

**دور إدارة التغيير فى تنمية مهارات الطلاب
الموهوبين وأثرها على قطاع التعليم بمدارس وزارة
التعليم بالمملكة العربية السعودية**

**The role of new change management in
developing the skills of gifted students and
its impact on the education sector in the
schools of the Ministry of Education in the
Kingdom of Saudi Arabia**

الطالب: مشعل خالد محمد الزهراني

أشرف الدكتور: الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤م

قائمة المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
المقدمة	٥
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	
مشكلة الدراسة	٥
الاحساس بالمشكلة	٥
أهمية الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٧
تساؤلات الدراسة	٧
الفصل الثاني: متغير الدراسة والدراسات السابقة	
البحوث والدراسات السابقة	٩
الفصل الثالث: متغير الإجراءات المنهجية للدراسة	
منهج الدراسة وأساليبها والعينة	١٢
أدوات الدراسة	١٢
مجتمع الدراسة	١٤
عينة الدراسة	١٤
أدوات الدراسة	١٤
المعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج	١٦
الفصل الرابع: خلاصة النتائج والتوصيات الإجرائية	
خلاصة النتائج والتوصيات الإجرائية والمقترحات	٢٣
المراجع	٣١
ملاحق الدراسة	٣٢
ملخص الدراسة	٤٠

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
٢٣	جدول (١) معايير ومؤثرات مجال إدارة التغيير
٢٥	جدول (٢) الشواهد والأدلة والبراهين لمؤشرات إدارة التغيير

المستخلص

يعد التغيير في المؤسسات التعليمية من أبرز سمات العصر الحديث لما لها من دور بارز في التأثير على تنمية مستوى الطلاب الموهوبين بقطاع التعليم بمدارس وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر، وتحدياً للمنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها، ويرجع ذلك التغيير إلى الانفجار العلمي والتسارع في الاكتشافات العلمية وتطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، والتقدم التكنولوجي، والتغير في الأفكار والقيم والثقافات والنظم وطبيعة المجتمعات يعكس أهمية إحداث التغيير في المنظمات كوسيلة لضمان بقائها والقيام بدورها في مجتمع متغير ومتطور.

وإذا كان تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية فيه، فقد أصبح ينظر إلى التربية بمفهومها المعاصر على أنها عملية تغيير باعتبارها عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى المجالات، وفي ضوء هذه التغييرات تزداد المسؤولية الملقاة على المدارس باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير.

مقدمة:

تعد إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية لها دور بارز في التأثير على تنمية مستوى الطلاب الموهوبين بقطاع التعليم بمدارس وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية واحدة من أبرز الظواهر السلوكية التي أولاهها علماء الإدارة بصفة عامة وعلماء السلوك التنظيمي بصفة خاصة اهتماماً بليغاً وما تزال مقاومة التغيير واحدة من القضايا الساخنة المطروحة بقوة على الساحة العلمية.

كما أن أساليب وطرق إدارة عملية التغيير متعددة ولكل تغيير نماذج وأساليبه كما تعتبر إدارة التغيير من التطبيقات الإدارية الحديثة التي بدأت تأخذ مكانها في مجالات عمل معظم المؤسسات. (أمين، ٢٠٠٧، ١٤٩-١٥٠)

هناك علاقة إيجابية بين إدارة التغيير ومستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المدراء ووجدت أيضاً أن ابعاد القيادة الاستراتيجية كانت مؤشرات تنبئ بأبعاد إدارة التغيير وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المدراء في إدارة التغيير. (Ozdemir & Pisapia،Coban ٢٠١٩ ،

ومن اهم المهارات الواجب التركيز عليها في إدارة التغيير هي التواصل من أجل التغيير واعداد العاملين لتغيير، وتقييم عملية التغيير بعد التنفيذ.

فالمؤسسات التربوية عامة ومؤسسات رياض الأطفال خاصة تواجه اليوم الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة ألا وهي التغيير. (Norzailan , Yusof & Othman , ٢٠١٦)

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مشكلة الدراسة:

تتجلى لنا المشكلة فى عدم وجود أي توجهات تربوية لإدارة التغيير ودورها فى تنمية مستوى الطلاب الموهوبين بالمؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية عند وضع أهدافهم واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق تطوير وتجويد المنظومة التربوية. وذلك ينعكس بشكل كبير على تحقق قبول لدى الافراد والادارة نحو تفعيل هذا النشاط ويجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن ادارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة به، ونظام المكافآت يجب أن يشجع الابتكار ويعترف بالنجاح فى احداث التغيير وبناء بيئة عمل تساعد على التغيير.

على حد علم الباحث من خلال إطلاعہ على بعض الدراسات والأبحاث السابقة تبين إن موضوع دور إدارة التغيير في تنمية الطلاب الموهوبين لم تتناوله الدراسات بالبحث والتحليل.

الإحساس بالمشكلة:

لقد أثبتت دراسات عدة أن إدارة التغيير لها دور بارز فى تنمية مستوى الطلاب الموهوبين مما يؤثر ذلك على قطاع التعليم بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية وأنه أسلوب أفضل يجب أن تتبعه المدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك لما له من مزايا؛ منها: قدرته على خفض المشكلات، ومواكبة العصر، واستثمار الطاقات البشرية، وتحسين الأداء بصورة عامة (القرشي، ٢٠١٣).

أهمية الدراسة:

تحددت الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي فيما يلي:

أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق دور إدارة التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته بل اعتبر التغيير مفتاحاً لنجاح أو فشل أي مؤسسة، وعلى المؤسسات التعليمية أخذ زمام المبادرة وإدارة التغيير ضمن مجموعات العمل الخاصة بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية، حيث تبرز إدارة التغيير أثرها في تنمية الموهوبين بقطاع التعليم، وتطوير منهجية علمية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وإمكانياتها، كما تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين أداء الطلاب الموهوبين.

أهداف الدراسة:

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية لما لها دور في تنمية مهارات الطلاب الموهوبين وأثر ذلك على قطاع التعليم.

وذلك من خلال التعرف على ماهية إدارة التغيير بالمؤسسات التربوية (المفهوم - الأهداف - المراحل)، وأهم البرامج التربوية لتطوير المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وأهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

في ضوء الأهداف السابقة تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما ماهية إدارة التغيير في تنمية مهارات الطلاب الموهوبين بالمؤسسات التربوية (المفهوم - الأهداف - المراحل)؟
- ٢- أهم البرامج التربوية لتطوير المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما أهم التوجهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير المؤسسات التربوية بالمملكة العربية السعودية؟
- ٤- ما أثر إدارة التغيير على تنمية مستوى الطلاب الموهوبين بقطاع التعليم بمدارس المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تبنى الدراسة على فرضية أساسية واحدة وهي أن عدم توافر الخصائص المطلوب توافرها بإدارة التغيير في المؤسسات التربوية تؤثر على تحقيق فاعلية إدارة التغيير في قطاع الموهوبين والإبداع لدورها وينبثق منها عدة فرضيات:

- الفرضية الأولى: عدم تمكين إدارة التغيير من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير مما يؤثر على تنمية الطلاب الموهوبين.
- الفرضية الثانية: عدم تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير مما تؤثر على تنمية الطلاب الموهوبين.

الفصل الثاني: متغير الدراسة والدراسات السابقة

متغيرات الدراسة:

- عدم تمكين إدارة التغيير من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير مما يؤثر على تنمية الطلاب الموهوبين.
- عدم تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير مما تؤثر على تنمية الطلاب الموهوبين.

البحوث والدراسات السابقة:

دراسة النوباني (٢٠٠٣م) بعنوان: (العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن)

استهدفت الدراسة التعرف على اتجاهات القيادات التربوية نحو التغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية على مستوى مديريات التربية والتعليم ومستوى الإدارة المدرسية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٤٧٩ من القيادات التربوية في أربعة عشر مديرية من مديريات التعليم، وكانت الاستبانة أداة الدراسة هي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- جاءت مصادر قوة القادة التربويين مرتبة تنازليا حسب درجة ممارستها كما يلي: الإقناع وإدارة الصراع، والثوابية، والخبرة، والمرجعية، والشرعية، والمعلومات، والمكانة الاجتماعية، والفسرية.

٢- أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، أي أن لديهم رغبة في التغيير والتجديد والتطوير في مؤسساتهم.

٣- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطا.

٤- أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين ممارسة مصادر القوة كانت علاقة إيجابية دالة إحصائيا.

٥- أن العلاقة الارتباطية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي كانت علاقة إيجابية دالة إحصائيا.

دراسة الشهري (١٤٢٧ هـ) بعنوان : (إدارة التغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية المتوسطة والثانوية بالمنطقة الشرقية)

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة التطوير والتغيير لدى القيادات الإدارية التربوية بالمدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس، والتعرف على الفروق في استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتحديد العقبات التي تواجه إدارة التطوير والتغيير من وجهة نظر مديري ووكلاء تلك المدارس.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات للدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن القيادات الإدارية في المدارس الأهلية يمارسون بدرجة كبيرة جداً مهام التركيز على الأهداف، وإدارة التطوير والتغيير، والقيادة الفاعلة لإحداث التغيير، وتطوير ثقافة المدرسة، وبناء فرق العمل، وتدريب العاملين. ويمارسون بدرجة كبيرة تطوير الرؤية العامة للمدرسة، ومهام تقويم الأداء.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، تعزى لمتغير الخبرة لصالح الأفراد الأقل والأعلى خبرة من (٥-١٠ سنوات) الذين كانوا أكثر ممارسة لتطوير ثقافة المدرسة وإدارة التغيير والتطوير من أصحاب الخبر الإدارية المتوسطة. وأخرى تعزى لمتغير العمر لصالح الأفراد الأصغر عمراً (أقل من ٣٠ سنة) الذين كانوا أكثر ممارسة لإدارة التغيير والتطوير.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠١، تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح مديري المدارس حول معوقات التطوير والتغيير.

- أن القيادات الإدارية بالمدارس الأهلية بالمنطقة الشرقية يواجهون معوقات تحد بدرجة عالية من تطبيقهم لإدارة عملية التطوير.

دراسة الجوارنة وصوص (١٤٢٨ هـ) بعنوان : (درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، وبيان أثر بعض المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري التعليم ومديري الشؤون التعليمية والفنية ومديري الشؤون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام في مديريات التعليم في محافظات (اربد، المفرق، عجلون، جرش) البالغ عددها اثنا عشرة مديرية . وقد بلغ عدد أفراد العينة ٢٠٤ أفراد. وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير بين العالية والمتوسطة، وكانت درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة وهي: (المناهج والكتب المدرسية، والأهداف والسياسات والاستراتيجيات، والأبنية والتجهيزات والتقنيات التربوية، والمؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، والإدارة التربوية، وإعداد المعلمين وتدريبهم). وهذا يشير إلى أن القادة الإداريين في مديريات التعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن يواجهون صعوبة في ممارسة إدارة التغيير.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الصالح حملة البكالوريوس والماجستير. والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والخبرة الصالح فئة الخبراء من (٦-١٠ سنوات).

دراسة الدعيح (١٩٩٤ م) بعنوان : (دراسة تقويمية للوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت)

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الوظائف القيادية لإدارات المناطق التعليمية الخمس في دولة الكويت، تركيزاً على القيادة التربوية لها، وعلى دورها في تحقيق الأهداف المرسومة لها. كما تهدف إلى تقييم تجربة المناطق التعليمية منذ إنشائها في الكويت لمعرفة مدى نجاحها أو إخفاقها في تحقيق الأهداف المنشودة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٤ موجهة و١٠٧ مدير ومديرة، يمثلون المناطق التعليمية الخمس، في المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن التالي:

- ١- توجد في إدارات المناطق التعليمية العديد من الجوانب الإدارية الإيجابية التي تساعدها على أداء وظائفها القيادية، من أهمها:
 - حث الأفراد العاملين كي يحققوا الأهداف التربوية.
 - توجيه ودعم وتسهيل العمل للآخرين.
 - تقييم أعمال الأفراد العاملين وتفهم وجهات نظرهم
- ٢- توجد بعض الجوانب السلبية بإدارات المناطق التعليمية، تتمثل في تدني مستوى أدائها لبعض الوظائف، من أهمها:
 - استخدام الأساليب القيادية الملائمة.
 - القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
 - توفير برامج التدريب للعاملين.

دراسة البطي (١٤٢٥ هـ) بعنوان : (الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها).

وقد هدفت هذه الدراسة تحديد أهم الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد أساليب تنميتها، وذلك من خلال التعرف على مدى امتلاك مديري التعليم للكفايات اللازمة ومدى ممارستهم لأساليب تنميتها. والتعرف

على العلاقة بين مدى امتلاك مديري التعليم للكفايات اللازمة وبين المتغيرات التالية: (المؤهل، الخبرة في إدارة التعليم، نوع القطاع التعليمي (بنين / بنات).

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- بناء قائمة بالكفايات اللازمة لمديري التعليم، صنفها الباحث في أربعة محاور رئيسية هي:

- الكفايات الشخصية: وتشمل (التصور والإدراك - والسمات والأخلاق)
- الكفايات القيادية: وتشمل (القيادة والتغيير والتطوير - واتخاذ القرارات)
- الكفايات الإدارية: وتشمل (الأهداف والسياسات واللوائح - والتخطيط والتنظيم - والاتصال وتقنية المعلومات - والعلاقات بالمجتمع المحلي - والشؤون المالية والتجهيزات)
- الكفايات التربوية: وتشمل (الإشراف التربوي - والعاملين - وشؤون الطلاب - والمناهج والبرامج - والتقويم التربوي)

٢- تقديم قائمة بأساليب تنمية الكفايات اللازمة لمديري التعليم، صنفها في ست مجالات هي: (اللقاءات والندوات - والزيارات وتبادل الخبرات - والبرامج التدريبية - والأساليب التثقيفية - والبرامج الحاسوبية - والأساليب الإجرائية) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن جميع الكفايات وأساليب تنميتها كانت مهمة ومهمة جدا.
- كانت درجة توافر الكفايات وممارستها من قبل مديري التعليم أقل من متوسط درجة أهميتها.
- وجود علاقة بين توافر الكفايات لدى مديري التعليم والمؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى.

دراسة الفقيه (١٤٢٧ هـ) بعنوان: (القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص مديري التعليم الذين يعدون قادة ناجحين في ولاية كاليفورنيا. وذلك من خلال تحليل الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لرفع المستوى وتشجيع الأعضاء وتقديم المساندة لكل الأطراف، وصولاً إلى تحديد الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو التعليم الذين يعدون قادة تعليميين فاعلين وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم إجراء مقابلات شخصية من مديري التعليم، والمسؤولين في خمس إدارات تعليمية بولاية كاليفورنيا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل خصائص مديري التعليم بوصفهم قادة فاعلين، التي من أهمها:

- البحث عن مشاكل الطلاب الحقيقية من أجل مساعدتهم على النجاح في الحياة.
- الرغبة في المحافظة على مناصبهم من أجل ترك ميراث من النجاح.
- العمل على تأسيس نظم اتصال فعالة تنتشر في المجتمع التعليمي، والاهتمام الكبير بنشر التواصل على جميع مستويات المنظمة.
- تفعيل أهداف الإدارة التعليمية من المجلس إلى الفصل، وإشراك كل الأطراف المعنية في تطوير وتنفيذ ومتابعة الأهداف.
- الحفاظ على تركيز الميزانية على أهداف الإدارة.
- تحليل بيانات نجاح وإنجاز الطلاب واعتبارها المؤشر الأكبر على نجاح الإدارة.

الفصل الثالث

متغير الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة وأساليبها والعينة

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عن وقوع أحداثا بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، ومصادر المواد الخام، وأنواع معينة من السلوك (أليسون وآخرون، ٢٣، ٢٠٠٢) وذلك بوصف الاتجاهات التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

بعد اختيار الموضوع وتحديد أهداف الدراسة، وكتابة جزء كبير من أدبيات الدراسة اتضحت لدى الباحث المقومات الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، حيث قام في ضوء موضوع الدراسة ووفقا لمشكلتها وأهدافها وأسئلتها ومتغيراتها بتصميم استبانة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، وبعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية تم التأكد من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة من أعضاء الإدارات التعليمية القائمين على إدارات الموهوبين بإدارة التعليم بالرياض، بلغ عددهم (١٠٠) فردا وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم حول الاستبانة من حيث :

- محتوى العبارات ومدى انتمائها للأبعاد.
- تعديل صياغة العبارات أو حذفها.
- إضافة عبارات أو أبعاد أخرى.
- وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإجراء تعديلات على الاستبانة من أهمها:
 - حذف بعض العبارات.
 - فصل العبارات التي تضمنت أكثر من فكرة.
 - دمج بعض العبارات.

- إعادة صياغة بعض العبارات.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية على النحو التالي:

الجزء الأول: ويتضمن البيانات الأولية عن أفراد مجتمع الدراسة وتشمل (نوع إدارة التعليم - الوظيفة - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير) وقد أتيحت للمستجيب مجموعة من الاختيارات تحت كل متغير.

الجزء الثاني: ويتضمن المحاور التالية:

- المحور الأول والثاني: أهمية الأدوار القيادية لمديري التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير وتأثيرها على تنمية مستوى الطلاب الموهوبين والإبداع وإمكانية ممارستها، وقد اشتمل على (٣٠) عبارة تم تحديد درجة أهميتها على يمين المقياس، وإمكانية ممارستها على يسار المقياس، وقد وزعت عبارات هذا المحور وفقاً للأبعاد التالية:

١- بناء وتطوير الرؤية المشتركة (٦) عبارة.

٢- وضع إستراتيجية التطوير (٤) عبارة.

٣- بناء الثقافة المشتركة (٤) عبارة.

٤ - القيادة التشاركية (٣) عبارة.

٥- تحفيز العاملين (٣) عبارة.

٦- تهيئة البنية التنظيمية للتغيير (١٠) عبارة.

- المحور الثالث: المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وقد اشتمل هذا المحور على (١٠) عبارة. وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) ذا التدرج الخماسي لقياس استجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب طبيعة كل محور وفقاً لما يلي:

- لتحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير تم استخدام المقياس الخماسي التالي : كبيرة جداً (٣) كبيرة (٢) متوسطة (١) ضعيفة (١) غير مهم أبداً (١).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس التعليم ومساعدتهم في إدارة التعليم بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (٦٠) مديرا، وبلغ عدد المساعدين (٤٠) مساعدا. الإجمالي لمجتمع الدراسة (١٠٠) فردا موزعين على إدارة التعليم بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وطبقت الدراسة عليهم لعلاقتهم الوثيقة بإدارات التعليم وقدرتهم على تحديد أهمية الأدوار القيادية لمديري التعليم وإمكانية ممارستها، والمعوقات التي يمكن أن تحول دون ممارسة هذه الأدوار، وقد طبقت الدراسة على جميع أفراد المجتمع حرصا على الوصول إلى أعلى معدلات الثقة في نتائج الدراسة.

المجتمع الأصلي للدراسة:

المجتمع الأصلي والطبيعي للدراسة "هي القائمة التي تجمع كل وحدات المجتمع دون استثناء أو دون إهمال أو ترك أي وحدة من وحدات المجتمع"

عينة الدراسة:

اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من القائمين على إدارات الموهوبين والمشاركين في برامج تطويرها وتحسين جودة التعليم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وعددهم خمسون من مدراء ومديرات إدارات الموهوبين من المجموع الكلي الذي بلغ مائة وستون بنسبة ٣١٪.

أدوات الدراسة:

- تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال برنامج (spss) الإحصائي، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:
 - معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية لتوضيح خصائص مجتمع الدراسة
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة أهمية الأدوار القيادية، وتحديد درجة ممارستها، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون ممارستها.
 - اختبار (ت) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعا لمتغيرات (نوع الإدارة، الوظيفة).

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير).

- اختبار (scheffe) لمعرفة اتجاه الفروق في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

اختبار (S.D.L) لتحديد مصدر الفروق في حالة عدم اكتشافه من خلال اختبار (scheffe).

أدوات الدراسة التحليلية:

استخدم الباحث العديد من الإجراءات والأدوات البحثية التي فرضتها طبيعة الدراسة حيث فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها ومنهجها على الباحث إتباع الإجراءات التالية:
الاستبانة:

- بعد أن تمثلت الموضوعية (الصدق - الثبات) في الاستبانة طبقت على أعضاء هيئة التدريس بغرض أخذ آرائهم في معايير ومؤشرات وشواهد وطرق جمع البيانات في مجال إدارة التغيير.
- طريقة إبداء الرأي والتصحيح: أنظر الملحق.

المعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج:

١- بالنسبة لقياس صدق النتائج استخدم الباحث النسبة المئوية وهي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد الاستجابات الصحيحة للعبارة}}{100} \times$$

عدد المحكمين

وتعتبر العبارة صحيحة إذا حصلت على ٧٥٪ فأكثر من رأي جمهور المحكمين.

٢- لبيان الثبات استخدم الباحث معامل ارتباط سبيرمان من العلاقة (١٣) وهي:

$$م = ١ - \frac{٦ \text{ مجف} ٢}{٦}$$

$$ن (١ - ٢)$$

حيث م معامل الارتباط

ن عدد أفراد العينة

ف هي فروق رتبتي كل زوج من الأزواج (التجزئة النصفية) ويوجد صور من معاملات الارتباط مثل الارتباط الجزئي والثنائي لم يتعرض لها الباحث.

ويكون الارتباط قوياً إذا حصل على ٨٠٪ فأكثر. تكملة للجانب التحليلي يتناول الجزء اللاحق نتائج الدراسة التحليلية بالتفسير وسوف ينتهج الباحث في تحليله منهجاً علمياً تقارن فيه نتائج بحثه بما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

الإطار النظري:

يعتبر الإطار النظري لهذه الدراسة القاعدة التي يستند إليها الباحث في تحديد متطلبات إدارة التغيير، وذلك في إطار مفاهيم وتطبيقات الإدارة المعاصرة ذات العلاقة.

المصطلحات والتعاريف:

أولاً: ماهية إدارة التغيير بالمؤسسات التربوية المفهوم - الأهداف - العناصر) مفهوم إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة ، وكثر الاهتمام بها في المنظمات ، وارتباط نجاحها بقدرتها على إدارة التغيير ، كما أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بآليات إحداث التغيير ، وعليه، فقد شهد تحديد مفهوم إدارة التغيير الكثير من الاختلافات في وجهات النظر بحسب كيفية التغيير وآليات تطبيقه ، ونوع التغيير ، ومجالاته تطبيق التغيير بين الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة ، وكل منهم حاول وضع مفهوم لإدارة التغيير يتناسب وطبيعة دراسته التي يقوم بها ، وهذه التعريفات هي : وعرف (Hiatt , ٢٠١٠) إدارة التغيير على أنها نهج منظم لنقل المنظمات من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود ، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بالتغيير .

كما تعرف على أنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين ملائمة أوضاع التنظيم

مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها، استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".

التغيير التنظيمي هو مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. ويعرفها (Bennis , 1965 , p346) على أنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

إدارة التغيير:

وعرف (Hiat ٢٠١٠) إدارة التغيير على أنها نهج منظم لنقل المنظمات من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بالتغيير.

كما يعرفها (رزق، ٢٠١٨) على أنها عملية الانتقال التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تضمن تحسين وتطوير طبيعة أعمال وأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمستوي أفضل. ويُعرفها البحث على أنها العملية المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العملي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والمجتمعية المتاحة للروضة.

"قدرة القائد الإداري على وضع إستراتيجية للتغيير إذا أراد تحقيق العمل بكفاءة مع وجود المرونة عنده تمكنه من تيسير عملية التغيير عن طريق محاولة تحقيق الرضا أو التقليل من الاعتراضات لدى العاملين".

إن فاعلية القائد الإداري في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

أهداف إدارة التغيير:

تختلف أهداف إدارة التغيير حسب طبيعة التغيير ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قادت إليه، وأشار السليم، (٢٠١٤، ٤٠٩) إلى أنه من الصعب تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير المخطط، إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في التالي: تغيير في الاتجاهات، تغيير في السلوك، تغيير في الاتجاهات والسلوك معا التغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة، يمكن إيرادها على النحو الآتي:

١. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
٢. جعل المنظمة أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.
٣. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
٤. تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بالخصائص التالية (حمادات، ٢٠٠٧، ١٢٤-١٢٥) والعميان، ٢٠٠٥، ٣٤٥-٣٤٧):

١. الاستهدافية إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وغاية معلومة وموافقة عليها من قوى التغيير.
٢. الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن تتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
٣. التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
٤. الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تمتلك القدرة على التحرك بحرية مناسبة، وتملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى العمل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
٥. المشاركة: هي المشاركة الفعالة لجميع القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.

٦. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

٧. الإصلاح: إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ومعالجة ما هو قائم من عيوب.

٨. القدرة على التطور والابتكار يجب أن يعمل التغيير نحو الارتقاء والتقدم والتطور على ما هو قائم أو مستخدم.

٩. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل. فقط، ولكنها أيضاً تتكيف وتتوافق معها، وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إنجازها ومسارها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة مع الأحداث.

وبالتالي فإن غياب أي شرط من هذه الشروط يؤدي إلى خلل في عملية التغيير، حيث أن عملية إدارة التغيير هي عملية علمية تهدف إلى تطوير المؤسسة بمشاركة الأطراف ذات العلاقة بها، أخذه في الاعتبار، إمكانيات المؤسسة وأهدافها من أجل زيادة فاعليتها، وتجاوبها مع البيئة المحيطة بها.

التغيير التنظيمي:

والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها، ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أو استحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى، ويحدث التغيير هنا بإعادة النظر في تقسيم المصالح والوحدات الإدارية.

هذا النوع من التغيير على الهيكل التنظيمي الذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف (J - stoner) الهيكل التنظيمي على أنه: الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها. مثل الإدارة المالية وإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة البرامج وإدارة الشؤون الإدارية أو شؤون الموظفين، وقد يكون التغيير والتطوير بهذه الإدارات أو الأقسام في مجال الوظائف وينصب وتحقيق الترابط بينهما.

التغيير الإنساني:

هو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم. وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب والتنمية.

ويكمن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم، ومن ثم العمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة، وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة إن تطوير وتغيير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه المطلوب مع الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد.

مدخل التغيير:

إن التغيير قضية تتم وتخضع لمنظومة وحدوية مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة يبقى لكل موجود نشاطه وحيويته وله مدخلان.

١- المدخل الأول: رفض الماضي.

ويعني ذلك رفض ما هو قائم الآن وما قبله وهذا المدخل يتم استخدامه في حالة الإصلاح للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية ومن خلالها تتنافس مجموعة من القواعد والمبادئ حاکمة لعملية التغيير وتقوم على عناصر رفض الماضي وهي تجسيم ظلم الماضي وإظهار خطايه وإعلان أسرار الماضي وفتح باب التعويض عن المتضررين من الماضي وبذلك توجد قوة دافعة جديدة لإحداث التغيير وتدعيمه.

٢- المدخل الثاني: مدخل الانسلاخ عن الماضي.

وأهمية هذا المدخل أن الوضع الراهن يكون المجتمع ضحية تيارات عاصفة ومتناقضة من الآراء والأفكار والقيم ونجد أهمية منهج في ضرورة الانسلاخ عن الواقع الراهن بإبعاده وجوانبه حتى يمكن إحداث التغيير المطلوب وكذلك إظهار عقم وسلبية الأوضاع الراهنة.

- العوامل التي أدت لتبني إدارة التغيير:

١- التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال جمع المعلومات وتحليلها ونقلها وما حققه في توفير الجهد والوقت.

٢- انفتاح البيئات وازدياد تفاعلاتها المشتركة

٣- ازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال.

٤- الترشيح في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكلفة فارتفاع أسعار المواد الخام ومصادر الطاقة وتكلفة رأس المال تفرض على منظمات الأعمال متابعة ما يحدث من تغيرات مرتقبة أو فرص متوقعة.

٥- تحقيق الجودة والاعتماد في كل الأنشطة الحياتية.

٦- أصبح العالم شاشة صغيرة.

- أنواع التغيير:

١- التغيير على مستوى المؤسسة.

٢- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والمؤسسة.

٣- التغيير على نمط العمل الفردي ويتم من خلال:

أ- إتباع نمط المشورة والمشاركة.

ب- التغيير في العلاقات الشخصية.

- أسباب مقاومة التغيير: (Chance Resistance)

أ- العوامل الفردية:

١- انعدام الأمن وذلك لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج.

٢- توقع الخسارة حيث يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من

التغيير هو توفير النفقات مما يعني أن ذلك قد يحتم وضع حلول

وأساليب عمل من شأنها التأثير على مصالحهم.

٣- الإدراك الخاطئ للتغيير وافترض أنه موجه ضد مصالحهم.

٤- الخوف من المستويات المرتفعة الجديدة للأداء.

٥- يتطلب التغيير تطوير علاقات سلوكية جديدة يكون العاملون غير

مستعدون لها.

٦- الإحساس بالإجبار على التغيير.

ب- العوامل الجماعية:

- ١-تقاوم الجماعات التغيير للرغبة في الاستقرار الإداري وغيره.
- ٢-قلة الموارد المتاحة.
- ٣-التكاليف الباهظة للتغيير.
- ٤-الاتفاقات التي تكون قد ارتبطت بها المؤسسة مع غيرها من المؤسسات.

الموهبة: Giftedness

تعددت تعريفات الموهبة والموهوبين على المستوى العربي والعالمي، فيشير (الشربيني، صادق، ٢٠٠٢، ٢٦ أن مصطلح الموهبة أو التفوق يستخدم للدلالة على مجموعة من الأشخاص الذين يتميزون بذكاء مرتفع وبتحصيل أكاديمي عال وب قدرات خاصة بارعة.

ويُعرف (Cathart, R. ٢٠٠٥) الطفل الموهوب بأنه هو الشخص الذي يؤدي أو لديه القدرة على الأداء بمستوى معين بما يتجاوز أقرانه الذين تقدموا في السن ، والذين يتمتعون بقدرات وخصائص فريدة تتطلب أحكاما خاصة ، ودعما اجتماعيًا وعاطفيًا من الأسرة والمجتمع والسياس التعليمي.

إن الطفل الموهوب هو من يتمتع بذكاء رفيع يضعه في الطبقة العليا التي تمثل أذكى ٢ % ممن هم في مثل سنه من الأطفال، أو هو الطفل الذي يتسم بموهبة بارزة في أية ناحية (أحمد، سهير كامل، بطرس، بطرس حافظ، ٢٠١٠، ٩).

يفترض Sternberg (١٩٩٨) في نظريته للذكاء الناجح المفسرة للموهبة أن الذكاء يشمل المهارات الإبداعية فيتولد أفكار جديدة والمهارات التحليلية في تمييز ما إذا كانت أفكار جيدة، مهارات عملية في تنفيذ الأفكار، وإقناع الآخرين بقيمتها، والمهارات القائمة على الحكمة في توظيف الفرد والمهارات الإبداعية والتحليلية والعملية من أجل الصالح العام.

إن مفهوم الموهبة متعدد الأبعاد ويتضمن خصائص مرتبطة بالشخصية والإدراك والسلوك، حيث بدأ مؤخرا فهم السمات غير المعرفية في دراسة الموهبة كمجموعة من الأبعاد النفسية من أنواع مختلفة، على الرغم من التقدم في البحث

خلال العقود الماضية، فإن نظريات الموهبة لها وجهات نظر مختلفة حول ماهية الموهبة وكيفية تحديد الفرد الموهوب، فقد وصف رينزولي Renzulli الموهبة في نموذج الحلقات الثلاثة، وكشف عن ثلاث خصائص يتمتع بها أي فرد موهوب: الالتزام بالمهمة، والإبداع والقدرة فوق المتوسطة.

ويوضح (٢٠٠٢) Renzulli أن الموهبة كإمكانات في النمو الفردي والتي لها أهمية في التعلم وفي المنتجات التي يطورها الفرد في أي مجال؛ لذلك، فإن علاقة الموهبة ومجال النمو (المنطقي، واللغوي والعاطفي والفني والمادي هي بالنسبة للفرد فرصة للتعبير عن اهتماماته وقدراته، وبالتالي، فإن الفرص التعليمية لها أهمية مطلقة للتعبير عن الموهبة، ويُمكن النظر إلى القدرة فوق المتوسطة والالتزام بالمهام والإبداع على أنها ثلاث مجموعات تفاعلية من السمات التي قد يعرضها الطلاب الموهوبون أو يكونون قادرين على تطويرها.

فالطفل الموهوب من وجهة نظر Renzulli هو الفرد الذي يتمتع بمستوى قدرة عقلية عامة تظهر على شكل أداء متفوق في المدرسة كما تقيسها اختبارات التحصيل المدرسي ، بالإضافة إلى أداء عال في اختبارات الذكاء ، ويتميز هذا الطفل أيضًا بخاصية الالتزام في المهمة والتي تظهر على شكل المثابرة والإصرار على تحقيق الأهداف ، كما يتصف الطفل الموهوب بالإبداع الذي يظهر على شكل أصالة في حل المشكلات وإنتاج ما هو جديد ، ووفق هذا التعريف يجب أن تظهر الخصائص الرئيسية كلها قبل الحكم على الطفل بأنه موهوب أو متفوق الثلاث (سليمان ، عبدالرحمن سيد وأحمد ، صفاء غازي ، ٢٤ ، ٢٠٠١-٢٥) .

الفصل الرابع: خلاصة النتائج والتوصيات الإجرائية

مقدمة:

يتعرض هذا الجزء بالشرح والتفسير للإجابة عن السؤالين الثاني والثالث والذان ينصان على:

- ما معايير ومؤشرات وشواهد مجال إدارة التغيير؟
- ما هي وسائل جمع البيانات في مجال إدارة التغيير؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات قام الباحث بالتالي:

- أ- صمم الباحث استبانة عرضها على الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران لبيان موضوعيتها (الصدق - الثبات).
- ب- طبق الباحث الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران.
- ت- استخدم الباحث النسب المئوية لتحقيق نتائج التساؤلات ويوضح الجزء التالي نتائج هذه الإجراءات.

معايير ومؤشرات إدارة التغيير في تنمية مستوى الطلاب الموهوبين

جدول (١) معايير ومؤشرات مجال إدارة التغيير

م	المعيار	ك	%	المؤشر
١	مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي للتأثير في مستوى الطلاب الموهوبين	٤١	٨٢	توفر إدارة المؤسسة بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الطلاب الموهوبين.
٢	تغير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد	٤٨	٩٦	توفر إدارة المؤسسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد.
٣	تبنى المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير	٤٥	٩٠	تضع إدارة المؤسسة خططاً لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها.

يلاحظ من الجدول (١) ما يلي:

١- جاء في المركز الأول من حيث أهمية إدارة التغيير المعيار ((تغيير تربوي يرتكز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد)) بنسبة ٩٦٪. وهذا يدل على أن هذا المعيار هام لأن المبادرة بالتغيير مهمة ولا تنتظر المؤسسة أو الفرد تعليمات بالتغيير أو عقد دورات تدريبية لذلك.

كذلك على المؤسسة والأفراد تشجيع التجريب والتجديد والسير بخطى واسعة في هذا المجال.

٢- جاء في المركز الثاني المعيار ((تبنى المداخل العلمية في تهيئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير)) بنسبة ٩٠٪. هذا الترتيب منطقي فنجد أنه قامت المؤسسة بالمبادرة في التغيير دون انتظار تعليمات مركزية تبدأ في تهيئة أفرادها والعاملين فيها وحفز جهودهم في إجراءات التغيير.

٣- جاء في المركز الأخير المعيار ((مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي)) بنسبة ٨٢٪. بعد حدوث المبادرة وتهيئة الأفراد يكون هناك خطة تنظيمية وإجرائية داعمة للتغيير ولا تقف عند هذا الحد بل تتعدى ذلك إلى الإبداع فالمؤسسة لا تقف عند الجودة أو ضمانها أو الاعتماد الأكاديمي ولكن تنظر دائما على مبدأ ماذا بعد الاعتماد الأكاديمي.

ب- المؤشرات والشواهد لمعايير إدارة التغيير تبين من الاستبانة التي طبقت على أعضاء هيئة التدريس أن هناك مؤشرات وشواهد لمجال إدارة التغيير. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢)

الشواهد والأدلة والبراهين لمؤشرات إدارة التغيير

م	المؤشرات	الشواهد
١	توفر إدارة المؤسسة بيئة دراسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين	- خطط تحفيز الإبداع - برامج اكتشاف ورعاية الموهوبين - سجلات الأنشطة - تقارير استخدام وسائل التكنولوجيا - نتائج تنفيذ الخطة - خطط المتابعة - بيان بالموارد المستخدمة - سجل انجازات الطلاب
٢	توفر إدارة المدرسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد	- تشكيل فرق العمل - سجل المراسلات - محاضر الاجتماعات واللقاءات - برامج التغيير بالمؤسسة - تشكيل جماعة التطوير - الهيكل التنظيمي للمؤسسة - إسهامات المجتمع المدني
٣	تضع إدارة المؤسسة خططا لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها	- تقارير التقويم الذاتي - خطة إصلاح وتطوير المؤسسة - تشكيل فرق العمل - محاضر الاجتماعات واللقاءات - سجل المراسلات - تقارير استخدام وسائل التكنولوجيا - خطط متابعة التنفيذ - إسهامات المجتمع المدني

ج - وسائل جمع البيانات في مجال إدارة التغيير تبين من المقابلات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس أن هناك وسائل كثيرة لجمع البيانات منها:

١-الملاحظة

٢-مراجعة السجلات

٣-المرفقات

٤-حوار مع إدارة الجامعة

٥-حوار مع بعض العاملين بالجامعة والمجتمع المدني وفيما يلي تفصيل ذلك:

١-الملاحظة:

الملاحظة في مجال إدارة التغيير تمثلت في التالي: -

- إبداعات الموهوبين في المجالات المختلفة
- الموارد التي وفرتها المؤسسة لحفز الإبداع ورعاية الموهوبين.
- مظاهر التطوير والتجديد داخل المؤسسة.

٢-المرفقات:

مراجعة السجلات في مجال إدارة التغيير تمثلت في التالي:

- خطط تحفيز الإبداع
- برامج اكتشاف ورعاية الموهوبين
- تشكيل جماعة التطوير
- خطة إصلاح وتطوير المؤسسة.

٣-مراجعة السجلات:

تمثلت مراجعة السجلات في مجال إدارة التغيير كما يلي:

- سجل اجتماعات وضع خطط اكتشاف ورعاية الموهوبين
- سجل الأنشطة الخاصة بتحفيز الإبداع ورعاية الموهوبين.
- سجلات برامج رعاية الموهوبين
- سجل استخدام وسائل التكنولوجيا لحفز الإبداع ورعاية الموهوبين
- خطط ومتابعة وتقييم برامج اكتشاف ورعاية الموهوبين

- إسهامات المجتمع المدني في اكتشاف ورعاية الموهوبين
- سجل المراسلات الخاصة باكتشاف ورعاية الموهوبين
- بيان بالموارد التي وفرتها المؤسسة لحفز الإبداع ورعاية الموهوبين
- سجل توزيع العمال والاختصاصات بما يوضح المرونة والتفويض
- محاضر الاجتماعات والندوات واللقاءات بما يفيد إتباع منهج ديمقراطي واحترام الآخر.

- سجل تشكيل جماعة التطوير.

- سجل تحفيز العاملين على التطوير.

- خطة وإصلاح وتطوير المؤسسة.

٤- حوار مع أعضاء إدارة الجامعة:

كان الحوار متجهاً نحو بعض العناصر الخاصة بمجال إدارة التغيير وهي كالتالي:

- ما الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لاكتشاف ورعاية الموهوبين؟
- ما وسائل تحفيز الإبداع ورعاية الموهوبين؟
- كيف تستفيد المؤسسة من التكنولوجيا الحديثة في اكتشاف ورعاية الموهوبين؟
- كيف يتم نشر ثقافة تحفيز الإبداع ورعاية الموهوبين؟
- هل يتم إشراك أعضاء من المجتمع المدني في إعداد وتنفيذ برامج حفز الإبداع ورعاية الموهوبين؟

- كيف يتم استثمار النجاحات لتحقيق مزيد من التقدم؟
- كيف يتم متابعة برامج حفز الإبداع ورعاية الموهوبين؟
- ما الإجراءات التي تقوم بها لنشر ثقافة التغيير والحد من مقاومة التغيير؟
- هل هناك نظام لتحفيز العاملين على التطوير والتجديد؟
- ما مدى المرونة في التعاون مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟
- كيف تتعامل المؤسسة مع المعوقين للتطوير؟
- هل يتم تطبيق مبدأ الشورى وسياسة الحوار واحترام الآخر؟
- ما الإجراءات التي اتبعت في وضع خطة تطوير المؤسسة؟

- هل شارك العاملین وأعضاء المجتمع المدني في وضع خطة تطوير المؤسسة؟
- هل يتم تحديد أولويات تنفيذ خطط وإصلاح وتطوير المؤسسة؟
- كيف يتم التعامل مع العقبات التي تواجه تنفيذ خطة إصلاح تطوير المؤسسة؟
- هل عقدت لقاءات لنشر الوعي بوجود خطط إصلاح وتطوير المؤسسة ومناقشتها؟
- هل تم وضع خطط لمتابعة تنفيذ خطة إصلاح وتطوير المؤسسة؟ وكيف يتم تطبيقها؟
- هل يتم الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ خطط إصلاح وتطوير المؤسسة؟

٥- حوار مع بعض العاملين بالجامعة وأعضاء المجتمع المدني:

تم الحوار بين هذه العينات في مجال إدارة التغيير كالتالي: -

- ما الدور الذي تقوم به لحفز الإبداع واكتشاف الموهوبين ورعايتهم؟
- ما أهم المشكلات التي تواجهك في حفز الإبداع واكتشاف الموهوبين ورعايتهم؟
- هل تقوم بمناقشة تلك المشكلات مع إدارة المؤسسة والزملاء؟
- هل تبادر إدارة المؤسسة لحل تلك المشكلات؟
- هل تشارك في وضع خطط حفز الإبداع واكتشاف ورعاية الموهوبين؟
- ما الدور الذي تقوم به لدعم التطوير داخل المؤسسة؟
- هل تعقد إدارة المؤسسة اجتماعات ولقاءات لنشر ثقافة التغيير وتقبل الجديد؟ وهل تشارك في هذه الاجتماعات واللقاءات؟
- هل تتبنى إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة والداعمة للتطوير؟
- هل تشارك في متابعة خطط وإصلاح وتطوير المؤسسة؟

خلاصة النتائج:

أ - أظهرت الدراسة المعايير التالية لمجال إدارة التغيير:

- ١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.
- ٢- تغيير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد.
- ٣- تبني المداخل العلمية في تهيئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير.

ب - أظهرت الدراسة المؤشرات التالية لمجال إدارة التغيير.

- ١- توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.
 - ٢- توفر إدارة المؤسسة مناخا داعما للتغيير والتطوير وتقبل الجديد.
 - ٣- تضع إدارة المؤسسة خططاً لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها.
- ج - أظهرت الدراسة الشواهد والأدلة والبراهين التي تحقق معايير ومؤشرات مجال إدارة التغيير وهي كالتالي:
- خطط تحفيز الإبداع.
 - برامج اكتشاف ورعاية الموهوبين.
 - سجلات الأنشطة.
 - تقارير استخدام وسائل التكنولوجيا.
 - نتائج تنفيذ الخطة.
 - خطط المتابعة.
 - بيان بالموارد المستخدمة.
 - محاضر الاجتماعات واللقاءات.
 - سجل انجازات الطلاب
 - تشكيل فرق العمل
 - برامج التغيير بالمؤسسة
 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة
 - إسهامات المجتمع المدني
 - تقارير التقويم الذاتي
 - سجل المراسلات
 - برامج الاستفادة من نتائج التقويم

د - وسائل جمع البيانات في مجال إدارة التغيير كالتالي:

١-الملاحظة

٢-مراجعة السجلات

٣-المرفقات

٤-حوار مع إدارة الجامعة

٥-حوار مع بعض العاملين بالجامعة والمجتمع المدني.

- التوصيات الإجرائية والمقترحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض التوصيات الإجرائية والمقترحات التي قد تفيد كثيراً في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي ومن هذه المقترحات:

١-ينبغي نشر ثقافة إدارة التغيير.

٢-وضع ميزانية للتدريبات على إدارة التغيير.

٣-الاستعانة بوسائل الإعلام في نشر إرادة إدارة التغيير.

- البحوث المقترحة:

نظراً لأهمية الجودة والاعتماد الأكاديمي وثقافة (ماذا بعد) لذا يقترح

الباحث القيام بالدراسات التالية

١-التغيير والصراع دراسة تحليلية

٢-الأهداف الأخلاقية لإدارة التغيير

٣-أثر التغيير على تحصيل الطلاب

٤-المضامين الشخصية والتنظيمية لإدارة التغيير

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر:

- ١- الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة لمؤسسات وبرامج التعليم العالي، الرياض، ٢٠٠٩م، ص ص ٥-١٠ .
- ٢- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الكويت، وكالة المطبوعات، د. ت، ص ١٠.
- ٣- بار برا ماركل: فهم التغيير والصراع، كلية التربية ميتشجان، جامعة ميتشجان، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٥م، ص ١٢٨ .
- ٤- برنامج تطوير التعليم: الجودة الكلية لمفهوم التطور. قسم جودة التعليم، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٢٠ .
- ٥- جابر عبدا لحميد و أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢م، ١١٢ .
- ٦- جامعة الملك خالد: الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولى لتحسين الجودة في جامعة الملك خالد، أبها، ٢٠٠٨م، ص ٩٨ .
- ٧- جامعة عين شمس: الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧/٢٠١١م، ص ٩٧ .
- ٨- جمال عبدا لعال: إدارة التغيير، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٦٢ .
- ٩- جمال محمد شحاتة: الجودة: مفهوماها، إدارتها، فوائد وعوائق تطبيقها، كلية التربية بالمنيا، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م، ص ٩ .
- ١٠- سعيد أحمد سلمان وصفاء محمود عبدا لعزیز: دليل جودة المدارس المصرية في ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، ٢٠٠٦م، ص ٦٨ .

- ١١- سهير عبدا للطيف أبو العلا: عملية صنع القرار واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية بأسيوط، جامعة أسيوط ، المجلد التاسع، العدد الأول، الجزء الثاني ، يناير ٢٠٠٣م، ص١٢
- ١٢- علي السلمي: الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، د.ت، ص١٢٣ .
- ١٣- عبدا لله السيد عبدا لجواد: المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط كلية فنجرز، ص١٢٨ .
- ١٤- فيلا وثاو ساند: خلق ظروف مواتية للتغيير، كلية التربية، جامعة ميتشجان ١٩٩٥م، ص٥٢ .
- ١٥- محمد ياسين إبراهيم وإبراهيم درويش: المشكلة الإدارية وصناعة القرار، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، د.ت، ص١٠٧ .
- ١٦- وزارة التربية والتعليم المصرية، إدارة التغيير، مكتب المتابعة بقطاع التعليم العام، القاهرة د.ت، ص٥ .
- ١٧- وزارة التربية والتعليم : إدارة التغيير مكتب المتابعة للتعليم العام، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص٨ .

ملاحق الدراسة

استبانة حول إدارة التغيير في تنمية الطلاب
الموهوبين بقطاع التربية والتعليم بالمملكة العربية
السعودية

ملحق

استبانة حول إدارة التغيير بقطاع الموهبة والإبداع دراسة حالة (إدارة الرياض التعليمية بالمملكة العربية السعودية)

يقوم الباحث بدراسة عن إدارة التغيير بقطاع الموهبة والإبداع ويأمل الإفادة برأي سعادتك في عبارات الاستبانة فهي هل تصلح أن تكون معايير لإدارة التغيير أم لا؟ وإذا كانت تصلح فما مؤشرات تلك المعايير وشواهداها. ثم أذكر أساليب جمع البيانات في مجال إدارة التغيير.

- طريقة إبداء الرأي:

هذه الاستبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود والمطلوب قراءة العبارة ووضع علامة (√) تحت كلمة نعم إذا كانت تعبر عن معيار وتحت كلمة لا إذا كانت لا تصلح معياراً لإدارة التغيير.

مثال توضيحي: -

م	العبارة	نعم	لا
١	التغيير عنصر هام في قطاع الموهوبين والإبداع	√	
٢	برامج التغيير غير مهمة		√

في العبارة الأولى وضعت علامة (√) تحت نعم وفي العبارة الثانية وضعت تحت لا. وبهذا لم تكرر علامتان أمام عبارة واحدة.

والباحث ينتهز هذه الفرصة ليقدم لسعادتك الشكر على حسن تعاونكم معه.

الصورة (أ)

م	المعيار	نعم	لا	المؤشر	نعم	لا
١	مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي			توفر إدارة التعليم بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.		
٢	تغير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد			توفر إدارة التعليم مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد.		
٣	تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير			تضع إدارة التعليم خطاً لإصلاح وتطوير المدرسة وتتابع تنفيذها.		

الصورة (ب)

م	المؤشرات	نعم	لا	الشواهد	نعم	لا
١	توفر إدارة التعليم بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين			- خطط تحفيز الإبداع - برامج اكتشاف ورعاية الموهوبين - سجلات الأنشطة - تقارير استخدام وسائل التكنولوجيا - نتائج تنفيذ الخطة - خطط المتابعة - بيان بالموارد المستخدمة		

		- محاضر الاجتماعات - سجل انجازات الطلاب				
٢	توفر إدارة المؤسسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد	- تشكيل فرق العمل - سجل المراسلات - محاضر الاجتماعات واللقاءات - برامج التغيير بالمدارس - تشكيل جماعة التطوير - الهيكل التنظيمي للإدارة - إسهامات المجتمع المدني				
٣	تضع إدارة المؤسسة خططاً لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها	- تقارير التقييم الذاتي - خطة إصلاح وتطوير المؤسسة - تشكيل فرق العمل - محاضر الاجتماعات واللقاءات - سجل المراسلات				

		- تقارير استخدام وسائل التكنولوجيا - خطط متابعة التنفيذ - إسهامات المجتمع المدني - برامج الاستفادة من نتائج التقييم				
--	--	--	--	--	--	--

الصورة (ج)

م	وسائل جمع البيانات	نعم	لا
١	الملاحظة		
٢	المرفقات		
٣	المتابعة		
٤	المراقبة		
٥	مراجعة السجلات		
٦	حوار مع إدارة التعليم		
٧	حوار مع العاملين بالإدارة		
٨	الرصد والتحليل		
٩	حوار مع أعضاء من المجتمع المحلي		
١٠	دراسة النتائج		

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معايير ومؤشرات وكذلك الشواهد وأساليب جمع البيانات لمجال دور إدارة التغيير في تنمية مستوى الطلاب الموهوبين والإبداع أمل عن منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها فقد استخدم الباحث النهج الوصفي والتاريخي والتحليلي في هذه الدراسة كما استخدم الاستبانة والمقالات الشخصية لعينة بلغت ٣١٪ من المجموع الكلي (العينة خمسون من مائة وستون عضواً).

وقد جاءت النتائج كالتالي:

أولاً: المعايير في مجال إدارة التغيير.

- ١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي.
 - ٢- تغيير تربوي يركز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد.
 - ٣- تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير.
- ثانياً: المؤشرات في مجال إدارة التغيير.

- ١- توفر إدارة المدرسة بيئة دراسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.
 - ٢- توفر إدارة المدرسة مناخاً داعماً للتغيير والتطوير وتقبل الجديد.
 - ٣- تضع إدارة المدرسة خططا لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها.
- ثالثاً: الشواهد والأدلة والبراهين لمجال إدارة التغيير.

- خطط تحفيز الإبداع.
 - سجلات الأنشطة.
 - خطط المتابعة.
 - سجل انجازات الطلاب.
 - محاضر الاجتماعات واللقاءات.
 - تشكيل فرق العمل.
 - تقارير التقويم الذاتي.
 - إسهامات المجتمع المدني.
 - برامج الاستفادة من نتائج التقويم.
- رابعاً: طرق وأساليب جمع البيانات لمجال إدارة التغيير.

- ١-الملاحظة.
- ٢-مراجعة السجلات.
- ٣-قائمة المرفقات.
- ٤-حوار مع إدارة المدرسة.
- ٥-حوار مع بعض العاملين بالمدارس وأعضاء من المجتمع المدني.