيسة الآتية:
 - أ. ادراك الحاجة للتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية والاقتناع بأهميته: إذ من الضروري توافر دافع ذاتي قوي لاحادث التطوير التنظيمي، حيث ان الالتزام بنتائج التطوير التنظيمي وتحقيق اهداف التطوير مرتبطان بابدال اعضاء المؤسسة بحتميته.
 - ب. إعداد استراتيجية التطوير التنظيمي: من خلال القيام بما يأتي:
- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير ودعمه بخبراء تقنية وتنظيم على مستوى ذي

- كفاءة عالية والاستعانة بالخبراء من داخل الجامعة او الاستعانة بخبراء من خارجها.
- وصف المؤسسة و تشخيصها، وتهدف الى جمع جميع المعلومات المهمة عن المؤسسة التربوية.
- تحديد الاهداف المرتبطة بعملية التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية وتصفيتها.
- تحديد مجالات التطوير التنظيمي واولوياته للمؤسسات التربوية.
- اختيار الاسلوب الامثل لاحادث التطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية.
- اختيار التوقيت الانسب لتنفيذ التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية.
- ج. تحديد وتصميم بدائل او مداخل التطوير التنظيمي: إذ يبدأ فريق التطوير في اعداد خيارات من اجل التدخل والاختيار الافضل بينها، ويجب ان تشتمل على (تنفيذ برامج التغليف والتدريب والتعليم، وتقديم الاستشارة والارشاد والنصائح والتقويم، والتزويد بالبيانات والمعلومات، وحل المشكلات وازالة العوائق والقيود والصعوبات، وتعزيز فرق العمل، تطوير الانظمة والادوات والاساليب، لتسهيل عملية التنفيذ).
2. مرحلة التغيير (الإبدال) Stage: ويتم في هذه المرحلة تطوير أساليب العمل، والأنظمة والإجراءات التنظيمية، فضلاً عن تطوير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، أي انها مرحلة اكتساب الأفراد والمجموعات والمؤسسات ذاتها أنماطاً جديدة من السلوك والتصرفات، تعودهم إلى مواجهة مشكلاتهم، والتغيير نحو الأحسن، وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء والسلوك المطلوب تغييره أو تعلمه، من خلال أدوات ووسائل مناسبة. وبشكل أكثر تحديداً، فإن مرحلة التغيير تتضمن تنفيذ عملية التطوير، وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يأتي:
- أ. تحديد الادوار والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ اعمال التطوير المستهدفة في المؤسسات التربوية.
- ب. تهيئة بيئة داعمة لتطبيق استراتيجية التطوير.
- ج. وضع قنوات واضحة وفاعلة للاتصال الفعال في مختلف الاتجاهات داخل المؤسسات التربوية.
3. مرحلة التثبيت (التجميد) Freezing (Stabilizing) Stage: ويتم في هذه المرحلة تثبيت ما تم التوصل إليه بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، إذ يتم الحفاظ على

المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي من خلال توفير الحماية والصيانة للتغيير الذي جرى التوصل اليه ، والسعى لتكوين توازن جديد؛ لكي لا تعود المؤسسة إلى الممارسات القديمة. وتتضمن هذه المرحلة متابعة عمليات التنفيذ، والتقويم المستمر، ورصد النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة مع تنفيذ اعمال التطوير التنظيمي داخل المؤسسات التربوية.

- ثامناً: معززات التصور الإداري التربوي المقترن وفرص نجاحه: يهدف هذا التصور إلى زيادة مقدرة مؤسسات التعليم العام على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية، من خلال تحسين إنتاجية العاملين وكفاءتهم، وتأسيس ثقافة تبني الابتكار وتدعمه، وتعزيز الولاء والالتزام الوظيفي، وتفعيل عمليات التواصل المؤسسي. إن فرص نجاح هذا التصور، وتحقيق أهدافه يتطلب:

1. دعم الاتجاهات الادارية الحديثة التي تدعم اهمية التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية، لمواجهة التحديات والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات التربوية.
 2. اهتمام المؤسسات التربوية بالتطوير التنظيمي والبحث عن المداخل الادارية الحديثة التي تكفل ذلك، ومنها مدخل مجتمع المعرفة.
 3. موافقة القيادات العليا بالمؤسسات التربوية على حاجة هذه المؤسسات للتطوير التنظيمي بها.
 4. اهتمام المؤسسات التربوية في الاردن بالتحول لمجتمع المعرفة بتبني التصور المقترن.
 5. مرونة الهياكل التنظيمية في المؤسسات التربوية للاستجابة مع تسارع التحولات المجتمعية.
 6. رفع مستوى الاداء التنظيمي في المؤسسات التربوية بحثياً.
 7. تفعيل نتائج البحوث العلمية ذات العلاقة في تعزيز التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية الاردنية.
 8. تفعيل الشراكات الدولية بما يخدم التطوير التنظيمي للمؤسسات التربوية الاردنية.
 9. الارقاء بجودة مخرجات المؤسسات التربوية الاردنية بال المجال البحثي.
- تاسعاً: معوقات تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترن: يتضمن هذا التصور المقترن تغييرات في الفكر والسلوك والاتجاهات والإجراءات لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. ولا يتوقع لهذه التغييرات أن تمضي بكل سهولة ويسير دونما مقاومة ورفض. ولعل من أهم معوقات تنفيذ هذا التصور على أرض الواقع ما يأتي:

1. التخطيط السيئ يؤدي إلى فشل التغيير التنظيمي.
2. عدم كفاية الدعم من القيادة.
3. نقص الموارد.
4. التركيز على الأنظمة وليس على الأشخاص.
5. عدم كفاية مهارات القيادة للتغيير.

ولمما كان تنفيذ هذا التصور وتطبيقه في أي مؤسسة تعليمية ليس بالمهمة البسيطة، بل تواجه صعوبات ومعوقات وتحديات، بات من الضروري على قائد التطوير الانتباه إلى:

1. إعداد العاملين معه وتجهيزهم للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي بشكل مستمر.
2. التعامل مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي بحذر شديد، لأنها رد فعل طبيعي وصحي.
3. السماح للعاملين، بل وتشجيعهم على، إبداء آرائهم في التغيير والتطوير مما يعزز من تقبلهم لنتائج العملية.

الخاتمة والتوصيات:

ان تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، هو السبيل الامثل لبلوغها مرحلة عالية من الكفاءة الادارية التي تؤهلها لتحقيق اهدافها. وتحدد كفاءة اداء المؤسسات التعليمية الى حد كبير بمستوى كفاءة مواردها البشرية التي تضطلع بدور اساسي في تسهيل دفة الامور في هذه المؤسسات وتحقيق اهدافها المنشودة. وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالاتي:

1. أن تتبني وزارة التربية والتعليم في الأردن و مدیریاتھا التصور الإداري التربوي المقترن.
2. الاهتمام بتحديث قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات التعليمية، ورصد عوامل نجاح خطط التطوير التنظيمي السابقة، وتحديد عوامل فشل (أو عدم تحقق الأهداف) الخطة الأخرى.
3. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول التطوير التنظيمي، مع إيلاء التجارب الناجحة محلياً واقليمياً ودولياً عناية خاصة للاستفادة منها، والبناء عليها.

References:

- Abu Ward, Faten and Al-Dajani, Iyad (2015). **The Degree of Effectiveness of the Performance Evaluation System of UNRWA School Principals and its Relationship to School Organizational Development.** Unpublished Master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Ahmari, Turki (2015). **Organizational Culture in Universities in Southern Saudi Arabia and its Role in Organizational Development.** Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid: Jordan.

- Doudin, Ahmed (2019). **Change Management and Organizational Development**. Amman: Al-Yazouri Scientific Publishing House.
- Al-Rubaie, Fatima bint Nasser bin Mohammed (2018). **Administrative Empowerment and its Relationship to the Level of Organizational Development of Primary School Principals in North Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman**. Unpublished Master's Thesis, Sohar University, Sultanate of Oman.
- Al-Saud, Rateb (2020). A Proposed Vision for Developing Teacher Preparation Programs in Arab Countries in Light of Contemporary World Trends. **Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology**. 18(3), 95-130.
- Al-Saud, Rateb (2021). **Contemporary Issues in Educational Leadership**. Amman: Tariq Center for University Services.
- Al-Saud, Ratib (2024). **Educational Policies in Arab Countries**. Amman: Tariq Center for University Services.
- Al-Saud, Rateb Salama and Al-Jadri, Adnan (2019). **Introduction to the Concepts of Scientific Research and Statistics**. Amman: Jarir Publishing and Distribution House.
- Al-Sharaa, Rula, Al-Karasneh, Samih, and Alimat, Saleh (2021). **Organizational Development in Public Secondary Schools in Mafraq Governorate and its Relationship to Teacher Motivation from their Point of View**. Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid: Jordan.
- Alaa El-Din, Raslan (2013). **Organizational Development: Its Mechanisms, Strategies, and Applications**. Damascus: Raslan Foundation for Printing and Publishing.
- Brown, A. & Harvey D. (2004). **An Experiential Approach to Organizational Development**. 7th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Cummings, Thomas & Worley, Christopher (2015). **Organizational Development and Change**. Mason, OH.: New York. South- Western, cengage Leaning.
- Hoy, W. & Hannum, J (1997). Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement. **Educational Administration Quarterly**. 33(3): 290-311.
- McLean, G. (2005). Organization Development Principles, Process, Performance, **Performance Improvement Journal**, 45(8), pp. 41-43.
- Weston, C., Ferris, J., Finkelstein, A. (2017). Leading Change: An Organizational Development Role for Educational Developers, **International Journal of Teaching and Learning in Higher Education**, 29(2), pp. 270-280.