



## إدارة التغيير

إدارة التغيير

تعريف الإدارة :

الإدارة هي فن التحكم

وهي القدرة على تصميم خطة وتنفيذها لغرض ما في زمن معين

الإدارة باعتبارها نشاط هي عملية ضرورية لازمة في حالة قيام جهد جماعي يسعى لتحقيق هدف معين والجهد الجماعي يتم في العادة في منظمة من المنظمات التي يمتلئ بها لا المجتمع المعاصر .

والعملية الإدارية يمكن تقسيمها نظريا إلى خمس وظائف :

( 1 ) التخطيط ( 2 ) التنظيم ( 3 ) التوجيه ( 4 ) التنسيق ( 5 ) الرقابة

الإدارة العامة هي :

العملية الإدارية بتكويناتها وعناصرها وفروعها التي تتم في نطاق الجهاز الإداري وأنها عامة بمعنى أنها تشمل معظم أفراد المجتمع سواء العاملين في منظمة الجهاز الإداري أو المتعاملين معه .

## تعريف التغيير :

التغيير في أبسط تعريف له هو شيء جديد مختلف عن الشيء القديم .

وهو شيء عامة يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخل الهيئة الإدارية أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر إلى التغيير .

## تعريف إدارة التغيير :

هو قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة .

التغيير حقيقة واقعية وحتمية وذلك نتيجة للآتي :

1. .تكنيك جديد يتماشى مع متطلبات العصر

2. .تغطية مطالب جديدة نتيجة التغير التكتيكي والعلمي

3. .الاحتياج إلى تطوير في المناهج لرفع مستوى التعليم

4. .استراتيجية عمل مرتبطة بالتطور العالمي

5. .رفع مستوى الإدارة إلى حيز التغيير الجديد

· ويجب أن يكون التغيير مخطط له بدقة وذو خطة زمنية محددة ، وهذا خلاف التغيير الذي يطرأ صدفة نتيجة العوامل الطبيعية . ( تغير تلقائي ) ( فلا يمكن أن يظل الطفل طفلاً طوال عمره ، ولا يمكن له أن يرتدي نفس حذائه طوال حياته أو يأكل نفس الطعام طوال عمره . )

---

الفائدة التي تعود على المدرسة من التغيير :

خلق إدارة نموذجية للمدرسة

تجهيز هيئة تدريس مسئولة تعمل دون رقابة

تهيئة الجو الملائم لطلبة المدرسة تهيئة تربوية وعلمية ذات قيم وخلق لخدمة المجتمع وجعلهم قادرين على تحمل رسالة الحياة

إنشاء هيئة تنظيمية تقوم بالتغيير التلقائي وبالتغيير المنظم المخطط دون الحاجة لمباشرتها

جعل المدرسة صرح تعليمي يكون بتوفير متطلبات المجتمع من الكفاءات الممتازة .

مسايرة التطور العلمي

القدرة على المنافسة

لتلاشي التخلف والانعدام

لسهولة التعاون والتقارب بين مدير المدرسة ومرؤوسيه وبينه وبين المدرسين والطلبة

لكسب الاحترام بين الآخرين

---

جعل المدرسة معمل تفريخ للعلماء والأبحاث العلمية

توفير الرفاهية للشعوب

دور مدير المدرسة كقائد رئيسي لعملية التغيير

يعتبر مدير المدرسة هو مفتاح التغيير وهو العنصر الأساسي لتنفيذه للأسباب الآتية :-

هو المسئول وكل من بالمدرسة فهم مرؤوسين

هو المسئول الأول عن الخطة الدراسية

هو الوحيد الذي من سلطته القيام بأي نوع من التغيير

هو المثل الأعلى والكل يتشبه به

بإمكانه توزيع المهام للمرؤوسين والتي من شأنها يتم تنفيذ المهمة

هو حلقة الوصل بين الإدارة التعليمية والمدرسين

بإمكانه التصديق على أي برامج قد تكون غير مدرجة بالخطة العامة

تحت قيادته جميع الوسائل المعاونة للتغيير

---

هو حلقة الوصل الأساسية بين الطلاب وأولياء أمورهم

أي نجاح للتغيير بالمدرسة دائما يعود إلى اسمه واسم المدرسة

أهم الوسائل التي تعتبر مفاتيح التغيير

التركيز على سلوكيات وتقاليده وعادات المدرسة العرفية وتدعيمها

وبالتحديد فإن التغيير يشجع التعاون بين مدير المدرسة والمدرسين

جميع الفرق من كل جهة بالمدرسة ذات أهمية خاصة في إتمام عملية التغيير ، وهو الهدف الرئيسي .

تغيير برنامج إدارة المدرسة دائما يركز على النواحي الإنسانية والجوانب الاجتماعية بالمدرسة كشرط أساسي

المشاركة في حل المشاكل الخاصة بالمدرسة واتخاذ القرار على جميع المستويات كعلامة من علامات التغيير

التركيز على جميع نظم التغيير ورؤية الجهاز الإداري للتغيير كنظام اجتماعي مركب ومتصل ودائم

المشاركة بين الفصائل وجهات المدرسة ، وخاصة الأساتذة ذوي الخبرات السابقة للمساعدة في التغيير

للوصول إلى الهدف لجعل التغيير قادر على حل مشاكل المدرسة وذلك بواسطة تدريس المهارات والمعلومات لاستكمال التدريس لأعلى مستوى لجميع الوسائل العلمية

ولتحقيق عمل مناسب داخل الهيئة الإدارية يرجع إلى مشاركة أعضاء المدرسة جميعا على جميع المستويات

نظرة موضوعية لكل من الهيئة الإدارية وجميع الأفراد لخلق نوع من التفاؤل بالنجاح كشرط أساسي لتنفيذ عملية التغيير

• هناك فرق بين تحسين الإدارة وتطوير الإدارة :

هو فرق شاسع يجب معرفته حيث أن التحسين هو نوع من أنواع التغيير التلقائي الذي تقوم به إدارة المدرسة والمدرسين بالمدرسة بصفة دورية وتلقائية. أما التطوير في الإدارة فيجب أن يكون على أساس خطة متكاملة لتغطية جميع جوانب الضعف وجميع المتطلبات طبقا لبرنامج زمني معين ، ومتماشيا مع الأسس الرئيسية للتطوير .

• ويجب أن يكون هناك هيكل فعال مسئول يتكون من مدير المدرسة والمسؤولين المختصين بذلك التغيير بأن يضع أيديهم بعضهم البعض على المشكلة الرئيسية ويقومون بالتعرف عليها ومعرفة أسبابها ومعرفة القرارات الحاسمة والأسلوب العلمي والفعال لعلاجها تماشيا مع النظم العلمية العالمية والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة .

• ملحوظة :

• يجب معرفة أن المستشارين بالهيئات الإدارية أو المدارس أو الجهات التعليمية ليسوا خبراء ولا يستطيعون إيجاد حلول جذرية لأي مشكلة إنما هم مساعدين للهيئة الإدارية ويعتبروا كهيئة معاونة فقط .

• تعريف التطور الإداري :

• هو التركيز لاستخدام الهيكل الرئيسي للمدرسة كنظام رئيسي للبدء في التطوير مع التركيز على عادات وتقاليد وسلوكيات المدرسة من خلال التعليمات الإدارية المنظمة . والهدف الأساسي من التطوير الإداري هو جعل الجهة الإدارية للمدرسة مؤثرة ، وأن تقوم بتطوير سلوك المدرسين والإداريين للوصول بالتعليم إلى أحسن مستوى مطلوب متماشيا مع برنامج الجهات العليا .

---

## الإجراءات الواجب مراعاتها لعملية التطوير الإداري للمدرسة

1. الهدف الرئيسي للتطوير
2. تعيين الأفراد الذين يقومون بوضع الحلول المناسبة للتطوير
3. تعيين الأفراد الذي يقومون بوضع الخطة المناسبة للتطوير
4. تعيين متخذي القرارات والمسئولين عن ذلك
5. دراسة الحلول الأخرى المعارضة للإدارة
6. علاقة الإدارة المدرسية والعلاقة بين المدارس الأخرى والمدرسين
7. العلاقة بين المدرسة والجهات الرئاسية التي تتبعها المدرسة
8. النواحي التكنولوجية والنظم الهندسية المطلوبة لإتمام عملية التطوير
9. عمل خطة إستراتيجية عامة على المدى الطويل
10. الرؤية الثاقبة للمهمة وحلولها
11. الدروس المستفادة من عمليات التطوير ومن المشاكل السابقة

---

12. سهولة عملية التطوير فيما يتناسب مع الخطة الموضوعة لحل المشاكل .

13. يجب عمل التطوير خلال قيادة مثالية ومعرفة السبب من التطوير وكيفية توزيع الأعمال على الآخرين مع الاحتفاظ بأفضل العلاقات بينهم ، ويجب مكافأة كل الأفراد الذين نجحوا في أعمال التطوير والتغيير حسب الخطة الموضوعة .

نجاح استخدام نظم الإدارة الحديثة

1. زيادة الإنتاج وتحسينه

انخفاض الأخطاء

انخفاض الحاجة للتدريب والمساعدة

تحسين أحوال الإداريين

توفير الموارد البشرية اللازمة للتغيير :

كيفية اختيار الأفراد الذين تحتاجهم المدرسة لتقوم بعملية التغيير

عدد الأفراد اللازمين لعملية التغيير ، وتحديد مهاراتهم

الخطوات التي تتخذها المدرسة لإحضار واختيار نوع الأفراد القائمين بالتغيير



---

مدى احتياج الوظائف الخالية لتدريبات أخرى لكي تسد حاجة الاحتياجات المستقبلية

ملاءمة الظروف المادية للموظفين الحاليين لكي يقوموا بعملية التغيير

التغيير ومشاكله

أولا : التغيير ( عادة التغيير يشمل ثلاث بنود ) وهي :

أ - الأفراد القائمين بالتغيير

ب - الهيكل المطلوب تغييره

ج - الناحية التكتيكية والعلمية للتغيير

ثانيا : مشاكل التغيير :

الموارد البشرية المطلوبة للتغيير

شبكة تنظيم الموظفين

متطلبات الموارد البشرية لكي تتمكن من عملية التغيير دون مشاكل أو تعقيدات

---

برنامج زمني لكل من :

أ - عمل التعديلات اللازمة للتغيير

ب - امتداد الخطط لتتماشى مع البرنامج الزمني

ج - الموارد البشرية وتحديد عقودها مع البرنامج الزمني

خطط المدرسة لإجراءات التغيير

تشمل إدارة المدرسة والإدارة العليا لها والإدارات التابعة لها .

خطة تستخدم مرة واحدة ، وخطط تستخدم عدة مرات

خطة تغطي النظام بأكمله ، وخطط تغطي أجزاء من النظام نفسه .

خطة طويلة الأجل ، وخطط قصيرة الأجل

تجهيزات خطة التغيير

أولا : تشمل ( أ - الأفراد ، ب - الموارد الأساسية ، ج - الموارد المادية ، د - المعدات

---

ثانيا : تفعيل الخطة :

أ - تغطية العقبات التي تقابل المدرسة

ب - توفير الطرق البديلة للوصول لحلول مثالية

ج - توفير الأماكن بما يتماشى مع الاحتياجات وعمل أماكن احتياطية

د - اختيار الطرق البديلة لتذليل العقبات المستقبلية

هـ - تطوير الخطط لكي تساهم في الحلول اللازمة مع عمل خطط بديلة

و - وضع كل خطة في وضع تنفيذي

ثالثا : بعد استكمال أولا وثانيا نأتي للخطة العامة الزمنية للمدرسة

مراجعة ومناقشات مع الدارسين

يتم مراجعة كل ما سبق مع الدارسين ويتم مناقشتهم في النقاط التالية :

---

ما هي الخطة الاستراتيجية للتغيير ؟

ما هو الهدف الرئيسي للتغيير ؟

ما هي متطلبات المدارس فيما يخص التغيير ؟

أوجد الخطة الاستراتيجية لمدرستك ، وناقش علاقتها بمتطلبات المدرسة ، وبالمدرسة نفسها

ما هي الخطوات الرئيسية لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية ؟ ناقش كل خطوة من الخطوات الاستراتيجية ، وناقش الخطة كاملة

لماذا تكون الظروف المحيطة بالمدرسة جزء رئيسي من تكوين الاستراتيجية للتغيير ؟

أذكر شيء واحد يتعلق بكل طرف من الظروف المحيطة بالمدرسة

ماذا يحدث لو حدث خلاف في الرأي في بعض نقاط التغيير ؟

ناقش الإجابات المؤثرة والإيجابية للأسئلة الهامة أثناء تحليلك للأسئلة

أشرح بالتفصيل التحليلات الأساسية لمتطلبات المدرسة التي يمكن استخدامها لتكوين الاستراتيجية العامة للتغيير

ما هو التحليل الرئيسي للأعمال الرئيسية للمدرسة ؟

ناقش الفلسفة التي بنى عليها كل عمل من الأعمال المطلوب تغييرها للمدرسة

---

ماذا تكون خطة التغيير ؟

اشرح بالتفصيل الخطوات الرئيسية للتغيير

ما هي العقبات التي تواجه المديرين ليتمكن تحاشيها أثناء التغيير ؟

اشرح ثلاثة طرق رئيسية مختلفة لتطوير الأداء المدرسي من الناحية الاستراتيجية .

ما معنى التغيير التكتيكي والتغيير الاستراتيجي ؟

ما هو الموديل ومستوى الأداء النموذجي للمدرسة ؟

كيف يمكن عمل خطة استراتيجية منافسة ؟

أذكر أربع مهام استراتيجية تساعد في تطوير المدرسة كأسلوب مبسط

ما هي الخطة النموذجية في تفكيرك كمدير للمدرسة لإجراء عملية التغيير ؟

ماذا يجعل التخطيط الاستراتيجي غير مرغوب فيه ؟

ما هي العلاقة بين الخطة الاستراتيجية والخطة النموذجية المطلوبة ؟

كيف أن الوقت المقترح للتغيير يتلاءم مع الخطة الزمنية للتغيير ؟

---

هل عملية التغيير تتوقف على مستوى الإداريين ؟ أم لا ؟

· يتم مناقشة النقاط السابقة مع الدارسين ، ويطلب منهم الإجابة عليها تحريري وتقديمها في اليوم التالي

التدريبات يجب أن تشمل جميع الأنشطة

كمشاركة في مناقشات المديرين يجب أن يعطي كل مدير تقديم وجهة نظر كاملة شفوية لخطه تغييره للمدرسة ، وكيف أن يقود مجموعة من المرؤوسين المسؤولين الذين سوف يقومون بحل المشاكل المخصصة لكل منهم .

المديرين كل على حدة يكونون الأنشطة التي تساعد على التغيير . ويجب تقييم قدراتهم على ما يتطلبه التغيير منهم عامة .

الشروط التي يجب توافرها في مديري المدارس ومسئولي التغيير

والتأكد من دور مديري المدارس كقادة أكفاء لعملية التغيير

القيادة الحسنة

قدرة المدير على إدارة المدرسة

---

قدرة المدير على وضع الخطط المدرسية

أن يكون قادرا على اتخاذ القرار

يجيد حسن العلاقات والاتصالات الشفوية والمكتوبة

أن يعمل بخطوات مدروسة وقانونية

أن يكون لديه الطاقة اللازمة للإدارة

أن يتوافر فيه القدرة التحليلية للمشاكل والمواضيع الخاصة بالمدرسة

أن يكون قادرا على مقاومة الضغوط والعقبات المختلفة

أن يكون قادرا على اختيار ممثلي مجموعات التغيير بعناية فائقة

أن يتوافر لديه قدرة تحكم مرنة

أن يتوافر لديه القدرة العالية في مجال العلاقات الإنسانية

أن يتصرف بطريقة طبيعية مثلي

أن يكون قادرا على التحكم في الظروف الصعبة

أن يكون قادرا على التغيير والتوجيه الذاتي

---

أن يكون قادرا على اتخاذ القرارات لتحقيق المستحيلات في الظروف الصعبة .

أنواع التدريبات المطلوبة لمديري المدارس :

التدريب على المهارات الإدارية

التدريب على مهارات التطوير

التدريب على مهارات المعلوماتية والعلمية

التدريب على مهارات الاتصال

التدريب على العلاقات العامة

تطبيق التطوير الدوري في ميعاده المحدد

حل مشاكل الموضوعات وأساليب التعامل معها

التدريب على مهارات إدارية

التدريب على مهارات مكتبية وسكرتارية

التدريب على الكمبيوتر للحصول على المعلومات الأساسية



---

التدريب على كيفية الحصول على أحسن النتائج لحسن العلاقة بين المدرسين والمرؤوسين والطلبة

اتخاذ قرار معرفة احتياجات التدريب

اتخاذ قرار بتصميم برنامج التصميم

اتخاذ القرار لإدارة برامج التدريب

اتخاذ القرار على تقديرات برامج التدريب

القوانين واللوائح المنظمة للتغيير بالمدارس

اللائحة الرئيسية للمدارس

لائحة الإدارة الخاصة بكل مدير

اللائحة المنظمة للعلاقات مع المستوى الأعلى

اللائحة المنظمة للعلاقات مع المستوى الأدنى

اللائحة المنظمة للعمل

لائحة المرتبات والأجور والمكافآت

---

اللائحة المنظمة للعلاقات مع الطلبة

وسائل التشجيع والتحفيز

فرصة الوصول للهدف

اللائحة المنظمة لسير العمل التلقائي

اللائحة المنظمة للمسؤوليات

لائحة الترفيه والرحلات الخارجية

اللائحة المنظمة للترقيات

بعض النظريات العالمية المنظمة للتغيير

أولا : نظرية Kurt Lewin 1940

أي تغيير يظهر لأي شيء في أي وقت فهو نتيجة قوة دافعة قوية

---

التغيير يتم من خلال ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى :

أ - سيولة ( عدم تجميد ) السلوك والظروف الحالية القديمة Unfreez

ب - تحويل السلوك والظروف إلى الحالة الجديدة Moving

ج - تجميد السلوك والظروف الجديدة Refreez

بعض احتياجات التغيير

1. تطوير الاحتياج للتغيير

2. تأسيس علاقة التغيير ومساعدة مندوب ومدير التغيير على الإدارة من الخارج والمساعدة على العلاقة بين كل منهم

3. معرفة وتحديد المشاكل والنظم وحلها

4. اختبار الطرق البديلة ومعرفة أهدافها وتأسيس أهداف أخرى بأعمال مميزة

5. التحويل من العزم على التغيير إلى التغيير الفعلي

6. تعميم واتزان التغيير

---

7. الوصول إلى علاقات وثيقة والتي توثق بين الطالب مع مديره بعلاقات طيبة وبين المدير ومروسيه وبين المدير والمدرسين

ثانيا : نظرية Kilman Ralph

تتكون النظرية من خمس نقاط :

1. بداية برنامج التغيير

2. معرفة برنامج التغيير

3. جدولة خطة التغيير

4. تفعيل وتنفيذ خطة التغيير

5. تقدير النتيجة

ثالثا : نظرية Porras Jerry

تتكون النظرية من خمس نقاط :

تحليل نظام العمل بأسلوب جرافيك

وضع المشاكل على الرسم الجرافيكي

---

اختبار العلاقات الداخلية داخل المشاكل

معرفة المشاكل وأساس تكوينها

حل المشاكل بالطريقة الجرافيكية بعمل خطة جرافيكية لها

الطرق المثلى للتغيير

التحمس للتغيير

خلق الرؤى للتغيير

تطوير التغيير مع مساندة داخلية وخارجية

إدارة التحويلات والتحركات

العمل المستمر المتحرك

مقاومة التغيير

· إذا أردت التغيير ، فيجب فهم سلوكيات الأفراد ، ومعرفة جهات التشجيع و جهات المعارضة ومعرفة ديناميكية التغيير وواقع تغيير نظم الهيئة المدرسية

---

· يجب معرفة الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى مقاومة التغيير عن طريق الآتي :

معرفة جهة المقاومة للتغيير

معرفة السبب في مقاومة التغيير

بناء الثقة بين الأطراف

الاستراتيجية العامة للتغلب على التغيير

· يجب تبني التغيير ومراعاة الظروف المحيطة به والنواحي المؤثرة عليه

· يجب معاملة التغيير كأسطوانة مكسورة ، ولكن هيئات كثيرة أثبتت أن الأفراد الذين يقاوموا بتغيير هو وضع الطبيعي جدا

· يجب التحسب للتحديات التي سنواجهها

· الأفراد عادة لا يقاوموا التغيير عفويا ، بل أنهم يتحركون ويتظاهرون بالاستمرار نحو معتقداتهم وهو أن ما يفعلونه هو الصحيح ، ولكن إذا أردت منهم عمل أي شيء غير مطابق لمعتقداتهم يعتبرون من ذلك أنك تطلب منهم عمل غير صحيح وغير طبيعي ولذلك فإنهم يعتبرون الذين ينادون بالتغيير مخطئين وأن الأفراد لا يقاومون التغيير أكثر ما يقاوموا عمله أو تنفيذه .