

متطلبات التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إعداد

الطالب/نشمي هزاع المطيري

إشراف

د/ حنان البدرى كمال

أ. د/حسن مختار حسين سليم

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

كلية التربية- جامعة الأزهر

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات التغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

أ. د/حسن مختار حسين سليم د/ حنان البدرى كمال أ/ نشى هزاع المطيري

مقدمة:

يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن المؤسسة التي تملك قيادة مبدعة تكون أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلى الفكر المتجدد الذي تتبعه قيادة تلك المؤسسة علاوة على ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملون فيها.

وهناك العديد من المداخل الإدارية التي تسهم في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، ويأتي على رأس هذه المداخل مدخل إدارة التغيير، وفي هذا الصدد يشير معجب بن جار الله الزهراني (٢٠٠٧) إلى أن مدخل إدارة التغيير يعد أحد المداخل الحديثة التي تعمل على رفع قدرة وكفاءة مؤسسات التعليم للاستجابة الإيجابية للتغيير الحاصل في البيئة الخارجية.

وتمثل إدارة التغيير نمطاً قيادياً يهدف إلى تحقيق الالتزام وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية لمطالب التغيير. وتغرس في نفوسهم الآمال المستقبلية لنموهم المهني وإيمانهم بالعمل التعاوني الجماعي، الذي تسعى إدارة التغيير إلى تعميمه بين العاملين، وذلك للتمكّن من أداء مهامهم بإتقان وأكثر كفاءة وفاعلية(الجرادات، ٢٠١٣، ٢٣١).

وبذلك تزداد الحاجة إلى إدارة التغيير كلما إزدادت الحاجة إلى ضرورة مواكبة التعليم للظروف والأحداث المختلفة، فالتغيير خاصية أساسية من خصائص النظم الاجتماعية، فالمؤسسات التربوية في حاجة مستمرة لإدارة التغيير؛ حتى تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في النظام التعليمي. وبذلك فإن التغيير في مقدمة اهتمامات الإداريين التربويين؛ لما له من تأثير في سلوك الأفراد والجماعات، ولما له من أثر كبير في البقاء والنمو والتطور، وتحقيق الأهداف التربوية.

مشكلة البحث:

لقد لاحظ الباحث أن معظم الممارسات الإدارية التي يقوم بها مديرو المدارس في العمل هي مهارات تعتمد على الروتين والمركزية والقرارات الفردية، دون أن يكون هنالك اهتمام بالعمل الإبداعي، وتهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والعمل الجماعي، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعمه، وصولاً إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة من أجل زيادة فاعلية أعمالها وتطويرها وتجويدها، ورفع كفاءة أداء عاملها.

وعلى ضوء أهمية إدارة التغيير في تحقيق الإبداع الإداري، وفي ظل ندرة الدراسات الهادفة إلى الكشف عن مدى وجود نظام لإدارة التغيير في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت في حدود علم الباحث؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تتضح في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما المنطلقات الفلسفية والفكرية لإدارة التغيير في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما واقع إدارة التغيير لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير؟
- ٣- ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت؟

أهداف البحث:

- ١- تعرف المنطلقات الفلسفية والفكرية لإدارة التغيير في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير.
- ٣- وضع مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

أهمية البحث:

- ١- قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية في الكويت تتعلق بإدارة التغيير والإبداع الإداري ووسيلة داعمة للتنمية في المجال التربوي.
- ٢- تعمل هذه الدراسة على تحفيز هذه الدراسة المديرين وقادة المؤسسات التربوية على الاهتمام بتفعيل إدارة التغيير باعتبارها من الموضوعات المعاصرة التي يتزايد الاهتمام بها.
- ٣- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع برامج تدريبية للمديرين بالمؤسسات التربوية قائمة على ممارسة إدارة التغيير.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:-

حدود موضوعية: سوف تقتصر الدراسة على موضوع معوقات تطبيق إدارة التغيير بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وصولاً لرؤية للمتطلبات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات .

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة الحالية، والذي من خلاله يمكن التعرف على معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت .

مصطلحات البحث:

إدارة التغيير Change Management

وتعرفها منى مؤتمن عماد الدين (٢٠٠٣) بأنها "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية" (عماد الدين، ٢٠٠٣، ١٨).

بينما يعرف أحمد عيسى أحمد الهبيل (٢٠٠٨) إدارة التغيير بأنها "القدرة على صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات المدرسية بصورة تعاونية" (الهبيل ، ٢٠٠٨ ، ٦).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها إجراء التغيير في إدارة مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، من أجل تحقيق الأهداف التربوية ومواكبة التغييرات والتطورات الحديثة، من خلال خطوات منظمة وخطة استراتيجية واضحة.

الاطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير على أنها "عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء، والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها، وتحدث استجابة للإحساس بأهمية التغيير والتطوير، من أجل الخروج من واقع مأزوم إلى واقع أفضل، لضمان بقاء المنظمة ورفع مستوى أدائها. (البلوي، ٢٠١٦، ٢٥٣).

كما تعريف إدارة التغيير بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية ، لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات (محمود، ٢٠١٠، ٧٤).

وبالتالي فإن إدارة التغيير تتمثل بقدرة الإدارة التربوية على إحداث التغييرات اللازمة في المؤسسة التربوية، وفقاً لمتغيرات ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية المتجددة للمؤسسة، بحيث يشمل التغيير في طبيعة وتوجهات العاملين وأدوارهم، وطبيعة هيكل المؤسسة من حيث أهدافها وغاياتها المنشودة، وذلك باعتماد برامج وخطط عمل تحقق الكفاءة والفاعلية والاستمرارية والتوازن للمنظمة.

ثانياً: أهداف إدارة التغيير في المؤسسات التربوية :

هناك العديد من الأهداف المتعلقة بإدارة التغيير، حددها فرحان حسن بربخ (٢٠١٢) في

التالي: (بربخ، ٢٠١٢، ١٨-١٩)

- ١- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة .
- ٢- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة، من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم، لإحداث التغيير والتطوير المطلوب .
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- ٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته، وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- ٦- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
- ٧- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، لتنسجم مع المتغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة.

٨- زيادة دافع الأفراد للعمل، وذلك باستخدام نظام حوافز فعال ومن أبرز الأهداف التي تسعى إدارة التغيير إلى تحقيقها في المجال التربوي، الأهداف التالية: (العبوي،

٢٠٠٧، ٢٧)

أ- زيادة قدرة المدرسة على التعامل مع البيئة المحيطة والتكيف معها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

ب- تمكين المدرسة من تحقيق التعاون على مختلف مستوياتها من أجل تحقيق الأهداف العامة لها.

ج - تشجيع العاملين على تحقيق أهداف المدرسة، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

د- مساعدة جميع العاملين على تشخيص مشكلاتهم، وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين.

و - بناء جو من الثقة والانفتاح بين جميع العاملين في المدرسة وإدارتها.

كما تهدف إدارة التغيير في المؤسسات التربوية إلى تحقيق ما يلي: (الحري، ٢٠١١،

١٤٢)

- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية، لتجويد مخرجات التعليم وفقا لتشريعات قانونية، وفي إطار أخلاقيات المهنة النابعة من قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحيط .
- مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال .
- تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة، للحاق بركب الحضارة، وسباق التقدم العلمي العالمي .
- إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة بشكل فعال، يتماشى مع المستجدات العالمية في هذا المجال .
- إعادة النظر في تصميم وحجم المباني المدرسية، وتجهيزاتها وفق المواصفات والجودة الشاملة في التعليم .
- محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية، وأهداف العاملين، بما يحقق رضاهم ورضى المؤسسة في الوقت نفسه .
- وبالتالي فإن أهداف إدارة التغيير في المؤسسات التربوية كلها تصب في محاولة التطوير للعملية التعليمية التعلمية، والوصول بها إلى واقع أفضل، يتماشى مع العصر الحالي بما يتضمنه من تغييرات متسارعة ومتلاحقة.

ثالثاً : أهمية إدارة التغيير بالمؤسسة التربوية :

- هناك أهمية كبيرة لإدارة التغيير تتمثل في الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمؤسسة التربوية، مع تنمية القدرة على الابتكار، وازكاء الرغبة في التطوير، مع التوافق مع المتغيرات ، والوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.
- ويشير سامي محمد نصار(٢٠١٠) إلى أن هناك أهمية كبيرة تتعلق بإدارة التغيير بالمؤسسة التربوية تتضح من خلال النقاط التالية: (نصار، ٢٠١٠، ١٩١)
- ١- خلق إدارة نموذجية للمدرسة.
 - ٢- تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة.

- ٣- تهيئة الجو الملائم لطلبة المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة.
- ٤- إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها.
- ٥- جعل المدرسة صرح تعليمي يكون بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات الممتازة. وفي سياق متصل فإن هناك فوائد تعود على الإدارات التعليمية من التغيير أهمها ما يلي: (عبد الغفار، ٢٠١٠، ٩٤)

- أ- تهيئة البيئة الملائمة للعاملين تهيئة تربوية وعلمية.
 - ب- مسايرة التطورات العصرية في شتى مجالات الحياة وبخاصة المجال العلمي.
 - ج- مسايرة التطور التقني الذي أصبح سمة العصر.
 - د- القدرة على المنافسة في المجالات التربوية والتعليمية.
 - هـ- رفع مستويات الأداء، ومعدلات النواتج التربوية والتعليمية.
- وبالتالي فإن إدارة التغيير لها أهمية كبيرة بالمؤسسة التربوية، حيث تحقق نتائج إيجابية على كافة المستويات التربوية سواء المتعلقة بالنظام القيادي، أو تلك المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، أو العوامل المادية بما تتضمنه من وسائل تطوير وتكنولوجيا لا غنى عنها داخل هذه المؤسسات.

رابعاً : مبادئ إدارة التغيير في المؤسسة التربوية :

- أصبح تطبيق إدارة التغيير أحد المهارات الرئيسة لتمكين مدير المدرسة من مواجهة التحديات من خلال التكيف معها، وأجراء التغييرات المستمرة، حيث تستند إدارة التغيير على عدة مبادئ، أهمها: (ضحاوي، ٢٠١٠، ٦٢)
- ١- تغيير الجوانب المادية بمعدل أسرع من تغير الأفكار.
 - ٢- تدخل التغييرات إلى المدرسة بمعدل أسرع من قبل المستويات الإدارية العليا.
 - ٣- يتم تقبل التغييرات بمعدل أسرع من قبل المستويات رفيعة المستوى العلمي.

٤- يتم تقبل التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها، وكلما شارك الأفراد فيها.
و أوضح (محمود خالد، ٢٠١٣) أن عملية إدارة التغيير تركز على المبادئ الأساسية الآتية: (خالد، ٢٠١٣، ٢٣٢)

١. جهد شمولي مخطط : بمعنى أن التغيير ليس عملية ارتجالية عشوائية، كما أنها عملية شاملة لجميع مجالات المنظمة" بشرية، مادية، تكنولوجية .
٢. قيادة فاعلة، بمعنى تتطلق عمليات التغيير من حيث التأثير الحاصل من القيادة والقدرات القيادية في التنظيم.
٣. اعتماد إستراتيجية تغيير سلوكية للتأثير في اتجاهات العاملين وتعزيز الأبعاد التطويرية عندهم، من خلال برامج التدريب على أوجه ومجالات التغيير المطلوبة.
٤. التركيز على دور الجماعة الأساسي في إحداث التغيير .
٥. المتابعة الواعية والإشراف على الخطوات الإجرائية للتغيير والمستجدات الطارئة.

خامساً: مراحل وخطوات التغيير في المجال التربوي :

حددت عزة أحمد الدفراوي (٢٠٠٩) مراحل التغيير في المجال التربوي في النقاط التالية:
(الدفراوي، ٢٠٠٩، ٩٢-٩٣)

- ١- إيجاد الإحساس بالحاجة للتغيير.
- ٢- إيجاد فريق العمل الذي سيكون له صلاحية إحداث التغيير.
- ٣- إيجاد الرؤية المناسبة لهذا التغيير.
- ٤- إنشاء الشبكة المناسبة بين الرؤية والإستراتيجية لتحقيق التغيير.
- ٥- التخلص من العوائق وتغيير الأسس الموجودة التي تعيق التغيير.
- ٦- التخطيط لإيجاد انتصارات وانجازات على المدى القصير، لتحفيز العاملين على تحقيق الإنجاز البعيد المنشود.
- ٧- تجميع الجهود والعمل على زيادة الجهود الدعائية لهذا التغيير.

وبالتالي فإن إحداث التغيير في المؤسسات التربوية يستدعي الاحساس بوجود مشكلة ما في العمل التربوي، أو الشعور بأن هناك صعوبات تواجه العمل التربوي، وبالتالي التعرف على أسباب هذه الصعوبات والتخطيط لأجل التغلب عليها، ووضع خطط مناسبة لإحداث ذلك.

سادساً : مجالات التغيير في المؤسسات التربوية:

هناك العديد من المجالات التي يمكن إحداث التغيير فيها بالمؤسسات التربوية، وهي: (ياسين، ٢٠١٤، ١٩٠-١٩١)

أ- الأهداف والاستراتيجيات : تقوم بعض المؤسسات التربوية بإجراء تعديلات في أهدافها، والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة . فمثلاً التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها، من أجل مواكبة تلك التغيرات.

ب -السياسات والقواعد الحاكمة للعمل : ويتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية، لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ج- الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة التربوية : ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

د - الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضاً للتغيير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالباً ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات، بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع التغيرات الجديدة.

هـ- التكنولوجيا :يفرض التقدم التكنولوجي، خاصة تكنولوجيا المعلومات، ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى

الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال، أو تكون **تغييرات** أساسية تشتمل المؤسسة ككل.

- و- **نظم العمل** : قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- ز- **الموارد البشرية** : يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد، أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

وتعدد المجالات المستهدفة للتغيير في المؤسسات التربوية يعد نتيجة لضرورة التغيير في معظم جوانب هذه المؤسسات، حتى يمكنها مسايرة التغيرات العالمية، والتحديات التي تواجهها، فلا يمكن تحقيق تغيير فعال دون التطوير في الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية، والأدوات التكنولوجية، وعلاقات العمل، والاستراتيجيات والتشريعات المتعلقة بالمؤسسة التربوية.

سابعاً: معوقات ادارة التغيير :

على الرغم من أهمية التغيير في المؤسسات التربوية ودوره الفعال في تحقيقها للأهداف التي تسعى إليها، وفي تحقيق التطوير لهذه المؤسسات، إلا أن هناك عدد من المعوقات التي تواجه تحقيق هذا التغيير من أهمها التالي: (البلوي، ٢٠١٦، ٢٦٥-٢٦٦)

- ١- **البيئة المحيطة بالمنظومة التعليمية** : وتشمل البيئة الثقافية وما تحتويه من جميع أنماط السلوك والتفكير المتعارف عليها في إطار النظام التعليمي، كالعادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة بين الأفراد العاملين في النظام التعليمي، وتشمل كذلك التغيير في البيئة الاقتصادية، وما يحدث نتيجته من تطور فني وتغيير في الحياة الاقتصادية بأوجهها المختلفة ومجالاتها المتعددة، والتغيير في سوق العمل وضرورة مجارة المؤسسة التربوية لسد حاجاتها المتغيرة والمتنامية.

٢- جمود الإدارة التعليمية ومركزية السلطة فيها : فالإدارة التعليمية هي الجهة القائمة على تنفيذ عمليات التغيير، والأحرى بها أن تكون ملمة وعلى معرفة بسمات التغيير وما يصاحبه من مشكلات، ومعرفة الأسباب ورائها، وما يرتبط بإدارة التغيير من مقاومة سواء أكانت نفسية فردية أو نفسية اجتماعية، وكيفية التكيف مع الظروف المتغيرة سواء في سياق المجتمع أو في سياق المدرسة ذاتها.

٣- الاعتقاد السائد لدى السلطات العليا أو منسوبي المدارس : فالاعتقاد السائد لديهم أنهم غير قادرين على إحداث التغيير، وذلك بسبب كبر حجم القاعدة التي سوف تتخذ قرار التغيير والتفاوت في شكل هذا التغيير .

٤- ضعف القدرات المالية : حيث يشكل العجز في التمويل عقبة كبرى تحول دون تطوير أنظمة التعليم وتحسينها، إذ تتطلب عمليتا التطوير والتغيير توفر مصادر مالية والالتزام وخطط مدروسة، وهذه خارجة عن قدرة وسيطرة الفئة الموجود في الميدان من مديري مدارس ومعلمين وغيرهم .

٥- العزلة : فبعض المؤسسات تعيش في عزلة عن بقية المؤسسات المثيلة لها في مجتمعات أخرى لسبب أو لآخر، مما يؤدي بها إلى الركود والتخلف وصعوبة قبولها للتغييرات الجديدة.

٦- إندعام الحافز المادي أمام المجددين والمبتكرين التربويين : فهناك إحساس عام بين العاملين في حقل التعليم بأن المؤسسة التعليمية بوجه عام لا تشجع على التجديد والابتكار والتطوير، بل على العكس فهي تكافئ الالتزام بالأنماط المرسومة واتباع القواعد والمعايير الموضوعية، حتى لو كان ذلك على حساب العملية التربوية ذاتها، وقد يعدو ذلك إلى ضعف الامكانيات المادية، وتخلف البيئة الثقافية، وعدم تقدير الباحثين وتشجيعهم وتحفيزهم على الاختراع، مما يؤدي إلى الجمود والتخلف ومقاومة التغيير .

٧- وضع المعلم داخل جهاز التعليم : فالمعلم هو أول من يحس بالمشاكل التربوية وبال الحاجة إلى التغيير والتطوير، وعلى الرغم من ذلك فهو محروم في أغلب الحالات من قنوات اتصال سريعة وفاعلة توصله في الوقت المناسب وبالشكل المناسب بمن بيدهم سلطة اتخاذ القرارات الملزمة لكافة المؤسسات التعليمية، علاوة على شكوى المعلمين من

عدم معاملتهم كمسؤولين رغم توافر كافة الشروط اللازمة لديهم من مهارات ومعرفة فنية وتخصص ومؤهلات علمية.

٨- **صعوبة إدارة التغيير**: إذ تتطلب إدارة التغيير بناء الهيكل الإداري للتغيير، وإيجاد شبكات الاتصال اللازمة له، واتخاذ القرارات والسيطرة على المصادر المالية، كما تتطلب مهارات الاتصال والتواصل والفهم الفني لديناميكيات التغيير وردود الفعل حوله. فيما يرى محمد حسن حمادات (٢٠٠٧) أن معوقات إدارة التغيير يمكن إبرزها في الأبعاد التالية: (حمادات، ٢٠٠٧، ١٢٣-١٢٤)

- أ- **معوقات تنظيمية**: وترتبط بالهياكل التنظيمية، من حيث التضخم الهرمية، وسوء عملية التواصل والاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقدم السياسات الإدارية، وضعف الحوافز.
- ب- **معوقات سلوكية**: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير ودرجة المقاومة والدافعية لدى العاملين وغياب التنظيمات غير الرسمية.
- ج- **معوقات فنية**: وتتعلق بضعف استخدام التقنية الحديثة، والإمكانات والموارد المتاحة.
- د- **معوقات اجتماعية**: وترتبط بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليده وظروف اقتصادية، إضافة إلى غياب العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، والتركيب الطبقي في بعض المجتمعات، وميل قادة المدارس إلى الانغلاق، والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة.

هـ- **معوقات اقتصادية**: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج تمويل التعليم، وبرامج التغيير والتطوير.

وهذه المعوقات تتطلب من القادة التربويين تغيير ممارساتهم الإدارية، والتوجه نحو التغيير، والعمل على التنقيف المتعلق بضرورة التغيير، وفوائده للعاملين والمؤسسة التربوية والمجتمع على حد سواء، فضلا عن توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة لإحداث التغيير بالمؤسسات التربوية، واستقطاب الكوادر المؤمنة بالتغيير والداعمة له.

المتطلبات المقترحة للتغلب على معوقات تطبيق إدارة التغيير بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

يصادف تطبيق إدارة التغيير مجموعة من المعوقات التي تقف أمام تطبيقها بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، منها:

(١): المتطلبات المتعلقة بتحقيق الرؤية المشتركة.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- مراعاة المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- مراعاة الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- العمل على اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني.
- توافر بيئة عمل تشاركية تساعد على تقديم أفكار إبداعية.

(٢): المتطلبات المتعلقة ببناء الثقافة التنظيمية.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- تبني مجموعة من القيم والقناعات المشتركة لدى العاملين.
- العمل على ترسيخ ثقافة مدرسية قائمة على الابتكار والتجديد.
- العمل على توضيح الثقافة المشتركة للمدرسة للعاملين للعمل بموجبها.
- الحرص على تطوير المناخ الداعم للتغيير.

(٣): المتطلبات المتعلقة بتحقيق نمذجة السلوك.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- العمل على دعم مجال يسوده الحب والاحترام داخل المدرسة.
- العمل على أن يكون عضواً فعالاً ضمن فريق العمل بالمدرسة.
- تقديم القدوة الصالحة لجميع العناصر داخل المدرسة.
- القيام بإظهار سماته الإيجابية في سلوكياته وتعاملاته اليومية.

(٤): المتطلبات المتعلقة بمراعاة احتياجات العاملين.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- توزيع المهام الإدارية وفق مقدرات العاملين.
- العمل على توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين بالمدرسة.
- تخصيص جزء كبير من ميزانية المدرسة لتطوير أداء العاملين.

(٥): المتطلبات المتعلقة بتحقيق التحفيز الذهني.

ويتم ذلك من خلال اهتمام مدير المدرسة المدرسة بالتالي:

- بناء علاقات إنسانية واجتماعية مع جميع العاملين.
- الحرص على زيادة معرفة العاملين بإجراءات العمل والواجبات المطلوبة منهم.
- العمل على تقليل عبء العمل الملقى على كاهل العاملين.
- توفير بيئة عمل صحية وخالية من الصراعات والضغوط.
- الربط بين الحوافز المادية والمعنوية وبين تحقيق العاملين لمستويات أداء أعلى.

(٦): المتطلبات المتعلقة بتحقيق هيكلية التغيير.

- توفير المعلومات التي يحتاجها العاملون لانجاز العمل.
- الحرص على تحديث المعلومات بشكل مستمر.
- الاهتمام بتعزيز مبادئ التعلم الذاتي.
- تفويض الصلاحيات للعاملين في ضوء اختصاصاتهم.

(٧): المتطلبات المتعلقة بالتغلب على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في دعم

إستراتيجية إدارة التغيير داخل المدرسة.

- تحقيق التعاون بين مدير المدرسة والعاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية للتطوير المهني.
- توفير بيئة عمل تشاركية تساعد العاملين على تقديم أفكار إبداعية.
- تدعيم ثقة العاملين بالمدير كمثال يحتذى به.

- الحرص على تحديد احتياجات العاملين بشكل واضح.
- تدعيم العلاقات الإنسانية بين المدير والعاملين.

المراجع:

١. أحمد عيسى أحمد الهبيل (٢٠٠٨). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠)، توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة، دار الفكر العربي.
٣. جبار ياسين (٢٠١٤). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات. مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الاردن، عدد ١٣.
٤. رافدة عمر الحريري (٢٠١١) إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
٥. زيد منير العبوي (٢٠٠٧). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة >
٦. سامي محمد نصار (٢٠١٠). قضايا تربوية في عصر العولمة وما بعد الحداثة. القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط٢.
٧. السيد أحمد عبد الغفار حسانين (٢٠١٠). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية. دراسات تربوية واجتماعية، مجلد (١٦)، العدد (٢).
٨. صالح البلوي (٢٠١٦). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. مجلة القارة والمعرفة، مصر، عدد ١٧١.
٩. صالح البلوي (٢٠١٦). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية. مجلة القارة والمعرفة، مصر، عدد ١٧١.

١٠. عزة أحمد الدفرواي.(٢٠٠٩). التغيير .. تطوير منطقي لفكر الإدارة . مجلة التنمية الإدارية، عدد١٢٣.
١١. عواطف عبد الفتاح محمود(٢٠١٠) .متطلبات تفعيل اسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء المتغيرات العالمية .مجلة التربية بالمنصورة ، مصر ، مجلد ١ ، عدد٧١.
١٢. فرحان حسن بريخ (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، ص١٨-١٩.
١٣. محمد حسن حمادات(٢٠٠٧). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية . عمان، دار الحامد.
١٤. محمود خالد الجرادات (٢٠١٣). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (٢).
١٥. محمود خالد محمد(٢٠١٣). إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة حائل التعليمية .مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، مجلد ١٤، عدد٢.
١٦. منى مؤتمن عماد الدين (٢٠٠٣). تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مديرالمدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
