



التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

إعداد

أ/ حسن عبد الكريم محمود أمير

إشراف

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

جامعة بنها – كلية التربية

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

جامعة بنها – كلية التربية

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

إعداد

أ/ حسن عبد الكريم محمود أمير

إشراف

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

جامعة بنها - كلية التربية

جامعة بنها - كلية التربية

لقد كانت المدرسة الثانوية نقطة اهتمام وبداية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه، مبادئه، ومرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها بأقل جهد وأسرع وقت وأحدث تقنية.

وما زالت هذه المدرسة حتى اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة: الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الإدارية... وغيرها خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي يشهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة الى التغيير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الكويت بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي، فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصخصة هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية^(١).

ولما كان المورد البشري أهم عنصر في المدرسة الثانوية كانت حتمية الاهتمام به للوصول الى مرحلة التغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته داخل المدرسة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد المدرسة الثانوي نحو السلوك الايجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهدافها وهذا يعنى غرس ثقافة تنظيمية ايجابية في أذهان العاملين والقيادة الإدارية هي الركيزة الأولى التي تتحدد به عملية النجاح إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة من خلال ما تملكه من سلطة في توجيهه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في أن القيادة الإدارية

تهتم بتوجيه العاملين سلوكيا والتنسيق بين جهودهم موازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية والتي تركز على قدرة المدرسة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة بين جميع أعضائها، وبالتالي تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المؤسسات إلى بنائها من أهمية التغيير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية المدرسة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك، ومن هنا فصيافة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي مؤسسة مرتبط بعنصر القيادة الفعالة، لأن النمط القيادي الناجح يتميز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة التغيير التنظيمي المرن الذي تعمل على تنميته المدرسة الثانوية انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية^(٢).

ولقد تعالت النداءات في الآونة الأخيرة وخاصة مع الولوج في القرن الحادي والعشرين بأهمية إحداث التطوير المستمر والهادف لمدارس التعليم، حيث يعبر التغيير التنظيمي، كما تم التوصل إليه عن جهد نظامي مخطط يشمل المدرسة أو جزءا منها ويعتمد على الجهود التعاوني المشترك بين مسؤولي التغيير بالمدرسة الثانوية والأطراف الخارجية، وذلك من أجل تأسيس مناخ وهياكل وعمليات تسمح لإدارة المدرسة بشكل خاص من تحقيق رسالتها والأهداف المرجوة بشكل عام، مما يزيد من فاعلية المدرسة، وفي هذا الإطار يمكن القول بأن التغيير التنظيمي يركز على ما يلي^(٣):

- الجهد المخطط الذي يستهدف دراسة كافة الإمكانيات والموارد داخل المدرسة الثانوية اللازمة لإحداث التغيير المستمر.
- الجهد التعاوني من جميع العاملين داخل المدرسة الثانوية ومؤسسات المجتمع الخارجي ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بها، والتي تساعد في إحداث التغيير المنشود.

وعلى المستوى الدولي، تعد المؤسسة التعليمية اللبنة الأولى في حياة الإنسان، بما لها من الخبرات المباشرة التي تمكنها من غرس القيم والسلوكيات الصحيحة لديه، بالإضافة إلى الخبرات المباشرة التي يكتسبونها من الأنشطة والمناهج بهذه المرحلة التعليمية والخبرات غير المباشرة والتي تكون محصلتها في النهاية جعل شخصية الإنسان متكاملة وسوية.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في:

▪ ما متطلبات تفعيل ادارة التغيير التنظيمي المدارس الثانوية بدولة الكويت؟ ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ١- ما الأسس العلمية لإدارة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية ؟
- ٢- ما واقع المدارس الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر؟
- ٣- ما الاجراءات المقترحة لتفعيل ادارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت ؟

أهداف البحث:

- استهدف البحث الوصول الى مجموعة من الاجراءات المقترحة لتفعيل ادارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت وذلك من خلال:
- الوقوف على أهم الأسس النظرية للتغيير التنظيمي
 - التعرف على الأسس العلمية لإدارة التغيير.
 - الكشف عن واقع المدارس الثانوية بدولة الكويت في الوقت الحاضر.
 - صياغة الاجراءات المقترحة لتفعيل لتفعيل التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

أهمية البحث:

حتى يؤتي التغيير التنظيمي ثماره في تحقيق مستويات معيارية متميزة للمدرسة الثانوية بجميع عناصرها المؤسسية والمجتمعية والتي تمكن المدرسة من تحقيق رضا العميل (ولي الأمر)، ومقابلة احتياجات الناشئة، ولتحقيق ميزة تنافسية لهذه المؤسسة فلا بد أن يشمل التغيير التنظيمي للمدرسة الثانوية جميع العناصر التي تمكن هذه المؤسسة من الوفاء بهذا الغرض.

المستفيدون من البحث:

يستفيد من هذا البحث طلاب البحث العلمي للانشغال به والمسؤولين عن ادارة التعليم بدولة الكويت .

مصطلحات البحث:

١- التغيير التنظيمي **Organizational Change**

- يعرف التغيير التنظيمي بأنه "خطة طويلة المدى لتطوير نظام متكامل في المؤسسة، بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها، وتعتمد هذه الخطة على الجهود التعاوني بين الأطراف المرتبطة، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى وجد أطراف خارجية تساعد في التطوير" (٥)
- ويرى آخرون أن التغيير التنظيمي يتمثل في "عمليات نظامية تستخدم من أجل تطوير القدرة الداخلية للمؤسسة لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية على تحقيق رسالتها وأهدافها طويلة المدى الموضوعية حيث تشمل هذه العمليات المؤسسة بأكملها أو جزء منها" (٦)
- وعرفه البعض بأنه "تأسيس مناخ وهياكل وعمليات تسمح لإدارة المؤسسة من تأدية مهامها بفاعلية، حيث إن هذه العمليات تلقي الضوء الكافي على القضايا الإستراتيجية والمتمثلة في أزمة الفرص الجديدة - تطوير بعيد المدى - التجديد - التخطيط .. وغيرها" (٧).
- ومما سبق يتضح أن التعريف الأول ركز على أن التغيير التنظيمي جهد مخطط يعتمد على جهود جميع العاملين بالمؤسسة ومشاركة الأطراف الخارجية المعنية، في حين ربط التعريف الثاني بين جهود التغيير من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، بينما التعريف الثالث ركز على دور التغيير في القاء الضوء على القضايا الإستراتيجية للمؤسسة.
- ومن هنا يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي بأنه: يتمثل في جهد نظامي مخطط يشمل المؤسسة أو جزء منها، ويعتمد على الجهود التعاوني المشترك بين مسؤولي التغيير بالمؤسسة والأطراف الخارجية، وذلك من أجل تأسيس مناخ وهياكل وعمليات تسمح لإدارة المؤسسة بشكل خاص من تحقيق رسالتها وأهدافها المرجوة وبشكل عام يزيد من فاعلية المؤسسة.

٢- المدرسة الثانوية **Secondary School** :

- هي مرحلة دراسية في التعليم تكون مكونة من الصف العاشر والحادي عشر والثاني عشر بكل من قسيمي الثانوي الأدبي والعلمي.

منهج البحث وإجراءاته:

لم تعد المشكلات البحثية والتربوية تستخدم لها منهج واحداً محدداً نظراً لتداخل وتشابك العديد من العوامل والعناصر ذات الصلة بالمشكلة ولذا اعتمد البحث الحالي على المزوجة بين المنهج الوصفي والأسلوب الإحصائي وأسلوب تحليل النظم، حيث جاء الأول ليتم من خلاله التعرف على ماهية التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية، مفهومه، أسبابه، فلسفته، أنواعه، مراحلها، وكذلك للتعرف على أهم الأسس العلمية لإدارة التغيير، فالبحوث الوصفية أكثر طرق البحث شيوعاً لأنها تحصل على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة وتستتبط علاقات هامة، وتمتد الباحثين بمعلومات علمية، في حين أن أسلوب تحليل النظم جاء لتحليل التغيير التربوي - مداخله - عناصره - ابتكاراته - وذلك لتقييم خطوات عملية التغيير التنظيمي وتحديد مبادئ ومنطلقات عملية التغيير ومتطلباته، وهذا بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لترجمة نتائج الإطار الميداني.

في ضوء المنهج المستخدم والأدوات المساعدة له جاءت الإجراءات على**النحو التالي:**

- إطار نظري يتمثل في عملية التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية، أسبابه، أنواعه، مراحلها، كذلك فلسفة إدارة التغيير، عناصرها، مداخلها، ابتكاراتها.
- مراجعة الوثائق والمطبوعات الخاصة بالتغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية.
- التعرف على أهم ملامح التجارب المعاصرة في التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية.
- الدراسة الميدانية والتي تضمنت الأداة والعينة وتحليل النتائج، وهذا يتضح فيما بعد.
- بناء تصور مقترح لتفعيل التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

حدود البحث:**تمثلت حدود البحث في:**

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث الحالي على واقع المدارس الثانوية، والتغيير التنظيمي الذي طرأ عليها، وكيفية تفعيله.
- **الحد البشري:** اقتصر البحث الحالي على عينة من مديري المدارس الثانوية بلغ عددهم (٧٥)، مدراء مساعدين بلغت (٧٦)، رؤساء أقسام بلغت (١٠٥) ومعلمين بلغت (١٥٥) بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.

▪ **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية داخل بعض المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت وبلغت (٧٥ مدرسة) موزعة على النحو التالي: منطقة العاصمة التعليمية (١٥ مدرسة)، منطقة حولي التعليمية (١٥ مدرسة)، منطقة الفروانية التعليمية (١٥ مدرسة)، منطقة مبارك الكبير التعليمية (١٣)، منطقة الأحمدي التعليمية (٩ مدارس)، منطقة الجهراء التعليمية (٨ مدارس).

▪ **الحد الزمني:** تم إجراء البحث خلال الفترة (٢٠١٥ / ٢٠١٧)

أدوات البحث:

اعتمد البحث الحالي على مجموعة من الأدوات تمثلت في:

▪ **الزيارة الميدانية:** وفيها قام الباحث بعمل زيارات ميدانية للمدارس الثانوية في دولة الكويت وبلغ عددهم (٧٥) مدرسة، وذلك بهدف التعرف على واقع التغيير التنظيمي بها.

▪ **الاستبانة:** استخدم الباحث الاستبانة باعتبارها وسيلة للحصول على البيانات الخاصة بالبحث حيث تم إعداد الاستبانة للتعرف على واقع التغيير التنظيمي بالمدرسة الثانوية ومتطلبات تفعيلها واحتوت الاستبانة على أربع أبعاد رئيسية .

١- واقع تحقيق أهداف المدرسة الثانوية.

٢- واقع اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بالتغيير التنظيمي.

٣- معوقات التغيير التنظيمي بالمدرسة الثانوية.

٤- متطلبات تفعيل التغيير التنظيمي بالمدرسة الثانوية.

مكونة من (٨٨) عبارة.

▪ **المقابلة الشخصية:** وتمت مع المسؤولين عن المدارس الثانوية (مدير (٧٥) - مدير مساعد (٦٧) - رئيس قسم (١٠٥) - معلم (١٥٥)، من أجل كشف الحقائق المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وكانت من النوع المفتوح، حيث أتاحت الفرصة لأفراد العينة ليعبروا عن آرائهم بحرية.

وسارت اجراءات البحث على النحو التالي:

أولا : الاسس العلمية لادارة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية :

تعتبر إدارة التغيير التربوي عملية يتم من خلالها إحداث تعديل في سياسة المدرسة الثانوية من حيث أهدافها، ورؤيتها، واستراتيجياته، وآليات اتخاذ القرار فيه، وهيكلها التنظيمي، ومواردها البشرية، وكافة العمليات المتعلقة بها (١٠).

وتعتمد فلسفة إدارة التغيير على منهجية علمية تتبنى أسلوب التفكير غير التقليدي نهجا لها، ما يجعلها تتصف بأمر يمكن إجمالها على النحو الآتي:

(أ) استخدام تكنولوجيا المعلومات: باعتبارها دأمة التطوير، ولا غنى عنها بل يزداد اعتماد المدرسة الثانوية عليها يوما بعد يوم، فهي ركيزة أساسية لإحداث التغيير الجذري في المؤسسة.

(ب) الاستراتيجيات المعرفية للتغيير: حيث تتسم إدارة التغيير بالديناميكية ذات التأثير في تغيير التصورات الثقافية الثابتة المتعلقة بالإبداع بصورة غير تقليدية.

(ج) تحديد معالم أسلوب السلطة: بمعنى تخويل السلطة للموارد البشرية، ويعد ذلك من المبادئ الرئيسة لهندسة إدارة التغيير، على أن يتم وفق منهجية علمية بعد دراسة متأنية لكافة الأبعاد التي يمكن أن تتأثر بتخويل السلطة لشخص محدد، أو حتى سحب السلطة من شخص آخر داخل المدرسة الثانوية.

ويجب أن تحكم تلك العملية التي تعني باختيار المنهجية مجموعة من المعايير (١١):

■ الواقعية: فيجب أن يكون التغيير في إطار يقبله العقل ويوافق المنطق، لا يتعارض مع المسلمات التي لا يمكن الاختلاف عليها، فليس من المقبول أن نغير مديرا ليحل محله عاملا، أو العسكر.

■ الوضوح: أن تكون "الرؤية واضحة للمعنيين بالتغيير"، وألا يقدموا على تغيير وضع معين إلا بعد دراسة متأنية حتى لا تكن النتيجة عكسية.

- **الدقة:** بمعنى التحديد الدقيق للحالة أو الوضع الذي يجب تغييره، حتى لا تقدم المدرسة الثانوية على تغيير وضع غير مطلوب، فلا تتحقق الأهداف المنشودة، بل يصعب إعادة اتزان المؤسسة.
- **العمومية:** أي النظرة الشاملة والعامية لكافة جوانب المدرسة الثانوية عند تغيير أحد عناصرها، حتى لا ينعكس التغيير سلبا على جوانب أخرى من ذات المؤسسة، بل يجب التأكد من إحداث التطوير المطلوب لكافة مكونات المدرسة الثانوية من خلال نظرة عامة وشاملة لكل عناصرها.
- **أن تكون مناسبة للعمل:** بمعنى تفعيل البرامج والأدوات التي تستخدم لهندسة إدارة التغيير، ولا يكتفي بكونها مجرد موجودة.
- **المرونة:** بمعنى ألا تقتصر المنهجية على مجال محدد، وهو مجال تخصص المؤسسة، بل يجب أن تتصف بالمرونة، ما يجعلها قادرة على تغطية تطبيقات متعددة، بل وتكون لديها القدرة على إجراء اختزال في المهام غير الضرورية، وتتعدى ذلك إلى الترتيب الذي يتم به أداء المهام مع التحفز على النتائج النهائية، أي يمكن إنجاز مهمة معينة قبل الأخرى، طالما أن ذلك التغيير سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج النهائية المخطط لها والمتفق عليها.
- **التجريب:** بمعنى أن تكون منهجية هندسة التغيير قد تم تطبيقها وأثبتت نجاحها في مؤسسات أخرى بحيث تستند إلى سجل مشرف وسمعة طيبة في مؤسسات مشابهة لظروف ذات المدرسة الثانوية التي تطمح في التغيير.
- **سهولة الاستيعاب:** بمعنى قدرة فريق العمل المكلف بمهمة إدارة التغيير على استيعاب تلك المنهجية، وهنا يأتي دور التدريب الذي يجب أن يتلقاه فريق العمل، ما يكسبهم القدرة على الاعتماد المطلق على خبراء من خارج المؤسسة.
- **التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات المنوط بفريق العمل القيام بها:** مع التركيز على إدارة نظم المعلومات، وكافة المعنيين بتلك العملية من موردين، وشركاء، ومستشارين.
- **التحديد الدقيق للمشكلات:** أي تحديد الفجوات البؤرية للخلل الذي يمكن أن يعرق إمكانية الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، والاتفاق عليها.

- **التحديد الدقيق للبيانات المطلوبة لصناعة القرار:** بما يسمح بسهولة هيكلة الإدارة، وسبل المراقبة والتحكم.
- **الدراسة المتأنية والتحليلي:** وذلك لكافة جوانب العمليات الإدارية والأنشطة الحالية بوضعها الراهن، وما يمكن أن يكن عليه الوضع في مرحلة لاحقة، بعد إجراء التعديلات المطلوبة.
- **تحديد آليات التعرف على التصورات البديلة لعملية التغيير:** والعمل على تقديمها على ضوء خطة تقييم الأداء وتحديد فعاليات جديدة من شأنها إحداث التغيير المطلوب بالمؤسسة.

وتظهر عناصر ادارة التغيير كما يلي^(١٢):

- ١- **القوى البشرية:** وتشمل العاملين من حيث العدد (الكم)، ومن حيث الكفاءة (النوع) ويؤثر التغيير على الزيادة أو النقص في العمالة، ويظهر دور إدارة الأفراد فيما يتعلق بالفرد، والمجموعة المؤسسة.
- ٢- **الهيكل التنظيمي:** ويؤثر التغيير على السلطات والمسئوليات والعلاقات والاتصالات بما يوضح أهمية الهيكل المرن اللامركزي مقارنة بالهيكل الميكانيكي والمركز أو ما يظهر من مشكلات نتيجة الهيكل البيروقراطي.
- ٣- **التكنولوجيا:** ويرتبط التغيير في المدرسة الثانوية بالتغيير في التكنولوجيا سواء في عمليات أو مراحل إنتاج الخدمات، أو في الخدمات المقدمة للجمهور، سواء كانت تكنولوجيا مادية أو غير مادية، وتظهر أهمية الوسائل والأساليب الفنية المستخدمة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- ٤- **الخدمات (المخرجات):** إن تطوير الخدمات المقدمة من المؤسسات إلى جمهور المستفيدين يعتبر تغييرا، وتعتبر المنتجات أو الخدمات الناتجة من تفاعل الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، حيث تقدم الخدمات (المخرجات) إلى البيئة المحيطة.
- ٥- **البيئة:** وتشمل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والدينية .. المحيطة بالمؤسسة، وتعتبر البيئة من العوامل الخارجية التي يصعب التحكم فيها عند عملية التغيير مقارنة بالعوامل الداخلية السابقة والتي تستطيع الإدارة التحكم فيها، وتظهر أهمية البيئة باعتبار المدرسة الثانوية نظاما مفتوحا يحصل على مدخلاته من البيئة ويقدم

لها المخرجات، ويلزم تطويرها على مستوى المدرسة الثانوية ككل، أو على مستوى الوظائف ككل، أو على مستوى الوظائف، أو الأقسام أو الإدارات. ويعتبر التغيير من العمليات المستمرة وتتم بمراحل متعددة ومعرفة مراحل التغيير يساعد على عملية التغيير^(١٣).

- الإحساس بوجود مشكلة بالمدرسة الثانوية.
- ظهور من يتبنى التغيير.
- تحديد المشكلة ودراساتها.
- تحديد أهداف التغيير المنشود.
- اقتراح المشروع التغيير.
- التعبئة للتغيير.
- بروز المقاومة وتروضها.
- الاستمرار في التعبئة للمشروع التغيير.
- اعتماد المشروع التغيير.
- التخطيط لتنفيذ المشروع.
- التجريب والتقييم.
- التعميم.
- تقييم التعميم.
- مرحلة التطبيق.

التغيير التربوي أصبح ضرورة حتمية للنهوض بالنظام التعليمي بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت والإدارة المدرسية دورها جوهري في عملية التغيير التنظيمي بل ينبغي إطلاق مشاريع تحسن من مخرجات التعليم بالتنسيق بين المدرسة وتحديداً مع المعلم.

مما سبق يمكن تحديد مجموعة من المبادئ و المنطلقات لادارة التغيير التنظيمي في

الدارس الثانوية:

- إن التغيير التنظيمي لا يمكن أن يتم إلا من خلال عملية تغير شاملة لنظام الإداري العام للدولة.

- تحديد الصورة المستقبلية للتعليم وللمدرسة الثانوية بشكل خاص بأهدافها الواسعة وبشقيها النظامي وغير نظامي.
- أن التغيير التنظيمي السليم للمدرسة الثانوية لا يمكن أن يتحقق إلا بإتباع طريقة علمية منظمة شاملة في البحث والإشراف والتنفيذ والمتابعة.
- يجب على القائمين على التغيير التخطيط السليم والإلتزام بالتنفيذ الجاد لخطط التغيير.
- الأخذ بعين الاعتبار للتجارب العالمية في التغيير التنظيمي.

متطلبات التغيير التنظيمي بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت

وعلى هذا يمكن بشكل عام تطبيق النموذج المقترح من خلال ما يلي:

- ١- بناء فرق عمل متعاونة.
- ٢- الجدولة الزمنية.
- ٣- التدرج والمرحلية عند إجراء التغييرات.
- ٤- التأكيد على المشاركة والالتزام والعملية والموضوعية الشفافية كمرتكزات أساسية حاكمة لمنطق التغيير.
- ٥- الاعتراف بالمشكلات والقيود بدلا من إنكارها.
- ٦- استغلال الفرص والإمكانيات المتاحة لأقصى حد ممكن.
- ٧- التخفف من حدة المركزية الإدارية.
- ٨- الدعم والتشجيع السياسي.
- ٩- العمل على تطوير ثقافة حديثة ومتجددة للتنظيم المدرسي

ثانيا : واقع ادارة التغيير التنظيمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت :

- من خلال تطبيق البحث على عينه من مديري المدارس الثانوية بلغ عددهم (٧٥)، مدراء مساعدين بلغت (٧٦)، رؤساء أقسام بلغت (١٠٥) ومعلمين بلغت (١٥٥) بالمدارس الثانوية بدولة الكويت.
- تم إجراء الدراسة الميدانية داخل بعض المدارس الثانوية بالمناطق التعليمية المختلفة بدولة الكويت وبلغت (٧٥ مدرسة) موزعة على النحو التالي: منطقة العاصمة التعليمية (١٥ مدرسة)، منطقة حولي التعليمية (١٥ مدرسة)، منطقة الفروانية التعليمية (١٥ مدرسة)،

منطقة مبارك الكبير التعليمية (١٣)، منطقة الأحمدي التعليمية (٩ مدارس)، منطقة الجهراء التعليمية (٨ مدارس).

- اسفرت عن مجموعة من النتائج المعبرة عن واقع المدرسة الثانوية بدولة الكويت وهي:
- جميع قيم كلاً لعبارات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ باستثناء عبارتين غير دالة، مما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الواقعية والتكرارات المتوقعة لكل العبارات الاستبانة فيما عبارتين فقط.
 - جاءت الاستبانة في صورة عبارات قوية، وعبارات متوسطة، وعبارات ضعيفة، مما يؤكد على وضوح العبارات وتناسبها للعينة.
 - إدارة المدرسة لها دور كبير في تربية المواطن الصالح القادر على التفاعل مع مجتمعه ويكون ذلك له أثر كبير على المجتمع.
 - أن اهتمام إدارة المدرسة بتوجيه مسار العملية التعليمية نحو الأفضل هو اتجاه أساسي في عمل الإدارة مما يؤدي إلى جودة العملية التعليمية.
 - إدارة المدرسة تحرص على توطيد العلاقة مع البيئة المحيطة بالمجتمع المحلي، وبالتالي فإن دور إدارة المدرسة ليس فقط العمل الإداري من الناحية التعليمية وإنما ينطلق لأهداف اجتماعي تؤثر في العملية التعليمية بشكل كبير.
 - أن إدارة المدرسة تهتم بتجديد الأهداف المنوطة لكل وحدة من وحداتها، وهذا التجديد يجدد نشاط العمل الإداري ويساهم بشكل كبير في تطور العملية التعليمية.
 - أن إدارة المدرسة تهتم بنشر ثقافة العمل الجماعي بين كل العاملين بها، وهذا يدل على روح التعاون بين إدارة المدرسة بعضها مع بعض بكافة أقسامها.
 - أن اهتمام إدارة المدرسة بتنوع قنوات الاتصال بين وحداتها، يؤدي إلى وجود أكثر من قناة للاتصال بين وحدات المدرسة وبالتالي تكون هناك فرصة لزيادة كفاءة العمل الإداري.
 - أن إدارة المدرسة حريصة على مواجهة المشكلات أولاً بأول، وهو ما يقلل حجم المشكلات ويؤدي إلى استقرار الإدارة والتركيز في بناء العملية التعليمية بالشكل المطلوب.

- أن إدارة المدرسة توجه المعلمين نحو الأداء المتميز، وهذا ما يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة أداء المعلمين، ويساهم بشكل كبير في ثراء العملية التعليمية.
- أن إدارة المدرسة تمنع التضارب بين اختصاصات العاملين، حتى يكون هناك تركيز في العمل الإدارية وتتنوع المهام على العاملين كلا حسب اختصاصه.
- أن إدارة المدرسة تهتم بتنفيذ الأنشطة التربوية المختلفة، وذلك لأهمية الأنشطة التربوية نظرًا لتعدد واختلافها والتي تساهم بشكل كبير في تنشيط العملية التعليمية.
- أن إدارة المدرسة تحرص على منح الصلاحيات المناسبة لكل العاملين بها، حتى يستطيع العاملين التصرف في بعض الأمور بشكل يتوافق مع مصلحة العملية التعليمية.
- أن إدارة المدرسة تهتم بتفويض السلطة لرجال الصف الثاني، حتى تتخلص من مركزية القرار وهذا فكر إداري حديث معتمد في جميع الدول المتقدمة.
- أن إدارة المدرسة تطبق مبدأ الثواب والعقاب على كل العاملين، وهذا يعطي المجتهد حقه ويحذر المخطئ من العقاب وبالتالي تكون هناك رقابة إدارية في مصلحة الإدارة المدرسية.
- أن إدارة المدرسة تهتم بتهيئة الجو المناسب للعمل المدرسي، وذلك من أجل تفرغ العاملين للعمل الإداري دون أي معوقات تمنعهم عن تأدية واجباتهم تجاه المدرسة.
- أن إدارة المدرسة تحرص على مشاركة أولياء الأمور في المدارس المختلفة، فهذه المشاركة تساهم بشكل كبير في تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة من أجل النهوض بالعملية التعليمية.
- أن إدارة المدرسة تهتم بتوظيف تكنولوجيا العصر في كل مجالات العمل المدرسي، وذلك لأن تكنولوجيا العصر تساهم بشكل كبير في تسريع العمل الإداري واتخاذ القرارات المناسبة وأيضًا توفير المعلومات التي تساهم في زيادة كفاءة العملية التعليمية.
- أن إدارة المدرسة تنشر ثقافة التنافس الشديد بين العاملين، والتي تؤدي إلى تقديم العاملين أفضل ما لديهم في إطار المنافسة الشديدة.
- أن إدارة المدرسة تناقش مواطن الضعف مع العاملين بها، وذلك للعمل على حلها وزيادة كفاءة العاملين بالإدارة.

ثالثاً : إجراءات مقدمة لتنفيذ ادارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت :

في ضوء النتائج السابقة للبحث يمكن صياغة مجموعة من الاجراءات المقترحة للتغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت على النحو التالي :

أ) متطلبات إدارية :

- أن تحدد الإدارة القائمة على التغيير بوضع أهداف واضحة لعملية التغيير وتكون (أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ومتوسطة الأجل).
- أن تطور الإدارة القائمة على التغيير نظم الرقابة والقياس بالمدرسة.
- أن تحدد الإدارة القائمة على التغيير معايير تقويم أداء العاملين.
- أن تدرب الإدارة القائمة على التغيير العاملين في مجال التغيير التنظيمي.

ب) متطلبات تعليمية / ثقافية / تربوية :

- أن تحسن الإدارة القائمة على التغيير الخدمة التعليمية بالمدرسة.
- أن تستشعر الإدارة القائمة على التغيير.
- أن تسعى الإدارة القائمة على التغيير على إصدار مجلة تربوية للمدرسة.
- أن تحدث الإدارة القائمة على التغيير المقررات الدراسية
- أن تزيد الإدارة القائمة على التغيير من قدرة العاملين على التعلم.
- أن تعقد الإدارة القائمة على التغيير ندوات تثقيفية عن التغيير التنظيمي.
- أن تستفيد الإدارة القائمة على التغيير من التجارب العالمية الناجحة في مجال التغيير التنظيمي.

ج) متطلبات تنظيمية :

- أن تعدل الإدارة القائمة على التغيير الهيكل التنظيمي للمدرسة من حيث دمج وحدات - حذف وحدات - تكوين وحدات جديدة.
- أن تحسن الإدارة القائمة على التغيير الفعالية التنظيمية للمدرسة.
- أن تحدد الإدارة القائمة على التغيير اختصاصات كل فرد بالمدرسة.
- أن توزع الإدارة القائمة على التغيير العاملين وفق مبدأ التخصص.
- أن تدعم الإدارة القائمة على التغيير التوازن بين السلطة والمسئولية لكل العاملين بالمدرسة.

- أن تصمم الإدارة القائمة على التغيير دليل تنظيمي للمدرسة.
- أن تفوض الإدارة القائمة على التغيير السلطات وتدعم اللامركزية.
- ان تعرف العاملين بسياسات العمل المدرسي.

د) متطلبات اقتصادية :

- ان تخفف الإدارة القائمة على التغيير وتكاليف العمل من خلال الأداء المتميز.
- أن تحسن الإدارة القائمة على التغيير استثمار الموارد المتاحة سواء كانت (بشرية - مادية - تكنولوجية وغيرها)
- أن تزيد الإدارة القائمة على التغيير الطاقة الإنتاجية للمدرسة.
- أن تقلل الإدارة القائمة على التغيير نطاق الإشراف لكل قيادات المدرسة.

هـ) متطلبات مجتمعية :

- ١- أن تنشط الإدارة القائمة على التغيير الروح المجتمعية للعاملين عن طريق الرحلات الترفيهية والسياحية وغيرها.
- ٢- مشاركة العاملين في مناسباتهم الشخصية.
- ٣- أن توصل الإدارة القائمة على التغيير العادات والتقاليد المجتمعية داخل المدرسة.
- ٤- أن تغيير الإدارة القائمة على التغيير سلوك العاملين الاجتماعي كالامبالاة، والأنانية، حب المصلحة الشخصية.
- ٥- أن تعدل اتجاهات العاملين نحو المدرسة والمجتمع.

و) متطلبات تقنية :

- ١- أن توظف الإدارة القائمة على التغيير التكنولوجيا في كل مجالات العمل المدرسي.
- ٢- أن تعيد الإدارة القائمة على التغيير تصميم العناصر المادية كالمكاتب - المعدات - الآلات.
- ٣- أن تنشر الإدارة القائمة على التغيير ثقافة الأتمتة بين كل وحدات المدرسة.
- ٤- أن تربط إدارة المدرسة تقنياً بعض المدارس العالمية كنموذج للنجاح.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) السيد عبد العزيز البهواشي: "إدارة التغيير في مصر - دراسة حالة"، المؤتمر السنوي الثالث، ج٢، الجامعة المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، يناير ١٩٩٥، ص ص ٣٢٣-٣٢٤
- (٢) محسن أحمد الخضيرى: إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٣، ص ص ١١٧-١١٨.
- (٣) محمد حسن العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ص ٩٦-٩٧.
- (٤) جمال أبو الوفا: "دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال - دراسة حالة على محافظة القليوبية"، المؤتمر السنوي الثالث، ج٢، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، يناير ١٩٩٥، ص ص ٤٤-٤٥ .
- (٥) محمود إحسان الأغا : الإدارة التربوية - أصولها - نظرياتها - تطبيقاتها الحديثة، مكتبة غزة، فلسطين، ٢٠٠٦، ص ص ١١٦-١١٧
- (٦) عبدالصمد الأغيري: الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٩، ص ص ٢٣١-٢٣٢.
- (٧) عرفان البرادي: مدير المدرسة - صفاته - مهامه - أساليب اختياره - إعداد، دار الفكر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٦، ص ص ٨٨-٨٩.
- (٨) حسن شحاته، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٣١٤ - ٣١٥.
- (٩) أحمد الخطيب، عبد الله العنزي: تصميم برامج تدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتب الحديثة، الأردن، ٢٠٠٨، ص ١٥.
- (١٠) تقرير البنك الدولي: بناء مجتمعات المعرفة - التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، القاهرة، مركز الشرق الأوسط، ٢٠٠٤، ص ١٥.
- (١١) رافدة الحريري: إدارة التغيير في المؤسسة التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١١.
- (١٢) عبد الله زاهي الرشدان: اقتصاديات التعليم، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٤٤.

(١٣) محمد احمد الغنام : تطوير النظم التربوية و ادارتها في ضوء الفكر الاداري التربوي للغنام، دراسة تحليلية من خلال مقالاته، عالم الكتب، الكويت.