

إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية

د.بوخدوني صبيحة

د. بن عاشور الزهرة

جامعة لوئيسي علي البلدية 2

جامعة لوئيسي علي البلدية 2

sabib@live.fr

ملخص

تلعب التربية و التعليم دورا كبيرا في إحداث التغيير فهي أداة التطور في مواجهة تحديات الواقع فهي تعمل على بناء الإنسان الذي يرفض الجمود والتخلف في أي شكل من أشكاله ويرفض التبعية ، كما أنها تغير سلوكه واتجاهاته ثم تدفعه بعد ذلك ليتغير نحو هدف أسمى ، وغاية عليا يتحمل في سبيلها الصعوبات ويواجه من أجلها كل التحديات ويتخطى جميع العقبات. لذا تشهد المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر اتجاهها جديدا في اهدافها من اجل بقائها و استمرارها من خلال عقلانية ادارة التغيير التي تتمثل في التخطيط و التنظيم و المتابعة وغيرها ، من اجل تقديم صورة واضحة امام الفاعلين في الميدان ، للوصول الى الاهداف المحددة .

وفي هذا السياق أردنا ان نركز على اهمية التغيير و ادارته في المؤسسات التعليمية و تطبيقاتها وواقعها ، و التطرق الى اهم الاستراتيجيات في مقاومة ادارة للتغيير لهاته المؤسسة .

الكلمات الدالة: التغيير ، ادارة التغيير ، المؤسسات التعليمية ، استراتيجيات التغيير .

Abstract

Education plays a major role in bringing about change, as it is the tool of development in facing the challenges of reality. It is facing difficulties and for it it faces all challenges and overcomes all obstacles. Therefore, educational institutions are witnessing at the present time a new trend in their goals for their survival and continuity through the rationality of change management that is represented in planning, organizing, follow-up and others, in order to provide a clear picture in front of the actors in the field, to reach the set goals.

In this context, we wanted to focus on the importance of change and its management in educational institutions, their applications and their reality, and touching on the most important strategies in resisting change management for this institution.

Key words: change, change management, educational institutions, change strategies.

مقدمة

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم ، وضعت المؤسسات المختلفة أمام تحديات كثيرة للبقاء ، ما دفعها إلى تبني تغييرات عدة لمسيرتها ، إذ أصبح للتغيير مكانة دائمة في نشاطاته و مطلباً ضرورياً ، فالتغيير ليس مناقضاً للاستقرار بل قد يكون أهم مقوماته . وهي خاصية أساسية من خصائص الاجتماعية ، فكل شيء قابل للتغيير اما استجابة لظروف طارئة او نتيجة لدوافع كامنة من اطراف العمل و السلطة ، و تعتبر ادارة التغيير من المداخل الادارية المهمة و تزداد الحاجة اليها كما زادت الحاجة الى ضرورة مواكبة الظروف و الاحداث المختلفة في المجتمع . فالتحديات الادارية الحديثة تختلف بشكل جذري عن مثيلاتها في العقود الماضية من خلال اعادة النظر في اساليب و اليات العمل لاستمرار بقاءها و نجاحها .

والمؤسسات التعليمية كغيرها- من المؤسسات في حاجة مستمرة للتغيير مع التغيرات الداخلية و الخارجية في النظام التعليمي و المجتمع ، حيث سعت هي الأخرى لمسايرة التطور بإدخال إصلاحات جديدة تضمن أقلمة مناهجها- وأنظمتها مع كل ما هو جديد ، إذ أن الحاجة للتغيير في هذا النوع من المؤسسات تبدو أكبر بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها ، لذا حظيت مؤسسات باهتمام مختلف الدول بحيث أصبح التوجه نحو اقتصاد المعرفة يجعلها تولى أهمية بالغة التطورات ، مما حتم على هذه المؤسسات تحديث مناهجها وتطوير أنظمتها بإتباع إصلاحات فعالة تواكب مختلف التوجهات الحديثة ، ولعل أهم هذه الإصلاحات كان استحداث نظام تعليمي جديد يتجاوب مع متطلبات العولمة .

و يكاد اهل التربية يجمعون على ان المدرسة تعيش في الوقت الحاضر حالة من الضعف و التدهور المقلق تمخضت عنها كثير من النقائص و السلبيات التي أضرت بكفاية المنظومة التربوية و جودتها ، ومما زاد الامر قلقا في وقت تعرف فيه انساق التربية هي الاخرى مستحدثات تربوية و تكنولوجيا متسارعة و فترات مدهشة في مختلف مجالات العلم و التطوير التربوي ساهمت في توسيع الهوة بين بلدان الشمال و الجنوب .

لذا يحظى التعليم بقدر من الحوارات و المناقشات والرؤى المستقبلية للتطوير، باعتباره المكون الاساسي في بناء مشروع النهضة، وباعتباره المشروع القومي للانتقال من الوضع القائم الى الوضع القادم، لملاحقة التغيرات و التطورات المتسارعة محليا وقوميا وعالميا.

من خلال هذا طرح التساؤلات التالية: فما تتمثل خصائص و خطوات ادارة التغيير في المؤسسات التعليمية؟ وهل تغييرها وإصلاحها يحتاج إلى أسلوب إداري مُمهَج يتجاوب مع المتطلباتها للوصول الى الأهداف المرجوة منه لضمان استمراريتها؟ وما هي الاجراءات و التحديات الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي مستها؟

لمحة حول التغيير و ادارة التغيير:

أولاً : ماهية وخصائص التغيير:

يعتبر مفهوم التغيير و إدارته من المفاهيم الحديثة، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي الى واقع مستقبلي افضل، لذا نجد هناك الكثير من الجدل حول معنى التغيير، وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها إليه، مما جعل هذا المفهوم يتميز بعدة خصائص.

. مفهوم التغيير : ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: غير الشيء أي بدله بغيره على غير ما كان عليه ، و يقال غيرت دابتي و غيرت داري أي بنيتها بناءً غير الذي كان (ابراهيم مصطفى و اخرون، 1989، ص 668). إذ يُعرّف هذا المصطلح بأنه "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها".

(زيد منير عبودي، 2007، ص 21)

فالتغيير هنا طويل المدى، شامل، ويحمل أفكارا جديدة. ويُعرّف كذلك على أنه "تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة". (علي الحمادي، 1999، ص 25)

وهو " نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل " (بلال خلف السكارنه، 2009، ص 52). ويشار إليه كذلك بأنه عملية" التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى ". وهنا يعتبر التغيير عملية تحول للمنظمة من وضع إلى آخر.

ومن الملاحظ ان استخدام مصطلح التغيير كما ردف لبعض المفاهيم، ومن أبرزها مصطلح التغيير الذي يستخدم كبديل له في بعض الكتابات والذي " يحدث دون تدخل ولا تتبع خطة معينة ". على عكس التغيير الذي يكون بتخطيط مسبق و التفريق بين مفهوم التغيير و الذي يشمل الموقع الجديد، و المدير الجديد، و الادوار الجديدة، و السياسة الجديدة للعمل، و مفهوم الانتقال الذي يعني العملية السيكولوجية التي يمر بها الافراد حتى يتأقلموا مع الوضع الجديد.

(محمد بن يوسف النمران العطيات، 2006، ص 94)

كما يقول كل من عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط بأن استخدم التغيير في مجال التعليم كما ردف للإصلاح في بعض الكتابات، حيث أن" التغييرات البيداغوجية المتمثلة في إصلاح المنظومة التعليمية، يظهر نوعا محددًا من مبادرات التغيير الذي يتم التركيز فيه غالبًا على القضايا البيداغوجية من تعليم و تعلم ".

(عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، 2003، ص 298)

وعليه يمكن القول بان التغيير عملية انتقال من وضع إلى وضع جديد أكثر ايجابية استجابة لتهديدات وتغيرات خارجية، أو استجابة لتطلعات تحمل طرق عمل

جديدة، وهو مفهوم يتقاطع مع الكثير من المعاني في إشارته لعملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل، وتبقى التفرقة بينها من حيث جزئية هذا الانتقال أو شموليته، وان كان جذريا أو تبديلا وتحسينا للممارسات القائمة، فالمعنى يتوقف على الهدف من التغيير في حد ذاته، غير أن التغيير ليس تغيّرات، فالأول مقصود ومخطط، والثاني رهبن بالظروف التي تُحدثه في صيغة غير مخطط لها.

2 - خصائص التغيير :يتصف التغيير بجملة من الخصائص لعل أهمها:

- التغيير عملية مستمرة :حيث أن " التغيير هو استجابة لتغيّرات حدثت في ظروف المنظمة أو من المتوقع أن تحدث" (محمد الصيرفي، 2006 ، ص 34) . لذا فهو أمر ضروري و دائم ، خصوصا في مؤسسات التعليم المتواجدة في بيئة تتصف بالحركية وعدم الثبات ، باعتبارها تتعامل مع المعرفة التي تتغير وتتجدد باستمرار .
- التغيير عملية توافقية شرعية :حيث يجب أن " يُبنى التغيير على مبدأ احترام الأنظمة والقوانين وعدم مخالفتها والعمل ضمن الصلاحيات الممنوحة وعدم تجاوزها. (عاكف لطفى خصاونة، 2011 ، ص194)

لا يوجد أسلوب موحد لإحداث التغيير :حيث أن أسلوب إحداث التغيير يختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف امكانياتها والظروف التي تمر بها، كما يتوقف على "المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسية والفكرية والثقافية السائدة في كل مجتمع " (فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، 2005، ص 363). وبالتالي يجب إجراء تعديلات في التغييرات المستوردة حتى تتماشى مع الواقع، والتركيز على معالجة المشكلات المحلية بدل مشكلات البيئة الاجنبية.

- يولد التغيير دوما التوتر : فسواء كان التغيير ايجابيا أو سلبيا فإنه يجعل الأفراد يتوترون مما هو قادم، مما يتسبب في مقاومتهم لهذا التغيير احيانا.
- التغيير عملية معقدة :إذ أن التغيير أمر صعب خصوصا ما تعلق بالأفكار ، والمعروف عن مؤسسات التعليم أنها تتعامل مع البشر في معظم إجراءاتها وبالتالي يصعب تطبيق أي تغيير بمسهم ويمس تفكيرهم.

3 - أهداف التغيير: إن عملية التغيير الإداري لا تأتي بطريقة عفوية، وإنما تكون عملية مقصودة وهادفة ومخطط لها، ويكون الهدف منها أداء المدرسة أو تغييره اضطرارياً نتيجة لظروف خارجية أو داخلية من أجل التكيف مع هذه الظروف، وتحسين قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها بكفاءة. وتهدف عملية التغيير إلى الآتي (فرحان حسن بريخ ، 2012 ، ص 18) :

➤ زيادة مقدرة المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو.

➤ زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة. (مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب). (محمد الصيرفي، 2008، ص 19)

➤ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

➤ الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة .

➤ بناء جو من الثقة و الانفتاح بين الأفراد العاملين و المجموعات في المنظمة.

➤ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .

➤ مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها.

➤ العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة يهدف التغيير داخل المؤسسات التربوية إلى ما يلي:

✓ حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.

✓ إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة و فعالية في المؤسسة .

✓ تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

✓ إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المؤسسة.

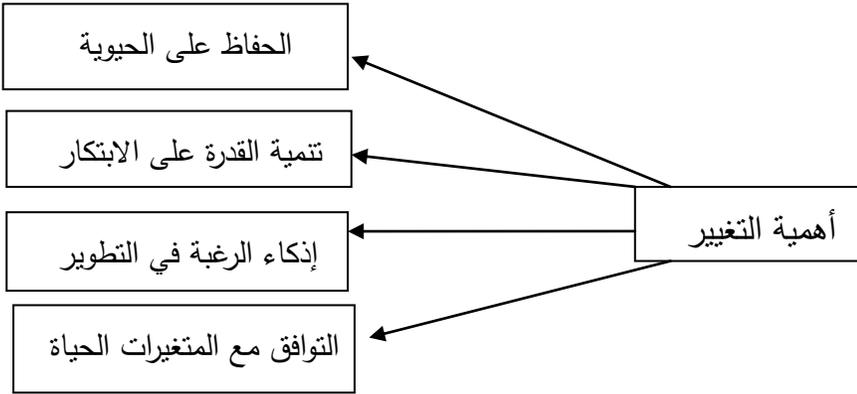
✓ إيجاد توافق بين وضع المؤسسة و الظروف المحيطة.

- ✓ معالجة أوضاع العاملين و الاهتمام بهم في رفع كفاءتهم .
- و تسعى المدارس جاهدة من أجل إحداث سلسلة متواصلة من التغيير في عناصر المنظومة التعليمية كافة ، و هي تستهدف من وراء ذلك تحقيق ما يلي :
- ✓ خلق إدارة نموذجية للمدرسة .
- ✓ تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة .
- ✓ تهيئة الجو الملائم لطلبة المدرسة تهيئة تربوية و علمية ذات قيم و خلق لخدمة المجتمع و جعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة.
- ✓ إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي و بالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها .
- ✓ جعل المدرسة صرحا تعليميا يقوم بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات الممتازة .
- ✓ مساندة التطور العلمي.
- ✓ القدرة على المنافسة .
- ✓ لتلاشي التخلف و الانعدام .
- ✓ لسهولة التعاون و التقارب بين مدير المدرسة و رؤوسيه و بينه و بين المدرسين و الطلبة كسب الاحترام بين الآخرين.
- ✓ جعل المدرسة معمل تفريغ للعلماء و الأبحاث العلية.
- ✓ توفير الرفاهية للشعوب .

4- أهمية التغيير: تتمثل كالتالي (فرحان حسن بريخ ، 2012 ، ص 21-24) :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إذكاء الرغبة في التطوير و التحسين و الارتقاء.
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء.

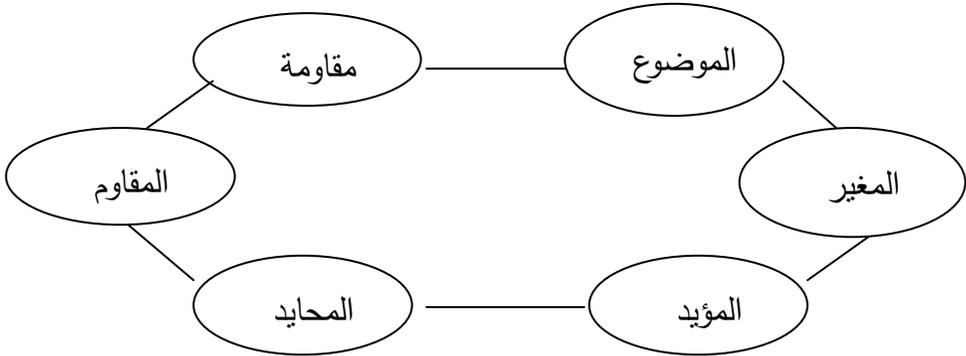
(فرحان حسن بريخ ، 2012 ، ص 21-24)



5- عناصر عملية التغيير :

يرى بعض علماء ان عملية التغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ويشار اليها

كالتالي (محمد بن يوسف النمران العطيات ، 2006 ، ص101) :



6- مجالات وأنواع التغيير :تعدد المجالات التي يمكن أن تتبنى مبادرة التغيير، ويمكن

أن يشمل التغيير المجالات التالية:

مجالات التغيير في المؤسسات عامة :إن التغيير عملية متعددة المجالات ، إذ يمكن أن

يشمل مايلي :

التغيير في العنصر البشري :يرى الكثير من الباحثين في التغيير التنظيمي أن " أولى

الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري "

(رحيم حسين، 2010، العدد 07 ، ص 15)

أ. وتكون التغييرات في هذا المجال على شكل " زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح و الفصل، أو زيادة مهارتها من خلال برامج التدريب و التمية ". (زيد منير عبودي، 2007، ص 40)

ب. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي ويركز على تحسين أداء العمل من خلال توضيح وتحديد الأعمال، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الوظائف، وتحديد نطاق الاشراف، وتحديد السلطات وغيرها.

ج. طرق و اجراءات العمل :ويكون التغيير هنا بإحداث أعمال أو أنشطة جديدة، أو دمج مع أنشطة أخرى أو إلغاء أعمال قائمة. (رحيم حسين، 2010، ص 268)

د. تغيير في سياسة المنظمة :ويأخذ التغيير هنا شكل " إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها".

هـ. تغيير في قوانين سير العمل :والتي تضم " الجوانب التشريعية، والأنظمة والقوانين".

و. تغيير على مستوى الاستراتيجيات : تسعى المنظمات عادة إلى اجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها.

ز. التغيير على مستوى أنماط القيادة :في بعض الحالات " قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل نجاح عملية التغيير".

(بلال خلف السكارنه ، 2009 ، ص 68)

ح. التغيير على مستوى الموارد المادية والتقنيات :والذي يشمل " رفع المستوى التكنولوجي.

ط. المستخدم ، تغيير نوع المواد الأولية. (زيد منير عبودي، 2007، ص 40)

تغيير الخدمات أو المنتجات :حيث " تعمل العديد من المنظمات على تقديم منتجات/خدما جديدة من أجل تسويقها إلى عملائها.

(خضر مصباح إسماعيل الطيبي ، 2011، ص 20)

ثانيا :ادارة التغيير و تطبيقاتها في المؤسسات التعليمية :لقد شهدت مؤسسات التربية مؤخرا العديد من التغييرات ، رغم أن الاعتقاد السائد يدور حول أنها "مؤسسات مستقرة لا تتغير كثيرا مع مرور الوقت". لكن كونها مصدر التغيير

للمجتمع في مختلف مجالاته، فقد أصبح التغيير حسب العديد من الباحثين " المشكلة الأولى التي تواجه قطاع التعليم "

(هشام يعقوب مريزيق وفاطمة حسين النفيه ، 8002 . ص 15)

1 -مجالات ادارة التغيير في مؤسسات التربوية :

تستهدف مجالات ادارة التغيير الغايات و الاهداف ، و الثقافة المؤسسية ، و البنية التنظيمية ، و الهيكلة المؤسسة، و نذكر اهمها في ما يلي(فرحان حسن بربخ، 2012،

ص 36) :

➤ الاهداف الاستراتيجية ، المهمة (مثل خلق استراتيجية مؤسسية جديدة أو تعديل الحالية)

➤ المناهج وطرق التدريس (مثل إدخال برنامج تدريس جديد، تعديل أو إلغاء البرنامج الحالي أو تشجيع استخدام التكنولوجيا والتعليم الالكتروني في التدريس.)

➤ الموارد البشرية(مثل إدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الاداء أو تغيير قواعد الحصول على عقود عمل دائمة.)

➤ البحث التطوير والابتكار(مثل تعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والصناعة أو خلق آليات جديدة لنقل المعرفة.)

➤ الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي (مثل دمج الجامعات اللامركزية من خلال تحويل بعض السلطة من الكليات إلى مكتب رئيس الجامعة.)

➤ الجودة والتقييم(مثل: تقديم نموذج قياس جديد للتقييم أو نظام جديد لتقييم الاساتذة من طرف الطلاب.)

ان هذه المجالات والعمليات مترابطة بقوة مكونة ما يمكن تسميته نظام، وتغيير أحدها قد يؤثر على البقية، وعليه فالتغيير في منظمات التعليم لا يمس مجالاً معيناً دون أن يؤثر على باقي المجالات الأخرى، وهذا ما يؤكد المنظرون التنظيميون باعتبار التعليم بمؤسسات معقدة، ومتعددة الوظائف مما يزيد من صعوبة التغيير.

2- أنواع التغيير في مؤسسات التعليمية :

تتعدد انواع التغيير في المؤسسات باختلاف حجمها و نشاطتها و كيفية العمل بها و أبرزها مايلي :

أ. الشامل: هو الذي يشمل الفرد والمجتمع، و يشمل كل المجتمع في اطاره و يحتوي على ما في كل المجتمع من اشياء، ويتميز هذا النوع من التغيير بشموله لكافة المستويات بالمنظمة، وتعد عمليات التغيير المؤسسي الناجحة أمر كلي، حيث أن الأجزاء الوظيفية للكلية أو الجامعة مترابطة مع بعضها البعض بشكل معقد، فإن تغيير جزء واحد يتطلب تغيير باقي لضمان أن جميع مناحي المؤسسة تتحرك في الاتجاه نفسه. (علي أسعد وطفة، 2001، ص03)

ب. الجزئي: ويرتبط هذا النوع " بالنظم والإجراءات والهياكل والتكنولوجية الحديثة والتي سيكون لها تأثير مباشر على تنظيمات وترتيبات العمل في جزء من التنظيم". (محفوظ جودة، 2010 ، ص 38)

ج. وقد يأتي الاصلاح التربوي في شكل تجديلات وتعديلات جزئية تتناول جميع العوامل التي تتعلق بالوضعية التربوية، بما تنطوي عليه من سياسات وأهداف وعناصر مختلفة و لكنه يقتصر على جانب واحد فقط مما يولد حالة من عدم التوازن أحيانا بين أجزاء المنظمة. (علي أسعد وطفة، 2001 ، ص 03)

التغيير المتوقع و التغيير غير متوقع: و هو التغيير الذي سبق للمنظمة ان تهيأت و تنبأت و اتخذت الوسائل الازمة لتنفيذه، واما التغيير الغير المتوقع وهو التغيير الذي لم تستعد له المنظمة ولم تتنبأ به، و تكون له اضرار جسمية على المنظمة اذا لم تتكيف معها بالطريقة الملائمة. (فرحان حسن بريخ، 2012، ص 32)

د. التغيير المخطط و التغيير غير المخطط:

هـ. و هو ذلك الاسلوب الذي يتم بمبادرة من جانب الادارة، و يحدث من أجل أن تُعدّ المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة و هوذلك التدخل المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها نحو الاهداف والغايات المرجوة بتغيير. اما التغيير غير المخطط له ويتم قسراً عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو

الطبيعي في المؤسسة، و تقوم به كاجراءات انفعالية او مفاجئة لمعالجة حالات طارئة او نتيجة لضغوط خارجية مما يترتبها عليها نتائج غير مرغوب فيها.

(فرحان حسن بريخ ، 2012، ص 32-33)

و. **التغيير الداخلي و التغيير الخارجي:** التغيير الداخلي هو ما يحدث داخل المنظمة بسبب تدني مستوى انتاجها او تقصيرها عن التفاعل مع البيئة الخارجية لتحقيق البعد التنافسي فهو يعتمد على حنكة المدير، وعلى علاقات المتبادلة بين المدير وهيئة التدريسية ودرجة اقناع المرؤوسين بنتائج التغيير واهميته، اما التغيير الخارجي يكون بسبب البيئة الخارجية التي تنتقل الى المنظمة التربوية .

ز. **التغيير المفروض:** يحدث نتيجة للثقافة السائدة في المدرسة ويُفرض جبراً على العاملين من جانب الإدارة (السلطة)، وقد يُقابل بالرفض والإحباط. فمثلاً يتوقع بعض المعلمين تغيير المحتوى الدراسي او اجراءات التقويم بسبب الضغوط التي تأتي من خارج المدرسة .

ح. **التغيير بالمشاركة :** ويتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

أما في الميدان التربوي المدرسي، فقد أشار هوبرمان (1974) إلى ثلاثة أنواع من التغيير ، وهي (محمد الصيرفي، 2008، ص 28) :

أ. **التغيير المادي و المعنوي:** التغيير المادي يقصد به التغيير التكنولوجي كتغيير الاجهزة و المعدات أي تلك التي تكمل التجهيزات المدرسية، التي تساعد الادارة على تحقيق اهدافها، والتغيير المعنوي هو الذي يهتم بتغيير سلوك الافراد العاملين الاجتماعى والنفسى بالإضافة الى تغيير طرق العمل التقليدية.

ب. **التغيير في المفاهيم:** وهو الذي يتناول عناصر المنهاج التعليمي أو طرائق نقل المعلومات أو بالتقاطها

ج. **التغيير في العلاقات البشرية:** أي في الأدوار والعلاقات المتبادلة بين المعلمين والطلبة، وبين المعلمين والإداريين، وبين المعلمين أنفسهم .

3-مراحل التغيير: هذا التغيير لا بد أن يمر بمراحل متتالية و متتابعة، ومن هذه المراحل التي أشار إليها الطويل ومن أهمها الآتي (فرحان حسن بريخ ، مرجع سابق ، ص 26-27) :

مرحلة البدء: تتصل هذه المرحلة بمدى استعداد النظام و مكوناته ويكون الاستعداد عاليا كلما كان النظام يمارس نمطا اتصاليا مفتوحا، ويمتلك أفرادها مهارات عالية، ويرتبط بالاستعداد دعم المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للخطوات التطويرية.

مرحلة التحول: وتتضمن هذه المرحلة جهودا مدروسة في شرح أهداف التغيير ومتطلباته، وتدريب الأفراد لامتلاك مهارات فنية تستدعيها الخطوات التطويرية.

مرحلة الصيانة و المؤسسة: ترتب هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل لنظام لدعم جهود مستشاري النظام و تنفيذ سياساته التطويرية.

مرحلة الأثر أو الناتج التربوي: وتظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية المختلفة و تلبية احتياجاتها .

أما كيرت ليون Kurt Lewin كما ورد في حريم 2003 فيرى ان عملية

التغيير تمر بثلاث مراحل و يمكن تمثيل مراحل التغيير بالجدول الآتي :

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجمد
إيجاد شعور بالحاجة للتغيير تقليص المقاومة للتغيير	تغيير الناس تغيير الأعمال تغيير البناء التنظيمي تغيير التقنيات	تقرير النتائج تقييم النتائج إجراء تعديلات بناءة

واقع ادارة التغيير في المؤسسة التعليمية

الادارة فن من فنون الابتكارية والابداعية، وهي " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التحلي عن قيم،

معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال".

(دودين أحمد يوسف، 2014، ص 81)

وهي " الآلية أو الدافع التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور... من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها".

(خضر مصباح اسماعيل الطيطي، 2011، ص 30)

وعملية النهوض بالمؤسسات التعليمية و تحويلها الى مؤسسة ناجحة فعالة تواكب متطلبات العصر تعتمد بشكل كبير على بناء ارضية مشتركة واسعة يقف على شؤونها وتقديها جميع العاملين بالمؤسسة، من خلال تقبل كل فرد دوره، وتفهم مواقف واء نحو عمليات التغيير والتطوير. ويمس التغيير حياة الجميع من افراد او منظمات اعمال على مختلف انواعها و تفاوت احجامها، وقد يكون التغيير منتجا وبناء، فما يعود بالفائدة المرجوة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقا وهدماء، وذلك وفق الاساليب والاختذ بأساليب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذى المعرفة والخبرة والاستعداد لتحقيق الاهداف المنشودة. (حسين عبد الحميد احمد رشوان، 2008، ص 267)

ويقصد به كذلك في المؤسسات التعليمية إدارة الاصلاحات التي تتبناها المنظومة، بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع الاوضاع الجديدة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالي وخصوصا مقاومة التعليم للتغيير مع الاوضاع الجديدة من خلال الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية وحل المشاكل المصاحبة لذلك. وهذا ما جاء به اجتماع خبراء استشراف افاق الادارة التربوية في البلاد العربية الذي انعقد في ابوظبي "في سنه 2000 على اهمية تنمية قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية يتميزون بالقدرة على الابداع والابتكار وادارة الفريق التعاوني، يتمتعون بكفايات تساعدهم في

اكسابهم المعرفة والاستراتيجيات والمهارات الضرورية في احداث التغيير الايجابي الشامل، وتطبيقها بنجاح في مؤسساتهم التعليمية، ضمن اطار قيمى ثقافى " (فرحان حسن بربخ، مرجع سابق، ص 93)

ويشار على ان التغيير حقيقة واقعية وحتمية في المؤسسات التربوية وذلك نتيجة

للاقي :

- ✓ تكتيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر .
- ✓ تغطية مطالب جديدة نتيجة التغير التكتيكي و العلمي.
- ✓ الاحتياج الى تطوير المناهج لرفع مستوى التعليم .
- ✓ استراتيجية عمل مرتبطة بالتطور العالمي .
- رفع مستوى الادارة الى حيز التغيير الجديد.
- (فتحي محمد ابو ناصر، 2008، ص 99)

استراتيجيات ادارة التعير في المؤسسات التعليمية :

ويرى عبد العزيز البهوش ان هناك اربع استراتيجيات لإدارة التغيير المدرسي، وتمثل هذه الاستراتيجيات ضد التغيير الارتجالي وتمثل في مايلى (فرحان حسن بربخ، 2012، ص 103- 104) :

أ. إستراتيجية الإقناع و الإغراء: وتعني ضرورة إشراك كل العاملين في حقل التعليم، أو الذين سيمسهم التغيير في عملية التغيير التربوي ذاته في اتخاذ أي قرار يتعلق بهذا التغيير.

ب. إستراتيجية السلطة: تشتمل هذه الإستراتيجية على التدرج الهرمي الإداري الواضح لاتخاذ القرار، واستخدام الموجهات والقوانين والقواعد واللوائح التنفيذية والمشاركة و التوجيه من جانب القيادة السياسية العليا.

ج. إستراتيجية المدخل المفتوح: وتشمل التحديد الواسع للأهداف، وإعادة تحديد الأهداف والإجراءات.

د. إستراتيجية التجديد التنظيمي: وتقوم على إحداث تغيير في الحالة الراهنة أو الوضع القائم الذي يؤثر في أهداف التغيير أو بنيته أو التكنولوجيا المستخدمة فيه أو الأفراد العاملين فيه.

فيرى بأن استراتيجيات التغيير المدرسي تتمثل في مايلي :

1. الإستراتيجية العقلانية الميدانية : وهي تقوم على افتراض إن أهم معوقات التغيير هي الجهل والخرافة، وبالتالي فإنها تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، أما مستوى المؤسسة فهي تتضمن وضع برامج تدريبية.

2. إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة: تفترض أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص والمؤسسات بضرورة التغيير.

3. إستراتيجية القوة والقسر: بناء على هذه الإستراتيجية يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الناس ويتم تنفيذه بالقوة، ويتم كذلك التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم.

ويمكن القول بأن أي عمل كان لا بد أن يكون له إستراتيجية أو آلية عمل خاصة به، وبما أن الإدارة المدرسية تتعامل مع العنصر البشري، والذي يعتبر من العناصر المعقدة في الطبيعة، وذلك لاختلاف عقول وأراء هؤلاء البشر لا بد أن يكون الحنكة لدى الإدارة المدرسية في اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع هؤلاء الأشخاص.

إن القوى المؤثرة في إدارة التغيير المدرسي بالنسبة للإدارة المدرسة تتمثل في الآتي :

الإدارة التعليمية : حيث أن التعليمات والقوانين و الأنظمة تصدر من الوزارة أو إدارة التعليم، ونتيجة ذلك تقاوم الوزارة أو إدارة التعليم التغيير الناتج عن إدارة المدرسة في حالة عدم الرجوع إليها.

العاملين في المدرسة: حيث أن المقاومة من طبيعة البشر، نجد أن العاملين في المدرسة يقاومون التغيير، إما خوفاً على وضعهم الحالي، أو التخوف من المجهول القادم.

المجتمع المحلي: يقاوم المجتمع المحلي التغييرات التي تحدث في المدرسة، إذا كان لهذه التغييرات آثار على المجتمع المحلي بصورة مباشرة أو غير مباشرة. فهناك العديد من المداخل المعاصرة لإدارة التغيير والتي تستخدم في المجال التربوي بصفة عامة، كما يمكن الاستفادة منها في إدارة التغيير على مستوى الإدارة المدرسية ومن أهمها: إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، إدارة الاستراتيجية، إدارة الوقت .

خاتمة:

إن عملية التغيير أمر مهم بالنسبة للمؤسسات، وإن الانفتاح عليه و معرفة أسبابه والعناصر المكونة له ومبادئه السليمة لإحداثه من السبل المهمة للحفاظ على وضعه التنافسي للمؤسسات لتحقيق النمو والتقدم، وهي عملية حقيقية واقعية في هذا الزمان، لأنها السبيل لنمو و تقدم المؤسسات، للوصول إلى أفق جديدة، ومساعدتها على الاستمرار، وتحقيق النجاح في ظل عالم يتغير بسرعة كبيرة، إن عملية التغيير شيء ثابت في حياة البشر في شتى مجالات الحياة. لذلك يعتبر من المواضيع التي لازالت في حاجة إلى المزيد من الجهود لبلورة نظرية علمية متكاملة له، كما إن ظاهرة التغيير المتسارع و إدارته بصفة خاصة لازالت بحاجة إلى المزيد من الجهد البحثي.

لذا فقد شهدت المؤسسات التعليمية اليوم إدخال تغييرات جديدة استجابة لمتطلباتها، والتي تحتاج إلى إدارة واعية تسمح بتطبيقها التطبيق السليم لكي تحقق الغاية المنشودة منها. وعلى هاته المؤسسات الاتجاه إلى تأكيد المزيد من الأساليب التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير إلى الغايات المرجوة منه في ظل هذه القوى، وذلك وفق استراتيجيات وأدوات يتم تسخيرها وفق نماذج متعددة تضم عناصر متسلسلة لتطبيق التغيير بنجاح.

قائمة المراجع

1. إبراهيم مصطفى و آخرون (1989)، المعجم الوسيط، دار الدعوة ، اسطنبول.

2. ابو ناصر فتحي محمد (2008)، مدخل الى الادارة التربوية النظريات والمهارات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
3. جودة محفوظ (2010)، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الأردن.
4. حريم حسين (2010)، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
5. الحمادي علي (1999)، التغيير الذكي، دار ابن حزم، لبنان.
6. خصاونة عاكف لطفي (2011)، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، للنشر والتوزيع، الأردن .
7. دودين أحمد يوسف (2014)، أساسيات التنمية الادارية والاقتصادية في الوطن العربي : نظريا وتطبيقيا، الأكاديميون للنشر والتوزيع الأردن .
8. رحيم حسين (2009)، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، في مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، العدد 07 .
9. رشوان احمد حسين عبد الحميد (2008)، التغيير الاجتماعي و المجتمع، كلية الاداب، جامعة الاسكندرية .
10. السكارنه بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمي والإداري دار المسيرة، الأردن.
11. الصيرفي محمد (2006)، إدارة التغيير، مصر، دار الفكر الجامعي، مصر .
12. الطيطي إسماعيل خضر مصباح (2011)، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
13. عبد الله عبد الغني الطحيم وطلق عوض الله السواط (2003)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، ط4 .
14. عبودي زيد منير (2007)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الأردن ط1.
15. العطيات النمران محمد بن يوسف (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 .
16. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد (2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.
17. فرحان حسن بريخ (2012)، ادارة التغيير و تطبيقاتها في الادارة المدرسية، دار اسامة للنشر و التوزيع، الاردن .
18. مريزيق يعقوب هشام وفاطمة حسين النفيه (2008)، قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، ط1 .

19. وطفة علي أسعد(2001)، إشكالية الاصلاح التربوي في الوطن العربي :تحديات وتطلعات مستقبلية، في مجلة الطفولة العربية، مج8 ، ع2 ، الكويت.