



جامعة دهباط  
Damietta University

جامعة دمياط

كلية التربية

قسم أصول التربية

ورقة بحثية بعنوان :

إدارة التغيير مدخلاً لتطوير مؤسسات التربية الخاصة بمصر.

مقدمة إلى:

المؤتمر العلمي لكلية التربية بالتعاون مع الهيئة العامة لقصور الثقافة

"تربية ذوى الهمم" الواقع والمأمول.

إعداد :

أ.م.د: وائل وفاق رضوان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

ديسمبر ٢٠١٩م



## مقدمة :

اصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المؤسسات، وجزءاً من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح ، وأصبح هذا التغيير مفروضاً؛ نتيجة مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة ، هذا وقد أهتمت به بعض الدراسات والبحوث الإدارية وأولته اهتماماً كبيراً من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة، وتعتبر إدارة التغيير عن إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، لذا تلعب إدارة التغيير دوراً ضرورياً في تحسين التغيير العشوائي، والذي قد ينشأ من رغبات فردية أو أهواء شخصية، ويعتبر عملاً مستمراً يهدف إلي زيادة قدرة المؤسسة علي إدخال التغييرات وحل المشكلات الناجمة عنها .

وهذا ويأتي الاهتمام بذوي الهمم وترشيح حقوقهم وفقاً لآليات منظمة، وبناء علي ما سبق؛ يمكن القول إن تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التربية الخاصة بمصر أصبح ضرورة ملحة وأمرأ حتماً، ولكن تطبيق هذا المدخل مرهون بتوافر عدد من المتطلبات الأساسية لوضع هذا المدخل موضع التطبيق الفعلي في مؤسسات التربية الخاصة، حيث إن الإطار الفكري التقليدي في عملية إدارة التغيير ، والذي يبني علي فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع العادة وتأثيراته لم يعد صالحاً لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصرة، وما يتسم من حركة دائبة وتعبير متصاعد علي جميع الجهات؛ ومن ثم فهناك حاجة إلى تطوير إطار فكري جدي لإدارة التغيير يتوافق مع متطلبات العصر الحديث الذي يسيطر عليها تقنيات الاتصالات والمعلومات وتتبلور جميعها في مستويات عالية ومتجددة من المعرفة .

ولذلك تسعى الأمم إلى بناء مستقبلها الواعد من خلال إدارة التغيير نحو الأفضل، هذا التغيير المنشود هو رؤي واقعية، تبني وفق منهجية مقننة، وتنتقل من إطارها التخطيطي الاستراتيجي إلى اطارها الميداني الواقعي، كي تصبح هذه الرؤي واقعا جديداً في إدارة مؤسسات التربية الخاصة بمصر ، هذا وتأتي الورقة البحثية محاولة

طرح تفاصيل إدارة التغيير وتلقى الضوء على مؤسسات التربية الخاصة بمصر، محاولة منها استخدام منهجية إدارة التغيير ومبادئها وخطواتها في التغلب علي مشكلات مؤسسات التربية الخاصة بمصر.

### المحور الأول: إدارة التغيير ( إطار مفاهيمي ) :

التغيير في المنظمة هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تشمل هذه العملية إحداث تغييرات علي الجانب الثقافي للعاملين، وعلي التغيير الفني العملياتي للمنظمة ، وعلي المنظمة عموماً ككيان اعتباري شاملاً للنظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات، وهذا كله يهدف إلى زيادة فاعلية إدارة المنظمة وجودتها وتحقيق اهدافها في تطوير نفسها، وتحقيق التميز، ومجابهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية .

#### • أهداف التغيير:

تقوم المؤسسة بالتخطيط وتدرس التغيير؛ بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- ١- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة .
- ٢- الارتقاء بجودة الخدمة وإرشاد المواطنين.
- ٣- التخلي عن أنشطة معينة أو بعض الأسواق والموارد والأساليب داخل المؤسسة.
- ٤- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والعاملين والمجموعة في المؤسسة .

#### • أنواع التغيير:

تتمثل أنواع التغيير في الآتي:

- ١- التغيير الاستراتيجي: يهتم بالقضايا الرئيسية طويلة المدى، وهو خطة للمستقبل ويطلق عليه الرؤية الاستراتيجية، ويتضمن هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها حول التطور والجودة والابتكار والقيم التي توجد لدى العاملين.
- ٢- التغيير الوظيفي : يرتبط التغيير الوظيفي بالنظم الجدية والإجراءات والهياكل والأساليب التي لها أثرها المباشر على العمل داخل المؤسسة.

٣- **التغير الشامل والتغير الجزئي:** هو التغير الذي يتناول جانباً واحداً من جوانب المنظمة، مثل التغير التكنولوجي فقط دون التغير في المجالات الأخرى، والتغير الشامل الذي يتناول جميع الجوانب ومجالات المنظمة، والخطورة في التغير الجزئي انه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المؤسسة.

٤- **التغير المادي والتغير المعنوي:** بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغير الشكلي غير فعال.

٥- **التغير السريع والتغير التدريجي:** التغير التدريجي يكون عادة أكثر رسوخاً من التغير السريع المفاجئ.

٦- **التغير المخطط والتغير العشوائي:** فالتغير المخطط هو التغير الهادف النابع عن قصد.

٧- **التغير المخطط مستوي الدولة والتغير على مستوي الأقاليم:** على مستوي الدولة يشمل جميع الرقعة الجغرافية، أي تمتد إلى جميع التنظيمات الإدارية أما على مستوي الأقاليم فهو مقصور على إقليم معين.

### • خصائص إدارة التغير:

تتصف إدارة التغير بجملة من الخصائص التي تميزها ويمكن بيان أهم تلك

الخصائص:

- |                 |                                  |               |
|-----------------|----------------------------------|---------------|
| ١- الاستهدافية. | ٢- الواقعية.                     | ٣- التوافقية. |
| ٤- الفاعلية.    | ٥- المشاركة.                     | ٦- الشرعية.   |
| ٧- الإصلاح.     | ٨- القدرة على التطوير والابتكار. |               |

### • المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح متطلبات التغير:

ينبغي توافر عمليات محددة تتيح للقائمين على التغير في المؤسسات فرص

النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل هي:

- ١- التأكيد على فهم العاملين لدورهم في إحداث التغير.
- ٢- جعل نتائج الأداء في الهدف الأساسي في التغير.

- ٣- توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير .  
 ٤- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي واضح، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

#### • دواعي إدارة التغيير:

- ١- الحفاظ على الحيوية والتجديد داخل المؤسسة.  
 ٢- تنمية القدرة علي الابتكار.  
 ٣- الثورة في مجال المعلومات التكنولوجية.  
 ٤- التغيير في النشاط والخدمات المقدمة وجودتها.  
 ٥- زيادة مستوي الأداء واكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء.

#### • مزايا التغيير:

- ١- مواكبة تحديات العصر المختلفة.  
 ٢- يساعد على انتقال المؤسسة؛ لتعايش بفعالية مع المجتمع، ولتستجيب لمتطلباته وتحدياته .  
 ٣- يؤدي إلى تطور صناعة القرار.  
 ٤- يساعد على عملية التفكير الإبداعي.

#### • سلبيات إدارة التغيير:

أي عملية مهما بلغ شأنها من الأهمية والفاعلية لابد أن تتخللها بعض السلبيات التي يجب النظر لها بعين الاعتبار ومحاولة التخفيف من تأثيرها، ومن سلبيات عمليات التغيير ما يلي:

- ١- الانحراف في الأمور المادية.  
 ٢- إغفال مسألة تحقيق الذات.  
 ٣- عدم وجود آليات ربط المؤسسة بالبيئة .  
 ٤- عدم تدريب الموظفين على التغييرات .  
 ٥- الإحساس بالاستغلال والإجبار على التغيير.

٦- إحداث تعديلات في أهداف سياسات الإدارة غير ملائمة ومناسبة مع خطة المخطط لها بعد ذلك.

### • عناصر عملية التغيير

تشمل عناصر عملية التغيير خمس مقومات أساسية هي:

- الرؤية - المهارات - الحوافز - الموارد - خطة العمل.

وهناك تصنيف آخر لعناصر عملية التغيير عبارة عن ستة عناصر، هي:

١- الموضوع : أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.

٢- المعير: ممن يدعوه لضروره التغيير ويقوم بقيادة العملية.

٣- مؤيد الغير: من يقدم الدعم والمساعدة لإنجاح العملية.

٤- المحايد : الذي لا يبدي أي رأي لا الموافقة أو الرفض .

٥- المقاوم: من يرفض العملية ويقاومها بالتشويش.

٦- مقاوم التغيير : عملية يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة .

كما تقتضي عملية التغيير مجموعة من المبادئ كالتالي:

١- التدرج في إجراء التغيير .

٢- معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه.

٣- معالجة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التغيير.

٤- الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير.

### المحور الثاني: مؤسسات التربية الخاصة:

يُعد مجال التربية الخاصة ورعاية المعوقين من أهم المجالات التي يقاس بها تقدم الأمم والدول، وكذلك من المجالات المليئة بالمشكلات والتحديات التي تحول دون تحقيق رعاية سليمة لذوي الاحتياجات الخاصة، وقد ذكرت كثير من الدراسات التي تناولت الاتجاهات المعاصرة في الإدارة مجالات تعليمية مختلفة، أنه من شأن الإدارة المعاصرة أن تواجه مشكلات المؤسسات التعليمية، المادية منها وغير المادية وكذلك تستطيع الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة أن تذلل كثيراً من العقبات التي تواجه المؤسسات التعليمية، لا سيما مؤسسات التربية الخاصة.

وتقتصر مشكلات مؤسسات التربية الخاصة والتي يمكن لإدارة التغيير أن

تواجهها فيما يلي:

- زيادة معدل التسرب الدراسي بين التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، خاصة في الصفوف الدراسية العليا.
- زيادة نسبة التأخير الدراسي وتدني المستوى التعليمي بين التلاميذ في مدارس التربية الخاصة.
- غياب التنسيق بين الوزارات المعنية برعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والمتمثلة في وزارة التربية والتعليم، ووزارة التضامن الاجتماعي، ووزارة الصحة، ووزارة الشباب والرياضة، ووزارة القوى العاملة والتشغيل.
- غياب القادة المهتمين بالأفكار والأساليب الجديدة في مجال التربية الخاصة، مما أدى إلى غياب روح الفريق داخل المدرسة، وكذلك عدم التشاور والتعاون في إدارة المدرسة.
- ضعف قنوات الاتصال بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي، فلا توجد بالمدرسة وحدة خاصة بالمشاركة المجتمعية ورعاية أسر المعاقين، كما أنه لا يوجد للمدرسة موقع إلكتروني يساعد أسر المعاقين وأفراد المجتمع على الإحساس بمشكلات واحتياجات أبنائهم المعاقين.



- مواجهة الطلاب المعاقين صعوبة في التعامل مع المجتمع الخارجي، ويرجع ذلك إلى ضعف البرامج التي تسهم في دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.
- ضعف دور مؤسسات رعاية المعاقين في تقديم العون والإرشاد لأسر المعاقين، مما يؤدي إلي التخبط والعشوائية في أساليب تربية الابن المعاق، وهذا بدوره يؤثر في اندماج المعاق داخل أسرته والمجتمع من حوله.
- عدم الوعي الاجتماعي بأهمية ذوي الاحتياجات الخاصة كقوة بشرية، يمكن أن تؤثر في المجتمع، وكذلك عدم الوعي المجتمعي بأن إهمال رعاية المعاقين يُعد تعارضاً لما نادى به الأديان السماوية من ناحية، ويجعل المعاقين عبئاً على المجتمع من ناحية أخرى.
- نقص الاعتمادات المالية بدرجة واضحة في مدارس التربية الخاصة؛ مما يؤثر في الأنشطة التربوية والتأهيلية داخل هذه المدارس.
- نقص التجهيزات والوسائل المعنية لذوي الاحتياجات الخاصة اللازمة لإنجاز العملية التعليمية.
- قلة المباني المناسبة لذوي الاحتياجات لذوي الاحتياجات الخاصة، والتي تتناسب مع طبيعة الإعاقة، فالمباني المدرسية الحالية لا تعزز مبادئ السلامة والأمان لحركة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ندرة وسائل المواصلات الخاصة بمدارس التربية الخاصة، مما يؤدي إلي زيادة نسبة غياب الطلاب على مدار العام الدراسي، مما يساعد علي زيادة معدل التسرب الدراسي وتدني المستوي التعليمي، هذا بالإضافة إلى الخطورة والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها الطالب المعاق أثناء انتقاله من المنزل إلي المدرسة والعكس.
- قلة توفير أخصائي نفسي لكل فئة داخل المدرسة، فلم يكن جميع طلاب مدرسة التربية الفكرية مثلاً متساوين في نسبة الإعاقة العقلية، وبالتالي تكون المدرسة في حاجة ماسة إلي أخصائي نفسي متخصص لكل فئة داخل المدرسة الواحدة.

- شعور ذوي الاحتياجات الخاصة بالدونية والنقص عند التعامل مع المجتمع الخاص، كما أن العطف المبالغ فيه الذي يلقاه ذوو الاحتياجات الخاصة من الآخرين يشعروهم بالإعاقة والعجز.

- ضعف المعلومات عن الإعاقة والمعوقين لتوجيههم.

- قصور الفحص الطبي الدوري داخل مدارس التربية الخاصة.

- قلة تقديم الأدوية والأجهزة الطبية والتعويضية للطلاب المعاقين.

### المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغير بمؤسسات التربية الخاصة بمصر:

تتمثل أهم متطلبات إدارة التغير بمؤسسات التربية الخاصة بمصر في الآتي:

١- رسم الأهداف التي تلبي احتياجات مؤسسات التربية الخاصة عند إجراء عملية التغير.

٢- توجيه الأهداف التربوية بما يتواءم مع متطلبات عملية التغير.

٣- تشجيع العاملون بمؤسسات التربية الخاصة علي تقبل التغير.

٤- تعزيز ثقافة مؤسسية داعمة لعمليات التغير.

٥- بناء كوادر قادرة علي التعامل مع المتغيرات بعقلية وبفكر جديد، من أجل توجيهها بما يحقق أهداف مؤسسات التربية الخاصة .

٦- مشاركة جميع العاملين في رسم سياسة مؤسسات التربية الخاصة.

٧- تحقيق النمو المهني الشامل للعاملين داخل هذه المؤسسات