



قسم أصول التربية

مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

مقدم من الباحث

فهد مشبب المطيري

ضابط بالحرس الوطني

بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص " إدارة تعليمية "

إشراف

الأستاذ الدكتور	دكتور
فتحي عبدالرسول محمد	رشاد أبوالمجد مصطفى
أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي	مدرس أصول التربية بكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي
دكتور	
عبدالناصر أحمد محمد خليل مدرس أصول التربية بكلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي	
١٤٤١هـ – ٢٠٢٠م	

مستخلص البحث

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت فى ضوء بعض المتغيرات المعاصرة ، واستخدمت المنهج الوصفي ، بتطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (٣٠٦) معلماً بالمدارس الثانوية بدولة الكويت ، بجميع المناطق التعليمية وهى (العاصمة ، حوالي ، الأحمدى ، الجهراء ، الفروانية ، مبارك الكبير).

وكشفت نتائج الدراسة أن درجة واقع التعرف على درجة متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي فى ضوء المتغيرات المعاصرة المؤثرة فى إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين بالمناطق التعليمية الست بالكويت جاءت صغيرة ، حيث جاء متطلب : اقتصاد المعرفة فى المرتبة الأولى • تلاه متطلب : العولمة ، ثم متطلب : التنافسية ، وفى الأخير متطلب : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، كما كشفت النتائج أن درجة واقع المعوقات التى تواجه تطبيق التغيير التنظيمي فى ضوء المتغيرات المعاصرة جاءت صغيرة ، حيث جاءت المعوقات التى تتعلق بالإمكانات المادية فى المرتبة الأولى ، تلاها المعوقات التى تتعلق بالإمكانات البشرية ، ومن بعدها المعوقات التى تتعلق بالإمكانات المالية ، ثم المعوقات التى تتعلق بالإمكانات الإدارية ، فالمعوقات التى تتعلق بالتشريعات

Abstract

The Present study aims at making a proposal for applying organizational change management in secondary schools in Kuwait in the Light of some contemporary variables. It used the descriptive approach and applied a questionnaire to a randomly selected sample of (306) teachers in the secondary scgiiks if tge (Al Asimah, Hawalli, Al-Ahmadi, Alfarwaniya, and Mubarak Al-Kabeer) educational directorates. The results showed that the degree of the reality of identifying the requirements of applying the organizational change in the light of contemporary variables affecting secondary school management in Kuwait from the teachers` perspectives in the six educational directorates was low. Knowledge economy, globalization, competitiveness, and information and communication technology were ranked first, second, third, and fourth, respectively, Furthermore, the degree of the reality if the obstacles facing the application of the organizational change in the light of contemporary variables was low. While the obstacles relating to material potentials were ranked first, those related to human potentials were ranked second. They were followed by the obstacles related to the financial potentials, those of the administrative potentials, and the obstacles related to legislation, respectively.

مقدمة

يساهم التعليم في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير، حيث شهدت دولة الكويت في ظل توجهات القيادات السياسية، منظومة من الفعاليات العلمية والتربوية ترمي إلى تطوير النظام التربوي للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي، والمحاولات الجادة لتطوير التعليم الثانوي تشهد بأن الدولة تبذل جهودا كبيرة لتطويره.

ويستدعى تطور أي نظام تعليمي الاهتمام بإدارته عن طريق تنمية قياداته، وتكيفها مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجهها، ليتعاملوا مع مسؤولياتهم القائمة والمستقبلية بما يتوافق مع الأهداف السياسات المقررة^(١). مع أهمية قناعة الأفراد على تغيير أدائهم ومشاركتهم في إحداث التغيير المطلوب بإجراءات العمل^(٢).

ويشهد العالم اليوم كثيرا من المتغيرات والتحولت العالمية التي كان لها تأثير على التعليم ولاسيما الإدارة التربوية، والتي تتمثل في التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا الفائقة، والنمو العلمي والمعرفي، والعولمة، الجودة الشاملة للتعليم، التحولات الإدارية والتربوية.

وهذه المتغيرات تستلزم سرعة التحرك في التعامل معها، وإدخال تعديلات تربوية جوهرية في تكوين إدارة مدارس التعليم الثانوي على مستوى الأهداف والخطط والبرامج والممارسات والوسائل، وتوجيهها لإعداد مدير المعرفة والمدير الباحث، والمدير الرقمي، والمدير الديمقراطي، ومعلم المواطنة.

(١)نادية محمد عبدالمنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٢٥.

(٢) Hughes, M. (2006). *Change Management – A Critical Perspective, Chartered Institute of Personnel and Development*. Londone: CIPD House, p. 192.

فالمغيرات العالمية المعاصرة شاملة لجميع جوانب حياة الإنسان المعرفية والتقنية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وأن كل متغير منها يتضمن جدلاً علمياً وفكرياً وتطبيقياً، بل ويؤثر كل متغير منها في الآخر، وهي مغيرات تشكل البيئة المحيطة بالنظام التربوي، وتؤثر في كافة عناصره وعملياته وفقاً لمنهج النظم، وحيث أن المعلم يعد الركن الأساسي في هذا النظام وتأثره أمراً واقع ولا مفر منه، فإن هذا يستدعي التعرف على الآثار التي تحدثها هذه المغيرات في تكوين المعلم وإعداده، وتحديد التأثير في وظائف الكليات التربوية وكليات إعداد المعلمين والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج التعليمية والبحثية والتدريبية التي تقدمها .

ومع ظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة زادت من فعالية الإدارة في أداء مهاماتها وتحسين وتطوير هذه المهام، وقد ساعد على انتهاج طرقاً جديدة في صياغة الاستراتيجيات المخططة للمؤسسات مما يستدعي إحداث التغيرات المستمرة وفقاً للتغيرات الحادثة، ويتطلب من المؤسسات التعليمية أن تضع استراتيجيات محددة لها من خلال التنبؤ بالمستقبل والتخطيط الجيد في إدارتها، والسعي نحو تبني رؤى جديدة لمواكبة التغيير بآثاره الايجابية وتلاشي السلبية^(١).

ويعد إدارة التغيير من التوجهات الإدارية الحديثة والتي يسعى إلى تحقيقها كل قائد إداري للوصول إلى أهداف تحقق تنمية الفكر العلمي في الإدارة ويسعى إلى تطويرها والتعرف على كل ما هو جديد من متطلبات تطوير العمل الإداري باستمرار.

والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناء علي افتراضات فردية، بل هو عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء علي عاتقه أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلي كفاءة وإنتاجية أفضل^(٢). فالقدرة على قيادة التغيير جوهر عملية

(١) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). القاهرة: دار الفكر العربي، ص ص ١٧٦-١٧٧.

(٢) محمد صبري حافظ، والسيد السيد محمود البحيري (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب، ص ٢٤٠.

التنمية الإدارية بإبعادها المختلفة، ويتم ذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والتقنية المتاحة للمدرسة^(١).

يتضح مما سبق، أن التغيير أصبح من أبرز سمات العصر الحالي، ولم يعد التعامل معه ومحاولة توظيفه وترشيده ترفاً فكرياً، وإنما هو ضرورة ملحة تفرضها التحديات العالمية والمحلية المعاصرة^(٢). فقدره المنظمة على إحداث أي تغيير تنظيمي يعتمد إلى حد كبير على قدرة العاملين فيها ورغبتهم في تطوير الثقة فيما بينهم عندما يكون التغيير ضرورياً^(٣). وعلى مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت مواكبة التغيير لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

علي الرغم مما تبذله دولة الكويت من جهود في مجال التطوير والأخذ بتكنولوجيا المعلومات في العملية التربوية والتعليمية - وبخاصة داخل مدارس التعليم الثانوي - حيث أهميتها في أنها المعبر إلى المرحلة الجامعية، إلا أن هذه المدارس تواجه تغييرات وتحديات خارجية وداخلية تحول دون تنفيذ خططها، وينعكس هذا على أداء العاملين بها بما يحول دون تحقيق أهدافها، وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات السابقة ومنها دراسة عبدالمحسن القحطاني (٢٠١١)^(٤) والتي كشفت نتائجها أن مديري المدارس الثانوية بالكويت ليس لديهم الحماس لمواكبة المتغيرات المعاصرة خاصة فيما يخص استخدام التقنية في ممارسات الإدارة

(١) منى عماد الدين مؤتمن (٢٠٠٤). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ص ٥٨.

(٢) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). مرجع سابق، ص ١٨٣.

(٣) Huczynski, A. & Buchanan, A. (2007). *Organizational Behaviour*. U.K:Prentic Hall, p. 67.

(٤) عبد المحسن عايض القحطاني (٢٠١١). استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري المدرسي الكويت نموذجاً. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٨ (٧٤)، ٢٨٨-٣٢٦.

المدرسية، وأوضحت نتائج دراسة فاطمة الرميح (٢٠١٤) ^(١) احتياجهم إلى تبنى سياسة لتمكين المديرين وتطبيق عملية الإصلاح المدرسي.

ونظرا لكون المؤسسات التربوية مؤسسات مفتوحة علي مجتمعها تؤثر فيه وتتأثر بفلسفته وثقافته ومتغيراته وأحواله الداخلية والخارجية، فإنه يستلزم علي مؤسسات التربية جميعها عامة والمؤسسات النظامية منها مثل: المدارس، أن تبذل قصارى جهدها من أجل التفاعل الحيوي والمستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق التعامل النشط مع التغييرات التربوية وحسن قيادتها والتنبؤ بأبعادها المستقبلية؛ ومن ثم إدارتها بما يحفظ لتلك المؤسسات توازنها واستقلاليتها وتفاعلها مع مجتمعها ^(٢)

ويُعد التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة منظمات الأعمال بمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. فمنظمات الأعمال الحديثة كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و نظم مفتوحة تعيش التغيير، فهي تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها.

فيما فرضت عمليات التغيير والتحول على المنظومة التربوية ضرورة الاعتماد على إدارة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، والتي من أبرزها زيادة معدلات التغيير ^(٣). وتتعدد مداخل الإدارة التربوية المعاصرة، وجميعها تركز على استثمار رأس المال الفكري كإدارة التغيير التنظيمي.

(١) فاطمة محمد الرميح (٢٠١٤). التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بالكويت كمدخل للإصلاح المدرسي رؤية مقترحة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، (٢٠)، ٣٠١-٢٥٢.

(٢) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). مرجع سابق، ص ١٧٠.

(٣) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). مرجع سابق، ص ١٥٠.

وهو ما أوصت به دراسة فايزة العنزي (٢٠١٥) ^(١) بالتأكيد علي ضرورة تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس بالكويت في ضوء المتغيرات المعاصرة، والتعرف علي فلسفة التغيير ومفهوم التغيير ودواعي إحداث التغيير التربوي وأنواع التغيير ومبادئ وخطوات واستراتيجيات إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية.

ونظراً للحاجة الملحة للتغيير في مدارس التعليم الثانوي، ومن منطلق أن الإدارة الناجحة هي الأساس في تطوير المدرسة كان لابد من التأكيد على دور مديري المدارس الثانوية في عملية التغيير وتحسين توجهات أعضاء المجتمع المدرسي وحل المشكلات التي تواجه عملية التغيير وتطوير العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي باعتبار التغيير هو النمط الإداري المنشود في هذه المدارس.

وقد حددت وزارة التربية بدولة الكويت أن رسالة المرحلة الثانوية تقوم على تحقيق عدة أهداف من أهمها المساهمة في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي، من خلال، تنمية القدرة على التكيف مع الظروف والمتغيرات وتأكيد الإيمان بالتغيير بوصفه الطريق الفاعل للتطور ومواكبة العصر، والمساهمة في تمكين المجتمع من معايشة عصر العولمة والتفاعل الإيجابي معه دون التخلي عن الخصوصية الثقافية، ودعم الاتجاه نحو الانفتاح على العالم والتعامل الإيجابي مع التحدي الإنساني الحضاري، المساهمة في تأكيد قيم الإيمان بأهمية الحوار واحترام حقوق الإنسان لدى المتعلمين وتوفير الأساس لحياة ديمقراطية سليمة، وتشجيع التفكير العلمي الحر وتنمية مهارات التفكير السليم والتفكير المبدع^(٢).

(١)فايزة جاسم العنزي (٢٠١٥). تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا.

(٢)وزارة التربية الكويتية (٢٠١٠). وزراء التربية ومسيرة التعليم في دولة الكويت. الكويت: إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي بوزارة التربية الكويتية، ص ١٧.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن إدارة المدارس الثانوية بالكويت تواجه متغيرات معاصرة وتحديات متعددة، وسعيًا إلى تطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية بالكويت، لا بد من الكشف عن إستراتيجية مقترحة لمواجهة المتغيرات المعاصرة. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت؟
٢. ما واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت وإدارتها؟
٣. ما التوصيات المقترحة لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على ما يلي:
٢. توضيح الأسس النظرية لإدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت.
 ٣. التعرف على واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت وإدارتها.
 ٥. وضع توصيات مقترحة لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لإدارة التغيير التنظيمي، واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة.
٢. ربط المدارس الثانوية بالاتجاهات الحديثة في التربية، ومحاولة الاستفادة منها في حل المشكلات التعليمية والمجتمعية.
٣. قد تسهم في استنباط دراسات جديدة تتناول أبعاد مختلفة لإدارة التغيير التنظيمي، وربطها بمتغيرات ومجالات أخرى.

٤. يأمل أن تفيد الدراسة متخذي القرار والمسؤولين عن العملية التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت بقدرات ومهارات، وقيم معلمها.
٥. مساعدة العاملين بالمدارس الثانوية علي أن يدركوا الحاجة للتغيير فشعور الفرد الذي سيتأثر بالتغيير والحاجة إلي التغيير قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبل الفرد للتغيير.
٦. يؤمل أن تأخذ وزارة التربية بدولة الكويت بالإستراتيجية المقترحة للدراسة، لعمل نموذج مقترح لتفعيل إدارة التغيير التنظيمي.

حدود الدراسة

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

أولاً: الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على ما يلي:
إدارة التغيير التنظيمي.

ثانياً: الحد البشري: ركزت الدراسة على جميع معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت.

ثالثاً: الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية بدولة الكويت.

رابعاً: الحد الزمني: اقتصرت تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م.

منهج الدراسة وأداتها

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لأنه أكثر المناهج الملائمة لطبيعة الدراسة والذي يقوم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات والاتجاهات، ووضع تنبؤات على الأوضاع المقبلة التي ستكون عليها الظاهرة المرصودة (١).

(١). مصطفى رجب، وحسين طه (٢٠٠٩). **مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد**. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والطباعة، ص ١٠١.

- أ . **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت بالمناطق التعليمية الست (الفروانية، الأحمدية، الجهراء، العاصمة، حولي، مبارك الكبير).
- ب . **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت بلغت (٣٠٦) معلماً ومعلمة.
- ج . **أدوات الدراسة:** بناء استبانة من إعداد الباحث لرصد متطلبات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة

تحدد مصطلحات الدراسة الحالية على النحو التالي:

١ - إدارة التغيير التنظيمي (Organizational change management)

تعرف إدارة التغيير بأنها: "الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي، وتجربة السلوك الجديد وإعادة التكوين مع المواقف والسلوك الجديد واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشئ الطبيعي وليست الشئ الجديد المفعل التنظيمية"، وتعرف أيضا بأنها: "رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن المعوقات، وتعرف كذلك بأنها اتجاه مخطط للتجديد والتطوير في الظواهر التعليمية والرقابة علي العمليات الخاصة بها التنظيمية^(١) .

ويعرف الباحث إدارة التغيير التنظيمي بأنها: استخدام أفضل الطرق فعالية وتوظيف مجموعة القيم والمعارف والتقنيات، والتي تحدث تغييرات مستمرة بقصد بلوغ أهداف المدارس الثانوية بالكويت.

(١). محمد صبري حافظ، والسيد السيد محمود البحيري (٢٠٠٩). مرجع سابق، ص ٢٤٥.

أولاً: الإطار النظري لإدارة التغيير التنظيمي

ويوضحه البحث كما يلي:

١- مفهوم التغيير

أ - التغيير: التغيير في اللغة "غير" الدهر: أحواله وأحداثه المتغيرة وتغيرت الأشياء اختلفت، "يقال تغير الشيء عن حاله، أي تحول عنه، وغيره جعله غير ما كان، وحوله وبدله"^(١).

ب - التغيير في الاصطلاح: هو "استجابة مخططة للمتغيرات باتباع طرق وأساليب تحمل بين طياتها أيديولوجية المجتمع وثقافة المؤسسة"^(٢). والتغيير على المستوى المؤسسي هو "إحداث الإدارة لتعديلات مخطط لها خلال حياة المؤسسة لمواجهة مواقف معينة؛ بهدف تغييرها، وفقاً لبرنامج عمل متكامل يشمل علي تشخيص الوضع الراهن وتحديد مجالات التغيير، وإتمام إجراءاته والتأكد من فعاليتها".

يتضح مما سبق، أنه قد تصدى لمفهوم التغيير العديد من الكتاب والباحثين وقبل عرض هذه المفاهيم لأبد أن نفرق في البداية بين التغير والتغيير:

● اتفق كثير من الباحثين علي أن التغير (Change) هو ما يحدث بصفة دورية في دروب الحياة ويحدث في كل لحظة وثانية من حياة الإنسان ويتم بعيدا عن إدارة الإنسان فهو لا يتبع خطة معينة ولا يمكن توقع نتائجه أو معرفة آثاره^(٣). أي أنه تغير كمي طبيعي وليس كمي كيفي بمعنى أنه يحدث طبيعياً كل لحظة وكل ثانية من حياة الإنسان مثل:- التغيرات في الفنون والآداب والتعليم والتضاريس والأسواق وتغير قانون العمل وغيرها.

● أما التغيير (Changing) فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وهذا التغيير نابعا عن

(١) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠، ص ٤٥٨.
(٢) السيد عبدالعزيز البهواشي، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٧، ص ٣١.
(٣) فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن ٢١، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ٢٠٠٦، ص ٥١.

قصد؛ ويسير وفق خطة واضحة ويرمي إلى تحقيق أهداف ملموسة أي أنه تغيير كمي كفي بمعنى أنه يكون وفق خطة ويحدثه الفرد مخططا وعمادا ومتعمدا له^(١).

كما يعرف التغيير بأنه " الانتقال من وضع لآخر أو من حالة لأخرى بغض النظر عن طبيعة هذا الانتقال أو مداه وآثاره وأسبابه، كما أن التغيير قد يكون مقصودا أو عشوائيا أو جزئيا، أو سلبيا، سريعا أو تدريجيا، ماديا أو معنويا"^(٢).

ومن هنا فإن التغيير يمثل ظاهرة تمس حياة المجتمع ممن قدر لهم الحياة من أفراد منظمات إنسانية علي اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها فهو يحمل بين طياته وعود وأحلام للبعث، وندم وآلام للبعث الآخر، وذلك وفقا للاستعداد الفني والإنساني لهذه المتغيرات والتكيف معها لذلك لا بد من معرفة أنواع التغيير لأنه هو السمة المميزة لهذا العصر.

٢- مداخل التغيير التنظيمي

تعددت المداخل المختلفة للتغيير التنظيمي، بيد أن جميعها يشير إلى رفض الماضي والانسلاخ الى الحاضر والطموح إلى المستقبل وصناعته وأحلامه والتي تدفع نحو التغيير وكل مدخل يدفعه مجموعة من الأدوات لإحداث التغيير.

ويعتبر البعض أن مداخل التغيير التنظيمي المخطط تتمثل في المداخل التالية^(٣):

١- **مدخل الشبكة الإدارية:** يفترض مدخل الشبكة الإدارية إمكانية قيام المديرين والمنظمات بتنظيم الإنتاجية جنبا إلى جنب مع الاهتمام بالقيم الإنسانية، وبمعنى آخر يمكن أن تكون أهداف كل من المنظمة والعاملين منسقة أو منسجمة وليست متعارضة أو متضاربة، والشبكة الإدارية عبارة عن عرض تصوري لخمس نماذج من السلوك يعتمد على متغيرين أساسيين هما الإنتاج والعاملين. ويقسم محوري مدخل الشبكة الإدارية، المحور الرأسي والخاص بالاهتمام بالعاملين، والمحور الأفقي والخاص بالاهتمام بالعمل، إلى تسع أقسام متساوية،

(١) محمد العزاري أحمد أبو إدريس، المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، الزقازيق، دار التكامل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ١٢٦.

(٢) محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والطباعة، ٢٠٠٧، ص ٢٠٦.
(٣) محمد صبري حافظ محمود؛ والسيد محمود البحيري، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ٢٠٠٩، ص ٢٥٢-٢٦٥.

وكلما كانت الدرجة ٩/٩ كلما كان مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية للعاملين كبيرة وتنعكس على مستوى الأداء بالعمل والإنتاجية أو المخرجات التعليمية.

٢- **مدخل تعديل السلوك:** يعتمد مدخل تعديل السلوك على افتراض أن السلوك التنظيمي هو - إلى حد كبير - دلالة للنتائج الموقفية أو البيئية، ويوجد تصنيفان للنتائج التي تؤثر على سلوكيات الفرد وهما النتائج الإيجابية والنتائج السلبية.

٣- **نظام ليكرت ٤: Likert System 4:** يعتبر من المداخل الشائعة للتطوير التنظيمي، ويميز ليكرت بين أربع أنظمة للقيادة وهي: نظام (١) ويطلق عليه النظام المستقل الدكتاتوري، ونظام (٢) ويطلق عليه النظام الارستقراطي، ونظام (٣) ويطلق عليه النظام المشارك، ونظام (٤) ويطلق عليه النظام الديمقراطي، حيث ويرى ليكرت ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في نماذج القيادة الإدارية حتي يصبح المديرين أكثر اهتماماً بالموظف، والتركيز علي بناء الفريق، الاتصالات المفتوحة، ومشاركة المجموعة في بناء أو إنشاء أهداف ومعايير للأداء.

كما أن هناك مداخل جاءت على النحو التالي^(١):

١- **مداخل إنسانية:** على اعتبار أن البشر أساس أو مدخل التغيير ونجاحه يتوقف عليهم.

٢- **مداخل سياسية:** على اعتبار أن السلطة مصدر قوي للتغيير، والذي يتم من خلال الصراع الإيجابي والتفاوض والمساومة.

٣- **مدخل التخطيط الاستراتيجي:** على اعتبار أن التغيير الطويل الأجل يجب أن يقوم على فهم عميق لتأثير التغيير على كل سمات وعناصر المنظمة وأن كل هذه السمات أو العناصر يجب إعادة صياغتها في عملية التغيير ويتطلب هذا رؤية مستقبلية وخطة إستراتيجية قوية.

(١)الهالبي الشربيني الهالبي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية. المنصورة: المكتبة العصرية، ٢٠٠٦، ص ٧.

ويرى البعض أيضاً أن مداخل التغيير تتمثل في مدخل المعلومات، ومدخل الاستشارة والمعالجة الفردية، ومدخل تأثير جماعة القرناء، ومدخل التدريب ذي الحساسية العالية، ومدخل المعالجة الجماعية، ومدخل التغيير النظامي^(١). يتضح مما سبق، أن أي مدخل للتغيير التنظيمي في المؤسسات المختلفة لاسيما المدارس الثانوية بدولة الكويت يتطلب دوافع إنسانية في مقدمته، كما يتطلب الإيمان القوى بحتمية التغيير للتطوير، ودور التكنولوجيا والتخطيط الجيد للتغيير السليم.

٣- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول فإن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر. ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: "اتجاه مخطط لتجديد والتطوير في الظواهر التعليمية والرقابة على العمليات الخاصة بها"، وتعرف كذلك بأنها: "رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن المعوقات"^(٢).

كما عرفت مني مؤتمن (٢٠٠٣) إدارة التغيير التنظيمي بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية"^(٣). وتعرف أيضاً بأنها: "حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومنشوداً أو محققاً للأهداف"^(٤). وهي قدرة إدارة المدرسة علي مواجهة الأوضاع والتحديات الجديدة التي تؤثر علي العمل التربوي بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب عوامل التغيير السلبي^(٥).

(١) دانييل جيمس راولي، وهيربيرت شيرمان: من التخطيط إلى التغيير: تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي. (ترجمة معين الإمام). الرياض: العبيكان، ٢٠٠٥، ص .

(٢) المرجع السابق، ص ٢٤٥.

(٣) منى عماد الدين مؤتمن، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي، ٢٠٠٣، ص ١٨.

(٤) أمين فاروق فهمي، المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٠ (٣٥)، ٢٠٠٤، ص ٢٤.

(٥) محسن أحمد الخضيري (٢٠٠٢). إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا، ٢٠٠٢، ص ٢٤.

- وعلي ضوء ما سبق فإن مفهوم إدارة التغيير التنظيمي يقوم علي عدة عناصر منها^(١):
- جهد شمولي مخطط: فهذه العملية تستند إلي خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية إعادة تأهيل العاملين والهيكل التنظيمية وإجراءات العمل ومتعلقاتها.
 - القيادة الفعالة: فالتغيير يبدأ بتخطيط القيادة الإدارية والقدرة التأثيرية لهذه القيادة في استقطاب مهارات وأفكار العاملين وتوظيفها بالصورة المثلي.
 - اعتماد استراتيجيات تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين وتعزيز الأبعاد التطويرية في إقناعهم من خلال برامج تدريبية مستمرة.
 - التركيز علي دور الجماعة والمشاركة في إحداث التغيير كي تعمل المؤسسة بروح الفريق المتكامل.
 - المتابعة الواعية والإشراف المباشر علي الخطوات الإجرائية للتغيير ومستجدات قد تطرأ بين الحين والآخر.

وعرفت رافدة الحريري (٢٠٠٧) إدارة التغيير بأنها: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلي تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية"^(٢). كما تشير إدارة التغيير التنظيمي تشير إلى: "السياسات والإجراءات ونظم الإدارة المستخدمة لتطبيق التغيير، الذي يتضمن الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وإجراء تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية لتحقيق أهداف الأداء الجديدة بسرعة وفعالية"^(٣).

(١) محمد حسان حمادات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص ١٠٦.
(٢) رافدة الحريري، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ١٨.
(٣) بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر، الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية)، مرجع سابق، ٢٠١٥، ص ١٧٦.

إدارة التغيير كما يراها السيد عبدالغفار (٢٠١٣) تعبر عن "كيفية استخدام أفضل الطرق بصورة أكثر فاعلية لإحداث التغيير المطلوب من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها"^(١)

يتضح من التعريفات السابقة، أن إدارة التغيير التنظيمي في المدرسة الثانوية بدولة الكويت: تعني بالإجراءات الإدارية التي تعمل على إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق ملائمة أوضاع المدرسة أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، من خلال استثمار القوى البشرية العاملة نحو تغيير يستند إلى تحليل واقعها واستقراء مستقبلها بهدف تطوير أدائها، ونقلها إلى مرحلة أخرى أكثر فاعلية ونجاحا وملاءمة لتغيرات البيئة المحيطة، بما يحقق لها الكفاءة والفاعلية.

٤- أهداف إدارة التغيير التنظيمي وأهميتها

إن الجهود التي تبذلها المؤسسة التعليمية تجاه التغيير غالبا ما تكون موجهة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تكامل رغبات الأفراد ذات العلاقة بالنمو والتطور مع أهداف المدرسة

وتتمثل أهداف إدارة التغيير التنظيمي بإدارة المؤسسات التعليمية فيما يلي^(٢):

- إحداث التغيير المخطط له.
- تحسين مناخ المؤسسة التربوية من خلال معالجة المشكلات بشكل صحيح.
- التنبؤ بالمعوقات التي يمكن أن تواجه خطة التغيير المدرسي.
- إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات.
- إحداث التغيير الإيجابي عن طريق تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

(١) السيد أحمد عبدالغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٥، ص ١٨.
(٢) إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية- عالمية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣، ص ٢٦٧.

مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

- مساعدة إدارة المؤسسة التربوية علي تلبية حاجات كافة المستفيدين وإشراكهم في خطط إدارة التغيير.

كما أن من أهداف إدارة التغيير في المدرسة الثانوية ما يلي^(١):

- زيادة قدرة المدرسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- زيادة قدرة المدرسة على التعاون داخلها لتحقيق الأهداف المنشودة.

- تشجيع العاملين بالمدرسة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي.

- الكشف عن الصراعات وتشخيص المشكلات وتحفيز العاملين لإحداث التغيير والتطوير.

- تمكين مدير المدرسة من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة والبعد عن أساليب الإدارة التقليدية.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين العاملين.

وتأسيسا علي ما سبق يمكن القول بأن إدارة التغيير التنظيمي وتنفيذ إجراءاته يعمل علي

تحقيق وضع تنافسي أفضل للمدرسة في حاضرها ومستقبلها؛ بما يضمن لها أداء مدرسي متميز، ومن ثم أداء أفضل للمديرين وكافة العاملين بها، وفقا لمجالات إدارة التغيير.

أما فيما يخص أهمية إدارة التغيير التربوي فتتمثل فيما يلي^(٢):

- تمكين المؤسسة التربوية وقادتها من قياس احتياجات المجتمع وكسب ثقة المستفيدين من خدماتها.

(١) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، القاهرة، دار الراجحة للنشر، ٢٠١٢، ص ٢١.
(٢) Workforce: Building Skills, Creating Success, Northern Virginia Community College, The January- May, spring, 2013, p45.

- تقدير قيادة المؤسسة التربوية للفرص المتاحة في البيئة الخارجية وصياغة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها لتطوير الميزة التنافسية بها.
- كسب ثقة المجتمع في نظام عمل المؤسسة التربوية وجودة مخرجاتها.
- امتلاك التقنية والقدرة علي تنفيذ إجراءات إدارة التغيير.
- تمكين القادة من صنع القرار باستخدام مدخل إدارة التغيير التربوي.

وأهمية إدارة التغيير تكمن فيما يلي^(١):

- تنمية القدرة على الابتكار.
 - إزكاء الرغبة في التغيير.
 - التوافق مع المتغيرات.
 - الوصول إلى درجة عالية من القوة والأداء العالي.
- وتأسيسا علي ما سبق يمكن القول بأن إدارة التغيير التنظيمي وتنفيذ إجراءاتها يعمل علي تحقيق وضع تنافسي أفضل للمدرسة في حاضرها ومستقبلها؛ بما يضمن لها أداء مدرسي متميز، ومن ثم أداء أفضل للمديرين وكافة العاملين بها، وفقا لمجالات إدارة التغيير.

٥- خصائص إدارة التغيير التنظيمي

يعد التغيير سنة من سنن الله في الكون وتختلف المجتمعات والدول والمؤسسات في التعامل مع التغيير إما بالاستعداد أو الإعداد أو بالانتظار والتأمل وتحتاج المنافسة بين المنظمات والأفراد والدول إلي إعداد العدة لمواجهة التغيير بأسلوب علمي عقلاني حضاري حتي يستفاد منه بأقل أضرار ممكنة^(٢). وحتى يتم ذلك بشكل صحيح لا بد من التعرف علي خصائص إدارة التغيير.

(١) سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ٢٠.
(٢) فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، مرجع سابق، ٢٠٠٤، ص ٦٣٣.

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها كان من أهمها^(١):

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف ، وتسعى إلى غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها وواردها وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية لتغيير.
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض من اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.
- **الرشد صفة لازمة لكل عمل إداري وخاصة إدارة التغيير:** إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

(١) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط٣)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ٢٠٠٥، ص ٣٤٥.

- القدرة على التطوير والابتكار: خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فإدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

يتضح مما سبق، أن الخصائص الأساسية التي تسهم في إنجاح التغيير التربوي من أجل التطوير النوعي في التربية تتلخص في:

- التركيز ويقصد به أن يكون التغيير ملبياً لحاجات الطلبة والمعلمين والمجتمع.
- المشاركة الشاملة إسهام جميع المعنيين في العملية التربوية في مسؤولية تحقيق التحول النوعي في التربية بحيث يشارك المعلمون والإداريون إلى جانب القيادات التربوية وأولياء الأمور، في فهم أهداف التغيير والعمل على تحقيقها.
- القياس أن تنتبه القيادات الإدارية التربوية إلى أهمية قياس مدى التقدم الناتج عن التغيير.

- الالتزام دعم التطوير النوعي في التربية والالتزام به من جميع فئات العاملين في الميدان التربوي، ذلك أن التطوير النوعي في حقيقته عبارة عن تغيير ثقافي ترتب عليه تغيير الطريقة التي يتم بها العمل في المؤسسة التربوية.
- التغيير وذلك من أجل التحسين النوعي في التربية يجب أن يضمن استمرارية التحسن واضطراده.

- إن من أسباب فشل التغيير هو عدم وجود رؤية واضحة للصورة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل، فالرؤية الواضحة ضرورية لأنها تبين للمنظمة الاتجاه الذي تحتاج أن تتوجه إليه في حركتها نحو التحسين والتطوير.

٦- خصائص وسمات مدير إدارة التغيير التنظيمي

فيما يتعلق بخصائص إدارة التغيير التنظيمي الفعالة، فقد أشارت نتائج الدراسات والبحوث التربوية وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته التربوية. ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات والتي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات وذلك على النحو الآتي^(١) :

أ - مواقف مدير التغيير الفعال وهي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها.
- يتسم بالمتابعة ويتميز بالالتزام.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة، ولا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً، ولديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته "

ب - طريقة تفكير مدير التغيير الفعال، وتتميز بما يلي:

- يري كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.
- يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، تم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه قدرة علي التخيل والتصور ويمتاز بالمرونة، القدرة علي التفكير المتعمق في الأمور.
- يمكنه الوصول إلي جوهر المشكلة، ولديه القدرة علي توقع المشكلات المحتملة.

(١) منى عماد الدين مؤتمن، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مرجع سابق، ص ١٧-٢٢.

- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني

ج - المعارف والمهارات المطلوبة من مدير التغيير الفعال، وهي:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير والتعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده علي الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم.
- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه.
- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده علي رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
- يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

كما يعمل قائد التغيير في المدرسة الثانوية على ما يلي^(١):

- مساعدة العاملين بالمدرسة على الانتقال من الحالة القديمة التي عليها المدرسة إلى الوضع الجديد.
- الاهتمام بتكوين فريق عمل بالمدرسة متخصص للعبور إلى الوضع الجديد للمدرسة.
- لا بد وأن يمتلك قائد التغيير المعرفة الواسعة والرؤية الثابتة والإيمان الراسخ والمبادرة والتدريب والتطوير.

(١) سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ١٣١.

ويمكن مما سبق تلخيص مجموعة من الخصائص المطلوب توفرها لدى القائمين على إدارة التغيير التنظيمي في مدارس الثانوية بدولة الكويت من أبرزها ما يلي:

- إدارة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في وحدات المركز وأساليب قيادته، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المركز وأدائه ليكون قادر على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

٧- خطوات إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية

يمكن أن تلجأ إدارة المدرسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلي إتباع الخطوات التالية عند إدارتها للتغيير^(١):

- معرفة واجب التغيير الإداري في المدرسة.
- معرفة درجة مقاومة التغيير من داخل المدرسة أو من خارجها، وتحديد أنواعها، ومصادرها، وسبل التغلب عليها.
- قياس مدي رغبة العاملين في إحداث التغيير.
- تحديد المسؤولين من النخبة عن عملية إجراء التغيير.
- تحديد الوقت المتوقع لإنهاء عملية التغيير.

(١) محمود محمد أحمد أبو عابد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٦٦.

- إجراء مسح لآثار عملية التغيير، والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.
- الاحتفال بنجاح التغيير وتوضيح إيجابياته وسلبياته، ويجب علي إدارة المدرسة عند تعاملها مع التغيير بالمدرسة عند تعاملها مع التغيير بالمدرسة.
- وللتعامل المدرسة مع ادارة التغيير التنظيمي يجب توفير مناخ تنظيمي إيجابي داعم للإبداع والتغيير من خلال تشجيع المعلمين علي التجريب والتجريد، وتوفير مناخ تعليمي محفز علي المبادأة وحرية التفكير، واكتشاف مواهب الطلاب ورعايتها، وتوفير بيئة محفزة للإبداع، وتقبل الرأي والرأي الآخر^(١).
- وتستطيع الإدارة المدرسية تسريع خطي التغيير التي تقودها المؤسسة التربوية إذا قامت بالإجراءات التالية^(٢):
 - وضع أهداف محددة واضحة.
 - وضع معايير النجاح، وطرائق قياس الأداء والتقدم نحو إنجاز الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.
 - ضمان مشاركة وتعاون كل الموارد المتوفرة – بشرية ومادية وتقنية – في المؤسسة.
 - تشجيع العاملين علي إبداء الرأي والإبداع من أجل إنجاز الأعمال بفاعلية.
 - إيجاد جو عام يشجع علي الالتزام بالتغيير من خلال:
 - تقديم إيجاز عن التغيير المنشود لكل العاملين بالمؤسسة.
 - تنظيم ورش عمل تلتقي فيها المجموعات؛ لتنافس وتطل وتشرح التغييرات المقترحة؛ حتي يشارك العاملون في عمليات التخطيط للتغييرات وتنفيذها.
 - إعداد برامج تدريبية؛ لإيصال الرسالة إلي المعنيين بالتغييرات بصورة صحيحة وواضحة.

(١) السيد أحمد عبدالغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٥، ص ١٢٩.
(٢) محمود محمد أحمد أبو عابد، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٩٩.

وحتى تضمن الإدارة المدرسية استمرارية التغيير، عليها أن تولي اهتماماً لأربعة أنواع من الحاجات، وهي (١):

- الدعم: يتطلب هذا من الإدارة المدرسية أن تقوم بدور الداعم والمحفز والميسر والمسهل لإنجاز العمل من خلال تركيزه علي ما يمكن أن يحققه العاملون معها من نجاح.
- المهارات: وتحتاج الإدارة المدرسية في هذا المجال إلي ما يلي:
- مهارات القيادة والكفاية المهنية لقيادة العاملين وإدارتهم للعمل كأفراد وكفريق.
- مهارات اتخاذ القرار: (القدرة علي الاستقصاء، وحل المشكلات واتخاذ القرار).
- مهارات الاتصال: (القدرة علي جعل اللغة واضحة، وعلي فهم وجهات نظر الآخرين).
- المعلومات الواضحة والمحددة:
- تحتاج الإدارة المدرسية في هذا المجال إلي ما يلي:
- تكوين قاعدة معلومات متكاملة للقيام بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة واتخاذ القرار.
- نشر ثقافة التغيير بين العاملين.
- توفير قنوات اتصال جيدة بالمدرسة: بحيث تصل المعلومات المطلوبة إلي أيدي المعنيين بسرعة وفي الوقت المناسب، حيث لا قيمة لها عندما تصل إلي أيدي المعنيين بعد فوات الأوان.
- تقوية مهارات الاتصال بين فريق العمل والتي تساعد علي تبادل المعلومات.

كما أن قدرة القائد علي إدارة إجراءات التغيير وفقاً لمجالاته تدعم التوجه نحو نشر ثقافة إدارة التغيير بين أعضاء المدرسة عن طريق إلمامهم بمبررات استخدام مدخل إدارة التغيير، لدراسة الواقع المدرسي وتطوير الأداء المستقبلي.

ومن مقومات نجاح إدارة التغيير بالمدرسة الثانوية ما يلي (٢):

أ- مقومات بشرية

(١) السيد أحمد عبدالغفار، الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٥، ص ١٣٣ - ١٣٤.

(٢) سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ٢٠١٢، ص ٩٦.

- توافر الموارد البشرية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

- وجود خبراء للتغيير.

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.

ب - مقومات مادية

- توافر الموارد المادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

- توفير المتطلبات الفنية اللازمة للتغيير.

ج - مقومات تنظيمية

- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومركزه.

- توافر مناخ لا يعارض التغيير.

- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بالأسلوب العلمي.

- إشراك العاملين في المدرسة في رسم سياسة وأهداف التغيير التنظيمي داخل المدرسة.

ثالثاً: واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت وإدارتها

ويعرضه البحث على النحو التالي:

١- واقع إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

تعمل مدارس الثانوية بدولة الكويت على مراقبة وتطوير العمليات التربوية داخل المؤسسات التعليمية الكويتية، ومن ثم توفير أساسيات الثقافة والهوية القومية وتميز في عمليات التعليم والتعلم، وهو كأحد المؤسسات التربوية قد يعاني من بعض المشكلات الإدارية.

حيث يشير واقع المدارس الثانوية، اشتراكها في العديد من أوجه القصور الخاصة

بالإدارة والتي ما يلي^(١):

- التشابك والتداخل في السلطات والمسؤوليات الإدارية.

(١) محسن عبد الستار محمود، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٨، ص ٢٤٣-٢٤٤.

- ظهور بعض السلوكيات غير المرغوبة من جانب الطلاب.
- قصور أنظمة الرقابة والمتابعة داخل المدارس.
- ضعف التفويض الإداري، وانتشار البيروقراطية.
- غياب الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الإدارة المدرسية.

ومن ثم فإنه بعض المظاهر السلبية في المدارس الثانوية بالكويت، تؤكد أن إدارة التغيير تواجه بالعديد من المعوقات التي من أهمها افتقار بعض القيادات إلي الرؤى والتوجهات الداعمة للتغيير وتباين تلك الرؤى مع العاملين والخبراء وصانعي القرارات التعليمية، وضعف تفويض السلطة والمركزية، وتشابك الاختصاصات؛ فإن مثل هذه المشكلات وغيرها قد فرضت علي واقع المركز ضرورة التوجه نحو إتباع آليات لتطوير الأداء الإداري به، ومن أهم مقومات ذلك التطوير استمراريته من أجل تقليل الفجوة بين الوضع الراهن للمركز وتطلعاته المستقبلية نحو التغيير الذي يعد بمثابة قوة دافعة نحو التطوير، حيث يمكن تطبيق آليات إدارة التغيير عن طريق قياس درجة كفاءة المؤسسة وقدرتها علي توظيف الموارد المتاحة والتكيف مع التغييرات البيئية المتباينة.

توضح الدراسة مراحل إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية كما يلي:

أ - التغيير الحادث على تطوير المدارس الثانوية بالكويت

تعد المرحلة الثانوية من أهم المراحل التعليمية في دولة الكويت، وهي مطالبة بتوفير المناخ الملائم لنمو الطلبة نمواً سليماً بهدف إعدادهم للمشاركة الإيجابية والفعالة في تقدم المجتمع الكويتي.

تطوير التعليم الثانوي في دولة الكويت كما يلي (١) :

(١)وزارة التربية الكويتية:وزراء التربية ومسيرة التعليم في دولة الكويت، الكويت، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي بوزارة التربية الكويتية، ٢٠١٠، ص ٢٩.

- **التعليم الثانوي العام (نظام السنة الدراسية):** كان هذا هو النظام المطبق منذ استقلال

الكويت وإلي عام ١٩٨٧ أي أنه طبق في التعليم الثانوي لمدة تقارب عن ربع قرن.

- **نظام المقررات الدراسية ١٩٧٨م:** تم خلال هذا النظام الأخذ بفكرة المدرسة المتكاملة

مع تحديد وظيفة المدرسة الثانوية، ومراجعة المنهج، والمقررات، والكتب المدرسية،

وطرق التدريس، وأساليب التقويم بما يحقق هذا التكامل في إطار نظام المقررات

الدراسية، وتتم دراسة المقرر الدراسي علي أساس الوحدة الدراسية بواقع عدد معين

يختلف حسب إمكانات الطالب وقدراته بحيث لا تقل عن (٤) وحدات ولا تزيد عن (٦)

وحدات.

- **التعليم الثانوي الديني:** يمثله المعهد الديني ويهدف إلي الحفاظ علي العلوم الدينية ودعم

العقيدة الإسلامية في نفوس الأبناء.

- **التعليم الثانوي الموحد ٢٠٠٦م:** قامت وزارة التربية بإيقاف العمل بنظام المقررات،

وكان العمل يمضي بإتجاه الرجوع إلي نظام الفصلين مدة أخرى، ولكن تغير توجه

الوزارة ناحية إنشاء وإيجاد نظام تعليم ثانوي يجمع ما بين مزايا كلا من نظام الفصلين

ونظام المقررات. أطلق عليه اسم التعليم الثانوي الموحد، وعلي إثر ذلك تم إلغاء نظامي

المقررات والفصلين.

ب - أهداف التعليم الثانوي في الكويت

ويمكن تصنيف الأهداف العامة للتعليم بدولة الكويت على النحو التالي^(١) :

- **المستوى الأول:** تكوين الأهداف العامة للتربية وهي أهداف عريضة تشير إلى الاتجاه

العام للتربية واختياراتها في المسائل المتعلقة بسياسة المجتمع وعقيدته.

- **المستوى الثاني:** ويغطي أهداف التربية والتعليم للناشئة كأهداف المراحل التعليمية

المختلفة وهولا يزال عاما في صياغة الأهداف وإن اتجه إلى قدر من التفصيل يلائم ما

نتوقع أن يقوم المتعلم بإنجازه بعد إتمامه لكل مرحلة من تلك المراحل التعليمية.

(١)وزارة التربية الكويتية : التعليم الجامع طريق المستقبل ٢٠٠٤-٢٠٠٨م. التقرير الوطني لتطوير التعليم في دولة الكويت ، مرجع سابق، ص ٤٤ .

- **المستوى الثالث:** يتجه إلى قدر أكبر من التحديد وهنا تبرز قيمة الأهداف السلوكية حيث تحلل الأهداف العامة إلى أهداف أكثر تخصصاً يمكن استخدامها في تقنيات تصميم وبناء المناهج والأهداف السلوكية تعين في تحديد مادة تعليمية، أو وحدة تعليمية أو مقرر أو عدد من المقررات الدراسية .

- **المستوى الرابع:** وتظهر الحاجة إليه عند وضع مواد تعليمية أو وسائط تعلم متعددة تمثل التجسيد الإجرائي لكل الأهداف السابقة في طريق واحد يحدد المستوى المتوقع لأداء المتعلمين في كل درس وتتوالي تلك المستويات ونموها حتى تصل في تكاملها إلى تحديد مستوى الأداء المتوقع للمقرر الدراسي.

وتستمد الأهداف العامة للتعليم بدولة الكويت من مصادر عدة وتتمثل في طبيعة المجتمع الكويتي ودينه وفلسفته وتراثه الثقافي وكذلك طبيعة العصر الذي نعيش فيه ومتطلباته ومطالب نمو المتعلمين وخصائصهم إلى جانب الاتجاهات التربوية المعاصرة. وقد حددت وزارة التربية بدولة الكويت أن رسالة المرحلة الثانوية تقوم على تحقيق الأهداف التالية^(١) :

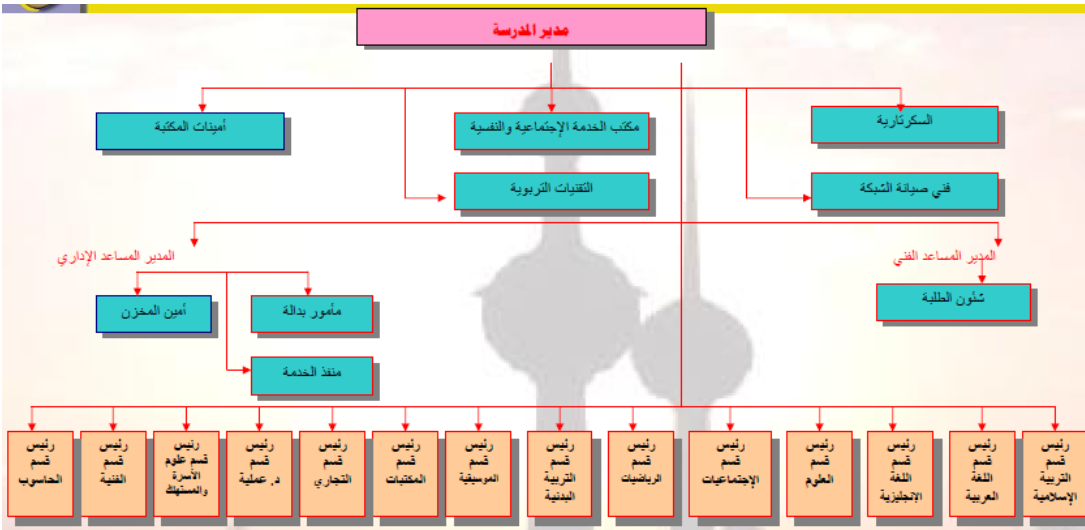
- المساهمة في تحقيق التفاعل مع العصر الحالي بما يتطلبه من حرية فكر وتجاوب مع ديناميكية التغيير دون تعارض مع الخصوصية الثقافية للمجتمع الكويتي.
- المساهمة في تأكيد قيم الإيمان بأهمية الحوار واحترام حقوق الإنسان لدى المتعلمين وتوفير الأساس لحياة ديمقراطية سليمة.
- ترسيخ مفهوم إنتاج الثروة والحفاظ على البيئة وموارد الكويت.
- تأكيد المتطلبات الأساسية لمناهج مدارس نظام المرحلة الثانوية بما يتضمن تحقيق أهداف الدولة ومبادئها.
- إحداث الإصلاح السياسي في قطاع المرحلة الثانوية بما يتناسب مع متطلبات تحقيق الغايات الإستراتيجية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

(١)وزارة التربية الكويتية : وزراء التربية ومسيرة التعليم في دولة الكويت، الكويت، إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي بوزارة التربية الكويتية، ٢٠١٠، ص١٧.

- سد الفجوة بين واقع التعليم الحالي ومتطلبات التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة في مختلف مجالات الحياة العلمية والعملية والعامة والخاصة ويتحقق ذلك من خلال:

وحظيت المدارس الثانوية بدولة الكويت باهتمام القائمين على التعليم بهدف تطويرها وقد صاحب ذلك وجود اتجاه يؤكد على ضرورة منح المدرسة مزيدا من الصلاحيات والقدرة على الحركة وتحمل المسؤولية المرتبطة بتحقيق الأهداف المنوطة بها، وبذلك تنتقل المدرسة وإدارتها من وضعها الحالي الذي يركز فيه دور المدرسة على تسيير الأمور اليومية ومراقبة مدي الالتزام بالتنفيذ تاركة تقويم العمل الفني إلى التوجيه التربوي إلى وضع تتمكن فيه المدرسة من ممارسة دورها الفعلي في تحقيق النجاح التنظيمي^(١).

وفي ضوء ذلك توضح الدراسة الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بالكويت كما يلي^(٢):



شكل (٢)

الهيكل التنظيمي للمدارس الثانوية العامة بالكويت

(١) عادل مجبل المطيري : العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مرجع سابق، ص ٥٤.

(٢) وزارة التربية الكويتية: تعديلات الوثيقة الأساسية للمرحلة الثانوية في دولة الكويت، مرجع سابق، ص ٩٣.

يتضح من الشكل السابق أن مدير المدرسة الثانوية العامة هو على رأس الإدارة المدرسية بالمدرسة، ويعاونه المدير المساعد الفني والأخر الإداري، ومن تحتها شئون الطلبة، ثم رؤساء الأقسام.

وفي ضوء التطورات والتغيرات العالمية والمحلية والتي باتت جميعها تشكل واقعا جديدا، فإنه يفترض عليها وضرورة النظر في إيجاد مدارس فعالة تتماشى مع متطلبات العصر من أجل تنمية شاملة لكل المجتمع الكويتي.

وانطلاقاً من أن تطوير النظم التربوية والإصلاح المدرسي يجب أن يواكب التغيرات في الميدان التربوي، وبخاصة داخل أهم نواة تعليمية وهي المدرسة، وبهدف تعزيز قدرة وزارة التربية لتطوير وزيادة قدرة القيادة المدرسية في الكويت وبناء القدرة الفنية والأساس للإدارة القائمة في المدارس، جاء مشروع تطوير الإدارات التربوية وتحقيق التنمية المهنية، والذي يهدف لخلق هيكلية تنظيمية جديدة لتحكم الترتيب التنظيمي للمدارس لصياغة توصيفات عمل لموظفي المدارس من الإداريين، وتحديد توزيعات القوى العاملة الملائمة فيما بين المدارس في كل منطقة تعليمية وتطوير القيادة المدرسية الفعالة على تعزيز وبناء القدرة الإدارية والفنية للإدارة المدرسية في الكويت^(١). وهو مشروع ضمن برنامج الشراكة القائمة حالياً بين البنك الدولي والوزارة من خلال^(٢):

- مساعدة وزارة التربية في تحليل أبحاث القيادة المدرسية الحالية والتي سيقوم بتنفيذها البنك الدولي من أجل تحديد جوانب الأولوية السليمة فنياً من أجل إجراءات السياسات والتنفيذ.

- تطوير إطار مفاهيمي شامل للقيادة المدرسية يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.
- وضع مسودة الهيكل التنظيمي الجديد على مستوى المدرسة استناداً إلى الإطار المفاهيمي الجديد المتوقع للقيادة المدرسية.

(١) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية : الخطة الإنمائية لوزارة التربية ٢٠١٠/٢٠١٤، الكويت، وزارة التربية، ٢٠١٠، ص ٥.

(٢) وزارة التربية الكويتية: تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥م، مرجع سابق، ص ٧٥.

- وضع توصيفات عمل سليمة فنيا للإداريين في المدرسة وللمعلمين وغيرهم من العاملين الأساسيين في المدرسة ؛ والذي من شأنه تحديد الفرص والتوقعات للتطوير المهني.

- تقديم توصيات لتستخدم من قبل الإداريين على المستوى الوطني ومستوى المنطقة التعليمية والمدرسة.

- صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية على مستوى المدرسة لتقييم عمل الإداريين في المدرسة والمعلمين الأوائل الذين يشكلون جزءا من فريق القيادة المدرسية - تأسيس وإعداد مجموعة من المدربين القادة مؤهلين لتدريب الآخرين على المفاهيم والقيم والمهارات المطلوبة بحسب الإطار المفاهيمي الجديد للقيادة المدرسية.

- تحديد مجالات الصلات الممكنة والمقترحة مع مشاريع خطة التنمية الحكومية واقتراح الحلول لمعالجتها حيث يعتبر التنسيق أمرا حيويا لنجاح التنفيذ المستقبلي لجميع المشاريع المحددة.

يتضح مما سبق، اهتمام دولة الكويت بقضايا التعليم الثانوي وتطوير نظامه وذلك بتوفير المتطلبات المادية والبشرية للارتقاء بقدرة أنظمتها التعليمية وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف القومية، من أجل ضمان جودة الأنظمة التعليمية توفير أفضل الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا، والعمل على توفير التنمية المهنية لها لتحقيق أفضل أداء من خلال استفاد المعلمين المتميزين من الدول العربية المختلفة، أو من خلال التأهيل الجيد لطلاب كلية التربية والتربية الأساسية، وتوفير المكونات المدنية من خلال تجهيز المدارس بأحدث التقنيات التعليمية مما توصلت إليه تكنولوجيا.

٢- أهم المهام الموكلة لمديري مدارس المرحلة الثانوية في الكويت

مدير المدرسة هو الشخص الذي يدير الأفراد والموارد التي تخص العمل المدرسي، ويمارس مهنة الإدارة بوظائفها المختلفة من (التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، المتابعة

والرقابة، و التقييم) وذلك لتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والأهداف العامة للمنظومة التربوية ككل.

ويعد الأداء الجيد لمدير المدرسة من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساس لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتطوير كفاياته وتوفير السبل التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية لما له من انعكاسات على أداء جميع العاملين بالمدرسة^(١).

تقوم دولة الكويت بجهود كبيرة نحو تنمية قيادات العمل التربوي والإداري، والتركيز على الإعداد المتميز لمدير المدرسة والقيادات في المستوى الأعلى، كقائد متمكن من القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة من خلال نظام يدعم التمكين.

ويبقى علي القيادات التعليمية أن يطوروا ويحسنوا أدائهم ليواكبوا التطوير باستمرار، على أن يتضمن مهارات القيادة، الاتصال، التخطيط، حل المشكلات واتخاذ القرارات، إدارة المعرفة التكنولوجية، مهارات التميز. فإذا استطعنا تطوير هذه الكفايات سيكون هناك الكثير من القادة لتوجيه المنظمات في القرن الواحد والعشرين ذي التغيير المتسارع^(٢).

ويشير دافيد، ونيثشولاس David & Nicholas (2004)^(٣) أنه لتحديد مسؤوليات ومهام مديري التعليم، وخاصة التعليم الثانوي يجب أن يتمتع المدير بثلاثة أنواع المهارات الإدارية وهي الوقت، والتوتر، والصراع. لكل هذه الأسباب ولجسامة دور مدير المدرسة في تطوير العمل الإداري، يصبح هناك حاجة ماسة وضرورية لإعداده الإعداد المناسب، وإتاحة كل الفرص له، وتوفير كل الإمكانيات اللازمة من أجل تزويده بالتدريب المناسب وتنمية مهاراته المتعلقة بمختلف جوانب عمله^(٤).

(١) عبدالعزيز عطا الله المعاينة : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مرجع سابق، ص ٦٥.

(٢) جون كوتر (٢٠٠٨). قيادة التغيير. (ترجمة مكتبة جرير) ، مرجع سابق، ص ٣.

(٣) Strategy & Performance: Achieving Competitive Advantage in the Global Market Palce. New York: Palgrave, Macmillan.p.11.Ipd. Ghobadian, A., Nicholas, O., David, G. & Howard, V.

(٤) سوزان محمد المهدي : إدارة جديدة – لعالم جديد: مدرسة المستقبل رؤى وتوجهات ، مرجع سابق، ص ١٥٩-١٦٠.

(٤) جون كارينتر : مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم (٢ط)، (ترجمة عبدالله احمد شحاته) ، مرجع سابق، ص ٧٠.

- وتتبلور المهام الإستراتيجية لمدير المدرسة في مجموعات رئيسة وهي كالاتي^(١):
- أ . **مهام التوجيه الاستراتيجي**: ويتضمن دراسة أوضاع المدرسة، وتحديد ووضع الأسس والتوجيهات والأهداف الإستراتيجية، وإعداد الموازنات التخطيطية والبرامج التنفيذية.
- ب . **مهام التوجيه التنظيمي**: ويتضمن إعداد الهيكل التنظيمي، وإعداد السياسات المنظمة للعمل، وتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء والنظم المالية والإدارية.
- ج . **مهام التوجيه النقدي**: ويتضمن دراسة وتقييم مستوى التقنيات، وتأكيده ومتابعة استخدام وتفعيل التقنيات، ودراسة مقترحات التطوير لها.
- د . **مهام المتابعة وتقييم الأداء**: ويتضمن متابعة على مستوى المدرسة في المجالات المختلفة وحسن توظيف الموارد والأصول المتاحة.

وتوضح الدراسة اختصاصات مدير المدرسة الثانوية كما ورد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي لعام ٢٠١٦ كما يلي^(٢):

. متابعة وتنفيذ أهداف السياسة العامة للوزارة.

. الإشراف على مجلس إدارة المدرسة، وبرامج التوجيه الإرشادي، ومجالس الآباء والطلبة.

. متابعة تقارير المؤشرات التربوية.

. المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية للتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة.

. إعداد التقارير الدورية الخاصة بانجازات المدرسة.

. ويجري اتصالات في مستوى الوظيفة أو أعلى من الوحدات التنظيمية داخل وخارج المدرسة.

. ويشرف على وظائف رؤساء أقسام متابعة المتعلمين، والمتابعة التعليمية، والدعم الإداري، وشعبة تحسين الأداء الإداري.

(١) هبة تقي محمد : تطوير الإدارة المدرسية بنظام الحكومة الالكترونية (ط٢)، ١٣٠، مرجع سابق، ص ١٢٩-١٣٠.

(٢) وزارة التربية الكويتية: الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام بالكويت (الإصدار الأول). الكويت، ٢٠١٦، ص ٣-٧.

أي أن وظيفة مدير المدرسة بالمرحلة الثانوية هي وظيفة محورية يتابع من خلالها المستويات الإدارية الأسفل وينسق اتصالات بينها وبين المستويات والوحدات التنظيمية الأعلى، وهو بذلك يسعى إلى تنفيذ أهداف السياسة العامة لوزارة التربية الكويتية، وهو بذلك يشرف على الأقسام الأربعة الأساسية بالمدرسة ويتابع عملها.

وعلى الرغم من أن وزارة التربية في دولة الكويت، ألفت بتبعات كبيرة على كاهل مديري المدارس، تزداد من سنة إلى أخرى كما توضح الوثائق، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لسلطة وصلاحيات المديرين، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات ودرجة السلطة أو الصلاحيات، مما يعني ضمان أن يقوم المدير بهذه المسؤوليات على خير وجه.

وتتم إدارة المدرسة الثانوية بالكويت وفق مجموعة من المجالس المدرسية وتتمثل

في^(١) :

أ . **مجلس إدارة المدرسة:** ويتشكل من مدير المدرسة رئيسا والمدير المساعد ورؤساء الأقسام والأخصائي الاجتماعي والمرشد التربوي والأخصائي النفسي وأمين المدرسة، ويختص بوضع السياسات العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية وتوزيع العمل والتكليف بإجراء البحوث التربوية التي تعالج بعض المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وبحث أمور المتعلمين وتهيئة المناخ المناسب للعمل المدرسي.

ب . **مجلس الآباء والمعلمين:** ويتكون من مدير المدرسة رئيسا وعدد من أولياء الأمور أحدهم نائبا للرئيس والمدرسين الأوائل وبعض المعلمين ورئيس مجلس الطلبة والمرشد التربوي والأخصائي الاجتماعي مقرا ويهدف إلى تحقيق التعاون بين الآباء والمعلمين وتهيئة المدرسة للتجاوب مع البيئة ورفع المستوى التربوي للآباء وإتاحة الفرصة لمشاركتهم في حل المشكلات المدرسية.

ج . **مجلس الطلبة:** ويتكون من مدير المدرسة رئيسا والأخصائي الاجتماعي مقرا وعدد من الطلبة وممثلين عن لجان النشاط من الطلبة أعضاء ويختص بإعداد الخطة العامة

(١) عادل مجبل المطيري/ العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت ، مرجع سابق، ص ٥٤.

لنشاط المجلس واجتماعاته وتدعيم الحياة الاجتماعية في المدرسة توثيق الصلة بين المتعلمين وتدريب المتعلمين على الإدارة الذاتية وحل المشكلات ويعقد مرة شهريا.

د . مجلس معلمي المادة: ويتكون من المدرس الأول للمادة رئيسا ومعلمي المادة أعضاء ويختص بوضع خطة توزيع المنهج على شهور العام الدراسي، ووضع أساليب تنفيذ الخطة ومدى تحقيق أهدافها ودراسة التقنيات التربوية اللازمة لتنفيذ الدروس، ودراسة تطوير المنهج الدراسي ودراسة مستوى المتعلمين.

وعلى ضوء ما جاء بالدليل التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي لعام ٢٠١٦، يتضح أن جميع الوظائف والوحدات التنظيمية بالمدرسة الثانوية من ضمن اختصاصاتها الرئيسية المشاركة في متابعة وتنفيذ أهداف السياسة العامة للوزارة، . والمشاركة في أعمال مجلس الإدارة والمجالس الأخرى. لذا؛ تتطلب إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر رؤية تربوية واعية قادرة علي فهم الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية والتربوية، وقيادة تحفز جميع العاملين في المدرسة علي التعاون المثمر لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتيح الفرصة لكل فرد في المدرسة لتنمية استعداداته واتجاهاته لتحقيق ميوله ضمن إطار من الحرية والمسئولية، حيث يعتبر مدير المدرسة مسؤولا عن إدارة عملية التربية في مدرسته وزيادة فاعليتها من خلال ممارسته لمختلف الأنشطة الإجرائية.

ثالثاً: المقترحات

يمكن تطبيق إدارة التغيير التنظيمي وفقا للآليات التالية:

الآلية الأولى: لجنة قادة التغيير

بقدر الحاجة لإحداث التغيير تحتاج المدارس الثانوية بدولة الكويت قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير، لذلك يتم العمل على اختيار أفضل العناصر من مديري المدارس الثانوية لتكوين لجنة لقيادة التغيير بهذه المدارس، فالقائد الإداري يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمدرسة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير، فالقيادة التي تعتبر التغيير هو

تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

. كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه، ويتم ذلك من خلال إدراك مدير المدرسة لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه من تدعيم القوى المؤيدة.

. مداخل وأساليب تحقيقه، ويتم ذلك من خلال مرونة مدير المدرسة الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

. القائد ذو المرونة العالية: يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والافتتاع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

. القائد ذو المرونة المنخفضة: ويتصف بصفات ضعف القدرة على تحمل المواقف الغامضة، ومنغلق الذهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شي.

من ثم يصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المدرسة وتفرداها في عالم شديد التغيير، فمشكلة التغيير التنظيمي تقع في اتجاهات العاملين وإدارة المدرسة نحو هذا التغيير وليس في سرعته، فإذا تصور الكل أن هذا التغيير نافعا فسوف تكون لديهم اتجاهات إيجابية نحوه، وبالتالي سيؤيدوه ويتكيفوا معه، والعكس صحيح.

الآلية الثانية: دعم التغيير التنظيمي: ويتم ذلك بواسطة

١. العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، من خلال تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين بالمدارس الثانوية، وتنمية العمل بروح الفريق الواحد وترسيخ مبادئ التعاون والمشاركة، والتوظيف الأمثل للمهارات والقدرات في عمليات التغيير، ورفع كفاءة العاملين من

خلال التدريب المتواصل والتشجيع على مواصلة الدراسة للحصول على مؤهلات عليا، لتأهيلهم للتغير المنشود وفقا للمتغيرات المعاصرة.

٢. دعم إدارة المدرسة الثانوية لتفعيل دورها في ممارسة إدارة التغيير التنظيمي من خلال منحهم المزيد من الصلاحيات الإدارية والفنية التي تساعد في نجاح عمليات التغيير، وعقد دورات تدريبية بالتعاون مع بيوت الخبرة ومراكز التدريب المحلية والدولية لتدريبهم على المنهجية العلمية لإحداث وإدارة التغيير، وتوفير بيئة مدرسية بها جميع التجهيزات والمتطلبات اللازمة لإحداث التغيير المنشود، وتقديم الدعم للوفاء بالمتطلبات المالية للتغيير.

٣. بناء شراكة مجتمعية داعمة للتغيير من خلال إشراك أولياء أمور الطالبات في بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والتواصل الدائم معهم، والتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي في تنفيذ إستراتيجية التغيير لتحقيق المأمول من المدرسة، والاستفادة من خبرات مؤسسات المجتمع المحلي كالجامعات ومراكز التدريب في تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمدارس الثانوية بما يتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي: أوراق عربية- عالمية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
٢. أحمد ماهر (٢٠٠٧). المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
٣. أمين فاروق فهمي (٢٠٠٤). المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٠ (٣٥)
٤. بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة: دار الفكر العربي.
٥. بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٤). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي.
٦. بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). الإدارة التربوية (الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية). القاهرة: دار الفكر العربي.
٧. حسن محمد حسان، محمد العجمي (٢٠٠٧). الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٨. رافدة الحريري (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان، الأردن: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
٩. رمزي أحمد عبد الحي (٢٠٠٨). الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. زهراء الشرق، القاهرة، مصر.
١٠. زيد منير عبودي (٢٠٠٧). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.
١١. زيد منير عبوي (٢٠٠٦). التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

١٢. السيد أحمد عبدالغفار (٢٠١٣). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. القاهرة: دار النشر للجامعات.
١٣. السيد عبدالعزيز البهواشي (٢٠٠٧). معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة: عالم الكتب.
١٤. السيد عليوة ، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة، دار الأمين للنشر، ٢٠٠٥، ص ١٢.
١٥. سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مطبعة العشري.
١٦. عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (ط٢). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١٧. عبد المحسن عايض القحطاني (٢٠١١). استخدام الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري المدرسي الكويت نموذجاً. مجلة مستقبل التربية العربية، ١٨ (٧٤)، ٢٨٨. ٣٢٦.
١٨. عبدالحميد عبدالفتاح المغربي (٢٠٠٨). الإدارة العامة النظرية والتطبيق. القاهرة: المكتبة الأكاديمية للنشر.
١٩. عطا الله خليل (٢٠٠٨). دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.
٢٠. فاضل الصفار (٢٠٠٤) التغيير الإداري كيف ولماذا. مجلة النبأ. العدد (٥٧) ص ٩
٢١. فاطمة محمد الرميح (٢٠١٤). التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بالكويت كمدخل للإصلاح المدرسي رؤية مقترحة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا جامعة جنوب الوادي، (٢٠)، ٢٥٢-٣٠١.
٢٢. فائزة جاسم العنزي (٢٠١٥). تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا.
٢٣. فريد النجار (٢٠٠٦). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن ٢١. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
٢٤. محسن أحمد الخضير (٢٠٠٢). إدارة التغيير. دمشق: دار الرضا.

٢٥. محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٣). إدارة التغيير-مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
٢٦. محسن عبد الستار محمود (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
٢٧. محمد الصيرفي (٢٠٠٧). السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية). الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة.
٢٨. محمد العزازي أحمد أبو إدريس (٢٠٠٢). المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. الزقازيق: دار التكامل للنشر والتوزيع.
٢٩. محمد حسان حمادات (٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٠. محمد حسن محمد حمادات (٢٠٠٧). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
٣١. محمد صبري حافظ محمود؛ والسيد محمود البحيري (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتاب.
٣٢. محمود سلمان العميان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط٣). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
٣٣. محمود محمد أحمد أبوعابد (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. عمان، الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.
٣٤. مدحت محمد أبوالنصر (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
٣٥. مصطفى رجب، وحسين طه (٢٠٠٩). مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد. كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والطباعة.
٣٦. مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠٥). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
-

٣٧. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٢). معجم مصطلحات الحكامة التربوية. الرباط: مكتب تنسيق التعريب.
٣٨. منى عماد الدين مؤتمن (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
٣٩. منى عماد الدين مؤتمن (٢٠٠٤). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
٤٠. نادية محمد عبدالمنعم، وعزة جلال مصطفى (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٤١. ناصر محمد العجمي (٢٠١٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
٤٢. نيغل كنج، ونيل أندرسون (٢٠٠٤). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (ترجمة: محمود حسن حسني). الرياض: دار المريخ للنشر.
٤٣. هيام نجيب الشريدة (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم، وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام. مجلة إتحاد الجامعات العربية، (٤٣)، ص ٢٢٧-٢٥٧.
٤٤. واصل جميل حسين (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٤٥. وزارة التربية الكويتية (٢٠١٠). وزراء التربية ومسيرة التعليم في دولة الكويت. الكويت: إدارة العلاقات العامة والإعلام التربوي بوزارة التربية الكويتية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

46. Abbas, W & .Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: Relating the successful organizational change to visionary and innovative Leadership. *MA thesis in Logistics and innovation Management*. Faculty of Engineering and Sustainable Development. University of Gavle .

47. Cheeediel, R. (2009). the Management of Educational Changws in Primary education in Tanzania, *Ph. D, University of South Africa*.
48. Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 20(1).
49. Gilley, A., McMillan, H. S. and Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 16(1), 38 – 47.
50. Huczynski, A. & Buchanan, A. (2007). *Organizational Behaviour*. U.K:Prentic Hall.
51. Hughes, M. (2006). *Change Management – A Critical Perspective*, Chartered Institute of Personnel and Development. Londone: CIPD House.
52. Prytula, M., Noona, B. & Hellsten, L. (2013). Toward in Structional Leadership: Prinncipals, Perceptions of Lerge-scale Change in schools, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (3).
53. Northern Virginia Community College (2013). *The Workforce: Building Skills, Creating Success*, January– May, spring..
54. Mith. Javidi, (2003). *Collabrative Change Management: A Systematic Approach*. North Carolina State University, p. 6

55. ESI International, Inc. Company (2008). The Change Management Life Cycle: How to Involve Your People to Ensure Success at Every Stage.
56. Stephen, .R. & Mary, C. (2007). Management, U.S.A: Pearson Prentic Hall.
57. Josen, C. (2006). Organizational Behavior. Thomson: South-Western.
- ⁵⁸ Claire, W. (2006). Cchang Manage ment and Quality, Nursing Management – UK, Ireland ،Galaway, 13(5).