

مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية

حماده رشدي عبد العاطي

مستخلص

هدف البحث الحالي تحديد أبرز مداخل التطوير التنظيمي التي يمكن الاستعانة بها عند تطبيق التطوير التنظيمي في الإدارة المدرسية. ولتحقيق أهداف البحث تم توظيف المنهج الوصفي للتحليل النظري؛ ومحاولة الخروج بتعميمات نظرية يمكن الاستفادة منها، وخلص البحث إلى تحديد الإطار الفكري للتطوير التنظيمي، وتوضيح أبرز مداخله المعاصرة كما ورد في الأدبيات المتخصصة؛ وهي مدخل إعادة الهندسة الإدارية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتم تقديم بعض التوصيات المهمة عند تطبيق هذه المداخل لضمان نجاحها. هدف البحث الحالي تحديد أبرز مداخل التطوير التنظيمي التي يمكن الاستعانة بها عند تطبيق التطوير التنظيمي في الإدارة المدرسية. ولتحقيق أهداف البحث تم توظيف المنهج الوصفي للتحليل النظري؛ ومحاولة الخروج بتعميمات نظرية يمكن الاستفادة منها، وخلص البحث إلى تحديد الإطار الفكري للتطوير التنظيمي، وتوضيح أبرز مداخله المعاصرة كما ورد في الأدبيات المتخصصة؛ وهي مدخل إعادة الهندسة الإدارية، ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتم تقديم بعض التوصيات المهمة عند تطبيق هذه المداخل لضمان نجاحها.

الكلمات المفتاحية : الإدارة، التنمية الإدارية، التطوير الإداري للمدارس

Approaches of Organizational Development for School work

Hamada Roshdy Abdelaty Abdellah

The current research aimed at determining the most prominent approaches to organizational development that can be utilized when applying the process of organizational development in school administration. For achieving this objective, the descriptive approach was used to analyze the theoretical literature in an attempt to reach theoretical generalizations that can be benefited from. The research concluded with identifying the intellectual framework for organizational development and clarifying its most significant contemporary approaches as reported in the specialized literature and they include: the administrative engineering approach, the total quality management approach, and the information and communication technology approach. Moreover, the research presented important recommendations that must be taken into consideration when implementing such approaches to ensure its success. The current research aimed at determining the most prominent approaches to organizational development that can be utilized when applying the process of organizational development in school administration. For achieving this objective, the descriptive approach was used to analyze the theoretical literature in an attempt to reach theoretical generalizations that can be benefited from. The research concluded with identifying the intellectual framework for organizational development and clarifying its most significant contemporary approaches as reported in the specialized literature and they include: the administrative engineering approach, the total quality management approach, and the information and communication technology approach. Moreover, the research presented important recommendations that must be taken into consideration when implementing such approaches to ensure its success.

Keys words: Administration, Administrative Development, School Administrative Development

مقدمة:

يحظى التعليم ما قبل الجامعي في مختلف الأنظمة التعليمية حول العالم بأهمية بالغة؛ حيث يشكل بداية السلم التعليمي والقاعدة الأساسية لإكساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يبني عليها التعليم فيما بعد بجميع مراحلها، وفي ظل التغيرات التي يموج بها العالم، والمتمثلة في تقدم التكنولوجيا والمعلومات، وما نتج عنها من تأثيرات في شتى مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ أصبح التطوير والتحديث في الأنظمة التعليمية ضرورة حتمية للتكيف مع متغيرات المجتمع وتحدياته، لاسيما في جانب إدارة التعليم من خلال الأخذ بالاتجاهات الحديثة في هذا المجال، ويعد التطوير التنظيمي أحد الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، حيث يشكل جهوداً مخططة تهدف إلى رفع كفاءة الإدارة ومقدرتها على البقاء والاستمرار.

ويرى (محمد. 2014. 25) أن التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات الأفراد، وكذا هيكل المنظمات ومهامها، وكذلك التكنولوجيات المستخدمة؛ ذلك بغية زيادة فاعلية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عمليات التنظيم. ويعرفه (Cheung & Holbeche. 2015. 11) بأنه المعرفة التي يتم توجيهها لفاعلية وتطوير المنظمة وخاصة أثناء التغيير باستخدام الأساليب السلوكية والعلوم التطبيقية المختلفة والتفاعلات بين العاملين مما يحقق استدامة التطوير والصحة التنظيمية.

يتضح أن التطوير التنظيمي مجال من المعرفة يستند إلى النظرية والتطبيق، يتم انتهاجه بطريقة مخططة وموجهة، ومداخل محددة، عند حاجة المنظمات إلى إحداث تغيير تطويري في بيئة العمل، يشمل سلوك العاملين وفن إنجاز الأعمال، وهو قائم بشكل أساسي على ما يتوفر داخل المنظمة من بيانات شاملة للبيئة الداخلية وكذلك البيئة الخارجية المحيطة بها؛ وبناء عليه يتطلب وجود آلية لجمع وترتيب وتحليل وتخزين واستخراج هذه البيانات عند الحاجة إليها، وعلى ما يتوافر داخل المنظمة من اتصالات مرنة بين جميع أقسامها، وعليها يتوقف نجاح خطط التطوير. استخلاصاً لما سبق يتبين أن التطوير التنظيمي له بعض المجالات المحددة التي يستهدفها وهي الأفراد، الثقافة التنظيمية، الهياكل والإجراءات، وهذه المجالات تسير وفق أهداف واستراتيجيات المنظمة التي تتأثر بدورها

بالمتغيرات الخارجية المتعددة، والتي لا بد لها من التطوير والتحديث بمداخل محددة؛ لكي تواكب هذه المتغيرات وحتى لا تكون عرضة للسقوط في دائرة التقليدية والتأخر. مشكلة البحث:

بمراجعة دراسة (قاسم. 2001) والتي أكدت على أن التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية من متطلبات التجديدات التربوية الحديثة وقدمت الدراسة ثلاث سيناريوهات تغطي عدة نقاط مهمة من أبرزها مداخل التطوير التنظيمي. ويؤكد على ذلك أيضا (أل راشد. 2010) ويضيف أن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير في التطوير التنظيمي ولا بد من تحديد مداخله اللازمة لتحقيقه بعناية. وتتفق معهم دراسة (الرشيدى. 2010) في أهمية تحديد المتطلبات والمداخل اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي ومدى أهميته للإدارة المدرسية مع التأكيد على أهمية الالتزام بالمعايير القومية للتعليم وضرورة تبني إدارات المدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تكفل زيادة فاعلية التطوير التنظيمي مع الاهتمام بتشخيص الواقع الفعلي للتطوير التنظيمي بشكل مستمر للوقوف على الإيجابيات والسلبيات. وأشارت دراسة (طلحة. 2014) التي تناولت إمكانية تطبيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية أن رصد المتطلبات والمعوقات شيء مهم للغاية لجميع عناصر التطوير والتي تشمل الأفراد وجماعات العمل والهيكلة التنظيمي ككل فيما يخص المداخل التي يعتمد عليها. كما أكدت دراسة (Maxwell & Judith .2015) والتي تناولت بالتحليل والنقد لأربعة نماذج للتطوير التنظيمي وهي النموذج الثلاثي للتغيير، ونموذج بحوث العمل، ونموذج التحقق والتقدير، ونموذج التغيير المخطط العام، أن رصد الواقع الفعلي شيء رئيس في نجاح تدخلات التطوير ولا بد من تحديده بدقة وتوفير ما يلزم والتغلب على المعوقات في كافة النماذج المختلفة. وفي دراسة (Alejandro. 2016) التي استهدفت الكشف عن تاريخ وأساسيات التطوير التنظيمي أكدت أن عملية رصد الواقع ركن أساسي لنجاح تدخلات التطوير التنظيمي ومراحله المختلفة وفي حالة وجود قصور بها يترتب على ذلك وجود خلل بالنتائج. ونظراً لندرة الدراسات العلمية التي تناولت التطوير التنظيمي على المستوى المحلي قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تبين من خلالها ضعف قدرة الإدارة المدرسية في تحديد الواقع الفعلي لتطبيق التطوير التنظيمي، مع غياب المنهجية العلمية في عمليات التطبيق واتسامها بالعشوائية في أغلب الأحيان، وضعف قدرة مديري المدارس في تقييم مراحل التطوير، مع قلة وعي مديري المدارس بمداخل التطوير التنظيمي المعاصرة. يتضح من

المراجعة السابقة أهمية رصد وتحديد مداخل التطوير التنظيمي بدقة؛ لما لها من أثر بالغ في تطبيقه بصورة صحيحة، لاسيما عند تطبيقه في الإدارة المدرسية؛ وتساعد هذه المراجعة في بلورة سؤال البحث الرئيس وهو:

ما أبرز مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية؟

يتفرع من هذا السؤال الرئيس بعض الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما الإطار الفكري للتطوير التنظيمي؟

2- ما أبرز مداخل التطوير التنظيمي كما ورد بالأدبيات المعاصرة؟

3- ما التوصيات المقترحة حول الاستعانة بمداخل تطبيق التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية محلياً؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحديد الإطار الفكري للتطوير التنظيمي كما ورد بالأدبيات المعاصرة، مع تحديد أبرز مداخله؛ وذلك للوصول إلى مقاربات فكرية وإجرائية تساعد في تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في المفاضلة أو الدمج بين مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية بصورة صحيحة؛ بما يضمن دقة وسلامة عمليات تطبيقه. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة المدرسية في العملية التعليمية، ومحاولة البحث التوصل إلى تعميمات إجرائية تفيد في التطبيق العملي لمراحل التطوير التنظيمي المختلفة في الإدارة المدرسية، من خلال تحديد أبرز مداخله المعاصرة، وإيجاد توصيات إجرائية يمكن أن تتم داخل المدارس على المستوى اللامركزي لتنفيذه.

مصطلحات البحث:

1- التطوير التنظيمي:

يعرفه (الجوارنة ووصوص. 2017. 68) أنه عملية للتغيير المخطط ترمي إلى بناء فاعلية المنظمة، وإلى زيادة القدرات الداخلية للأفراد وفرق العمل للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء والإدارة، وهي مهمة أيضاً لدراسة نماذج التغيير الأكثر مناسبة للمنظمة لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة وثقافتها ونمط قيادتها وإمكانياتها.

ويعرف التطوير التنظيمي تبعاً للمجال الذي تنتمي إليه الدراسة الحالية، بأنه عملية مخططة طويلة المدى تهدف إلى زيادة قدرة وفاعلية المدرسة من خلال الارتقاء بمستوى الإدارة

المدرسية أفراداً وجماعات وهيكل تنظيمي، في ضوء الإمكانيات المتاحة والاستفادة من نتائج العلوم المتخصصة في هذا المجال والتجارب الناجحة، والمستجدات التكنولوجية، مع الاستعانة بالخبراء من داخل المدرسة، أو مستشارين للتطوير من خارجها، بما يضمن تمكين الإدارة المدرسية وتحقيق نتائج عالية، تساعد في الوصول إلى ميزة تنافسية مع المدارس الأخرى محلياً وعالمياً، بما ينعكس على المنتج التعليمي إيجابياً.

منهج البحث وخطواته:

يعتمد البحث الحالي في تحقيق أهدافه على المنهج الوصفي لصلته بطبيعة البحث، حيث يزيد من فهم الظاهرة التعليمية، ويساعد في الوصول إلى الحقائق حول الظروف الحالية، ويطور أيضاً علاقات مهمة بين الظواهر الحالية وتفسير البيانات (ديبولدب. 2010. 370). لتحديد الإطار الفكري للتطوير التنظيمي ووصفه وصفاً دقيقاً مع توضيح أبرز مداخله؛ بما يضمن تطبيقه بشكل صحيح في الإدارة المدرسية. وقد تم توظيف المنهج الوصفي في الدراسة وفق الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: مدخل عام للدراسة شمل مقدماتها ومشكلاتها وأهميتها وأهدافها ومنهجها، ومصطلحاتها ودراساتها السابقة.
- الخطوة الثانية: يتناول الإطار النظري للتطوير التنظيمي.
- الخطوة الثالثة: عرض أبرز مداخل التطوير التنظيمي كما ورد في الأدبيات المعاصرة.
- الخطوة الرابعة: تقديم بعض التوصيات حول تطبيق التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية على ضوء المداخل التي تم عرضها.

الدراسات السابقة:

يستند البحث الحالي إلى بعض الدراسات السابقة التي تساعد في توضيح وتحديد مشكلة الدراسة، وبعض خطواته؛ نظراً لتناولها إحدى متغيرات الدراسة بالوصف والتحليل، وسيتم عرض هذه الدراسات بداية من الأقدم إلى الأحدث، وعرض الدراسات العربية تليها الأجنبية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1- دراسة قاسم، محمد فتحي (2001)

هدفت الدراسة إلى تعرف المنظور المعاصر للتطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة، مع تعرف واقع التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية، وبناء بعض السيناريوهات البديلة للتطوير التنظيمي بالمدرسة الثانوية وشملت السيناريو التقليدي، والمتشائم، والمتفائل. استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب السيناريو. وجاءت نتائج الدراسة ببناء ثلاث سيناريوهات للتطوير التنظيمي.

2- دراسة الرشدي، نورة محمد (2010)

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة التغيير والتطوير التنظيمي، ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات التعليمية، مع تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التطوير. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن هناك ضرورة لتوضيح فلسفة التطوير التنظيمي لإدارات المدارس والعاملين بها، وأن تقييم الأداء وفق المعايير القومية له أهمية كبيرة في تحقيق التطوير، وضرورة تبني إدارات المدارس فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تكفل مشاركة العاملين في عملية تخطيط برامج التغيير وتنفيذها مما يزيد من فاعلية التطوير.

3- دراسة الغامدي، عماد الدين أحمد (2013)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التطوير التنظيمي في مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المديرين فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأشارت التوصيات أنه لا بد من صقل مهارات مديري المدارس لتواكب مهارات مدير المستقبل من خلال الدورات التدريبية، منح مديري المدارس الصلاحيات المتعلقة بترقية أو زيادة علاوة المعلمين وذلك لتشجيعهم على التطوير التنظيمي.

4- دراسة صالح، أحمد على (2014)

هدفت الدراسة إلى تعرف الأساليب الملائمة التي تُمكن من تحقيق ودعم التطوير التنظيمي بالمدارس الإعدادية بجمهورية مصر العربية في ضوء متطلبات الاعتماد التربوي، استخدم الباحث المنهج الوصفي. أشارت النتائج إلى أنه يمكن ترتيب أربعة أنماط أو أساليب حسب أهميتها في دعم التطوير التنظيمي بالمدارس وهي نمط الثقافة التنظيمية للجودة والاعتماد، نمط العوامل الاجتماعية والجماعية، النمط السلوكي والانفعالي، النمط الطبيعي.

5- دراسة Maxwell, A., Judith, A. O. (2015)

هدفت الدراسة إلى تحليل ونقد بعض نماذج التطوير التنظيمي وتحديد أثارها على التعلم التنظيمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ خلصت النتائج إلى اقتراح نموذج عام

منقح للتطوير التنظيمي مكون من ستة مراحل، يكمن اختلافه عن النماذج السابقة في أنه يولى أهمية لعملية التقييم للعوامل التنظيمية داخل المنظمة، نظراً لغيابها في أغلب النماذج وإن وجدت تكون قاصرة، كما أشارت النتائج إلى أن النماذج الأربعة يوجد بينها خصائص متداخلة أبرزها المشاركة في عملية التغيير، سير التغيير في مراحل محددة.

6- دراسة (Wipa Sai, et. al.(2015)

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نموذج مقترح للتطوير التنظيمي لمجموعة متحدة من المدارس الابتدائية الواقعة في محافظة "تاخون" بدولة "تايلاند"، استخدم الباحث المنهج الوصفي، أشارت نتائج الدراسة إلى فاعلية إجراءات التطوير التنظيمي في تطوير الإدارة، مع ضرورة الانتباه إلى عدم الاعتماد على إجراءات ثابتة للتطوير التنظيمي والعمل على التحديث باستمرار فيما يخص هذه الإجراءات.

7- دراسة (Alejandro, S. G.(2016)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تاريخ وأساسيات التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال بشكل عام، لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. أسفرت نتائج الدراسة عن كشف بدايات التطوير التنظيمي، كما بينت الدراسة أبرز الأسس التي يستند عليها التطوير وهي نموذج التخطيط المخطط له، ونظرية النظم، والمشاركة وتفويض السلطة، وتعلم الهياكل التنظيمية، وقواعد التغيير الاستراتيجي. التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة والتحليل متغير التطوير التنظيمي، تبين من أهدافها ونتائجها العديد من التفاصيل البحثية المتعلقة بهذا الموضوع؛ حيث تم استعراض مفهوم التطوير التنظيمي ونشأته، ومجالاته وبعض مداخله، وبعض اتجاهاته المعاصرة؛ وبذلك يستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في رسم صورة أولية عن الإطار النظري وخطوات سير البحث، وتعرف الأبعاد الأكثر شيوعاً بالدراسات الميدانية التي تمت معالجتها وتناولها من زاوية أخرى ومعالجة أبعاد جديدة لم يتم معالجتها بالبحث والتحليل النظري، والتي ستكون غالباً مرتبطة بشكل رئيس بمداخل التطوير التنظيمي. وبذلك تأتي الدراسة الحالية استكمالاً للمجهود البحثي في التغطية النظرية لمداخل التطوير التنظيمي مع إسقاطات إجرائية فيما يخص الإدارة المدرسية.

الإطار النظري:

أولاً: الإطار الفكري للتطوير التنظيمي:**1- مفهوم التطوير التنظيمي:**

يرى (عبوي وآخران. 2015. 272) أن التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين أخذاً في الحسبان بيئة المنظمة، والخصائص التنظيمية لها، ويركز التطوير على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهدف إلى زيادة المرونة التنظيمية ورفع قدرة المنظمة وسرعتها في الأداء. ويشير (القحطاني. 2015. 201) أن مفهوم التطوير التنظيمي يعكس مقدار الجهود البشرية التي تبذل داخل المنظمة بهدف الارتقاء بمستواها، بما يحقق لها القدرة على حل مشكلاتها المختلفة من خلال حسن تشجيعها والانطلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة التي تكفل لها تحقيق برامجها الإنمائية المستهدفة.

ويعرفه (Ghorban. 2013. 1020) بأنه التطبيق المنهجي لمعارف العلوم السلوكية من أجل التغيير المخطط له والتركيز على الاستراتيجيات التنظيمية، والهياكل الوظيفية والعمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة. ويتفق معه (Cummins & Worley. 2015. 3) حيث يعرفان التطوير التنظيمي بأنه نظام قائم على التخطيط يهتم بنقل وتطبيق المعرفة العلمية بهدف تطوير العمل حسب ما هو مخطط له بصورة عملية تقود إلى تحديد الهيكل التنظيمي المناسب وأساليب العمل التفاعلي التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.

يتضح من المفاهيم السابق عرضها أن التطوير التنظيمي أحد الأساليب التنظيمية الحديثة لمواجهة التغيرات التي تعترض المنظمات في تحقيق أهدافها وخططها المستقبلية، حيث تشكل تحديات كبيرة لها، ويركز التطوير التنظيمي جهوده على السلوك البشري انطلاقاً من مسلمة مفادها أنه مهما تم من تطوير في البنية التحتية لبيئة العمل دون تطوير سلوك العاملين لا يجدي فاعلية في الأداء وزيادة في الإنتاجية؛ حيث أن تفاعل العنصر البشري بطريقة إيجابية وسلوكه مع كافة عناصر المنظمة والتقنية المستخدمة، هو المهم في تحقيق أهداف المنظمة ونموها وتحقيق ميزة تنافسية في مجال عملها أو المحافظة على مكانتها.

2- خصائص التطوير التنظيمي:

يرى (أبو النصر. 2010. 64) أن أبرز خصائص التطوير التنظيمي أنه يعتبر من حركات التجديد والتطوير لإحداث تنمية شاملة للمجتمع على صعيد الفكر الإداري المعاصر، والاهتمام بالأداء وتحسينه محورياً رئيساً من محاور اهتمامه. ويضيف (الربيعي. 2012. 187) أنه جهد طويل الأمد لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة، وهو برنامج يتضمن تنظيمياً كلياً أو نظاماً متناسقاً أو جزءاً من ذلك، ويساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة، ويتصف بأنه هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز. كما يبين (محمد. 2014. 176) أنه ليس تشخيص للمشكلات فقط، ولكنه يعمل على حلها، ويتطلب تدخل أطراف داخلية أو خارجية كخبراء للمساعدة في تحديد المشكلات، وهو عملية مخططة ومدروسة تمر بعدة مراحل تبدأ بدراسة تشخيصية تليها وضع خطة التطوير، ثم التهيئة لقبول التغيير والتنفيذ، والمتابعة التصحيحية. ويرى (السلمي. 2017. 38) أنه واجب رئيس على الإدارة العليا تأكيده بما يمنع تكرار الأخطاء والسلبيات ويسهم في بناء ودعم ثقافة تنظيمية منفتحة تركز الإبداع والابتكار وتشجع التنافس الفعال من أجل التميز.

على ضوء خصائص التطوير التنظيمي التي تم عرضها بشكل عام؛ يمكن طرح بعض الخصائص التي تميزه في العمل المدرسي عن غيرها من بيئات الأعمال، حيث يركز على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم المدرسي الذي يتكون من مجموعة من العناصر الإنسانية التي توجد بينها تفاعلات وروابط وعلاقات إنسانية وقيم سائدة، ويتم ذلك جنباً إلى جنب مع مراقبة المناخ الخارجي؛ والعمل على تنميته لمسايرة ما يحدث فيه من تغييرات. كذلك اعتماد التطوير التنظيمي على مفهوم النظم يعني أن التنظيم المدرسي ينظر إليه باعتباره مجموعة من النظم الفرعية المتداخلة وبالتالي فإن الأفراد واللجان النوعية والهيكل التنظيمي للمدرسة لا ينظر إليهم على أنهم جزر منفصلة، بل ككل مترابط، وأيضاً التنظيم المدرسي ككل ينظر إليه على أنه جزء من النظام الخارجي الأكبر وهو مستوى الإدارة والمديرية التعليمية والوزارة برمتها. تحسين الفعالية التنظيمية بإشراك أعضاء المدرسة في فهم التحدي مع تمكينهم من مهارات ومعارف وطرق تفكير جديدة. كما تتميز عمليات التطوير باتجاهها للمستقبل من خلال إعداد الإدارة المدرسية وجميع العاملين للتعلم من المواقف والفاعليات الجارية والمستجدات، وتسهيل التغيير بطريقة مرنة، متكيفة، والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل وما قد تحمله من تغييرات، وبذلك تتحقق الاستدامة.

3-أهداف التطوير التنظيمي:

يرى (إبراهيم. 2012. 264) أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إرساء قواعد الثقة بين أفراد الجماعة وبين الجماعات المتنوعة في جميع أرجاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، وإيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات، وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المتخصصة، مع زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها. ويشير (القاضي. 2015. 293) أنه يهدف إلى مساعدة المديرين العاميين والتنفيذيين في المنظمة على خلق نظام للتعاقب الإداري وتولي المسؤوليات الإدارية بشفافية ووضوح، ورفع مستويات خبرة المديرين بالتأكيد على إلمامهم بمسؤولياتهم، وتقديم حلول تنظيمية مبتكرة. ويرى (المغربي. 2016. 378) أنه يدعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية، وتنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.

في ضوء ما تم عرضه من وجهات نظر حول أهداف التطوير التنظيمي يظهر مدى شموليتها وتمركزها حول زيادة فاعلية الأداء ورفع الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وإحداث تغييرات سلوكية تكيفيه تتناسب مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لبيئة العمل، وفي ظل هذه الأهداف العامة للتطوير التنظيمي بمنظمات الأعمال يمكن استشراف بعض أهدافه في المؤسسات التعليمية وإدارة المدارس بشكل أكثر تحديد، حيث يمكن أن يستهدف تمكين المديرين من إتباع أساليب إدارية حديثة كإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة التقليدية، زيادة قدرة المدارس مع التكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على النمو والتقدم، والعمل على إيجاد نظام حيوي تفاعلي داخل المدارس ونقلها من النظام القائم على تركيز السلطة إلى التشاركية والتشاور، ومساعدة الإدارة المدرسية في حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بمعلومات عن عمليات المدرسة ونتائجها، وبناء جو من الثقة والانفتاح بين جميع العاملين بالمدرسة، الكشف عن الصراعات الداخلية بين العاملين وتوجيهها بشكل يخدم المدرسة، تعميق فهم الإدارة المدرسية للفرص والتحديات المحيطة، ومساعدتها على إتباع مداخل إدارية جديدة تهتم بالسلوك التنظيمي، تهيئة فرص أفضل لتحقيق التعاقب الإداري، مع انسياب الاتصالات وتبادلها، إدخال التقنية الحديثة للإدارة، إدماج فكر التطوير في رؤية ورسالة المدرسة، التمكين والوصول إلى ميزة تنافسية.

4-دواعي التطوير التنظيمي:

توجد بعض الأسباب التي تعلل اللجوء إلى التطوير التنظيمي، حيث يستخدم كأحد الحلول للمصاعب التي تواجه المؤسسات خاصة إدارة الموارد البشرية، وقد أوجزها (الكرخي، 2014. 11) في بعض النقاط مثل مشاكل تدهور الإنتاجية، تسرب العمالة الكفوّة إلى خارج المنظمة، صعوبات في تصميم نظام الأجور والمكافآت، قصور في تقييم العاملين بعدالة وكذلك تقييم الوظائف، ومشكلات نزاعات الأفراد العاملين وتسويتها. ويحدد (الجبالي، 2016. 20) بعض الدواعي التي ينشأ فيها التطوير مثل الضغوطات الخارجية، الضرورات والحاجات والتطلعات، طبيعة المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً، اعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر. ويضيف (McLean. 2006. 26) أن هناك احتياجات داخلية في المؤسسة تستدعي انتهاج أسلوب التطوير التنظيمي، حيث يُمكن من تحقيق محاذاة الهياكل التنظيمية أو توجيهها نحو هدف مشترك، ووضع أهداف استراتيجية ورؤية مستقبلية للأعمال، وإدارة الصراع الموجود بين الأفراد أو الجماعات، وضمان استمرارية التحسين، مع تحقيق التنمية الفردية والجماعية للعاملين، والتقييم المستمر لبيئة العمل بطريقة أكثر فاعلية.

استناداً لما سبق يتضح أن دواعي التطوير التنظيمي تندرج تحت محورين أساسيين، الأول دواعي داخلية تتبع من احتياجات المؤسسة، والآخر دواعي خارجية تنتج عن تأثيرات محلية وعالمية كانعكاسات العولمة مثلاً، وبذلك يمكن القول أن من دواعي التطوير التنظيمي في المدارس وإداراتها تحديداً هو تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العاملين وتوجيه نشاطهم لخدمة العملية التعليمية، مع التغلب على مشكلات العمل المتعلقة بسلوكياتهم، ومجابهة التغيرات العالمية والمحلية المفروضة على طبيعة العمل وتطويعها لزيادة قدرة وفاعلية المدرسة كتحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثانياً مداخل التطوير التنظيمي:

تأتي كلمة مُدخِل لغةً بمعنى صيِّره داخله، وسمح له بالدخول، وتعني أيضاً مسلك معين يوصل إلى المطلوب ببراعة، واقترانها بمصطلح التطوير التنظيمي يدل على السير وفق اتجاهات نظرية وتطبيقية تخصصية؛ مما يحقق أهداف التطوير التنظيمي المنشودة في سياق الدراسة الحالية وهي رفع كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية، ومن أبرز المداخل التي وقعت عليها يد الباحث، مُدخِل إدارة الجودة الشاملة، ومُدخِل إعادة الهندسة الإدارية، ومُدخِل

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفيما يلي استعراض لهذه المداخل بشئ من التوضيح الموجز كآتي:

1- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعرف (Ross. 2017. 2) إدارة الجودة الشاملة بأنها نهج إداري لتحسين الجودة بالنظر إلى جميع وظائف المنظمة من بداية العمل إلى النهاية ويتم الربط والتفاعل بين جميع الوظائف على جميع المستويات لتحقيق التحسين المستمر في عمليات التخطيط والتنفيذ والخدمات المقدمة، ويشير أنها تركز على تمكين آليات التغيير والتطوير للعاملين بما في ذلك التدريب والتعليم والاتصالات، وسلوك الإدارة، والعمل الجماعي، وتحقيق رضا المستفيدين. بالنظر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يلاحظ أنها تتفق مع التطوير التنظيمي في استهداف التحسين المستمر والتمكين، وإحداث التعلم التنظيمي، والتركيز على تطوير سلوك العاملين والإدارة ويستنتج من هذا الاتفاق زيادة قدرة التطوير التنظيمي في تحقيق غاياته إذا ما طبق في ظل إدارة الجودة الشاملة وأبعادها.

ويشير (Badiger & Laxman. 2013. 34) بوضوح إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي حيث يريان أنها تشكل فلسفة عمل ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس التطوير التنظيمي؛ وذلك من خلال تركيزها على التحسين المستمر، والتعاون، والثقافة التنظيمية، وأنها تتفق مع خصائص التطوير التنظيمي في عدة مواضع أبرزها أنه يتم صياغتها من قبل الإدارة العليا ثم يتم نشرها على جميع المستويات ويشترك فيها كل فرد. ويؤكد (Millett & Harvey. 1999. 36) أن إدارة الجودة الشاملة من المداخل المهمة لتحقيق التطوير التنظيمي وذلك من خلال مراحلها المختلفة مثل التمكين والتحسين المستمر، وأنها تسعى إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية، وحل المشكلات التنظيمية، وتغيير في الثقافة التنظيمية، وترسيخ التعلم التنظيمي كأداة تغيير أساسية في سلوكيات العاملين تجاه العمل، والتركيز على تنفيذ أهدافها من خلال التغيير المخطط، والاستعانة بمستشارين داخليين أو خارجيين. ويضيف (Love, et. al. 2000. 321) أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إحداث تحول ثقافي وسلوكي في عقلية العاملين لخلق التمكين والتعاون فيما بينهم من خلال دعم عملية التعلم التنظيمي ليصبح أساس التغيير والتحسين المستمر، وبذلك تدعم أحد المفاهيم الرئيسة التي يقوم عليها التطوير التنظيمي وهو التعلم التنظيمي. في ضوء ذلك يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة والتطوير التنظيمي علاقة طردية في زيادة ونمو كلما تحققت أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث يتفقاً معاً في تحقيق التحسين المستمر وحل المشكلات ببدائل متعددة، وكلاهما يركز على شمول التحسين لجميع مكونات التنظيم وهي الأفراد وجماعات العمل والهيكل التنظيمي للوصول إلى ميزة تنافسية، والقيام على أساس التخطيط المدروس للتغيير. ويرى (الفاضل.2011. 55) أن الجودة الشاملة أصبحت حديث المعنيين بالتحسين والتطوير التنظيمي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء؛ نظراً للأهمية البارزة التي يعول عليها بصفتها أحد التقنيات الإدارية الحديثة التي تسهم في الارتقاء بمستوى أداء الأعمال، وانتهاج الأسلوب العلمي في مواجهة التحديات المعاصرة وأبرزها ثورة الاتصالات والمعلومات، واستثمار الطاقات البشرية الفاعلة في ترصين الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية. ويضيف (العالم. 2016. 159) أن أبعاد الجودة الشاملة متعددة وأبرز ما يسهم في تطوير العمل هو ما يعرف بدوائر الجودة وتعني مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل، وبالتالي فهي وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي. ويشير (Petrick.2017. 38) أن إدارة الجودة الشاملة تحقق تطوير الموارد البشرية وإدارتها من خلال التعليم والتدريب المستمر والمكافآت، ومشاركة المعلومات والمسؤوليات على كافة المستويات التنظيمية والتأكيد على سياسة العمل الجماعي، وأخلاقيات المهنة. كما تضيف (نصر وأخران. 2014. 20) أنها تعمل على تطوير المهارات القيادية والإدارية، والتركيز على العمليات أكثر من المسؤوليات، وتنمية معارف ومهارات العاملين، وتبني فلسفة جديدة تسير روح العصر، استخدام أساليب كمية للتقييم، والتأكيد على العمل الجماعي، والتحسين الذاتي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.

ويمكن القول أن مَدْخَل إدارة الجودة الشاملة يدعم تنفيذ التطوير التنظيمي من خلال تحقيق التلاحم الإداري المدعوم بتأييد الإدارة العليا، وتبني الأنماط القيادية الحاسمة، وتأسيس نظام للمعلومات يستفاد منه في تطبيق المتابعة المستمرة، وتهيئة المناخ المدرسي للعمل، والتقييم الدقيق للأداء مما يكفل استمرارية التطوير، وكذلك تحقيق الربط بين المهام المختلفة للجان النوعية بالهيكل المدرسي والتنسيق فيما بينها لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة، وصِبْغَة سلوك الأفراد بقيم ومعايير الجودة يعمل على تطوير السلوك التنظيمي وتجويده، مع المساعدة في ترسيخ المفاهيم الرئيسة للتطوير التنظيمي وعلى رأسها توطين التعلم التنظيمي بتدخلات حديثة ومعاصرة، كما تدعم وتشجع كل الأفراد وجماعات العمل والهيكل التنظيمي

للإدارة المدرسية لتبني المرونة والتكيف مع المتغيرات التي تموج بالبيئة الداخلية والخارجية وتوجيهها لتطوير القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية للمدرسة.

2-مدخل إعادة الهندسة الإدارية:

يشير (الكساسبة والفاعوري. 2010. 231) أن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية يمد المنظمة بمزايا متعددة تساعد في تحقيق التطوير التنظيمي، حيث أن منظمات الأعمال ستتغير في المستقبل وستبنى على المعلومات والتكنولوجيا والتكيف السريع والابتكار والتعاون، وتنظم على أساس فرق العمل، ويتميز العاملون بها بالمعرفة المتنوعة والرقابة الذاتية، كل ذلك ربما يجعل المنظمات تعيد هندسة عمليات أعمالها لبناء القدرات المعرفية التي تتطلبها بيئة العمل في المستقبل. ويعرفها (الجبالي. 2016. 90) بأنها وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج. يلاحظ أن دواعي إعادة الهندسة الإدارية تتشابه بدرجة كبيرة مع دواعي التطوير التنظيمي حيث إنه يُستند إليهما لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة العمل التي تفرضها الظروف المحيطة بها، وهناك اتساق بينهما في عمليات التفكير في التحسين والتطوير في السلوك التنظيمي لضمان فاعلية الأداء، بناءً على ذلك يمكن افتراض أن تنفيذ التطوير التنظيمي في ظل هذا المدخل يساعد في تحقيق أهدافه، دون وجود عرقلة لعمليات التغيير والتطوير. هذا ما يؤكد (Kpakol& Amah. 2014. 147) حيث يريان أن إعادة الهندسة الإدارية تساعد في نجاح جهود التطوير التنظيمي من خلال تحقيق التقبل التنظيمي للتغيير على مستوى الأفراد والهيكل التنظيمية، وذلك من خلال تأثير وتحول كامل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من حيث أنها نظام جامد ومفترض إلى نظام مرن قابل للتغيير في جميع العمليات والوظائف المختلفة، ورؤية التطوير كعنصر حتمي ضروري للبقاء.

وتتميز إعادة الهندسة الإدارية ببعض الخصائص حددها (نجم. 2013. 31) في أنها تُركز على العمليات ويتطلب ذلك التزاماً من الإدارة العليا ببرامجها، وتعتمد التحسين الجذري، والتفكير العميق بالحالة القائمة، وتتطلب استخدام أسلوب فرق العمل المدارة ذاتياً، وتعتمد جميع مشاركة الأقسام، وتتطلب مشاركة متوافقة للموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات. ويشير (إسماعيل. 2018. 119) أنها تهدف إلى تحقيق تغيير جذري في

الأداء وسلوكيات العاملين من خلال التمكين، والتركيز على المستفيدين، والسرعة في أداء الخدمة، والجودة، وتخفيض التكلفة، وتحقيق ميزة تنافسية، كما أشار إلى المبادئ المهمة التي تستند إليها وتتمثل في دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة من خلال التكنولوجيا وتقنيات الإدارة، ومشاركة العاملين في صنع القرار بطرق تكنولوجية ذكية، وإعادة ترتيب العمليات حسب تطبيقها بتكنولوجيا الهواتف الذكية، وتخفيض مستويات الرقابة، وتحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، وأن يكون التغيير جذري وله قيمة ومعنى. مما سبق يتضح أن إعادة الهندسة تحقق مجموعة من المكتسبات للمؤسسات تساعد في إجراءات التطوير التنظيمي، حيث أنها تعمل على تقليص القصور والإخفاقات، وزيادة الشعور بالانتماء والحساسية للزملاء والمسئولية المشتركة، وتحسين وسائل الاتصال بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستعداد لمواجهة المشكلات الطارئة والمتشابكة، والتقليل من نسب الهدر والضياع، وبالتالي تزيد الكفاءة، كما أن إلغاء ودمج بعض العمليات والوظائف يساعد في تقليل التكلفة، ومن الفوائد أيضاً توفير دعم من الإدارة العليا لتحقيق أهداف التحسين والتطوير.

3- مُدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العنصر الفاعل لنجاح كافة الأعمال في عالم اليوم، ومن يغفل انتهاجها لا يوجد له سبيل إلا التخلف عن روح العصر وما ينطوي عليها من تطورات اجتماعية واقتصادية وسياسية، ويعرفها (Al Titi, K. 2012. 28) بأنها استخدام التقنيات الحديثة مثل الكمبيوتر والإنترنت والأجهزة المحمولة وغيرها من الوسائل الحديثة في عمليات جمع البيانات وحفظها ومعالجتها وتوزيعها وبثها بسرعة ودقة كبيرة من أجل المساعدة في عمليات دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحليل البيانات من أجل الأهداف الموضوعية. ويتفق (Van Wart. et. al. 2017. 528) مع ذلك حيث عرفها بأنها تتمثل في الأدوات التكنولوجية التي يستخدمها الأفراد للتواصل وإنجاز الأعمال وإدارة البيانات ودعم اتخاذ القرارات كما تعمل على توسيط الاتصالات الحيوية للقادة، والمساعدة في هيكلة بيانات العمل وحل المشكلات.

يتضح من ذلك أنها مُدخل للتطوير وتحديث بيئة العمل بتوظيف كل ما يمكن وبتاح من معدات وأجهزة حديثة في مجال التعامل مع البيانات بكافة أشكالها وتوظيفها بما يحقق التمكين من أداء الأعمال بكفاءة عالية، وفي مجال الاتصالات أيضاً وما لذلك من

انعكاسات إيجابية على العمليات المختلفة. وهذا ما يؤكد (النعمي وآخرون. 2016. 151) حيث أشاروا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمكن من استخدام طرق حديثة لرصد الأداء داخل المنظمة ومن أبرز هذه الطرائق التحليل وهو طريقة جديدة لمتابعة الأداء التنظيمي من خلال استخدام المقاييس الرقمية، والتحليلات المنطقية والتي تتمثل في مجموعة من المعايير للقياس وهي عبارة عن أرقام وإحصائيات تركز على تقسيم مظهر من مظاهر الأداء إلى عدة مقاييس فرعية ويعطي كل مقياس فرعي وزن رقمي حسب أهميته ومصداقيته؛ مما يبين للمدراء كيفية عمل المنظمة.

ويضيف (Yunis, M., et.al. 2018. 353) أنه إذا تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطرق مبتكرة في بيئة تعززها روح المبادرة؛ يُمكن ذلك من إدخال تغييرات عملية وتنظيمية على مستوى المؤسسة وتحقيق فوائد كبيرة تعزز القدرة التنافسية لها، كما أن البيانات الإدراكية المتعلقة بأداء العاملين التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفيد في إجراء الدراسات الميدانية والتنبؤ بالمستقبل لتجنب التحديات التي تواجه فعالية الأداء في المؤسسة والوصول إلى السلوك الريادي للعاملين. وعلى صعيد التربية والتعليم تؤكد (Livingstone. 2012. 10) أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُحسن جودة التدريب والتعليم، وتحقق تطوير الإدارة المدرسية وتساعد في الوصول إلى المعايير التعليمية المستهدفة. كما أضافا (Tang & Weng. 2014. 94) أنها تحقق المشاركة الفاعلة بين أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمون والطلاب وأولياء الأمور، وتيسير عمليات الاتصال وسرعتها، وتمكين القادة من تحفيز العاملين على العمل وإلهامهم برؤية مشتركة، والحصول على تغذية سريعة حول القضايا المهمة بالمدرسة، والمساعدة في الانفتاح على البيئة المحيطة، توفير نظام ديناميكي للمتابعة. يتضح مما سبق أن كل فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحقق أهداف التطوير التنظيمي في النهوض بالسلوك التنظيمي داخل المدارس، إذا ما أحسن توظيفها بشكل يتناسب وخطط التطوير التي يتم إعدادها، كما يمكن الاستعانة بالتكنولوجيا في عمليات التهيئة للتطوير حيث تيسر عمليات الاتصال والتواصل وما يتولد عنها من شفافية وقابلية لعمليات التطوير تحد من مقاومة التغيير، وأيضاً في عملية التشخيص التنظيمي من خلال ما توفره من مقاييس رقمية متعددة الأغراض، وخلال عمليات التنفيذ بالاستعانة بالأجهزة المتطورة وعلى رأسها الكمبيوتر المحمول بنظام MAC والهواتف الذكية والحوسبة السحابية، وما إلى ذلك من المشتملات

التكنولوجية الحديثة؛ ويجدر الإشارة هنا إلى مدى أهمية الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل مزاياها ومكوناتها كمدخل للتطوير التنظيمي للإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي، لتحقيق أهدافه المنشودة.

ثالثاً بعض التوصيات حول تطبيق التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية على ضوء المداخل التي تم عرضها:

- المداخل التي تم عرضها تعتبر أمثلة لمداخل التطوير التنظيمي تمثل أبرزها وليست حصر لها، حيث تضم هذه المداخل كل فكر وإجراء يحقق التطوير.
- يمكن الاعتماد على مدخل مفرد أو التكامل مع مداخل أخرى لتطبيق التطوير التنظيمي
- تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المدخل الرئيس للتطوير التنظيمي لما تتضمنه من تغيير مستمر للسلوك التنظيمي تجاه التحديث والتطوير من خلال التعلم التنظيمي المستمر، والذي يتم ترسيخه في الثقافة التنظيمية ويكون جزء من خطط وأهداف الإدارة المدرسية طويلة الأجل.
- يجب عند التطبيق لهذه المداخل للتطوير التنظيمي للإدارة المدرسية مراعاة أن لكل مدخل متطلباته وتدخلاته الإجرائية ولا يخلو من المعوقات.
- التحليل السليم للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة يزيد من نجاح استخدام هذه المداخل
- ضرورة دمج مداخل التطوير التنظيمي التي يتم الاعتماد عليها في جميع عمليات الإدارة المدرسية والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لجميع أبعادها والتي تشمل مسؤولية القيادة والإشراف المؤسسي من خلال تطبيق المساءلة والمحاسبية، والعمل بروح الفريق، ودعم التواصل، واستخدام التكنولوجيا في التعليم والإدارة، والإشراف على الأمن والسلامة، والوحدات المستحدثة، وأعمال الامتحانات، والتقييم، والمتابعة، وشئون العاملين، والطلاب. ومسؤولية الإشراف على العملية التعليمية والتأكد من استخدام استراتيجيات وأساليب تعليمية حديثة. وضمان معايير الجودة والاعتماد ومساعدة المدرسة من أجل التأهل للاعتماد التربوي. والتنمية المهنية المستمرة من خلال وحدة التدريب والجودة وتقديم النصائح المباشرة والإرشاد المستمر للعاملين. وأخيراً أعمال المشاركة المجتمعية والتواصل مع المجتمع من خلال التعاون مع مجلس الآباء. والاهتمام بالتخطيط للتعاقب الوظيفي لمدير ووكيل المدرسة.

- ضرورة شمول مداخل التطوير التنظيمي لجميع عناصره المتمثلة في الأفراد، وجماعات العمل، والهيكل التنظيمي ككل.
- هناك ضرورة لتهيئة العاملين بأهمية الاستعانة بمداخل التطوير التنظيمي لضمان فاعلية المشاركة وتقليل حدة مقاومة التغيير.
- لجوء الإدارة المدرسية إلى ممارسات متقدمة كالتفكير التنظيمي والتشخيص التنظيمي.
- ضرورة وجود حوافز مادية عند التوجه إلى مداخل التطوير التنظيمي وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- أهمية الاستعانة بخبراء من خارج المدرسة ومن لديهم الخبرة من داخلها لتطبيق ومتابعة إجراءات وممارسات التطوير التنظيمي، مع نقلها للإدارة المدرسية وجميع العاملين بالمدرسة.
- تعزيز مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى جميع العاملين.
- ضرورة مساندة مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية للإدارة المدرسية في تبني وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي وتوفير ما يلزم من متابعات فنية.
- ضرورة أن يظهر الهيكل التنظيمي للمدرسة رؤية واضحة عن التطوير التنظيمي يشترك فيها الجميع، ومعرفة كيفية تنفيذ هذه الرؤية بشكل إجرائي، وتحديد جوانب التطوير التي تستهدف التطوير المستمر.
- ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مداخل التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية بشكل يلبي الاحتياجات الأنية والمستقبلية بقدر الإمكان.
- أهمية إطلاع الإدارة المدرسية على كل ما هو جديد في مجال السلوك التنظيمي.

المراجع

- إبراهيم، السعيد مبروك (2012). إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص 264.
- أبو النصر، مدحت (2010). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. ص 64.
- إسماعيل، عبد الرؤف (2018). المدينة الذكية طموح أيديولوجي عربي. القاهرة: روابط للنشر وتقنية المعلومات. ص ص 119.
- آل راشد، فلوة على بن محمد (2010). دور الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي للمدارس الثانوية العامة للبنات - دراسة ميدانية بمدينة أبها التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات بأبها، جامعة الملك خالد.
- الجبالي، حمزة (2016). التنمية الإدارية. عمان: دار الإسراء، وعالم الثقافة للنشر والتوزيع. ص 20.
- الجبالي، حمزة (2016). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار الإسراء، وعالم الثقافة للنشر والتوزيع. ص 90.
- الجوازنة، المعتمد بالله ووصوص، ديمة محمد (2017). التربية وإدارة التغيير. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع. ص 68.
- ديبولد فان دالين (2010). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. القاهرة: الأنجلو المصرية، ط4، ص 370.
- الربيعي، محمود داود (2012). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم. بيروت: دار الكتب العلمية. ص 187.
- الرشدي، نورة محمد (2010). التغيير والتطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبو ظبي للتعليم في إمارة أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. تاريخ الاطلاع 22 يوليو 2017، على الرابط: <https://www.adec.ac.ae/ar/ResearchDevelopment/Pages/ResearchersPublicationsDetails.aspx?Research ID=18>
- السلمي، علي (2017). الإدارة في عصر العولمة والمعرفة. القاهرة: سما للنشر والتوزيع. ص 38.
- القاضي، محمد يوسف (2015). السلوك التنظيمي. القاهرة: الأكاديميون للنشر والتوزيع. ص 293.
- القحطاني، محمد بن دليم (2015). إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل. ط4. الرياض: العبيكان. ص 201.
- الكرخي، مجيد (2014). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص 11.
- الكساسة، محمد و الفاعوري، عبيد (2010). قضايا معاصرة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 146.

- النعمي، محمد وصويص، راتب وصويص، غالب (2016). إدارة الجودة المعاصرة. عمان: دار اليازوري للنشر. ص151.
- الطيطي، خضر مصباح (2012). أساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار الحامد للنشر. ص28.
- العالم، فتحي أحمد (2016). نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع. ص159.
- الغامدي، عماد الدين أحمد (2013). ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة بالمملكة العربية السعودية
- الفاضل، محمد محمود (2011). تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الحامد للنشر. ص55.
- طلحة، أحمد عبد العاطي عبد العال (2014). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ. عبوي، زيد منير ومحمد، محمد هاني و القدومي، محمد (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع. ص 272.
- قاسم، محمد فتحي (2001). التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع. في ضوء التجديدات التربوية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- محمد، جمال عبد الله (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. الأردن: دار المعترف للنشر، ص 25.
- محمد، محمد هاني (2014). إدارة وتنظيم منظمات الأعمال. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع. ص176.
- المغربي، محمد الفاتح (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع. ص378.
- نجم، عبود نجم (2013). مدخل إلى إدارة العمليات. عمان: دار المناهج للنشر. ص31.
- نصر، عزة جلال وأحمد، عدنان محمد والذبياني، منى سليمان (2014). إدارة الأصول الفكرية، توظيف استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات. ص20.
- Alejandro ,S.G. (2016).History and Fundaments of Organizational Development. Journal of Global Economics. Vol,4. No,4. Pp. 1-5.
- Badiger, S., Laxman, R. (2013). Total quality management and organization development. International Journal of Business and Management Invention. Vol. 2, No. 7, p. 34.
- Cheung, Y.& Holbeche, L. (2015).Organization development: a practitioner-r's guide for OD and HR. 2nd edition, London: Kogan Page, p 11.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015).Organization development and change. (10thed) California: Cengage learning. p.3.

- Ghorban, H. M.(2013). The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital. *Technical Gazette*. Vol. 20, No. 6, P.1020.
- Harvey, S., Millett, B. (1999). OD, TQM and BPR: a comparative approach. *Australian Journal of Management & Organizational Behavior*. Vol. 2, No. 3, Pp. 36.
- Kpakol, A., Amah, E.(2014). Re-Engineering Corporate Culture for Organizational Receptivity to Change. *European Journal of Business and Management*. Vol.6, No.29, p.174.
- Livingstone, S. (2012). Critical reflections on the benefits of ICT in education. *Oxford review of education*. Vol. 38, No.1, P.10.
- Love, P. E., Li, H., Irani, Z., & Faniran, O. (2000). Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction. *Construction Management & Economics*. Vol. 18, NO. 3, P. 321.
- Maxwell ,A. Judith ,A.O.(2015).Organization Development Models: A Critical Review And Implications for Creating Learning Organiza-tions. *European Journal of Training and development Studies*. Vol,2. No,3. Pp 29-43.
- McLean, N. G.(2006). *Organization Development Principles, Processes, Performance*. California: BerrettKoehler . p. 26.
- Petrick, J. (2017). *Total quality in managing human resources* Abingdon, UK: Routledge. P. 38.
- Raosoft (2020).Sample size calculator. Available at, <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. On 22th December 2020.
- Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. (3thed). Abingdon, UK: Routledge. P. 2.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into e- leadership theory. *Telematics and Informa-tics*. Vol. 34, No. 5, P. 528.
- Weng, C. H., Tang, Y. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study. *Computers & Education*. Vol. 76, No.1, P. 94.
- Wipa ,S. Kowat ,T. Anan ,S.(2015).Model of Learning Organizational development of Primary School Network under the Office of Basic Education Commission. *International Education Studies*.Vol, 8. No, 7. Pp 218- 228.
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalyzing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*. Vol. 88 ,P.353.