

إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي

بجامعة نجران

دراسة تحليلية

إعداد

دكتور/ جمال جمعة عبد المنعم إبراهيم المنياوي
أستاذ أصول التربية المساعد

جامعة نجران
المملكة العربية السعودية

م	الموضوع
١	مقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٤	البحوث والدراسات السابقة
٥	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	منهج الدراسة وأساليبها والعينة
٩	مسلمات الدراسة
١٠	مصادر الدراسة
١١	مصطلحات الدراسة
١٢	خطة الدراسة
١٣	خلاصة النتائج والتوصيات الإجرائية والمقترحات
١٤	المراجع
١٥	ملخص الدراسة
١٦	الملاحق

مقدمة :

في ظل الاتجاه نحو التطوير ونفض غبار التخلف والسير في منظومة التحسين والجودة للوصول إلى الاعتماد الأكاديمي كان لا بد من ان نفق عند إدارة التغيير التي بها نستطيع التغيير الايجابي التي تقودنا إلى التحسين والتطوير والاندفاع نحو الجودة المأمولة وبعدها الاعتماد الأكاديمي ولا نفق عند هذا الحد ولكن نسير مع مبدأ "ماذا بعد؟".

مشكلة الدراسة:

على حد علم الباحث من خلال إطلاعته على بعض الدراسات والأبحاث السابقة تبين إن موضوع إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي لم تتناوله الدراسات بالبحث والتحليل.

وقد أحس الباحث بتلك المشكلة أثناء عمله في تحسين وتطوير وجودة التعليم وكذلك في برامج ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمدة سبع سنوات في كل من مصر وليبيا والسعودية وعند الزيارة العلمية لكل من ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:-

- ١- إن معرفة مفهوم "إدارة التغيير" يعتبر إسهام إيجابي في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي والذي يحمل في طياته إرادة التغيير .
- ٢- إن معرفة أدوات تقويم "إدارة التغيير" يثري برنامج الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- ٣- إن ممارسة مجال "إدارة التغيير" وتطويره يطور من مهنية وأنشطة ورسالة وأهداف أعضاء هيئة التدريس بل كل أعضاء مجتمع الجامعة.

البحوث والدراسات السابقة:

- ١- دراسة الهيئة الوطنية السعودية للتقويم والاعتماد الأكاديمي: (١)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعايير الوطنية الخاصة بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي. فقد عرضت الدراسة إحدى عشر مجالاً تغطيها مجموعة من المعايير تشرح كيفية تنفيذ وتحليل الوضع الراهن ثم بناء الاستبانة تمهيداً لإحداث تغيير مرغوب فيه.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور الجودة والاعتماد الأكاديمي، بينما تختلف معها في أن هذه الدراسة ركزت على المعايير تركيزاً عاماً دون الدخول في تفاصيل هذه المعايير.

إلا أن الدراسة الحالية تدخل بتفصيل عميق في إدارة التغيير والتحول إلى إدارة تغيير تشمل كل المعايير وصولاً إلى الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بلورة الجزء النظري وبعض النتائج والمعايير.

٢- دراسة سهير عبدا للطيف أبو العلا: (١١)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية صنع القرار التربوي والتعرف على المشكلات التي تحد من فاعلية عملية صنع القرار التربوي واتخاذها وتنفيذها. وكذلك صياغة بعض المقترحات التي من شأنها تحسين عملية صنع القرارات التربوية على مستوى الوحدة الإدارية التربوية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام التكرارات والنسب المئوية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها: أن القرارات الرشيدة هي التي تأتي من إرادة وإدارة التغيير، ولكن في الحقيقة لا توجد في المؤسسة التربوية. وأن القرارات تتخذ عند حدوث المشكلات داخل المؤسسة التربوية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جزئية إدارة التغيير الإداري في صنع القرار واتخاذها. وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في أن الدراسة الحالية تهتم بالتغيير الإداري بينما تتعدى الدراسة الحالية كل ذلك إلى إدارة التغيير الكلي في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في استبانة صنع القرار وبعض النتائج والجزء النظري.

٣- دراسة برنامج تطوير التعليم: (٤)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التغيير في الجودة الكلية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الاستبانة. وقد توصلت إلى نتائج عدة منها: الاهتمام بالتغيير في مجال الجودة الكلية باعتباره معياراً هاماً في إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجال الجودة وتختلف معها في أن الدراسة الحالية تهتم بكل جوانب إدارة التغيير بينما تهتم هذه الدراسة فقط بالتغيير في الجودة الكلية وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الاستبانة وبعض الجوانب الإجرائية.

٤- دراسة جامعة الملك خالد: (٦)

تهدف هذه الدراسة إلى إدراج معايير للتحسين ومنها التغيير. واستخدمت الدراسة الاستبانات والمقابلات حول الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة للحاق بالجودة والاعتماد الأكاديمي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة في مجالات عدة منها التغيير ونتائج التقويم الذاتي والتحليل البيئي.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في محور الجودة وتختلف معها في إن هذه الدراسة ركزت على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، أما الدراسة الحالية فركزت على إدارة التغيير.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بلورة الجزء النظري وبعض النتائج والاستبانات.

٥- دراسة جامعة عين شمس: (٧)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، ومن ضمن هذه الإستراتيجية مجال التغيير. واستخدم الباحثون الاستبانات والمقابلات الشخصية بأنواعها المختلفة وبعض ورش العمل والزيارات الميدانية حول الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج على عدة محاور منها: رؤية ورسالة الجامعة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة والغايات والأهداف الإستراتيجية والبرامج التنفيذية، من ضمن هذه الاستراتيجيات مجال التغيير.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجال الجودة والاعتماد وتختلف معها في إن هذه الدراسة ركزت على رؤية ورسالة الجامعة وتحليل البيئة الداخلية، ولكن الدراسة الحالية ركزت على إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في بعض الخطوات الإجرائية وبعض النتائج.

٦- دراسة وزارة التربية والتعليم المصرية: (١٦)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان معايير ومؤشرات التغيير. وقد استخدمت الدراسة الاستبانات والملاحظة والمقابلات الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إن التغيير له الكثير من المعايير والمؤشرات.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في مجال الجودة والاعتماد وتختلف معها في إن هذه الدراسة: اقتصر على بيان بعض المعايير والمؤشرات، أما الدراسة الحالية أخذت إدارة التغيير بكل معاييرها ومؤشراتها والمحكات وواصفات الأداء وغيرها.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الجزء النظري وبعض النتائج والاستبانات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:-

- ١- شكل ومفهوم وتطور إدارة التغيير.
- ٢- معايير ومؤشرات وشواهد إدارة التغيير.
- ٣- وسائل جمع البيانات في مجال إدارة التغيير.

تساؤلات الدراسة:

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

- ١- ما شكل مفهوم وتطور إدارة التغيير؟
- ٢- ما معايير ومؤشرات وشواهد إدارة التغيير؟
- ٣- ما هي وسائل جمع البيانات في مجال إدارة التغيير؟

حدود الدراسة:

- ١- تتعرض الدراسة لمجال إدارة التغيير دون التعرض لمجالات أخرى.
- ٢- أساتذة جامعة نجران المشتركين في نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي.

منهج الدراسة وأدواتها وأساليبها:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث ما يلي:-

١- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي وذلك لبلورة الجزء الخاص بإدارة التغيير.

٢- أدوات الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته استبانته لإيضاح رأي أساتذة جامعة نجران في موضوعات إدارة التغيير.

٣- أساليب الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية لتوضيح معايير ومؤشرات وشواهد إدارة التغيير.

عينة الدراسة:

اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من أساتذة جامعة نجران والمشاركين في برامج تطوير وتحسين وجودة التعليم، وكذلك برامج الاعتماد الأكاديمي وعددهم خمسون عضو هيئة تدريس

من المجموع الكلي الذي بلغ مائة وستون عضو هيئة تدريس في كل من نجران وشروره بنين وبنات بنسبة ٣١%.

مسلمات الدراسة:

- ١- إدارة التغيير تنثري العملية التعليمية.
- ٢- إدارة التغيير تساعد على زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- دعم إدارة التغيير يدعم القيم المعطاة والقيم المساندة للعملية التربوية.

مصادر الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المصادر التالية:-

- ١- بعض المؤلفات العربية.
- ٢- الندوات التربوية في مجال إدارة التغيير.
- ٣- ورش العمل للبرامج العربية والأجنبية في مجال إدارة التغيير.
- ٤- الأبحاث والدراسات السابقة.
- ٥- المنشورات والمقترحات والتقارير الصادرة من المؤتمرات التربوية.

مصطلحات الدراسة:

١- الإدارة:

"مجموعة من المبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل واتخاذ القرارات التي يستعين بها الإداريون في تحليل مشكلات المؤسسات التي يعملون بها، واختيار أفضل الحلول وصولاً إلى نتائج محددة ومرغوبة". (١٢)

٢- القرار:

"الاختيار الحذر والدقيق لأحد بدائل من اثنين أو أكثر من البدائل السلوكية". (١٥)

ويعرف بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الأهداف التي يبتغيها.

٣- الجودة:

"تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً". (٩).

ويعرف الباحث الجودة على أنها:

الوصول بالمؤسسة إلى الخطأ الصفري والتنافسية العالمية مع الحفاظ على الثوابت الوطنية في ظل لامركزية المال والقرار ومشاركة مجتمعية فاعلة.

٤- الاعتماد الأكاديمي:

"إقرار الهيئة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي استيفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج مستوى معين من معايير الجودة". (١٠)

٥- التغيير:

"مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تجديد وإصلاح كل ما ينشأ من تفاعل الإنسان بالبيئة المحيطة به بهدف تحقيق أعلى مستويات الإتقان في ما من شأنه الرقي في تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين قدرة أي نظام على القيام بمهامه من خلال زيادة قدرته على التكيف والتجديد" (١٧)

٦- إدارة التغيير:

"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". (١٧)

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.

خطة الدراسة:-

للإجابة عن تساؤلات الدراسة اتبع الباحث الخطوات التالية:

أولاً: للإجابة عن التساؤل الأول وهو: ما شكل ومفهوم وتطور إدارة التغيير؟
يقوم الباحث بعرض جزء نظري عن إدارة التغيير من حيث المفهوم والتطور.

ثانياً: للإجابة عن التساؤل الثاني والثالث وهما:

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

يقوم الباحث بتصميم استبانته وتقدم للأساتذة بجامعة نجران لأخذ آرائهم في تلك التساؤلات وسوف يقوم الباحث بتنظيم تقرير الدراسة بعد هذا الجزء في الصورة التالية:-

أولاً شكل مفهوم وتطور إدارة التغيير.

ثانياً الإطار العام للدراسة التحليلية.

ثالثاً نتائج الدراسة وتفسيرها.

رابعاً خلاصة النتائج والتوصيات.

أولاً: شكل ومضمون وتطور إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير كأي إدارة تهدف لتحقيق الفاعلية الإدارية وقد تتطلب من القائد إجراء تغييرات في متطلبات عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرق العمل أو إعادة بناء هياكل التنظيم وهذا يتطلب أن يكون لدى المدير القدرة على وضع استراتيجية للتغيير.

أ- مفهوم عملية التغيير: (٣)

- ١- ليس الهدف الوصول إلى قمة التجديد.
 - ٢- ليس كافياً أن تمتلك أفضل الأفكار.
 - ٣- يجب أن نقدر الصعوبات التي تظهر مبكراً عند التنفيذ.
 - ٤- يجب أن نحترم المقاومة ونعيد توجيهها.
 - ٥- يجب أن نوجد ثقافة للتغيير.
 - ٦- يجب أن نفهم التغيير على أنه عملية معقدة ولا تقاس من خلال قائمة اختيارات.
- ب- بناء العلاقات

- ١- يجب أن نفهم التعاون من خلال تحالف شركاء من الخارج والداخل.
- ٢- يجب أن نبني علاقات عمل ايجابية وأن ننهي العلاقات السلبية الأخرى.
- ٣- أن نقدر الشركاء على اختلافهم.

ج- بناء ونشر المعرفة:

- ١- يجب أن نعمل على توليد وزيادة المعرفة داخل وخارج المؤسسة.
- ٢- يجب أن نوجد ونؤصل ثقافة تعاونية تشجع على نشر المعرفة.

د- صنع التجانس / التماسك:

- ١- يجب أن نجد طريقنا خلال الغموض الذي يحيط بعملية التغيير.
- ٢- أن ندرك أن الإبداع قد ينتج من وجودنا على حافة الفوضى.
- ٣- أن نصنع التجانس من خلال العمل على السياسات والتقييم والتنمية المهنية.

هـ - التغيير كقوة في حياتنا:

- ١- التغيير دائماً حولنا وكل ما نحتاجه للتحقق من هذا هو النظر حولنا لنرى التغيير الذي يحدث بفعل الزمن.
 - ٢- التغيير دائماً متكيف مع الحاجة.
 - ٣- التغيير حتمي في حياتنا وأنشطتنا.
 - ٤- التغيير لا يمكن التنبؤ به لكن يمكن وضع ضوابط من شأنها توجيه عملية التغيير.
- خلق ظروف مواتية للتغيير (١٤) ويتضح ذلك من الجدول التالي :

(تخطيط وتعديل من فيلا وثاو ساند ١٩٩٥)

Vision الرؤية	Skills المهارات	Incentives الحوافز	Resources الموارد	Action plan خطة العمل	Collegiality الزمالة	Change التغيير
	المهارات	الحوافز	الموارد	خطة العمل	الزمالة	Confusion الفوضى
الرؤية		الحوافز	الموارد	خطة العمل	الزمالة	Anxiety الانزعاج
الرؤية	المهارات		الموارد	خطة العمل	الزمالة	Resistance المقاومة
الرؤية	المهارات	الحوافز		خطة العمل	الزمالة	Frustration الاحباط
الرؤية	المهارات	الحوافز	الموارد		الزمالة	Lack direction مفترق الطرق
الرؤية	المهارات	الحوافز	الموارد	خطة العمل		Isolation العزلة

يحتاج التغيير الايجابي إلى عناصر ستة هي : الرؤية والمهارات والحوافز والموارد وخطة العمل والزمالة .

الرؤية (Vision)

- ١- الرؤية هي الصورة الكلية التي يجب أن يعرفها الناس ليكونوا على دراية بما سيسفر عنه أي نوع من التغيير.
- ٢- غالباً ما تكون الرؤية واضحة للأفراد الذين يقودون التغيير ولا تكون واضحة لمن سيقوم بتنفيذ التغيير.
- ٣- بدون رؤية واضحة يكون هناك فوضى فيما يجب أن يقوم الناس به. ويرى الباحث أن الرؤية بلا تخطيط حلم وأن التخطيط بلا رؤية عناء.

المهارات: (Skills)

- ١- إذا لم يؤمن الناس بأنهم يمتلكون المهارات التي تسمح لهم بإحداث التغيير سوف يشعرون بالانزعاج.
- ٢- يتطلب التغيير عادة العمل بطرق جديدة وتجريب استراتيجيات مختلفة وتنفيذ خطط جديدة.
- ٣- يجب على قادة التغيير أن يتأكدوا من توافر المهارات المطلوبة لتنفيذ التغيير.

الحوافز : (Incentives)

- ١- الحوافز عصب تحقيق الأهداف .

٢- يجب علي المسؤولين التأكد من توافر الحوافز عند بداية أي مشروع .

٣- إن لم يكن هناك حوافز فيكون هناك مقاومة لأي تغيير

الموارد: (Resources)

- ١- تعتبر الموارد عصب تحقيق أي تغيير فعال.
- ٢- تأخذ الموارد أشكال عديدة منها الموارد المالية والمادية أو المساندة الاجتماعية والعاطفية والتنازل عن الأجر أو التبرع ببعض الوقت.
- ٣- إذا لم تكن الموارد المطلوبة متوافرة أو يمكن توفرها فسوف يشعر المشاركون بالإحباط.

خطة العمل: (Action Plan)

- ١- هناك حاجة إلى وجود خطة للعمل لتوجيه جهودا لتغيير وإدارة الموارد والتأكيد على أن العمل يسير وفق البرنامج الزمني والمسئوليات المحددة له.
- ٢- يجب أن يتم تفسير خطة العمل بوضوح وأن تكون مفهومه ومتفق عليها من قبل جميع الشركاء .
- ٣- إذا لم يكن هناك خطة للعمل محددة وواضحة فسوف يفقد الشركاء طريقهم.

الزمالة (Collegiality)

- ١- العلاقات الايجابية بين الأفراد تكتسب أهمية خاصة خلال جهود التغيير.
- ٢- الاحترام المتبادل والتمسك بالهدف العام والإحساس بروح الجماعة هي شروط أساسية لنجاح أي تغيير .
- ٣- بدون وجود علاقات الزمالة يشعر الناس كأنهم معزولين مما قد يتسبب في عدم رغبتهم في الاستمرار في جهود التغيير.

أحياناً يؤدي التغيير إلى حدوث صراع:

- ١- لأن الناس ينظرون إلى التغيير بطرق مختلفة، فإنهم كذلك يتعاملون معه بطرق مختلفة.
- ٢- توجد العديد من الأسباب التي تؤثر على رؤى الأفراد للتغيير وكيفية تعاملهم معه.
- ٣- لا يوجد نمط صحيح أو خطأ للتعامل مع الصراع بل يمكننا استخدام أي من هذه الأنماط تبعاً للمواقف المختلفة.

أنماط التعامل مع الصراع:

- المتنافس
- الميسر / المتوائم
- الانسحابي / التحاشي
- المتعاون
- المتفاوض / المساوم

١- الشخص المتنافس (Competing)

- أ- صاحب هذا النمط هو شخص حازم / صارم وغير متعاون.
- ب- يريد دائماً أن يكسب.
- ج- نمط المنافس يحمل معنى استخدام القوة والسلطة.

٢- الشخص الميسر / المتوائم (Accommodating)

- أ- شخص غير حازم / صارم ومتعاون.
- ب- يتجاهل مكاسبه الشخصية ويظهر الإيثار والتضحية بالنفس.
- ج- قد يأخذ هذا النمط شكل الكرم أو إسداء المعروف والمساعد أو طاعة أوامر الآخرين عند الاختلاف معها أو الخضوع إلى وجهة نظر شخص آخر.
- د- نمط المتوائم يحمل معنى التيسير.

٣- الشخص الانسحابي: (Avoiding)

- أ- هو شخص غير حازم وغير متعاون.
- ب- يسعى إلى تحقيق أهداف أو مكاسب ذاتية آنية أو مكاسب للآخرين.
- ج- هو شخص لا يواجه الصراع
- د- الانسحاب من مواقف التهديد أو النزاع.

٤- الشخص المتعاون: (Collaborating)

- أ- شخص حازم ومتعاون وصاحب رأي.
- ب- يحاول العمل لرضا الطرفين.
- ت- يقصد بالتعاون هو محاولة حقيقية لرصد الاهتمامات أو المكاسب التي يحملها موضوع ما لكلا الطرفين وإيجاد بديل يراعي كل الأطراف.
- د- قد يأخذ التعاون شكل بحث خلاف ما للوقوف على وجهتي نظر الطرفين.

٥- الشخص المفاوض (المساوم):

- أ- يقف في الوسط بين الحزم والتمسك بالرأي.
- ب- يهدف إلى الخروج أو التوصل إلى صيغة حل مقبول ولو جزئياً من كلا الطرفين.
- ث- يتوسط نمط الشخص المفاوض نمطي المنافس والمتعاون.
- د- يستسلم/ يتسامح الشخص المفاوض أكثر مما يفعل الشخص المنافس ولكن بدرجة أقل من الشخص المسير / المتوائم.

مدخل التغيير: (٨)

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 حاكمة لعملية التغيير وتقوم على عناصر رفض الماضي وهي تجسيم ظلم الماضي وإظهار خطاياه 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.

ثانياً: الإطار العام للدراسة التحليلية:

مقدمة

يتناول هذا الجزء أدوات الدراسة التحليلية والمجتمع الأصلي للدراسة والمعالجة الإحصائية والعينة ومواصفاتها وكيفية تفسير النتائج وفيما يلي تفصيل ذلك.

أ- 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:-

- المقابلات الشخصية:

استهدف الباحث من إجراء المقابلات الشخصية مع أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران ما يلي:

١- عرض الاستبانة للتأكد من الصدق والثبات لها تمهيداً لاستخدامها.

٢- التطبيق على أعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج تطوير وتحسين الجودة والاعتماد الأكاديمي.

- 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.

ب- 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" (١)

ج- عينة الدراسة ومواصفاتها:

أخذت عينة من الدراسة من المجتمع الأصلي مجموعها خمسون عضو هيئة تدريس من العدد الكلي البالغ مائة وستون عضواً بواقع ٣١% بنين وبنات من نجران وشروهر.

د- المعالجة الإحصائية وكيفية تفسير النتائج:

١- بالنسبة لقياس صدق النتائج استخدم الباحث النسبة المئوية وهي (٢) :

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

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

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

$$م = ١ - \frac{٦ \text{ مج ف } ٢}{٦}$$

$$ن (٢ - ١)$$

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 (٥) .

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 .

ثالثاً : نتائج الدراسة وتفسيرها:

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 ؟

وللإجابة 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.

ج- استخدم الباحث النسب المئوية لتحقيق نتائج التساؤلات ويوضح الجزء التالي نتائج هذه الإجراءات.

معايير ومؤشرات إدارة التغيير

جدول (١)

معايير ومؤثرات مجال إدارة التغيير

م	المعيار	ك	%	المؤشر
١	مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي	٤١	٨٢	توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.
٢	تغير تربوي يركز على المبادرة 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 خطاً لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها.

يلاحظ من الجدول (١) ما يلي :

١- جاء في المركز الأول من حيث أهمية إدارة التغيير المعيار ((تغيير تربوي يركز 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 دائماً 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 جامعية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

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 والتقويض
- 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 العاملين 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 وتطوير 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؟

رابعاً خلاصة النتائج والتوصيات الإجرائية :

مقدمه

يتعرض هذا الجزء لنتائج الدراسة والتوصيات الإجرائية في ضوءها وبعض البحوث المقترحة. وهذا ما يتم سرده في النقاط التالية:

- خلاصة النتائج :

- أ – أظهرت الدراسة المعايير التالية لمجال إدارة التغيير :
- ١- مناخ تنظيمي داعم للتغيير التربوي الإبداعي

- ٢- تغيير تربوي يرتكز 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 خططا 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
 - ٥- العمل في بيئة التغيير دراسة تحليلية
 - ٦- الأنشطة المستقبلية لحفز الطلاب على الإبداع والتغيير

المراجع

- 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 ص١٠،
- ٣- بار برا ماركل: فهم التغيير والصراع، كلية التربية ميتشجان، جامعة ميتشجان، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠٠٥م، ص١٢٨ .
- ٤- برنامج تطوير التعليم: الجودة الكلية لمفهوم التطور. قسم جودة التعليم، القاهرة ، ٢٠٠٦م، ص٢٠ .
- ٥- جابر عبدا حميد و أحمد خيرى كاظم: مناهج البحث فى التربية وعلم النفس، القاهرة ، دار النهضة العربية، ٢٠٠٢م، ١١٢ .
- ٦- جامعة الملك خالد: الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولى لتحسين الجودة فى جامعة الملك خالد، أبها، ٢٠٠٨م، ص٩٨ .
- ٧- جامعة عين شمس: الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس فى ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧/٢٠١١م، ص٩٧ .
- ٨- جمال عبدا لعال: إدارة التغيير، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص٦٢ .
- ٩- جمال محمد شحاتة: الجودة: مفهومها، إدارتها، فوائد وعوائق تطبيقها، كلية التربية بالمنيا، جامعة المنيا، ٢٠٠٥م، ص٩ .
- ١٠- سعيد أحمد سلمان وصفاء محمود عبدا لعزیز: دليل جودة المدارس المصرية فى ضوء المعايير القومية للتعليم، برنامج جوائز الامتياز المدرسي، ٢٠٠٦م، ص٦٨ .
- ١١- سهير عبدا للطيف أبو العلا: عملية صنع القرار واتخاذ القرار التربوي فى الإدارة المدرسية دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية بأسىوط، جامعة أسىوط ، المجلد التاسع، العدد الأول، الجزء الثانى ، 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 فى العلوم الإنسانية، أسىوط كلية فنجرز، ص١٢٨ .
- ١٤- فيلا وثاؤ 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 .

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معايير ومؤشرات وكذلك الشواهد وأساليب جمع البيانات لمجال إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي 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 :

أولا المعايير في مجال إدارة التغيير .

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

ثانيا المؤشرات في مجال 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 خططا لإصلاح وتطوير المؤسسة وتتابع تنفيذها .

ثالثا 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

رابعا طرق وأساليب جمع البيانات لمجال إدارة التغيير .

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

استبانة حول إدارة التغيير في ظل الجودة
والاعتماد الأكاديمي

إعداد

دكتور/ جمال جمعة عبدا لمنعم إبراهيم
أستاذ أصول التربية المساعد

جامعة نجران
المملكة العربية السعودية

ملحق

استبانته حول إدارة التغيير في ظل الجودة

والاعتماد الأكاديمي

سعادة الدكتور (الاسم اختياري)!

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة عن إدارة التغيير في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي 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 نجران 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	الرؤية عنصر هام في الجودة	√	
٢	برامج الجودة 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.

الباحث

د. جمال جمعة عبدا لمنعم المنياوي

الصورة (أ)

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

الصورة (ب)

م	المؤشرات	نعم	لا	الشواهد	نعم	لا
١	توفر إدارة المؤسسة بيئة جامعية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين			<ul style="list-style-type: none"> - 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			<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل فرق العمل - سجل المراسلات - محاضر الاجتماعات واللقاءات - برامج التغيير بالمؤسسة - تشكيل جماعة التطوير - الهيكل التنظيمي للمؤسسة - إسهامات المجتمع المدني 		
٣	تضع إدارة المؤسسة خطاً لإصلاح وتطوير المؤسسة			<ul style="list-style-type: none"> - 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 - برامج الاستفادة من نتائج التقويم			وتتابع تنفيذها	
--	--	---	--	--	----------------	--

الصورة (ج)

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