

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 اداري تربوي مقترح 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 التركيبي. أوضحت الدراسة مفهوم التطوير التنظيمي، وأهميته، ومبادئه. كما أوضحت الدراسة واقع التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن، 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 / rubalparamedic.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 واستثمارها بكفاءة عالية وفاعلية. ولا شك بأن النظريات والممارسات الادارية التقليدية لم تعد توفر حولا 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 بال عقود الماضية، وذلك بسبب التأثيرات التي تتعرض لها المؤسسة والتي فرضتها العولمة وأفضت الى تلاشي الحدود الفاصلة بين المؤسسات وبيئتها 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 جدا بفعل تنوع منظومة العاملين فيها، الا ان الديناميكية في اساليب التطوير التنظيمي اصبحت مرتبطة بشكل كبير بالإطار الفكري والمعتقدات والقيم التي يتبناها هؤلاء الافراد، لذا أصبح من الضروري والمهم مراجعة المعتقدات والافتراضات التي تقف خلف الممارسات وذلك بهدف اختيار الاسلوب التطويري الافضل (AL-Ahmari,2015). لقد أصبح العالم يشهد هذه الايام مرحلة مليئة بالتطورات والتحديات على الاصعدة كافة سواء القانونية ام التكنولوجية ام الاقتصادية ام التعليمية ام الاجتماعية ام السياسية ام 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 بتعدد 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 ام في العلاقات ام في الفكر الانساني وجميع جوانب الحياة الثقافية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية والاجتماعية. وقد اصبحت قضية التطوير والتغيير من اكثر القضايا اهمية والحاحا في بيئة الاعمال الحديثة وفي العولمة وفي ظل التطورات السريعة جدا والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ظل الاقتصاد الرقمي واقتصاد المعرفة وبما ان اي مؤسسة يمكن عدها نظاما مفتوحا يجب ان يتفاعل مع البيئة المحيطة به، لضمان البقاء والنمو والاستمرار ، فان من الطبيعي على مديري هذه المؤسسات التكيف والتأقلم مع تلك العوامل البيئية المتغيرة بشكل مستمر مما يترتب عليهم تبني منهج ادارة التغيير والتطوير وذلك بهدف اقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة والتأقلم مع التهديدات والمخاطر التي تعترض 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 تركز على تحفيز المكونات الداخلية للمؤسسة وإعادة ترتيبها وذلك بهدف تحقيق أكبر نسبة ممكنة من الاهداف التي اسست من اجلها. 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 سَوَّغ 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 وتقدمها لمواكبة التغيرات البيئية التنافسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية والسياسية والاقتصادية، لما لذلك من انعكاس على اداء العاملين فيها، ونظرا لعدم اتباع مؤسسات التعليم العام استراتيجيات متطورة ومنظمة لمواكبة مهامات المؤسسة التربوية، فالسلبات 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 مقترح للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن. وعليه، فإن 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 الأربعة الآتية:

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 الأردن.
4. اقتراح تصور اداري تربوي مناسب للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن.

اهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها. فالتطوير التنظيمي عملية مستمرة لإحداث التغييرات والتحسينات في هيكل وعمليات المؤسسة، بهدف تعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها وتلبية تطلعات أعضائها. وهو عملية حيوية للمنظمات الحديثة في سبيل تعزيز مقدراتها وتحقيق أهدافها، وتعزيز فاعليتها وكفاءتها من خلال التغييرات الهيكلية 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 المتبع 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-التركيب. والمنهج التحليلي-التركيب Analytical-Synthetic Approach، هو محصلة دمج منهجين رئيسين؛ وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتركيب Synthesis عمليتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منهما التفكير العقلي لكل منهما 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 منهما الآخر، بصفتهما منهجين للتفكير، يستخدمان التصورات المجردة، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعميم، وغيرهما، وفقاً لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفي. وكل تحليل يفترض مقدماً تركيباً، لأنه إذا لم يكن أمام ذهن شيء مترابط، فإنه لا يستطيع أن يحل أو يفك.

وفي المنهج التحليلي Analytical Approach يتقدم ذهن من المركب إلى البسيط، ومن العرضي إلى الجوهر، ومن التنوع إلى الوحدة. وغرضه من ذلك إدراك الأجزاء لهذا الكل، وإقامة الروابط بينها، ومعرفة القوانين التي تحكمها. ويُعلي المنهج التحليلي من قيمة الجزء فوق الكل، ويُستخدم فيه ثلاث خطوات أساسية، وهي: تفكيك الأشياء إلى عناصر أولية، وفهم العناصر الأولية بمعزل عن الأخرى، وتجميع المفهوم المستل من العناصر لفهم الكل. وعلى العكس من المنهج التحليلي، يُعلي المنهج التركيبي Synthetic Approach من قيمة الكل فوق الجزء. فهو يقدم رؤية جديدة لفهم الأشياء من خلال ثلاث 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 جميعاً (AI-Saud,2020)

واستناداً إلى ما سبق، فإن الدراسة في جملتها تتبع المنهج الوصفي التحليلي-التركيب Analytical-Synthetic Approach، والذي يقوم على مراجعة الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة وتحليلها، في محاولة لإزالة اللبس والغموض عن أحد المفاهيم الرئيسة 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 الاتي:
أجرى (Abu Ward and Al-Dajani (2015) دراسة هدفت الى تعرف درجة فاعلية نظام تقييم اداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي في محافظة غزة. تكونت عينة الدراسة من (223) مديرا ومديرة، وظهرت النتائج ضرورة التأكد من إجراء مراجعات دورية لنظام تقييم أداء المديرين في وكالة الغوث وتفعيل التواصل الفعال والعلاقات الاجتماعية الايجابية بين المديرين والمعلمين.

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

وهدف دراسة (Al-Sharaa, et al. (2021 إلى تعرف درجة ممارسة التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق والعلاقة التي ترتبط بتحفيز المعلمين وتعزيز الجوانب الايجابية 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 مديري المدارس في تحقيق التطوير التنظيمي وفي تحفيز المعلمين من خلال متابعه 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. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في البحث في موضوع التطوير التنظيمي، إلا إنها تتميز عن سابقتها في منهجها الذي اتبعته، وهو التحليلي-التركيبى، كما إنها تعد الدراسة الأولى من نوعها في الأردن -وفق علم الباحثة- التي هدفت إلى اقتراح تصور اداري تربوي للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الاردن.

نتائج الدراسة

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

– نتائج السؤال الاول، والذي ينص على: ما مفهوم التطوير التنظيمي وأهميته ومبادئه؟

لقد برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط الذي يهدف الى مساعدة المؤسسات على التهيؤ والتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة بها. وتشمل أنشطة التطوير التنظيمي جميع الجوانب سواء التنظيم الرسمي ام غير الرسمي بما في ذلك تغيير الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمية المختلفة ونظام الاهداف والمكافآت والاجراءات، 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 الى علوم السلوك والى التطوير المخطط وتحسين وتعزيز الاستراتيجيات والهيكل والعمليات التي تؤدي الى زيادة فاعلية المؤسسة. وعرفه (Alaa El-Din 2013) بأنه: تغيير منظم ومستمر ذي طابع استراتيجي ينصب على المنظمة بكل مكوناتها لتحقيق اعلى مستوى ممكن من الكفاءة في نشاط المؤسسة، من خلال تحقيق اهدافها واهداف الافراد العاملين فيها بشكل متواز، 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، فلعن التعريفات السابقة لمفهومه توضيح شيئاً من أهميته، التي باتت ضرورية لحيوية المنظمة وتطورها وزيادة كفاءة عملياتها، التي لخصها

(2004) Brown & Harvey، على النحو الآتي:

1. **نهج تربوي Educational Approach**، مُخطط ومقصود، يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات؛ لأنّ المنظمات اليوم تواجه جملة من التغيرات المذهلة التي يتعيّن عليها التعامل معها بحرفية عالية تستلزم توافر كفايات إدارية مدركة وخبرة في استخدام تقنيات وإستراتيجيات التطوير التنظيمي وإلّا ستموت.

2. **نهج وقائي Preventive Approach**، يقي المؤسسات من التأثّر بظاهرة القصور الذاتي التي تعني ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون، وميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعتّه الأصلية. وأستعيّر هذا المفهوم الذي اكتشفه العالم الفيزيائي البريطاني إسحاق نيوتن عام 1687، وأُدخل إلى الإدارة للإشارة إلى الحالة التي تمرّ بها الشركات أحيانًا من خلال عدم قدرتها 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، وتتكيف وتتطوّر وتنمو على نحوٍ ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفَعَال لتحقيق أهدافها المرغوبة. وعليه، فإنّ الصحة التنظيمية لا تعني أن تستمر المنظمة في بيئتها، ولكن تعني استخدام قدرتها في التغلّب على الصعوبات التي تواجهها وتساعدتها على الاستمرارية والبقاء. وفي حين استخدم مصطلح الصحة التنظيمية لتفسير 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 المتين بين أفرادها، وإطالة عمرها في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها باستخدام برنامج متكامل يسهم في تنشيط 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. أمّا النهج الاستباقي فيتطلع 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 حدّد Brown & Harvey، (2004) خمسة مبادئ رئيسية يتعيّن على القائد أن يعرفها مثلما على المنظمة التي تنشّد التطوير التنظيمي الإلزام بها والاسترشاد بها، وتطبق هذه المبادئ بالتساوي على برامج التطوير التنظيمي طويلة الأجل، وعلى مشروعات التغيير التنظيمي قصيرة الأجل، وهذه المبادئ الخمس هي:

1. **السلطة Authority:** إنّ السلطة المخولة بالتطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحرّكه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
2. **المسؤولية Responsibility:** إنّ مسؤولية التطوير التنظيمي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، وبشكل نسبي متفاوت.
3. **المرونة Flexibility:** إذ قد تزداد وتيرة التطوير التنظيمي في بعض المراحل، وقد تتباطأ في مراحل أخرى تبعاً للظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المنظمة.
4. **الاستمرارية Continuity:** إنّ استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدّد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.
5. **التكاملية Integration:** إنّ 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 تواكب 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 الى 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 متطور، 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 تعقده سنوياً ومنذ عام 2016 الجمعية الأردنية للعلوم التربوية.

لقد نتج عن هذه المؤتمرات التربوية سيل من التوصيات التي استهدفت التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية بجميع أبعادها، مما سهّل وصول هذه المؤسسة الى المستوى المرموق الذي تحتله 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 ايضا 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 والمجاني. لقد أفادت هذه المبادرات في تحقيق الجودة والكفاءة والفاعلية للمنظومة التعليمية، وأسهمت في حفز الابتكار والابداع لمنسوبي المؤسسة التعليمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجالات كافة، والتعليم والتدريب المستمر، وتفعيل التطوير والبحث العلمي. ونظراً لأهميتها، تعرض الباحثة لأثنتين 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 ام المستقبلية

ويهدف ذلك الى تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية واستدامتها وذلك من خلال بناء مجتمع متعلم وقوى عاملة عالية المهارة. لقد جاء هذا البرنامج بهدف الاستثمار الامثل في الموارد البشرية بالنظر اليها على انها 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 اقليمياً وعربياً ودولياً (Doudin, 2019).

ب. **التعليم الالكتروني E-Learning**: ان الانتشار السريع جدا لتكنولوجيا الحاسب الالى (جهاز الكمبيوتر) في المدارس الحكومية، و تدريس علوم الحاسوب في هذه المدارس، قد فتح افاق واسعة امام الطلبة للتميز والابداع واكتساب المهارات المتنوعة، وقد تابع جلالة الملك عبدالله الثاني شخصيا المدارس التي قامت بتطبيق مبادرة التعليم الالكتروني. لقد شجعت الدولة الاردنية الجهات الرسمية والقطاع الخاص على الاستفادة والاستثمار بشكل فعال من مواهب ومهارات وابداعات الطلبة في هذا المجال مع التاكيد على ضرورة ربط المدارس والجامعات بالمجتمع المحلي بالارن. وقد تم ايضا حوسبة عدد كبير من مدارس المملكة من خلال شراء اجهزة الحاسوب وتوزيعها على تلك المدارس لغاية تحسين التعليم فيها (AI-Saud, 2024).

إن المؤتمرات والندوات التربوية التي عقدتها ولا تزال تعقدها 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 الاردن، 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 الاردن؟**

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 والاجراءات والهياكل التنظيمية.

2. ضعف وسائل الاتصال.
3. الدرجة العالية من الرسمية.
4. نقص الموارد لاحداث 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 رضاهم عن الوضع الحالي، وعدم رغبتهم في التغيير، والخوف من المجهول او فقدان المصالح المكتسبة، وسوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

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

1. **التحديات البشرية Human Challenges:** ومنها مقاومة الافراد للتطوير والتغيير، بسبب جهلهم وعدم فهمهم بالأغراض والاهداف والنتائج المترتبة على ذلك، والنقص في الكفاءات والمقدرات المتخصصة، وضعف نوعية الافراد الذين يشغلون المناصب القيادية المؤثرة والعليا.
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 وتؤثر فيها.
3. **التحديات المادية Physical Challenges:** وتشمل نقص الامكانيات الفنية والمادية المهمة لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي، مثال 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 وفلسفة 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 المتقدمة والحديثة مما يؤثر في مكانتها وتطورها، وتراجع مهارات العاملين التقنية في استخدام التقنيات الحديثة ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة والتأقلم مع التكنولوجيا. وفي الأردن تحديداً، فقد أشار Doudin (2019) إلى أن معوقات التغيير والتطوير التنظيمي تشمل:

1. لم تتمكن كثير من الإدارات الحكومية من تنفيذ المشروعات والخطط للتطوير بالكفاءة المطلوبة، إذ أن هذه الإدارات لم تكن مجهزة لحمل اعباء اضافية وجديدة على عاتقها.
2. فشل عدد من المؤسسات التي قامت الدولة بإنشائها 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. صعود 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 الادارية الداخلية والخارجية باعمال الادارة والاداريين وغيرهم من مختلف موظفي الدولة، الى جانب ضعف الرقابة المالية، والمحاسبة الداخلية والخارجية على المستويات كافة.
7. تحميل القيادات الادارية العليا وتكليفها 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 ومتطورة تتواءم ومتطلبات الاعمال الحديثة مما يقلل نجاحها ويضعف انجازاتها.
9. غياب المعايير العلمية في التوظيف واختيار العاملين بصورة لائقة في الاجهزة الادارية

الحكومية مما يؤثر في الاداء.

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 (Organizational Development (OD، هو عملية مخططة ومُصمَّمة من أجل زيادة فاعلية المنظمة وقوّتها، وذلك من خلال تغيير اتجاهات الأفراد والمجموعات، وقيمهم، ومعتقداتهم، وسلوكهم، فضلاً عن تغيير بيئة العمل، والأنظمة، من أجل سلامة المنظمة، وبقائها وفعاليتها.

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

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

- ثانياً: الهدف العام للتصور: جعل مؤسسات التعليم العام في الأردن أكثر فاعلية، وأكثر مقدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية، ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون، والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومروّسهم 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 للتصور: يهدف هذا التصور المقترح بشكل تفصيلي إلى الاسهام 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 الإنتاجية، عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار ممّا يسهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

4. **تطوير المجتمع:** ولعلّ النتيجة الحتمية النهائية لتطوير الأفراد، والجماعات، والمنظمة، بالصورة التي تمّ 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 المقترح:** 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 ثلاث مجموعات، وهي:

1. **التطورات التكنولوجية المذهلة:** ذلك أنّنا نعيش في كنف الثورة الصناعية الرابعة بكلّ ما فيها من مخترعات ومكتشفات غير مسبوقة، بل إنّ معدل هذه الاختراعات والمنجزات التكنولوجية في هذا العصر يفوق بكثير كلّ معدّلات التطوّرات والاختراعات التي حدثت في العصور السّابقة.

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

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

– **سادساً: عناصر التصور الإداري التربوي المقترح ومكوناته:** يقوم التصور الإداري التربوي المقترح 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 والتعليمية، 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 فاعلية كل منهما.
 8. تقييم الأداء، سواء على صعيد العاملين في مؤسسات التعليم العام وفي مقدمتهم المعلمون، أم على صعيد الطلبة.
- **سابعاً: مراحل تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح:** يمثل هذا التصور خطة إدارية تربوية عامة، وليست تفصيلية، للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن، وتعتقد الباحثة أن تنفيذ هذا التصور الإداري التربوي المقترح للتطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العام في الأردن يتم عبر ثلاث مراحل وهي:
1. **مرحلة التهيئة (الإذابة) Preparation (Melting) Stage:** وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل إذ يتم إثارة ذهن أفراد المنظمة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير ومسوغاته، من خلال جذب انتباههم وإثارته إلى المشكلات المعيقة لتقدمهم في العمل، ومن ثم يتم في هذه المرحلة البحث عن حلول ذاتية وجمعية لمشكلات العمل التي تواجههم. وبشكل أكثر تحديداً، تتطوي هذه المرحلة على النشاطات الرئيسة الآتية:
- أ. **ادراك الحاجة للتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية والاقتناع بأهميته:** إذ من الضروري توافر دافع ذاتي قوي لاجداث التطوير التنظيمي، حيث ان الالتزام بنتائج التطوير التنظيمي وتحقيق اهداف التطوير مرتبطان بايمان 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 أو 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 وتوصيفها.
- تحديد مجالات التطوير التنظيمي واولوياته للمؤسسات التربوية.
- اختيار الاسلوب الامثل لاحداث 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 التنقيف والتدريب والتعليم، وتقديم الاستشارة والارشاد والنصح والتقويم، والتزويد بالبيانات والمعلومات، وحل المشكلات وازالة العوائق والقيود والصعوبات، وتعزيز فرق العمل، تطوير الانظمة والادوات والاساليب، لتسهيل عملية التنفيذ).
- 2. **مرحلة التغير (الإبدال) Change (Replacement) 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، تقودهم إلى مواجهة مشكلاتهم، والتغير نحو الأحسن، وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء والسلوك المطلوب تغييره أو تعلمه، من خلال أدوات ووسائل مناسبة. وبشكل أكثر تحديداً، فإن مرحلة التغير 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) Stabilizing (Freezing) 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، ، والسعي 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 المقترح 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 تتبنى 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 المقترح.
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. الارتقاء بجودة مخرجات المؤسسات التربوية الاردنية بالمدخل البحثي.

– تاسعاً: معوقات تنفيذ التصور الإداري التربوي المقترح: يتضمن هذا التصور المقترح تغييراً في الفكر والسلوك والاتجاهات والاجراءات لدى العاملين في المؤسسات التعليمية. ولا يتوقع لهذه التغييرات أن تمضي بكل سهولة ويسر 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.
- ولمّا 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 لتلك العملية.

الخاتمة والتوصيات:

- إن تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، هو السبيل الأمثل لبلوغها مرحلة عالية من الكفاءة الإدارية التي تؤهلها لتحقيق أهدافها. وتتحدد كفاءة أداء المؤسسات التعليمية إلى حد كبير بمستوى كفاءة مواردها البشرية التي تضطلع بدور أساسي في تسيير دفة الأمور في هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة. وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:
1. أن تتبنى وزارة التربية والتعليم في الأردن ومديرياتها التصور الإداري التربوي المقترح.
 2. الاهتمام بتحديث قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسات التعليمية، ورصد عوامل نجاح خطط التطوير التنظيمي السابقة، وتحديد عوامل فشل (أو عدم تحقق الأهداف) الخطط الأخرى.
 3. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول التطوير التنظيمي، مع إيلاء التجارب الناجحة محلياً وإقليمياً 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 Llight 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 Mafrq 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 Learning.
- 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.