



محددات التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ/ ياسمين السيد الجندي

إشراف

د/ عبد الحميد شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

محددات التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية

دراسة تحليلية ورؤية عصرية

إعداد

أ/ ياسمين السيد الجندي

إشراف

د/ عبد الحميد شعلان

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

ملخص البحث باللغة العربية

ينطلق التطوير التنظيمي عبر التركيز على الجانب الأساسي في المؤسسة التعليمية على اعتبار أنه يتم بتغيير الاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى الممارسات الإدارية من أجل تحسين أداء المؤسسة، ولا شك أن التطوير التنظيمي يحتاج إلى جهد حتى يحقق أهدافه والتي بدورها تنعكس على قدرة المؤسسة التعليمية، وعليه فإن التطوير التنظيمي يساعد المؤسسة التعليمية على مواجهة التعليمات من خلال مشاركة كافة الأطراف المعنية في حل مشكلاتها مع الالتزام بالمعايير العالمية المتعارف عليها في مجال التطوير.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي/ المؤسسة التعليمية.

Abstract

Organizational developments is launched through focus on the primary side in the educational institution, given that changes in organizational trends, values, and structure are carried out in order to improve the performance of the institution. There is no doubt that organizational development needs an effort in order to achieve its goals, which in turn is reflected in the educational institution's ability, and accordingly the organizational developments helps the educational institution to confront it. Instructions through the participation of all concerned parties in solving their problems while adhering to the internationally recognized standards in the field of development.

Key Words: Organizational Development - Educational Institution.

مقدمة:

تعد غالبية الدول بالتطوير التنظيمي وذلك من خلال إنشاء هيئات تطوير وإصلاح إداري ولجان متخصصة، وتبنى استراتيجيات ومداخل مختلفة تضمن للمؤسسات الفاعلية في تعاملها مع التغيرات السريعة في البيئة الإدارية التي أصبحت هي الدافع وراء حتمية وضرورة التطوير التنظيمي، وعلي هذا يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية في حياة المؤسسات الإدارية وله أهمية كبرى في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته^(١). وبالتالي يركز الفصل الحالي علي توضيح التطور التنظيمي من حيث مفهومه ونشأته وأهدافه وأهميته وعناصره ومجالاته وأساليبه ومداخله ونماذجه واستراتيجياته وكذلك متطلباته.

ويركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمؤسسات فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات، والقيم والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي، فالهدف الأسمى للتطوير التنظيمي يتمثل في هيكلة البيئة التنظيمية بطريقة تسمح لكل من القيادات والأفراد بأن يستخدموا مهاراتهم وقدراتهم المتطورة إلى أقصى حد، وتبدأ الجهود الأولية بالتطوير التنظيمي بإدراك الإدارة بإمكاناتها وبحاجة الأداء التنظيمي للتطوير^(٢).

ويعتبر التطوير التنظيمي بمثابة جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة ومتعاونة وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل ذا الكفاءة والفاعلية^(٣).

كما أنه يركز علي الدرجة التي تحصل عليها المؤسسة التعليمية فيما يتعلق بأهداف واستراتيجيات التطوير التنظيمي، والأنظمة والسياسات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والأساليب والأدوات التكنولوجية، وتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، والنقويم والتحسين المستمر، وذلك لإجراء عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المؤسسة التعليمية (أفراد أو جماعات العمل والتنظيم نفسه)، تتضمن الجهود التنظيمية المخططة في المؤسسة التعليمية بهدف تطوير أداءها والانتقال بها من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة ولذلك في إطار كلى من الإمكانيات المتاحة للمؤسسة لتمكينها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعه^(٤).

كما أن التطوير التنظيمي يمثل نوعاً من التدخل العلمي والعملية الذي يجمع ما بين مدخل النظم في الإدارة، وتطبيقات العلوم السلوكية، عن طريق التخطيط للتغيير الشامل لجميع مكونات المؤسسة، وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة، للارتقاء بأداء المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة^(٥).

ويساعد التطوير التنظيمي للتعليم المؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي تواجه مجتمعاً من أفراد متعددي الوظائف، ويشتمل هذا التطوير على نظرية وتقنية لمساعدة المؤسسات التعليمية على أن تصبح تنظيماً لأفراد قادرين على التجديد الذاتي، والتصحيح الذاتي للتغيير، واستقبال الإشارات والملاحظات التي تشير إلى ضرورة التغيير، وأن تصبح قادرة على الإستجابة لهذا بواسطة برنامج وتنظيمات مستحدثة متكاملة، إن تطوير المؤسسات التعليمية يزيد من قدرة الاستيعاب والالتزام، ومن إشراك المتخصصين وأولياء الأمور والطلبة في هذا التنظيم، ويرغب المتخصصون في تطوير التنظيمي إلى مساعدة الأفراد في المؤسسات التعليمية على تعلم الأساليب المثمرة في التعامل مع المشكلات التي تواجههم. وتحسين قدراتهم التنظيمية بحيث يمكنهم المبادرة بإيجاد وسائل جديدة من التفاعلات، بالرغم من الإحباطات وأن يصيروا بالتالي أكثر ثقة في قدراتهم على فهم أنفسهم، وتقدير الظروف المحيطة بهم، وتحديد أهدافهم وتأدية وظائفهم التي التزموا بها^(٦).

مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

✘ كيف يمكن تنمية التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ماذا نعني بالتطوير التنظيمي؟
- ٢- ما أهمية عناصر التطوير التنظيمي؟
- ٣- ما أهم أساليب التطوير التنظيمي؟
- ٤- ما أهم مداخل التطوير التنظيمي؟
- ٥- ما أهم الإجراءات المقترحة لتنمية التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية؟

أهداف البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على كيفية تنمية التطوير التنظيمي للمؤسسة العلمية في الوقت الحاضر من خلال:

- التعرف على ماهية التطوير التنظيمي وأهميته.
- الكشف أهم عناصر التطوير التنظيمي.
- الوقوف على أهم أساليب التطوير التنظيمي.
- الكشف عن أهم مداخل التطوير التنظيمي.
- تحديد أهم الإجراءات اللازمة لتنمية التطوير التنظيمي للمؤسسة العلمية.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافه ويجب على تساؤلاته على اعتبار أنه يتعرض للظاهرة من حيث ماهيتها أسبابها وكيفية مواجهه معوقاتها أو تتميتها.

أداة البحث:

يستخدم البحث الحالي الاستبانة وتم تطبيقها على عينة من مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية وكذلك وكلائهم والمعلمين.

وقد احتوى الاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان على ٣ محاور أساسية:

- وجاء المحور الأول (أبعاد اللامركزية ويندرج تحته ثلاث أبعاد فرعية:
 - التفويض
 - التمكين
 - إدارة ذاتية.

وبلغت عباراته ٣٠ عبارة، ومعامل الثبات الخاص بهذا المحور = ٨٥٪.

- وجاء في المحور الثاني ليعبر عن مجالات التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية ويندرج تحته ثلاث أبعاد فرعية وهي (الهيكل التنظيمي للمدرسة الثانوية، تنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية، التطوير التكنولوجي في المدارس الثانوية) وبلغت عباراته (٣١) عبارة، ومعامل الثبات الخاص به = ٧٧٪.
- أما المحور الثالث فجاء ليعبر عن معوقات التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية ويشمل ١٨ عبارة وبلغ معامل الثبات به ٧٦٪.

ثانياً: ماهية التطوير التنظيمي وأهميته:

يمكن النظر إلى التطوير التنظيمي على أنه يمثل استراتيجية تهدف إلى إحداث تطوير تنظيمي مخطط مع التركيز على العاملين وسلوكياتهم وتهيئة مناخ العمل حتى تحقق المؤسسة التعليمية أهدافها المنشودة، وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الآتي:

- ١- وسيلة فعالة في عملية تقدم المؤسسة وزيادة كفاءتها بشرط أن يتم التطوير بناء على دراسة متأنية وتخطيط سليم وإمكانيات متوخرة، وتوقيت ملائم، لأن التغيير والتطوير العشوائي أو الفجائي يضر التنظيم ولا يحقق الأهداف^(٧).
- ٢- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارة قدرات المتفوقين، وذلك من خلال يكشف البرامج التدريبية وتنوعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب الوظيفي^(٨).
- ٣- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة وحل المشكلات ومواجهة الطوارئ ونقاط الضعف في الإدارة مع الاستفادة من التطورات التكنولوجية^(٩).
- ٤- التطوير التنظيمي يعد أداة فاعلة لتغيير ثقافة المؤسسة بما يتلائم وظروف العولمة والاتجاهات العالمية المعاصرة^(١٠).

ثالثاً: عناصر التطوير التنظيمي وأساليبه:

توجد مجموعة من العناصر التي تخص التطوير التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية

وهي^(١١):

- **البيئة التنظيمية:** وتركز علي تكيف المؤسسة مع كل القوي التي قد تؤثر علي العملية التعليمية، وهي قوي داخلية كالسياسة التربوية والإدارية، وقوي خارجية كالإعلام والعوامل الإجتماعية.
 - **الرؤية والقيادة:** وهي أن تتبنى المدرسة رؤية تسعى لتحقيقها، وأن تكون هذه الرؤية هي النقطة المحورية لجميع أنشطة المدرسة.
 - **الهيكل التنظيمي:** حيث يعمل علي تحديد أدوار ومراكز العاملين بالمؤسسة وما يتعلق بها من أعمال، وتوجيه العلاقات والتفاعل بين العاملين، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تغييره تبعاً للتغيرات في البيئة المحيطة، أو الثقافة، أو الرؤية المؤسسية، أو القيادة.
 - **قيمة العمل وسلوكه:** وتشير الي ان التغيرات في ثقافة المؤسسة تؤثر علي قيمة العمل والمواقف والسلوك للعاملين بها، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها ينبغي ان يشارك الفرد العامل في صنع القرار واتخاذ بالتعاون مع باقي العاملين في ضوء اهداف المؤسسة ومبادئها، وتشجيع الأنشطة التي تعزز اهدافها.
 - **الإنجازات التنظيمية:** وينتج عن الأداء الجيد أثر ايجابي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تدار بشكل جيد يجعلها عالية الأداء، وتشمل عملية التطوير التنظيمي الإجراءات التالية: تقييم الاحتياجات، جمع البيانات وتحليلها، تكوين الحافز، ودعم الحرك للتغيير، وضع خطة من قبل جميع أعضاء المدرسة، تأسيس توافق مشترك لخطة العمل بين جميع المعلمين والموظفين والدعم الإداري للمشروع، تنفيذ المشروع علي نحو فعال، تقييم نتائج المشروع، ومعرفة العوائق وتصحيح الأخطاء من أجل التحسين.
 - **الثقافة التنظيمية:** وتشمل جميع العادات، والمعتقدات، والقيم التي يعمل بها العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- أما عن أساليب التطوير التنظيمي فتوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي ويرجع الاختلاف في الأساليب إلى اختلاف المؤسسات في استخدام الاستراتيجيات التي تتبناها لتنفيذ عمليات التطوير التنظيمي ومن أهم الأساليب المتبعة ما يلي:

١- تدريب الحساسية Sensitivity Training:

يقوم هذا الأسلوب على محاولة زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين عن طريق المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من المتدربين، ففي الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب المدة ساعتين من الفترة التدريسية لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، وفي هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود من هذا الموقف، وبعد ذلك يتدخل المدرب ويعرف الجماعة بنفسه ويبدى شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلاً فيسمع الفرد (أ) آراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب) ثم الفرد (ج) إلى آخر فرد في المجموعة، والغرض من ذلك أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط ضعفه وقوته كما يراها باقي المتدربين، ثم يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في مواجهة هذه المشكلة، وأخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها من هذا البرنامج التدريبي وكيف يتعامل مع المشكلات التي تواجهه.

ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي (١٢):

- ١- زيادة عرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئته الاجتماعية.
- ٢- التعرف بنفسه على العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة والعمل معاً.
- ٣- زيادة قدرة التدريب على التحليل المستمر بسلوكه الشخصي.
- ٤- زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات.

٢- أسلوب بناء الفريق Team Building (١٣):

يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول بما قد يواجهه الفريق من مشكلات، وأسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الاستشاري لكل فرد من أفراد المجموعة، وكذلك فائدة المجموعة قبل بدء المقابلة.

٣- الشبكة الإدارية The Managerial Grid^(١٤):

ابتكر هذا الأسلوب كلاً من روبرت بليك Robert Blake وجين موتون Jane Mouton لزيادة كفاءة الأفراد والمؤسسات من خلال الاعتماد على متغيرين هما الجانب الإنساني (الأفراد) والجانب التنظيمي (العمل) وتحديداً للأنماط القيادية السلوكية وفاعلية كلاً منهما، ويمر تطبيق الشبكة الإدارية بـ (٦) مراحل أساسية تبدأ بتقسيم الذات ومعرفة موقع الفرد على الشبكة الإدارية، وممارسة حل المشكلات التنظيمية، ثم محاولة تطبيق معارف العلوم السلوكية لتطوير العمل الجماعي، ثم تطوير العلاقات بين المجموعات وفي داخل كل المجموعات، ثم تحديد وتعريف الأهداف التنظيمية ومن ثم الشروع في تنفيذ نموذج التحسين والتطوير لتحقيق الاستقرار للمؤسسة .

٤- الإدارة بالأهداف Management By Objective^(١٥) :

إن الإدارة بالأهداف من أساليب التطوير التنظيمي الأكثر قدرة على حل المشكلات الإدارية بالمؤسسة، وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب من بداية النصف الاثني من القرن العشرين، وتستند فلسفته إلى مبدأ المشاركة بين العالمين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس، وأسلوب التنفيذ، والمتابعة والمراقبة الذاتية، ويؤدي استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، والبحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي، مع استخدام المنهج الإداري الأكثر ديمقراطية من إدارة التنظيم وإدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي. ويمر أسلوب الإدارة بالأهداف بعدة مراحل هي: وضع الأولويات، تقويم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، ثم وضع معايير قياس الأداء، ثم استقبال التغذية الراجعة، وتستند الإدارة بالأهداف إلى دعائم منها الاهتمام بالعنصر البشري، الإلتقان على أهداف واضحة ومحددة وشاملة للهدف الكلي للمؤسسة، والأهداف قصيرة وبعيدة المدى، ودينامية الإدارة، والإدارة بالأهداف هي من أكثر الأساليب شيوعاً في عملية التطوير الهيكلي للتنظيم.

ومما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب فعال في عملية التطوير التنظيمي حيث أنه يعمل على إشراك كافة العاملين في تشكيل وصياغة الأهداف طبقاً

لمتطلبات التغيير على مستوى العمل، مما يحقق إنجاز الأهداف نظراً لتغيير اتجاهات العالمين ومهاراتهم وعاداتهم في العمل.

٥- الإثراء الوظيفي Job Enrichment^(١٦) :

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسئولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً" أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به، ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسئولية العاملين وإسناد مهام إشرافية إليهم كالخطيط، والتصميم، وتقويم الأداء، هذا با لنسبة للعاملين الذين لا يعملون فى مناصب إشرافية، لزيادة دافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها.

٦- أسلوب الدراسة الميدانية وبحوث العمل Action Research^(١٧) :

وهو الأسلوب الذى يتم به استبيان العالمين بأحد الطريقتين إما المقابلة الشخصية أو عن طريق الاستقصاء الزيدى، ثم يتم تزويد العاملين عن نتيجة الاستبيان، وأهم المواضيع التى يتم تغطيتها فى هذا الأسلوب هى درجة الرضا، رأى العالمين فى الأنماط القيادية، درجة الصراع التى يشعر بها العاملون، وفى ضوء هذه المناقشات يتم اقتراح وتنفيذ عدد من برامج التدريب والتنمية الإدارية لإيجاد حل للمشكلات التى أسفر عنها الاستبيان.

٧- أسلوب الاستشارات^(١٨) :

تم إحضار عدد من الخبراء لرصد وملاحظة بعض أنماط سلوك جماعة العمل فى المؤسسة بالتعاون الموجود، أو درجة الصراع الحاصل، نظام الاتصالات المستخدم ومدى فاعليته، الأسلوب المتبع فى اتخاذ القرار. وعلى أساس هذه الملاحظات يتم اقتراح التغييرات اللازمة لزيادة فاعلية الأداء والارتقاء بمستوى رضا العاملين فى المؤسسة.

٨- أسلوب ثقافة المؤسسة^(١٩) :

وهى تهتم بتغيير فى الأنماط والسلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية على مستوى الأفراد والجماعة والمؤسسة إلى شكل أفضل.

٩- أسلوب مدرسة الاستراتيجيات^(٢٠) :

وهى نظام لتصميم رؤية ورسالة وخطط المؤسسة ومن ثم تنفيذها ومتابعة نجاحها.

١٠- برامج نوعية حياة العمل **Quality of work life programs** (٢١) :

وهي محاولة أنسته مكان العمل، أى جعله إنسانياً عن طريق اندماج الأفراد فى اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإعادة بناء وظائفهم بأنفسهم.

١١- استقصاء المعلومات المرتدة **Survey Feed back** (٢٢):

إن تزويد الأعضاء ببيانات الاستقصاء أسلوب شائع فى عملية التطوير التنظيمي، حيث لابد أن يفهم العاملون بالمؤسسة نواحي القوة والضعف بالمؤسسة وهذا يتم عن طريق تقاسم بيانات الاستقصاء، ومزايا هذا الأسلوب تكمن فى كونه يسمح بجمع قدر كبير من البيانات فى وقت قصير، وهو أسلوب مرن يمكن تصميمه ليتوافق مع احتياجات المؤسسة المختلفة والتي تواجه مشكلات متنوعة، وترتبط جودة هذا الأسلوب بجودة الاستقصاء المستخدم الذى يقيس ما يهتم به الأعضاء، ولابد من دعم الإدارة العليا له ليحقق هذا الأسلوب أفضل مزاياه، كذلك فإن الخطط التي يتم تنفيذها من خلال اجتماعات الجماعات الصغرى لابد أن تكون قابلة للتنفيذ بعد الحصول على موافقة المؤسسة، وعند إستيفاء هذه الشروط فإن هذا الأسلوب سيكون مفيداً فى إحداث التطوير المطلوب.

١٢- إدارة الجودة الشاملة **TQM** (٢٣):

يستخدم هذا الأسلوب كدليل مرشد يهدف لتغيير الممارسات الإدارية فى المؤسسة، ويعتمد على عدة مبادئ تقوم الإدارة بتنفيذها من أجل الوصول إلى الأداء المتميز واختصار الجهد واستثمار الوقت لخفض التكلفة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة كقوة دافعة ومحفزة لكافة الجالات الوظيفية وضمن كافة المستويات فى المؤسسة، وتتمثل هذه المبادئ فى الآتي:

- الأولوية الأولى رضا العميل، لكونه يعرف الجودة.
- قيادة جه ود الجودة من مسؤوليات الإدارة العليا.
- الجودة من مسؤولية كافة العاملين فى مختلف المستويات بالمؤسسة.
- الاستمرارية فى التحسين والتطوير فى عمليات المؤسسة للتأكد على الجودة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التغلب على المشكلات التي تواجه الجودة من خلال التعاون ما بين العاملين.
- التعلم والتدريب والنمو المهني هو أساس التحسين المستمر للجودة.

١٣- التدريب المخبري^(٢٤):

ويهدف هذا النوع من التدريب زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية، كالمشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين علي فهمهم لأنفسهم وللآخرين بتوجهاتهم السلبية والإيجابية، حتي يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة للعمل عقب انتهاء التدريب.

رابعاً: مداخل التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية:

وتتمثل مداخل التطوير التنظيمي بصفة عامة في ثلاث مداخل رئيسة هي:

١-مدخل التغيير للهيكل التنظيمية (إعادة الهيكلة) ^(٢٥) :

ويقصد بإعادة الهيكلة مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاية الأداء، وهناك عدد من المؤشرات الدالة على الحاجة إلى إعادة الهيكلة منها:

- قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.
- احلال المعايير الشخصية غير الموضوعية في العمل الإداري.
- عدم كفاية نظم الحوافز والمكافآت المعمول بها.
- ضعف القيادات الإدارية مما يؤثر على العاملين.
- تعثر قنوات الاتصال بين العاملين.
- غموض الأهداف وتفشى الفساد.
- عدم احترام الحقوق وحرية الأفراد العاملين.
- بطء الاستجابة للمستجدات وضعف التكيف مع البيئة الخارجية.

ويمر إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بعدة مراحل هي:

- تحديد الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية.
- تحديد الأنشطة التي تؤدي إلى الأهداف.
- تقسيم الأنشطة إلى رئيسية وفرعية تجميعها في وحدات تنظيمية.

- تحديد اختصاصات كل وحدة تنظيمية.
- إسناد المهام إلى العالمين وإعطائهم الصلاحيات التي تمكنهم من القيام بمهامهم.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين كافة الوحدات للتنسيق فيما بينها ومنع الازدواجية.
- تحديد الوظائف التنفيذية والإشرافية داخل كل وحدة.
- إعداد الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

٢- مدخل التغيير للجوانب التقنية^(٢٦) :

تؤثر الثورة التكنولوجية على كافة جوانب المؤسسة سواء على الهياكل التنظيمية أو الأساليب التشغيلية، لذا جاءت المحاولات المستمرة لاستخدام واستغلال هذا التقدم التقني لزيادة فعالية التنظيم داخل المؤسسة وتجنب التأثيرات السيئة على العنصر البشري، ومن هنا جاءت استراتيجيات التطوير التنظيمي للتركيز على الجوانب التكنولوجية بما فيها من معدات مهام، وكشف أي خلل في التنظيم يكون سببه نقصاً في الجوانب التقنية والعمل على تلافيها وتطويرها عن طريق المتخصصين في مجالات الحاسب ونظم المعلومات.

٣- مدخل التغيير للجوانب السلوكية^(٢٧) :

إن مدخل التغيير ينطلق من أن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في هذا التنظيم، فمن خلال تغيير سلوك الأفراد يمكن الوصول إلى زيادة التفاعل، والالتزام لدى العاملين.

ويرى البعض أن نجاح وتطوير إدارة المؤسسات التعليمية مرهون بإتباع مقومات الفكر الإداري المعاصر، وغدت الإدارة الفعالة للمؤسسات التعليمية هي الإدارة التي تعنى بهيكله متكاملة بالأهداف والأنشطة والعناصر البشرية والمادية، ولقد ترتب على هذه المتغيرات ظهور عدة مداخل مع اصرة في الفكر الإداري من شأنها أن تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية وتجويدها وتطوير أدائها ومن أبرز هذه المداخل ما يلي^(٢٨) :

- ١- إعادة الهندسة أو الهندسة الإدارية Reengineering.
- ٢- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (T. Q.M).
- ٣- الإدارة بالأهداف Management by Objectives (M. B. O).
- ٤- مدخل إعادة الهيكلة Restructuring.

وسوف نتناول بعض هذه المداخل بالتفصيل على النحو التالي:

١- إعادة الهندسة والهندسة الإدارية Reengineer والتطوير التنظيمي:

تعد إعادة الهندسة أو ما يسمى بالهندرة من المفاهيم الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة، وهي عبارة عن تغيير جذري في المؤسسات يهدف إلى التغيير وسوف نتناولها على النحو التالي:

مفهوم الهندسة الإدارية:

تعرف إعادة الهندسة بأنها منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المؤسسة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة العميل^(٢٩) :

وتعرف إعادة الهندسة في المؤسسات التعليمية - من حيث تركيزها على العمليات - بأنها "إعادة تصميم للعمليات الرئيسية الاستراتيجية - دون الهامشية - بشكل جذري دون التقيد بأي مسلمات بشأن الوضع الحالي للعمليات، وهدفها هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب أداء المنظومة التعليمية بحيث يشمل التحسين وخفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها"^(٣٠) :

كما أن إعادة الهندسة هي عملية تركز على العمليات بكونها جوهر العملية الإدارية، إذ تبدأ بها النتائج الفعلية للمؤسسات وأعمالها وأهدافها، وتحقق مزايا عديدة للمؤسسات، وتمثل إجراء تغيير جذري في العمليات والتصميم ولها علاقة كبيرة في تحقيق ما يصبوا إليه العميل^(٣١):

ويشمل تعريف الهندسة الإدارية أربعة عناصر أساسية هي^(٣٢):

إعادة التفكير في الأساسيات Rethink of Principles:

وهذا يعنى أن المديرين يجب أن يتخلوا عن الأفكار التقليدية ويتبنوا أفكاراً جديدة للتغيير، و الإدارة المدرسية يجب أن تهتم بالأنشطة التي تؤديها وتبرير أهميتها والطريقة التي تؤدي بها هذه الأنشطة علي أن تكون هي الأفضل في استثمار الوقت والجهد.

إعادة التصميم الجذري Radical redesign:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي عملية إعادة تصميم أساسية، وتقتصر استبعاد كل الهياكل والإجراءات الحالية، وإعادة تنفيذ العمليات بطريقة جديدة، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المدرسة.

التوجه نحو العمليات Processes Oriented:

حيث تنصب على العمليات ذات القيمة المضافة للطالب والتي تؤدي داخل المدرسة.

التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات (IT):

وإعادة الهندسة تركز على الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات (IT) للحصول على نقلة نوعية هائلة في الأداء.

وترجع أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لما يمكن أن تحققه للتنظيم الإداري داخل المدرسة من خلال (٣٣):

- ١- إعادة تنظيم العاملين في فرق ذات إدارة ذاتية.
- ٢- تفويض السلطة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي ليلائم التغيير في العمليات، وذلك في توزيع الاختصاصات وتوزيع الأعمال، ووضع البرامج المختلفة، وتوزيع المسؤوليات والمهام على العاملين بالإضافة إلى إعادة هيكلة الوظائف.
- ٤- تقليل خطوط الاتصال إلى المستوى المناسب لتأدية العمل المطلوب.
- ٥- مراجعة السياسات والإجراءات والقواعد وتعديلها بما يناسب المتغيرات الجديدة.
- ٦- إعادة صياغة بعض الوحدات والمقررات الدراسية الموجودة بالكتب المقررة بهدف تحسين تدريسها.
- ٧- تجريب طرق وأساليب جديدة بالنسبة لمجموعة من المعلمين مثل التعليم بالتلفزيون، والتعليم المبرمج والتعليم عن بعد، والمبرمج الصغير.
- ٨- تحديد معايير الأداء المطلوب سواء من العاملين أم من الإدارة ومقارنتها بالأداء العالمي.

وتشمل هندسة العمليات الإدارية المجالات الآتية^(٣٤):

العمليات الإدارية: وهى الأنشطة المتداخلة ذات الصلة التى تؤدى إلى إنجاز محدد، وتشكل العمليات المحور الأساسى لإعادة هندسة العمليات الإدارية وفصل التغيير الجذري فيها، والتركيز عليها ميزها عن غيرها من وسائل التطوير الإداري التقليدية، والتي تنصب الجهود فيها على التقسيمات الإدارية القائمة على الأنشطة والمهام المتشابهة وما يتفرع عنها من (مؤسسات- إدارات - أقسام).

إعادة التصميم الجذري للوضع القائم^(٣٥):

- وهى عملية معقدة وليس لها نمط واحد بل هي متعددة الجوانب مثل:
- إعادة صياغة المفاهيم الإدارية الأساسية فى العمل المدرسي والأدوار والمسئوليات والقيم والمهارات والحوافز .
- إعادة تصميم العمليات الإدارية بالمدرسة مع وضع سياسة جديدة لتدريب العاملين عليها .
- إعادة النظر فى الأسس التى تحدد الأساليب المتبعة فى العمل المدرسي .

النظم والسياسات الإدارية: حيث يجب مراجعة النظم والسياسات التى تخدم العملية الإدارية بالمدرسة، واستحداث نظم وأساليب واستراتيجيات إدارية لزيادة الأداء وتحسين المخرجات.

ولابد أن تعد الإدارة العليا المسرح لعملية إعادة الهندسة ككل. ولهذا إن لم تقتنع الإدارة العليا بعملية التغيير، تتجه الجهود للفشل، ويجب أن تتبع الإدارة ثلاث خطوات جزئية لاستكشاف عملية إعادة الهندسة كالاتي^(٣٦) :

أ- رفع وعي الإدارة بعملية إعادة الهندسة والحاجة للتغيير:

تتطلب أغلب المؤسسات تغييرات مهمة فى فلسفة وسلوك الإدارة للتأقلم مع البيئة السريعة والمتغيرة، ولابد أن تصبح الإدارة العليا ملمة فى المراحل المتعددة من إعادة الهندسة بالتأثير الذى سيطراً سواء على الهيكل التنظيمي، الثقافة، الموارد وغيرها، لذا قبل محاولة تطبيق أي إعادة هندسة لابد أن تلم الإدارة العليا بالمؤشرات التى تدعو إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك من خلال المصادر التالية:

- المراجعة للخخطط المالية.
- المراجعة لاتجاهات الأعمال.
- التحليل التنافسي والعلاقات المميزة.
- اتجاهات ومتطلبات سوق العمل.
- طلبات العملاء وتحليل الرضا.

ب- تشكيل اللجنة القيادية لإعادة الهندسة:

وفي هذه المرحلة يتم استحداث لجنة إدارية عالية المستوى لتوجيه تركيزها لعملية إعادة الهندسة، وتحرص هذه اللجنة على دعم الإدارة العليا لعمليات إعادة الهندسة، وتهتم اللجنة القيادية لإعادة الهندسة بالأمور التالية:

- تطوير وصيانة المؤسسة وشرعية اللجنة القيادية لإعادة الهندسة.
- تحديد الفرص الرئيسية لعمليات التطوير.
- التعليم والتدريب بشأن إعادة الهندسة للمؤسسة.
- الاهتمام بنظم الاتصال والتشجيع والحوافز.
- تحديد المشاكل التنظيمية.
- التنسيق في تتابع وتطبيق إعادة الهندسة في كل مكان في المؤسسة.
- تحديد النظم لتحقيق المكاسب المستهدفة من عملية إعادة الهندسة.
- جمع وتحليل وتوزيع نتائج إعادة الهندسة.
- التكيف مع نتائج إعادة الهندسة في التخطيط المستمر.

ج- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية والإعداد للتحول (٣٧) :

تحسين الأداء في المؤسسة التعليمية هو الهدف الأساسي والمحرك الرئيسي الذي تسعى القيادات الإدارية لتحقيقه والسير في اتجاهه وبناءً عليه تقوم المؤسسة التعليمية بتحديد الشكل المفترض أن تكون عليه أو المرغوب الوصول إليه من خلال تحديد الأهداف ثم يتم تهيئة العاملين

وتنظيم مجموعات العمل التي سوف تقوم بعملية إعادة البناء والتعرف على مشاكل المؤسسة، تم الحصول على موافقة الإدارة بشأن برنامج التغيير ثم القيام بعملية التخطيط للتغيير.

د- إعادة التصميم الأساسي للعمليات^(٣٨) :

والمقصود بها أن تركز الهندسة على العمليات وليس على المخرجات وتمثل هذه المرحلة العنصر الحرج إذ تختلف العملية من حيث مكوناتها ومراحلها وما تتطلبه من إجراءات من وظيفة إلى أخرى، حيث تعرف على أنها سلسلة من الأعمال توجه لتحقيق هدف أو هي مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً وأكثر من المدخلات لتقديم خدمة ذو قيمة، وتتكون العملية من عناصر (القيادة، المجهزون، المخرجات، العملاء، فريق العمل، الأساليب والإجراءات) وتتطلب (موارد، كلف، وقت، متابعة، رقابة، صيانة، تغذية عكسية، مشاركة).

هـ- تطبيق برامج العمل^(٣٩) :

هناك مجموعة من الترتيبات لتطبيق برامج العمل الخاصة بتحسين الأداء وهي تحتاج إلى فريق من الإدارة العليا كي يقوم بالتنشيط ولتنسيق والتوجيه والمتابعة لتقدم سير العمل، كما تتضمن إعداد نماذج العمل ونماذج البيانات وبدء تشغيل البرامج، ولابد من تحديد الصعوبات الأساسية التي يتوقع أن يواجهها وتقف في طريق عملية التطبيق أو أثناء السير في التنفيذ، مع تحديد مدى إمكانية تحقيق النجاح.

و- المراجعة والتقييم^(٤٠) :

تعد مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي تمثل مرحلة التصحيح والمواجهة بين ما هو مخطط، وما تم تنفيذه، وتعمل على تحديد مشاكل التنفيذ التي تواجه مسؤولي التنفيذ لبرامج العمل، وفي هذه المرحلة يتم إعادة النظر في كافة المراحل السابقة، والتأكد من خطة تحسين الأداء وسيرها في الاتجاه السليم، لذلك يجب أن يتم تخصيص اجتماع لفريق العمل المسؤولة عن برامج العمل برئاسة مسئول قيادي مؤمن بأن تحسين الأداء هو المدخل الحقيقي لتحقيق الاستمرارية ومواجهة المخاطر التي تواجه المؤسسة في ظل المتغيرات.

٢-مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

تأتي الجودة الشاملة كاتجاه تطويري معاصر ليمثل إطاراً محورياً في معظم دول العالم لتقومي الأداء وتطويره، ويرجع ذلك إلى الأزمة التي تعيشها المؤسسات التعليمية، نتيجة لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات المجتمعية والعالمية، والتحديات المطلوبة للتنمية، التي تستدعي تغييراً في طريقة تعامل المؤسسات التعليمية مع مشكلات المجتمع بصورة تحقق لها الفاعلية والكفاءة^(٤١)، وسوف نتناول مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

١- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إعادة هندسة تلك المؤسسات عن طريق خلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على إحداث تغييرات جذرية من أجل تحقيق أهدافها بفعالية في جميع نواحي المؤسسة التعليمية سواء أكان ذلك في القيم أم في الأنظمة أم في النمط الإداري أو غير ذلك^(٤٢).

كما تعرف بأنها عملية تغيير الثقافة الأساسية للتنظيم وإعادة توجيهها نحو إحراز منتج أعلى وخدمة فائقة الجودة^(٤٣).

إدارة الجودة الشاملة هي جميع النشاطات المتعلقة بالمهام الإدارية للمؤسسة والتي تقرر سياسة الجودة، والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها باستخدام عمليات تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وتأكيد الجودة من خلال نظام الجودة المعتمد، وتقع مسؤولية إدارة الجودة على عاتق جميع مستويات الإدارة، ولكنها يجب ان تكون بقيادة الإدارة العليا وتطبيقها يشمل جميع أعضاء المؤسسة^(٤٤).

ومبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة المرتكزات الأساسية التي يستند عليها التطبيق العملي لهذا المدخل في أي مؤسسة، ولقد وردت تحت عناوين مختلفة مثل: أركان، مرتكزات، عناصر، أساسيات، عوامل، وتباينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالبعض يقلصها إلى خمس مبادئ في حين أن البعض الآخر بوسعها إلى أكثر من عشرة مبادئ، وسوف تحدد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة على أساس الاستفادة من الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، والتي تأخذ بأسلوب دمج العوامل حتى يحافظ على الترابط وعدم التشتت للعوامل. ومن هذه المبادئ ما يلي^(٤٥) :

أ-التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها وإلى الدعم المتواصل من طرق الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنموية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، ومن أشكال دعم الإدارة العليا هو قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تشعر المؤسسة لتحقيقها بدلاً من العمل بشكل عشوائي، ومن هنا يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين لإنجاح المؤسسة من خلال دعمهم ورفع روحهم المعنوية من أجل تقييم مقترحاتهم وأفكارهم، والتقليل من مقاومة التغيير.

ب-التخطيط الاستراتيجي للجودة:

ويعد من أهم مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة القيام بالأعمال حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيطاً دقيقاً، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة، ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن يركز على زيادة رضا العملاء، وترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى شعارات والتخطيط الاستراتيجي للجودة هي خطة استراتيجية واضحة المعالم تحدد من خلالها سبل التصرف والهدف المراد الوصول إليه وكيفية الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي استمرارية التحسين، المنافسة، الاحتياجات، متابعة المتغيرات في حاجات ورغبات العملاء ومتابعة التطورات والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقييم الجودة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار هذه الخطط أثناء وبعد تنفيذ العملية، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات لاعلاقة.

ج- أنماط القيادة الإدارية^(٤٦):

القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فبدونها يصبح الهيكل التنظيمي مفككاً عاجزاً عن تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها، وتسود بالتالي روح الكسل والإهمال وعدم الاهتمام بين العاملين، إن القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، فعمل القائد أياً كان موقعه فهو مهم جداً، والقادة الأكفاء هم القادرون على تمييز واختيار وخلق أي نمط قيادي يويدون في أي موقف وتحت أي ظروف بالتفكير العاقل والتخطيط العاقل والتحديد العاقل، ولقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب وطريقة القائد في ممارسة عملية التأثير في موظفه إلى القيادة الديمقراطية، القيادة الترسلية، القيادة الأوتوقراطية.

د- تمكين العاملين:

وهي تعنى أهمية منح السلطة للأفراد وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات من خلال التدريب والتطوير وتكمن أبعاد التمكين في تنمية السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، محاكاة الآخرين في سلوكهم، تكوين فرق العمل والفرق الموجهة ذاتياً، التحفيز الذاتي والتطوير الذاتي.

هـ- التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر هو إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هناك أنشطة دائمة للتحسين المستمر منها المقارنة المرجعية (القياس المقارن بالأفضل)، نظام معلومات العملاء، تدريب وتحفيز العاملين، وتوفير مناخ للإبداع.

خامساً: الإجراءات المقترحة لتنمية التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر:

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر بشكل عام والفكر التنظيمي بشكل خاص مجموعة مقترحات يمكن من خلالها تنمية التطوير التنظيمي للمؤسسة التعليمية ومنها ما يلي:

- الالتزام بمبادئ الجودة ومعاييرها بكل وحدات المؤسسة التعليمية.
- تبني نمط القيادة الرشيدة التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم من خلال تنمية قدراتهم وتوظيف مهاراتهم.
- تشجيع كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية على التعلم الذاتي مع تحمل المسؤولية عن تحقيق الأهداف التي تتم تحديدها مسبقاً.
- تبسيط الإجراءات واختصار سلسلة إنجاز العمل مع تفويض السلطة من الصف الأمامي إلى الصف الثاني لضمان إيجاد قيادات في المستقبل.
- تمكين كافة العاملين بمختلف مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية حتى يتسنى لهم تحقيق أهدافهم بنجاح.
- توزيع الأدوار على كل العاملين مع مراعاة تخصصاتهم العلمية وقدراتهم ومهاراتهم.
- تفعيل المحاسبة مع التأكيد على عملية التحسين المستمر مع تقييم الأداء بموضوعية.
- دعم فلسفة العمل الجماعي بالمؤسسة التعليمية مع التحرك نحو اللامركزية والمشاركة في صنع القرار.
- العمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية ورفع كفاءتها بشكل مستمر.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية حتى يصبح ملائم لأداء مهام المؤسسة التعليمية ومواكباً لمتغيرات العصر.
- دعم قنوات الاتصال في كل مجالات العمل بالمؤسسة التعليمية مع التركيز على تدفق المعلومات وانسيابها بين كل العاملين بالمؤسسة.

سادساً: نتائج البحث

- بعد تطبيق الاستبانة على عينة ممثلة من مديري المدارس بمحافظة القليوبية ووكلائهم بالإضافة إلى المعلمين وبلغ عددهم ٣٠٠ فرداً وكان من أبرز نتائجها ما يلي:
- ١- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على تحديد قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.
 - ٢- تحت إدارة المدرسة الثانوية العاملين على العمل الجماعي فيما بينهم.
 - ٣- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على غرس الثقة بينها وبين العاملين.

- ٤- تدعم إدارة المدرسة الثانوية مبدأ التعلم الذاتي بين العاملين.
- ٥- توجه إدارة المدرسة الثانوية التعليمية العاملين نحو ترشيد الموارد المتاحة.
- ٦- تحت إدارة المدرسة الثانوية العاملين على تطبيق التشريعات المنظمة للعمل بالمدرسة.
- ٧- توازن إدارة المدرسة الثانوية بين مسؤوليات وصلاحيات كل العاملين بمختلف الوحدات.
- ٨- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على تحديد المهام المطلوبة من كل العاملين في مختلف الوحدات.
- ٩- تحت إدارة المدرسة الثانوية العاملين على حضور الندوات التوعوية لتنمية ثقافتهم.
- ١٠- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على إلمام العاملين بكل ما هو جديد في مجال العمل.
- ١١- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على تكوين بعض قاعدة بيانات شاملة لكل الأعمال.
- ١٢- كما أكدت الدراسة الميدانية على أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية لعل من أبرزها:

- قلة توظيف الثقافة التنظيمية عن إنجاز أعمال المدرسة.
- قلة الحوافز المخصصة للعاملين بالمدرسة الثانوية.
- قلة الصيانة الدورية لأجهزة المدرسة.
- مقاومة العاملين بالتغيير باستمرار.

قائمة المراجع

- (١) نواف بن سعد بن عبد الله بن تركي آل سعود: "اتجاهات المديرين نحو التطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣، ص ١.
- (٢) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٣) خالد محمد عبد الرحمن: "نموذج مقترح لتأثير النمط القيادي على عملية التطوير التنظيمي": بالتطبيق على سوق العمل بمملكة البحرين، مجلة فكر وإبداع، ج٧٧، مصر ٢٠١٣، ص ص ٤٥٩-٤٨٤.
- (٤) أمجد محمود درادكة: متطلبات تطبيق ستة سيجمما sigma - six وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بجامعة الطائف، مجلة الثقافة والتنمية، س١٤، ع٨٠، القاهرة، ٢٠١٤، ص ص ١٦٥-٢٥٥.
- (٥) محمد بن باني القحطاني: "معوقات التطوير التنظيمي وحلولها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٧، ص ١٤.
- (٦) أحمد إبراهيم أحمد: الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١١، ص ٢٠.
- (٧) خالد وحيد عبد الكريم: "بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة باستخدام منحنى التطوير التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، ٢٠٠٧، ص ٧٢.
- (٨) سعيده بوزوران: "أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، ع٣١، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٥، ص ٣٢.

(٩) المرجع السابق، ص ٣٢.

(10) Wei S. Meyer & Brian M. Meyer: "Organization Development: Yesterday, Today and Tomorrow", Student Research Conference Submission, University of Minnesota, 2011, p.9.

(11) Jen-Jen Huang & et al: "Using Organization Development Concept to conduct Administrative assessment of Health promoting schools in Taiwan- a preliminary study" , International electronic journal of Health education, Taiwan, 2009, p.4.

(١٢) مشاري خالد مرزوق الدلح، مرجع سابق، ص ٧٨.

(١٣) عماد الدين أحمد على الغامدي: "ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة، السعودية، ٢٠١٣، ص ٥٤.

(١٤) خالد وحيد عبد الكريم: "بناء برنامج تدريبي لتطوير كفايات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة باستخدام منحنى التطوير التنظيمي"، مرجع سابق، ص ٨٣.

(١٥) عواطف بنت إبراهيم بن على آل مكي: "المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان"، مرجع سابق، ص ٢٤.

(١٦) مشاري خالد مرزوق الدلح: مرجع سابق، ص ٨٠.

(١٧) هائل طلاق عباينة: "الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية السرمية في إقليم الشمال، مرجع سابق، ص ٦١.

(18) Milan Kubr: "Management Consulting: A guide to the Profession", ILO, Geneva, 4th Edition, 1996, PP. 265-270.

(١٩) تركي عبد الله الأحمري: "الثقافة التنظيمية في جامعات جنوب السعودية ودورها في التطوير التنظيمي"، مرجع سابق، ص ٥٥.

- (20) Vonai Chirasha & et al: " Organisation Development Intervention Programs at ZETDC", International Journal of Innovation and Research in Educational Science, Vol.2, Issue.5,2015,pp 353-357.
(٢١) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ٥٧.
- (22) Wipa Sai- rat& et al: " Model of learning organizational Development of primary school Network under the office of Basic Education commission", International Education studies, Vol.8, no.7, 2015,p222.
- (23) Ahmad Suriansyah: " Implementation of the Total Quality Management Model to support Quality of work cultures at primary school teacher Education programs in Lanbung Manghurat University Indonesia", Australian Journal of Basic and Applied Sciences,11(9), 2017, pp. 179-186.
- (24) Jaap J. Boonstra: Dynamics of organizational change and learning, Wiley, Amsterdam, 2004, p.212.
- (25) Justyna Bugaj& Beata Barczak: " The Restructuring of A higher Education Institution As an Example of Strategic Change and cooperation in an organizational network", The National science center on the Basis of Decision, 2017, PP. 222-238.
(٢٦) بوريب طارق: مرجع سابق، ص ٨٨.
- (٢٧) هانى بن ناصر بن حمد الراجحي: "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي فى إدارة جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣، ص ٢٥.
- (٢٨) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٤١.
- (٢٩) يوحنية قوي: "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، ع ٥٤، جامعة ورقلة، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ١٣٨.
- (٣٠) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٤٣.

- (٣١) سحر قدوري: "إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية أنموذجاً"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع٩٣، العراق، ٢٠١٢، ص ١-١١.
- (٣٢) محمد محمد إبراهيم مطر: "تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٤، ص ٤٥.
- (٣٣) سلامة عبد العظيم حسين: "إعادة هندسة العمليات الإدارية فى المنظومة المدرسية فى ضوء التغيرات العالمية المعاصرة"، "رؤية مستقبلية"، مجلة كلية التربية بينها، مج (١٢)، ع ٤٨، جامعة الزقازيق، فرع بنها ٢٠٠١، ص ٥٣.
- (٣٤) محمد محمد إبراهيم مطر: "تطوير الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي باستخدام مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٦.
- (35) American Institutes For Research: " School Restructuring :What Works when", Third Edition, A Guide for Education Leaders, 2010,p.3.
- (٣٦) مسعد رضوان: إعادة هندسة الإجراءات: المفهوم - الأهمية، مؤتمر إعادة هندسة الإجراءات ودورها فى التطوير الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠١١، ص ١٨١-٢٢١.
- (٣٧) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٥٦-١٥٧.
- (٣٨) سحر قدوري: "إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية أنموذجاً"، مرجع سابق، ص ٦.
- (٣٩) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ١٥٧.
- (٤٠) المرجع السابق، ص ١٥٨.
- (٤١) أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق، ص ٢٠٥.

- (٤٢) محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: "نظم الجودة الشاملة وسبل الإفادة منها فى تطوير مؤسسات إعداد المعلمين، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالى، (١٠-١٢)، مايو، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠١٠، ص ١٥.
- (٤٣) عصام جمال سليم غانم: "إدارة الجودة الشاملة مدخل محفز الجودة الإدارية فى مؤسسات التعليم العالى المصرية فى ضوء بعض الخبرات العالمية"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالى، ٢٠١٢، ص ٨٤٣.
- (٤٤) محمد ناجي الدعيس: "درجة تطبيق نواب العمداء للشؤون الأكاديمية فى جامعتي صنعاء وتعز فى الجمهورية اليمنية مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى العمل"، مجلة جامعة دمشق، مج (٢٥)، ع(١)، دمشق، ٢٠٠٩، ص ٥٣١.
- (٤٥) بادس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي"، مجلة الباحث، ع (١٣)، ٢٠١٣، صص ١٠٣-١٠٤.
- (46) Carter Daniel: " Notes on TQM and Education", Rutgers University, 2005, p.14.