

المبحث الأول

"إدارة التغيير"

# إدارة التغيير التربوي

## المبحث الأول

### "إدارة التغيير"

#### - مقدمة:

تشهد المجتمعات العالمية المعاصرة تحديات ثقافية كثيرة وكبيرة، تتمثل في عدة متغيرات متسارعة في الفكر العالمي وظهور حركات واتجاهات فكرية جديدة والتي يمكن أن تختزلها ظاهرة العولمة، كما تشهد الدول العربية حركة تغيير غير مسبوقه وخاصة في المجال السياسي، فقد فرضت هذه التغيرات المتسارعة على المؤسسات المجتمعية ضرورة مسايرة هذه التحولات، وانطلاقاً مما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في كافة المجالات سواء أكانت: السياسية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية وما تحتويه من تحرير للتجارة الدولية وتكوين كتلات اقتصادية وظهور مؤسسات وشركات متعددة الجنسيات والمنافسة الدولية وغيرها. فقد فرض هذا التطور السريع معياراً جديداً للحكم على تقدم الشعوب والأفراد إذ لم يعد البقاء للأقوى كما كان بالأمر وإنما صار البقاء للأكثر ذكاءً والأقدر على إنتاج المعرفة واستثمارها والأقدر على مواجهة التغيير وصناعته وإدارته، فقد أصبحت الشعوب تنافس في القدرة على تهيئة المناخ لتقبل التغيير ومراكبة التطور

## إدارة التغيير التربوي

وتوجيه حركة الحياة ذات الإيقاع السريع.

وبذلك تعيش مختلف المؤسسات اليوم في ظل تغير سريع يتخطى حدود المؤسسات إلى المجتمع ذاته قيمه وأخلاقه، عاداته وتقاليده وحتمية التغيير في هذا العصر تقتضي توافر إرادة التغيير التي تستدعي بالضرورة إدارة التغيير ضمن سياق ثقافي يُحدد اختيارات هذه العملية ويوجه مساراتها نحو تطوير المجتمع، وبمعنى أكثر وضوحاً ففي ظل ثقافة التغيير المتمثلة في تحولات عالمية معاصرة وتغيرات محتملة في عالم الغد وما يترتب عليها من تغيرات مجتمعية وتكنولوجية وثقافية تكون السمة الرئيسة للمجتمعات الحالية هي سرعة التجديد والتغيير، فحينما نتحدث عن ثقافة التغيير فإننا نتحدث عن الوعي بهذا التغيير ومدى استيعابنا لتغيرات الحياة المحيطة بنا وعن نوعية أبنية فكرية وتربوية تستلهم الماضي وتعي الحاضر لاستشراف المستقبل؛ لذا تُعد ثقافة التغيير ابرز الموجهات الفكرية والتربوية المؤسسة لحركة المؤسسات ضمن إيقاعات عصرنا الحالي.

فالمؤسسات المعاصرة ليست بعيدة عن هذه التغيرات باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة بصفة مستمرة والتغيير يحيط بها من كل جانب، وهذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل ويفرض عليها إحداث التغيرات المناسبة؛ لضمان بقائها واستمرارها. وبذلك فإن التغيير يُعد ظاهرة مستمرة

## إدارة التغيير التربوي

ملازمة للوجود الإنساني والحياة كلها؛ لذا فنحن دائماً بحاجة مستمرة إلى تغييرات لمواكبة ومسايرة مقتضيات هذا العصر سريع التغيير.

وكل ما سبق يوضح أن التغيير من طبيعة الحياة البشرية وقانون من قوانين الكون فمن طبيعة الحضارات والشعوب السعي وراء التغيير لاستقرار أفضل بعد ذلك لكن ليس هذا هو الحال في عالمنا العربي فما حدث وولازال يحدث قاء الشعوب العربية لفوضى على جميع المستويات ربما لم يسبق لها مثيل في تاريخها الحديث والمعاصر.

### فالثقافة العربية، في حقيقتها،

- ثقافة مقاومة للتغيير ورافضة له على الأقل قبل حدوث الثورات الأخيرة والتي أدت إلي تغيير أنظمة الحكم في عدة دول.
- ثقافة تفضل عموماً إتباع النموذج الموجود والذي تمت تجربته ويكون عادة نموذج جاهز قد تركه السلف وغير مستعدة للتغيير والتجريب.

ومن الواضح اليوم أن ما حدث من تغييرات لا يرقى لمستوى "ثقافة تغيير" ذات منهج ورؤية استشرافية للمستقبل؛ لأنها لم تخرج من إطار السلوك الارتجالي والاندفاع العاطفي، في حين أن التغيير الفعلي في حقيقة الأمر هو خطة استراتيجية مدروسة ذات بعد فكري قبل أن يكون مجرد رد فعل لظرف أو ضغط ما؛ لذا يجب مراجعة ثقافة التغيير في الفكر العربي

## إدارة التغيير التربوي

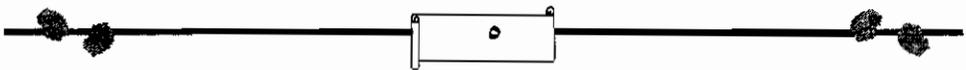
المعاصر، وتعزيز مفاهيمها كمنهج بناء غير هدام وفعل فكري مدروس غير ارتجالي وعاطفي.

فالتغيير الحالي تغيير لا يعتمد على أي نوع من أنواع التخطيط الاستراتيجي، السياسي وغير السياسي لدى الأفراد كما لدى المؤسسات وبالتالي لدى المجتمع بجميع شرائحه وهياكله. وهذا ما يفسر حالة الفوضى التي دخل فيها العالم العربي فلم يكن تغييراً نحو الأفضل بقدر ما كان تغييراً نحو الأسوأ، فبدت الثورات مجرد تنفيس عن مشاعر الغضب المكبوتة وهو ما يعود أساساً لغياب الرؤية الواضحة وخطة العمل الهادفة لدى الراغبين في التغيير. وبذلك تحتاج المؤسسات المجتمعية في عالمنا المعاصر إلى قيم عمل جديدة "طريقة للتفكير ومعايير وأنماط سلوك جديدة" يمكنها أن تعزز أو تؤدي لممارسات وأدوات وطرق عمل جديدة تتواءم وتتساير البيئة الخارجية والداخلية دائمة التغيير وحينما تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام المؤسسة نفسها أو أفرادها بمقاومة هذا التغيير وبصفة عامة فالأسباب ترجع لعدم قبول المؤسسة أو العاملين فيها هذا التغيير.

وإذا ما لم تقبل المؤسسة والعاملين هذا التغيير فسيعارضونه ويقاومونه،

وذلك نتيجة أسباب تنظيمية وفردية لمقاومة التغيير.

• **الأسباب التنظيمية:** تعود إلى قوى داخل المؤسسة تجعلها ومن



## إدارة التغيير التربوي

يمثلها من المدراء يقاومون ويعترضون على التغيير.

• **الأسباب الفردية:** تعود إلى أن إدراك وفهم العاملين لهذا التغيير

يشير إلى أنه ليس في صالحهم ولهذا السبب يقاومونه.

وبذلك فالتغيرات السريعة التي حدثت في نهاية القرن العشرين خلقت

ضغوطاً متزايدة على المؤسسات الاقتصادية لكي تتواءم مع هذه التغيرات،

والطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات والوظائف وأنواع

المهارات اللازمة للقيام بها إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو

النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن

الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه. فقد أصبح تحدياً

حقيقياً لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله فهي ملزمة بمواكبة ومسايرة

تحدياته من أجل استمرارها وبقائها وتطويرها وتحقيق الميزة التنافسية فيما

بينها وبين المؤسسات المختلفة.

### - التغيير في الفكر الإداري:

تعد عملية التغيير كما عرفتها "روزابث موسى كاتتر" عملية تحليل

للماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من

حالة حاضرة لحالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.

وتبدأ هنا العملية بإدراكنا للحاجة للتغيير وتحليل هذه الحالة

## إدارة التغيير التربوي

والعوامل التي أوجدتها وتنتهي بتشخيص الصفات المميزة للموقف وبيان الاتجاه الذي يتم فيه تلك التصرفات، ثم يمكن بعد ذلك التعرف على الطرق الممكنة للتعامل وتقييمها واختيار الأسلوب الأفضل منها ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى وهذا يوضح أن إدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير.

ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير والتي يجب التغلب عليها وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير وفترات الاستقرار البسيطة ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة الغير موجهة والصراع وفقدان القوة الدافعة وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير. ومرحلة الإنشاء يمكن أن تكون عملية شاقة عند التخطيط للتغيير ويعتقد العاملون أن عملية التغيير عملية دقيقة ومنطقية بحتة تسير من أ - ب وهي ليست كذلك على الإطلاق، أما تنفيذ التغيير فهو كما وصفه "ويب" و"بيتيجرو" عملية تكرارية تراكمية وإعادة صياغة صالحة للاستخدام.

ويمكن استعراض الملامح الأساسية للإدارة الجديدة التي تتناسب مع معطيات عصر المعلومات والتي عرضها "ديفيد ويلسون" ومن مميزات:

- يتوافر لديها إمكانية استثمار كل طاقات التكنولوجيا الحديثة

## إدارة التغيير التربوي

والقوى البشرية عالية المهارة والتفوق والتميز.

- تتعامل مع كافة المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات فهي لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهو في حد ذاته يصبح محلاً لاهتمام الإدارة في إدارة عملية التغيير.
- تتبنى مفهوم الابتكار والإبداع باعتبارهما من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- لديها قدرة علي خلق مناخ تنظيمي مناسب يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.
- تؤمن أن البشر هم دعامة رئيسة وأساس للإنتاج والنجاح ومن ثم تتبع أساليب متطورة في اختيار العاملين وإسناد أعمال لهم وإتاحة إمكانات مادية وتنظيمية تسمح بأداء العمل بأسلوب متميز وخلق مشاعر المشاركة الايجابية.
- تهتم بالعلاقات الإنسانية مع جميع الأطراف المتعاملين معها حيث أنها تحاول أن تؤثر فيهم ولا تتسلط عليهم وتفرض قدراتها عليهم.
- تؤمن بالتطوير التكنولوجي واستثماره في البحوث والتطوير باعتباره الأساس لتنمية التكنولوجيا.

## إدارة التغيير التربوي

### - دواعي التغيير:

في الوقت الذي تصبح فيه الأساليب والممارسات مناسبة لتحقيق الأهداف المتوقعة لأن الزمن يكون قد تعدها بمراحل أو تكون غير مناسبة أصلاً في أي وقت مضي. تزداد الحاجة للتغيير وتصبح أكثر أهمية والحاحاً عما كانت عليه في الماضي، فإذا كان ثمن التغيير كبير فعدمه ثمنه أكبر. فالمؤسسات تواجه الكثير من المتغيرات المتكررة والمفاجئة وهذا ما يجعلها أمام ضرورة ملحة - ألا وهي التغيير والذي بموجبه تتحول من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف قد يضمن لها البقاء والاستمرار أو النهاية وعليه فمن الواجب علي أي إدارة أو مؤسسة ألا تتجاهل دواعي وأسباب التغيير، بل العكس فعليها أن تقوم بالإعداد والاستعداد له.

### وتتضح الضرورة الملحة للتغيير في المؤسسة من خلال:

- العلاقة الوطيدة بين المؤسسة والبيئة المتواجدة بها وعليه فأي تغيير في البيئة المحيطة بالتنظيم لابد وأن يصاحبه انعكاس على التنظيم فيها.
- تعتمد المؤسسة في جانب من عملياتها على موارد تحصل عليها من مؤسسات أخرى وهذا يحتم عليها إحداث تغيير وتعديل في أوضاعها التنظيمية بما يتوافق مع المؤسسات الأخرى.
- تعتمد المؤسسة في تقديم خدماتها وتوزيع منتجاتها، على قبول ورضا

## إدارة التغيير التربوي

أعضاء آخرين في المجتمع، فتلجأ إلى إحداث تعديلات في أوضاعها تتلاءم وتحقق رغباتهم.

وبذلك يمكن ذكر بعض دواعي ومبررات التغيير فيما يلي:

- **النمو السكاني المتزايد:** يمثل تزايد عدد السكان في العالم، وخاصة في الدول النامية والعربية، خطراً كبيراً على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ولاسيّما على نمو التعليم في هذه الدول وتطوّره، وهذا النمو السريع يُشكل خطراً كبيراً على تطور عملية التعليم وهذه الزيادة تشكل تحدياً كبيراً لكافة الأنظمة في جميع مجالات الخدمات وبخاصة التعليم، حيث يُشكل عبئاً كبيراً على عملية التعليم، إذ لا تتوافر الاحتياجات الضرورية والتي يجب أن تسير بحجم تزايد عدد الطلاب في المجتمع.

- **ثورة المعلومات (الانفجار المعرفي):** يسمى هذا العصر بعصر المعلومات نظراً لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في كافة المجالات وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييراً في حياة الإنسان.

وهذا يفرض ضرورة وجود نظام معلومات أساسية في كافة المؤسسات وخاصة في نظام التعليم، حيث يمكن أن يفيد في عدة أمور وهذا التغيير المطلوب بحاجة بالتأكيد إلى توفير إمكانات مادية عالية وإعداد نوعية من الخريجين تتناسب مع الجهد المطلوب والمتوقع منهم في المستقبل.

## إدارة التغيير التربوي

- **التكنولوجيا الإدارية:** تُعدّ من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية. ومنها التكنولوجيا الآلية والعقلية والاجتماعية.

- **الأساليب الإدارية الحديثة:** ظهر العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهامها وتحسينها وتطويرها ومنها الإدارة بالأهداف وأسلوب النظم وانتشار بحوث العمليات وأسلوب بيرت وأسلوب شجرة القرارات.

وبذلك يمكن تلخيص دواعي التغيير فيما يلي:

- العولمة وما تفرضه من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية علي كافة المجتمعات والتي جعلت العالم قرية صغيرة.
- الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة والصناعية والتقدم العلمي والتقني والفكري السريع والتي تفرض التغيير علي كل المجتمعات من حيث إعادة البناء الشامل في كل المجالات.
- تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً يجب علي الدول أن تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.
- تقدم وسائل الاتصال الحديثة والسريعة كالانترنت ووسائل الانتقال من مكان لآخر بسرعة عالية.

## إدارة التغيير التربوي

- استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.
- ظهور القادة والمفكرين والمصلحين للمجتمع.
- كثرة الحروب والفتوحات والثورات في المجتمعات الحالية.
- فشل النظم الإدارية التقليدية وخاصة النظام السلطوي وضعف قدرتها علي تحقيق الأهداف المتوقعة بالشكل المطلوب والمرغوب فيه.
- المجتمع سواء أكان أيديولوجياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً.
- المسؤولون والعاملون في الشئون والمجالات المختلفة، وذلك باعتبار أن التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ علي المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر.
- الضغوط الخارجية فكلنا نشاهد اليوم دخول أنظمة الحاسب الآلي والطفرات العلمية المتسارعة في جميع المؤسسات كنموذج إداري، كما نلمس بوضوح التطلعات التي تحفز وتشجع الجيل الجديد، وجود نوازع الحرية والانفتاح كنموذج فكري، وثقافي ونشاهد أيضا الرقابة والحذر الذي تعيشه بعض الأنظمة المستبدة في انتهاكها لحقوق الإنسان والاعتقالات العشوائية والأحكام العرفية ومن الإعلام والمنظمات الحقوقية العالمية كنموذج للضغوط الخارجية.

## إدارة التغيير التربوي

### - أسباب التغيير:

يختلف التعامل مع التغيير من مؤسسة إلى أخرى فقد يعتقد البعض أنه يمثل تهديداً لمستقبلها وأمانها والتقيّد بالثبات يجلب المصلحة للمؤسسة فهو يدلّ على إشاعة جوّ الاستقرار والانسجام- إلا أنّ هذا الأمر يبدو على العكس، فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمؤسسة بمواجهة التحديات وإثبات وجودها بالتكيّف المستمرّ والتحالف بين الإدارة والأفراد وإدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء والاستمرار لها، فمما لا شك فيه أنّ أسباب التغيير متعددة ومتشابكة وإن عملياته لا تحدث من فراغ أو بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما تأتي استجابة لظروف معينة داخل المؤسسة أو من خارجها.

ويمكن توضيح هذه الأسباب فيما يلي،

- **التطور على مستوى الأساليب:** تتطور أساليب العمل بتطور العصر، فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاماً مثلاً أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، والتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر إلا بشكلها القديم؛ لذا فالمؤسسات تعيد تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوريّ ومستمر.

- **التطور في السياسات والأنظمة:** إنّ إصدار القوانين والتشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمؤسسات إلى تغيير استراتيجيتها وإعادة

## إدارة التغيير التربوي

توزيع الأدوار والمسؤوليات داخلها.

- **طُمُوح العاملين:** إنّ إسهامات العاملين داخل المؤسسة عبّر سنوات من العمل المستمر يزيد من طُمُوحهم للحصول على علاوات أكثر؛ ممّا يدفع بالمؤسسة إلى إنشاء مراكز تدريب تُساعدهم على التدريب الفني والتنمية المهنية المستدامة وإعادة التأهيل والتكيف مع التطورات الجديدة الحادثة والمتوقعة في المستقبل.

- **تغير نظرة الجمهور للمؤسسات:** كانت العلاقة بين الجمهور والمؤسسات في السابق علاقات عدائيّة مُرتبطة بالاستعمار، فالموظف كان عُنصرًا غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يُطبق قوانين قسرية على المجتمع كجُمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج المؤسسات لا يخضع للرقابة أو الجودة بحُكم فقدان المنافسة وغياب الوُعي الكاف للمستهلك بمستوى المنتج، ولكن في العصر الحديث والعصر الحالي تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي يعمل لإرضائه وقد ازداد وعي العميل وقدرته على التمييز بين السلعة الجيدة والرديئة وكلّ هذا جعل المؤسسات تغيّر معاملاتها ونظرتها للعميل بإعادة تأهيل العاملين فيها.

- **الاستفادة من المعارف البشرية:** استفادت المؤسسات من تطور العلوم والمعارف الجديدة بحيث تمّ توظيفها؛ ممّا ساعد على إمكانية

## إدارة التغيير التربوي

التحكم في سلوك الإنسان وتعديله.

- **زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات:** حُمى المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة؛ لتحسين قدراتها وفرض وجودها في عالم الأسواق؛ لذا ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب والتنمية المهنية المستدامة للحفاظ على حيوية المؤسسة وتنمية قدرة وكفاءة العاملين.

- **إشراك العاملين في صناعة واتخاذ القرار:** أدى إلى تغير النظرة للعامل من كونه مُنفذا للقرار إلى مُساهم فيه، وجعله يشعر بالانتماء أكثر للمؤسسة وتحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانياً واطمئناناً في عمله؛ مما أدى إلى تحسين أساليب صنع واتخاذ القرار وطرق الاتصالات داخلها.

وهناك من حدد أسباب التغيير فيما يلي:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال وسيادة روح التفاؤل ومن ثم تظهر مبادرات فردية وجماعية وتختفي روح اللامبالاة والسلبية الناتجة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

- **تنمية القدرة على الابتكار:** يحتاج التغيير دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء كان التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ثم يعمل على تنمية

## إدارة التغيير التربوي

القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

- **إثارة رغبة التطوير والتحسين والارتقاء:** يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبة وتنمية الدافع والحافز للارتقاء والتقدم.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما تواجهه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

- **زيادة مستوى الأداء:** يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية باكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة وتأكيدا ودعمها لتستمر. ومما سبق يتبين لنا أن ما يدفع لحدوث التغيير هو حل المشكلات التي تواجه المؤسسات سواء أكانت داخلية أو خارجية في الحالة التي لا يمكن فيها مساندة المتغيرات أو حل المشكلات وتحدد بناءً على الأسباب الدافعة للتغيير الأهداف التي يتم تحديدها بناءً على طبيعة الأسباب الخارجية أو الداخلية. وبذلك فالمؤسسة تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية وتتغير بصفة مستمرة وقد رأيت جيمس روبنسون ودانا جاينس روبنسون أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

• **الأزمة (Crisis):** إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها

## إدارة التغيير التربوي

وتتغير بصفة مستمرة.

- **الرؤية (Vision):** الصورة الواضحة للمستقبل الذي يمكن الوصول إليه عن طريق التغيير.
- **الفرصة (Opportunity):** التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب أن نترك هذه الفرصة.
- **التهديد (Threat):** التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمرار بقائها.

ويمكن تقسيم الأسباب التي تدفع المؤسسة للتغيير إلى:

### - أسباب داخلية للتغيير:

وهذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المؤسسة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشكلات، وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المحددة وتنشئ من داخل المؤسسة ومنها:

- حدوث تغيير في رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة، فالهدف يعد المير الحقيقي لوجودها؛ لذا فهناك أهداف إستراتيجية تابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف تشغيلية خاصة بالوظيفة أو النشاط داخل المؤسسة وأخرى عملية مرتبطة بالعمليات في المؤسسة؛ لذا فلو أرادنا تغيير أهدافها سنقوم بإجراء تغييرات ملائمة لتحقيق النتائج

## إدارة التغيير التربوي

المرغوبة من خلال أهدافها الجديدة.

- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية.
- ندرة القوى العاملة وهو ما يفرض على المؤسسة توظيف عمال جدد إداريين أو مهنيين وبطبيعة الحال فإن أنماط شخصياتهم وقدراتهم تختلف عن العمال القدامى وهذا يفرض التغيير ويحتم عليها إيجاد انسجام وتفاهم بين شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم.
- انضمام عاملين جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة، خاصة إذا عُينوا قادة في الإدارة فينتج تغيرات وظهور أوضاع جديدة.
- زيادة معدلات الغياب عن العمل عن الحد المطلوب وعدم وجود تعاون فعال بين العاملين.
- حدوث مشكلات وصراع داخل المؤسسة أو أزمة داخلية طارئة.
- الدمج مع مؤسسات أخرى أو شراء مؤسسات أخرى.
- إدخال واستخدام معدات تقنية متطورة (أجهزة ومعدات جديدة).
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- انخفاض نسبة ومعدلات الإنتاج وبالتالي معدلات الأرباح وهذا يؤدي للتغيير لتحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم واحتياجاتهم.

## إدارة التغيير التربوي

- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وبين معدلات الإنتاج التي ينتجها.
  - ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
  - العوامل التنظيمية والإجراءات الداخلية التي تتعلق بعناصر التنظيم كمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا ويظهر العامل السلوكي كذلك في العجز عن تحقيق الاتصال الفعال.
  - الفشل في صنع واتخاذ القرارات أو تأخر وصول المعلومات أو عدم فعالية الأسلوب القيادي ومن أمثلته عدم قيام المدراء بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر نتيجة للمنافسة فيما بينهم.
  - حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانات وقدرات المؤسسة وأهدافها، أو عند حدوث مشكلات ذاتية؛ مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع المتغيرات الجديدة داخل البيئة؛ مما يتطلب حدوث تغيير وتطوير تنظيمي في المؤسسة.
- وهناك من يري هذه الأسباب،

- **الحفاظ على حيوية المؤسسة:** التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار ومقترحات ويزيد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في

## إدارة التغيير التربوي

المؤسسة؛ مما يؤدي إلى زوال السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناتجة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

- **المبادرات والطموحات الشخصية:** يحدث التغيير عندما يشعر

الشخص أنه يحوز أفكار جديدة قيمة فيطبقها على أرض الواقع ويظهر الطموح والمبادرات عند المدراء والمسؤولين أكثر من غيرهم.

- **البحث عن الارتقاء والتقدم:** يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات

أحد الأهداف الأساسية في المؤسسة مثل زيادة الإنتاج والبحث عن الفائدة والأرباح وتحسين وضع العاملين مادياً ومعنوياً.

- **تغيير أهداف المؤسسة:** أن أي تغيير جزئي أو كلي يمس الأهداف

يؤدي لإجراء تغييرات في البناء التنظيمي للمؤسسة سواء بإنشاء وحدات عمل جديدة تلبى متطلبات أهدافها الجديدة أو العكس؛ مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية وبشرية مناسبة لتحقيقها.

- **رفع مستوى الأداء:** إذا لم تبادر المؤسسة إلى التغيير فمستوى الأداء

لديها سينخفض تدريجياً وبالتالي يؤدي التغيير إلى درجة أداء مرضية باكتشاف نقاط الضعف وعلاجها أو معرفة نقاط القوة لتأكيدھا.

- **حيازة المؤسسة على موارد إضافية:** وهذا يمكنها من استخدام

الموارد في إنجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور

## إدارة التغيير التربوي

حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في إعداد برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية؛ لرفع كفاءتهم وكفايتهم.

- **التطور التقني:** إن تطور تقنية المعلومات من حاسب آلي وآلات يدفع بالمؤسسة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة لطلب العملاء، حيث أصبح بإمكانها إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي.

- **مواكبة المتغيرات المحيطة:** يحدث التغيير في المؤسسة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح.

- **إعادة هيكلة المؤسسة:** هذا يفرض عليها زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

- **نمط العاملين السلوكي:** مثل كثرة الغياب والاضطراب والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران الوظيفي.

- **مشكلات عملية:** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وصنع واتخاذ القرار تنعكس آثاره على المؤسسة فيصبح التغيير الخيار المفضل لعلاجها.

## إدارة التغيير التربوي

### سباب خارجية للتغيير:

المؤسسة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية المحيطة بها سواء أكانت اقتصادية، تشريعية، ياسية، اجتماعية وغيرها؛ لذا فأسباب التغيير الخارجية تُعد أكثر أهمية من الأسباب الداخلية وذلك نتيجة للتغيرات الهائلة والسريعة التي تشهدها.

### ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات.
- العولة والتطورات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي والاجتماعي وتحرير التجارة العالمية وغزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف والمؤسسات.
- التطور التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة وتزايد حدة المنافسة علي الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.
- سيطرة اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة؛ مما أدى إلي تغير احتياجات العملاء وأذواقهم.
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة مثل قوانين العمل وقوانين الضمان الاجتماعي والمعاشات.
- الأدوار الفعالة للاتحادات والنقابات المهنية للعمال.

## إدارة التغيير التربوي

- زيادة الضغوط التي تمارسها الجمعيات مثل جمعية حماية المستهلك.
- التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج وركود وما يتضمنه من تغيرات في معدلات دخل العاملين والنمو الاقتصادي.
- حدوث تغييرات سريعة في أسعار المواد، وارتفاع حدة المنافسة وشدتها، مع حدوث أزمات خارجية طارئة.
- كثرة المشكلات الاجتماعية وانتشار البطالة والفقر والأمراض الصحية؛ مما جعل سلوك الأفراد عرضة للتغير في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- التغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المؤسسة.

وهناك من يري هذه الأسباب،

- **القوانين والتشريعات الحكومية:** ينبغي أن تتغير وتتكيف المؤسسة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها حكومة كل دولة ويجب عليها الاستجابة لأبعاد التغيير الحادث في قوانين وتشريعات البيئة أو التي تدافع عن حقوق العميل.

- **المنافسة:** حتى تبقى المؤسسة مستمرة وناجحة في أعمالها، فينبغي أن تحمي نفسها وتتغير بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على

## إدارة التغيير التربوي

استعداد ويقظة تامة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسويقها في مدة وجيزة وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

- **الظروف الاقتصادية:** في كثير من الأحيان تجد المؤسسة نفسها محاطة بأحوال وظروف اقتصادية غير مستقرة، فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف تُعد مخرجاً وحيداً لها مثل انهيار أسواق الضمان أو التأمين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع سعر الفائدة أو ارتفاع سعر شراء المواد والوسائل والاحتكارات والخصخصة فكل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المؤسسات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات الحادثة.

وما سبق يوضح أن التحولات الاقتصادية من أهم العوامل الداعية للتغيير ومن أهمها،

- التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي.
- تغيير الأسواق العالمية، وهو ما يفرض وجود منافسة حادة بين المؤسسات المحلية والدولية.

## إدارة التغيير التربوي

● ظهور تكتلات اقتصادية عالمية مثل "تكتل جنوب شرق آسيا، الاتحاد الأوربي" بالإضافة إلى تحرير التجارة العالمية وهذه التحولات أدت إلى وجود صراعات بين المؤسسات تتمثل في المنافسة الحادة فيما بينهم. وقد عملت هذه التحولات على تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الجودة وكسب ثقة العملاء وإرضاءهم وترتب على هذا الصراع منافسة حادة بين المؤسسات، تؤدي بالبعض إلى خروجها من الأسواق وفشلها وذلك إن لم تستطع مواجهة المنافسة وتطبيق أحد أساليب الإدارة الحديثة كمواصفات أيزو ٩٠٠٠ أو إدارة الجودة الشاملة.

- **السياسات العالمية:** تتأثر المؤسسة بالسياسات العالمية سواء أكانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة وتحول الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق والانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمؤسسة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد.

- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:** وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات في المجتمع فعلى المؤسسة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام، فالوضع الاجتماعي والثقافي

## إدارة التغيير التربوي

للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ميعاران أساسيان لتحديد سلوك العميل ونمط معيشته والكشف عن عاداته وتقاليده وتتمثل التغييرات الاجتماعية في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الأجنبية والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة.

- **التغير في أذواق وحاجات العملاء:** بما أن المؤسسة تنتج للعميل والسوق وليس لنفسها؛ فهذا يستلزم أن تكون لها صلة بكافة التغييرات التي تحدث في أذواق العملاء لإنتاج خدمة تناسبهم وتناسب أذواقهم.

- **التغيرات التكنولوجية:** لها آثار كبيرة على المؤسسات فهي قادرة على تغيير أي شيء وكل شيء وتتضح هذه التكنولوجيا في تطور طرق وأساليب الإنتاج وتصميم السلع والمنتجات والفحوص والاختبارات وفقاً لمتطلبات العملاء فبفضلها استطاع الإنسان اختصار الوقت بين الإنتاج والاستخدام لأقل حد ممكن وأصبح الاتصال والحصول على المعلومات يتم بكل سهولة عبر شبكة الانترنت فأصبحت المعلومات تستخدم لأغراض عدة كالإعلان عن السلع والمنتجات، التجارة الإلكترونية، الصفقات التجارية، وهذا يوضح إن التطور والتغير التكنولوجي الحادث من فترة لأخرى يحتم على المؤسسة الأخذ به والاستأخر عن مثيلاتها في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا

## إدارة التغيير التربوي

المتطورة يؤدي إلى حدوث تغييرات تنظيمية في الموارد المادية والعنصر البشري وذلك بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

وبذلك أهم أسباب التغيير في المؤسسات هي:

- تطوير أساليبها في علاج ما يواجهها من المشكلات والتحديات.
- استغلال الفرص المواتية والتي لا تستطيع الاستفادة منها وفقاً لوضعها الراهن.
- زيادة قدرة العاملين في مواجهة مشكلاتهم وانضباطهم الذاتي.
- تعزيز قدرتها وإمكانياتها في مواجهة البيئة الخارجية.
- صنع وإعداد قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

### - التخطيط للتغيير ومبادئه:

يرتبط نجاح التغيير في المؤسسة بشكل أساسي بعملية التخطيط له وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية:

- **تحديد التغيير في البيئة:** تتعرض البيئة الخارجية للمؤسسة

للتغيير والتطور المستمرين؛ لذا يتم دراسة معدلات هذا التغيير والتطور

والعوامل ذات العلاقة والتأثير في مستويات التغيير والتطور في الجانب

التنافسي والتكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي.

- **تحديد فجوة الأداء:** أي تحديد الفرق بين طموح وتطلع المؤسسة لما تريد

## إدارة التغيير التربوي

تحقيقه وبين ما تنتجه بالفعل.

-- **تشخيص المشكلات التنظيمية في المؤسسات:** وذلك لتحديد

طبيعة وحجم المشكلات المحتملة قبل وقوع التغيير المطلوب.

- **التحقق من مصادر مقاومة التغيير:** ويتم ذلك بتشخيص أسبابها

إن وجدت منها "الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوك

المطلوب للتجديد- التمسك بالآراء القديمة ورفض كل ما هو جديد بحيث

يتعارض مع معدلات التغيير- تضارب المصالح، تباين الرغبات، سوء

الفهم في استيعاب المواقف، ندرة المواد"، وتعتمد قدرة المدير على تحديد

مصادر مقاومة التغيير على خبرته وتجاربه الشخصية في العمل.

- **أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:** تعتبر حالة صحية إذا شجعت

إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب

العاملون فيها دور المنظم لضمان أعمال إدارتها في التخطيط لتنفيذ

التغيير ويمكن تقليل أسباب مقاومة التغيير من خلال "تشجيع الأفراد

على التقدم بآرائهم- إزالة عدم التأكد عند توفر المعلومات- اعتراف المدراء

بأن مقاومة التغيير شيء طبيعي- الترويج للتغيير".

- **وضع أهداف أنشطة التغيير:** عبر تحديد وصياغة أهداف التغيير،

وقبل الشروع فيه إذا ما أريد له النجاح والفائدة للمؤسسة.

## إدارة التغيير التربوي

- **البحث عن مداخل التغيير:** بالبحث عن عملية تساعد في إحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسة، والتي يمكن بلوغها من خلال تنقيح وتعديل بعض العناصر المكونة للمؤسسة.
- **تنفيذ خطة التغيير:** بوضع خطة التغيير موضع التنفيذ خلال المدة الزمنية المحددة واعتماد أسلوب تحفيزي سليم لمكافحة وتكريم السلوك المتجانس، مع إحداث وتعزيز التغيير التنظيمي المقصود.
- **متابعة تنفيذ عملية التغيير:** للتأكد من أن الجهود التنفيذية جاءت متناغمة مع ما تم التخطيط له لمعالجة الانحرافات، بالاستعانة بمعايير قياس الرضا عن التغيير وتحديد الإنتاجية، وقبول المنتج الجديد وما ستكون عليه حصة المؤسسة في السوق، وحجم التطوير بعد التغيير.
- ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أن التخطيط للتغيير يتم من خلال الخطوات التالية،
- **تحديد الأهداف:** بعد اتخاذ المؤسسة قرار التغيير، عليها تحديد الأهداف منه، إذ أن وضع الأهداف بوضوح يسهل للمدراء والقادة رؤية ورسم الطرق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير.
- **تحديد الاحتياجات:** يتوقف نجاح المؤسسة على رضا عملائها الخارجيين والداخليين (المستهلكين والعاملين بالمؤسسة) ولكي تتمكن

## إدارة التغيير التربوي

المؤسسة من التعرف على مدى رضاهم وبالتالي احتياجاتهم ومتطلباتهم، فعملية الاستماع للشكاوى المقدمة ووضع استجابات واستبيانات سواء للعملاء أو العاملين في المؤسسة، إذ أن أداء العامل يرتبط بصفة كبيرة ومباشرة بدرجة الرضا الوظيفي.

- **تحديد الأولويات:** كي يكون التغيير فعال يجب أن يشمل كل جوانب

المؤسسة- إلا أنه هناك مجالات أولى تحتاج لتدخل وتغييرات سريعة، يقوم مدراء التغيير بمعالجتها ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.

- **تقييم درجة تعقد العمليات:** يقوم المخططون للتغيير بتحليل كل

التغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها لمجموعات حسب درجة تعقدتها وكل مجموعة تقسم إلى أنشطة جزئية وتحديد المكلفين بتنفيذها.

- **تحفيز العاملين:** يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين وذلك بإشراكهم

في عملية التخطيط والاستماع لآرائهم وانتقاداتهم، كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة، وتشجيع العمل في فريق وتوطيد قنوات الاتصال فيما بين مختلف المستويات.

- **وضع مخطط للنشاط:** عند وضع أي برنامج للتغيير تحدد المدة التي

يجب أن يتم فيها التنفيذ و زمن كل نشاط جزئي في البرنامج كما يجب تحديد الموارد اللازمة لذلك ضمن مخطط خاص.

## إدارة التغيير التربوي

- **التنبؤ بالنتائج:** حسب ما تم تخطيطه للآن، يتم التنبؤ بالنتائج وذلك لإبراز النتائج الإيجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة ومن جهة أخرى التعرف على النتائج السلبية ومحاولة تفاديها والتي نجد من بينها مقاومة العاملين، فإذا ما توقعت المؤسسة ظهور هذه المشكلة عليها إعادة النظر في الحوافز المحددة في مخطط التغيير.

- **جرب المخطط:** وهي آخر خطوة في عملية التخطيط للتغيير وذلك بتشغيله في إحدى المجالات التي سيتم إدخال تغييرات عليها لاستخراج النقائص والقضاء عليها.

### - مبادئ التخطيط للتغيير:

يستند التخطيط للتغيير على مبادئ أساسية منها:

- **الواقعية:** أي يكون التخطيط أكثر نجاحاً كلما كانت صلته بواقع المجتمع بكل ما فيه من إمكانيات وأدوات ومعدات وقوى بشرية على مستوى معين من الثقافة وعلى درجة معينة من الفكر ويكون أقل نجاحاً كلما ابتعد عن هذا الواقع لأنه القاعدة الصلبة التي يقف عليها.

- **المشاركة:** يعنى عدم انفراد شخص واحد أو جهة واحدة بالتخطيط للتغيير بل لابد من مشاركة عدة أطراف في عملية التخطيط ومن مختلف مستويات الإدارة؛ لذا لابد من الإعلان عن خطة التغيير؛ لضمان مشاركة

## إدارة التغيير التربوي

أكبر عدد ممكن من المنفذين لها.

• **المرونة:** يجب أن يتسم التخطيط للتغيير بالمرونة، بحيث يوجد مجالاً للتغيير في الخطط الموضوعة لمواجهة الظروف والأحداث الطارئة.

• **الشمول:** لا يقتصر التخطيط للتغيير على جانب واحد وإهمال الجوانب الأخرى، بل لابد من النظرة الشاملة المتكاملة لكافة الجوانب.

- **الثبات:** ويقصد به عدم تعدد التغييرات غير الضرورية والمفاجئة، فالثبات أمر ضروري لضمان درجات مقبولة من الاستقرار والاطمئنان بل لا يوجد إجراء لتغييرات مفاجئة.

### - العوامل التي تساعد علي قبول التغيير:

يمكن تحديد العوامل التي تساعد علي قبول التغيير فيما يلي:

- **الضمانات:** تُعد ضمانات حدوث أي تغيير الأساس لنجاح أية بداية للتغيير، فكلما كانت الضمانات عالية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناءً وهادف أكبر وأفضل.

- **العزم والتصميم:** لابد أن يكون واضحاً أمام الناس أن المستقبل بالضرورة يختلف عن الماضي والحاضر؛ بحيث يقوم كل فرد في المجموعة بوضع خطة مستقبلية لحدوث التغيير؛ لذا يجب أن يكون العاملين مقتنعين بأهمية وضرورة حدوثه بدءاً من القاعدة إلي القمة، أو العكس

## إدارة التغيير التربوي

بحيث يكون لدي كل فرد تصميم علي حدوثه.

- **القياس:** يجب أن يخضع التنظيم بالكامل لإدارة الجودة الشاملة، ويكون العاملين مدربين علي أداء عمليات القياس المطلوب لضبطها؛ مما يُساعد علي تحسين وتطوير الأداء أولاً بأول.

- **سلامة النظم:** التغيير الشامل والجدري يحتاج إلي سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفياً، فانهدام رغبة الأفراد من الوظائف المختلفة في التعاون يؤدي إلي ربط التغيير في التنظيم بالمؤسسة أو عدم حدوثه من البداية.

- **الخبرة:** وتكون في بعض الأحيان خير معلم، فالعاملين أصحاب الخبرة السابقة دائماً ينجحون في إيجاد طرق مختلفة لحدوث التغيير في جميع أرجاء المؤسسة.

- **الحسم:** ويعني قابلية إصدار قرارات فعالة وحاسمة لإنجاح جهود التغيير في المؤسسة.

- **الضرورة:** الإحساس بضرورة التغيير وأهميته وأنه المحرك الذي تركز عليه أحداث التغيير.

- **الحمية:** يُعد إعطاء دافعية خلق الإحساس بحتمية وأهمية حدوث التغيير دافعاً أساسياً لحدوثه واستمراره.

## إدارة التغيير التربوي

**التنافس:** يحتاج التغيير إلي وقت طويل، فالتنافس في مجهوداته يؤدي إلي الإسراع في حدوثه.

- **الحوافز:** يلزم تحفيز العاملين (مادياً- معنوياً...) في المؤسسة لكي يعملوا معاً في فريق واحد؛ مما يؤدي إلي تكامل الابتكارات وازدهارها.

- **التركيب:** يجب أن يكون التنظيم في المؤسسة مرناً بدرجة كافية بحيث يقبل حدوث التغيير الذي يؤدي إلي إعادة تنظيمه كلما دعت الضرورة لحدوث التغيير.

- **الثقافة:** وتعني بماذا يشعر الناس تجاه العمل؟ هل يشعرون بالرهبة والخوف من العمل ونحوه؟ وهل قوانين العمل مجحفة وجامدة لا تتغير بمرور الوقت والزمن؟ إذ كانت الإجابة نعم، هنا تسود الشفافية والولاء بين العاملين؛ مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.

- **الاتصال والتواصل:** فعلامة الاتصال والتواصل الجيد داخل المؤسسة أن يعمل كل فرد فيها ويفهم ما يدور حوله علي كافة المستويات وفي الوقت المناسب، وبذلك تسود الشفافية والولاء للمؤسسة بين العاملين؛ مما يحسن من سرعة ودقة الأداء في العمل في المؤسسة.

- **تصميم التنظيم:** قد يتكون من تسلسل خطي وقد يتكون من طبقات من الإدارات؛ لذا يلزم وجود هياكل وظيفية عدة يصاحبها فروق في أجور

## إدارة التغيير التربوي

ورواتب العاملين بالمؤسسة.

- **الابتكار:** يجب أن يكون التنظيم في المؤسسة مستعداً لاستقبال الابتكارات وتشجيعها؛ لذا يجب أن لا يكون الأداء محفوفاً بعدة خطوط حمراء، كما لا يجب التغيير خلال عدة قنوات بيروقراطية بما يؤدي به أن يفقد قوة الدفع أو يحيد به عن مساره الطبيعي.

- **النفوذ والسلطة:** يجب أن يكون الناس متفتحي العقول بحيث يسمحوا للآراء المختلفة المناقشة بحرية ودون مساس بصاحب الرأي وألا يكون هناك نفوذ من سلطة ما يحجر الرأي أو علي أي فكر بل يجب أن يكون نفوذ السلطة داعماً ومسانداً لكل فكر جديد بناء.

- **الرضا والقابلية:** فلو أن العاملين غير راضين عن حدوث التغيير أو ليسوا في حاجة إليه، فهنا تغيب الرغبة فيه ويكون الإحساس سلبياً تجاهه.

- **ماهية ومفهوم التغيير وإدارته:**

أ- **ماهية ومفهوم التغيير في اللغة:**

(التغيير في اللغة: اسمٌ مشتقٌ من الفعل "غير" وغيّر الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر: حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله.

وقيل في اللسان: وتغيّر الشيء عن حاله أي تحول وغيّره حوله وبدله



## إدارة التغيير التربوي

فلسانه، فإن لم يستطع فبقلمه وذلك أضعف الإيمان. (رواه مسلم).  
ومن خلال الآيات والأحاديث السابقة يتبين لنا أن التغيير سنة  
من سنن الله تعالى وأن التغيير للأصلح والأفضل هو الهدف والغاية التي  
يتبعها الإسلام.

وفي المعجم الوسيط: غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما  
كان عليه ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان وغير  
فلان عن بعيه أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه.

وقال الراغب الأصفهاني في مفرداته أن التغيير يقال على وجهين:  
- الأولي: لتغيير صورة الشيء دون ذاته، يقال: غيرت داري إذا بنيتها بناء  
غير الذي كان.

- الثانية: لتبديله بغيره نحو: غيرت غلامي ودابتي إذا أبدلتها بغيرهما. قال  
الله تعالى: **إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ**. (الرعد: ١١)  
والمقابل فيما أورده الراغب واللسان نجد أن كلمة تغيير تأتي

لثلاثة معان:

- تغيير صورة الشيء دون ذاته.
- تبديله بغيره وهو معنى تحويله وجعله غير ما كان.
- التخفيف وإصلاح شأن الشيء كما يخفف صاحب البعير عن بعيه

## إدارة التغيير التربوي

من رحله ويصلح من شأنه

وبذلك فالتغيير في الشيء يعني بقاءه على ما هو عليه مع إجراء

تعديلات أو تغييرات محددة فيه.

قال وينستون تشرشل رئيس الوزراء البريطاني السابق،

"إفوا أرووت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإفوا أرووت أن تصل إلى أعلى

ورجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار".

وقال كن روبنسون، "لا يمتحن أن نلحق بالاستقبل ونحن ننظر إلى الخلف".

**ب- ماهية ومفهوم التغيير اصطلاحاً:**

تعددت التعريفات الاصطلاحية التي تناولت مفهوم التغيير وفيما

يلي عرض لبعض منها:

- **علي السلمي:** تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.
- **ابتسام عبد الرحمن الحلواني:** أي انحراف عن الماضي والذي قد يتم بشكل تلقائي أو منظم ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب.
- **عبد العزيز بن راشد:** شيء جديد مختلف عن الشيء القديم بهدف

## إدارة التغيير التربوي

الإصلاح وهو ما يطالب به من هو خارج الهيئة الإدارية أو من داخلها

أو عند تعيين مدير جديد أو عندما يتطلب الأمر حدوث التغيير.

- **محمد منير مرسي:** عملية مقصودة وتتضمن قوة دافعة ورائها.
- **جلاد ويل Gladwell:** مجموعة عمليات وإجراءات تستهدف تجديد وإصلاح كل ما ينشأ من تفاعل الإنسان بالبيئة؛ بهدف تحقيق أعلى مستويات الإتقان في كل ما من شأنه الرقي في تحقيق الأهداف.
- **هو بكتز Hopkins:** عملية تجديد تظهر في وقت ما، قد تواجه عقبات؛ لذا ينبغي أن تسير وفق مفاهيم نظرية علمية تطبق على أرض الواقع وكلما كانت المفاهيم النظرية محددة يمكن تقليل الفجوة ما بين النظرية والواقع ويجب أن يكون التغيير قائماً على احترام احتياجات العاملين ورغباتهم وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.
- **أحمد ماهر:** خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشكلات وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع مراعاة البيئة التي تعمل فيها، فهو محاولة لاستيعاب الأحداث واستثارة المتغيرات البيئية؛ لتتوافق مع أهداف وإمكانات الإدارة بهدف تطوير المركز التنافسي الحال وتحقيق أسبقية على المنافسين.

## إدارة التغيير التربوي

- **كيرت ليوين Kurt Lewin**: تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة.
- **كامل محمد المغربي**: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً أمرين هما:
  - خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.
  - ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.
- **مصطفى سعيد**: عملية زيادة فاعلية أداء وجودة إدارة المؤسسة، نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها قياساً بنفسها أو تنافسياً مع غيرها، أو التوافق مع متغيرات البيئة داخلياً وخارجياً.
- **عبد الباري درة**: عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المؤسسة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- **الخصيري**: ناتج تفاعلات ظاهرة وباطنه تحدث بشكل أما عشوائي أو مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني

## إدارة التغيير التربوي

وبالتالي يرتبط بقوة التغيير ومقدار انطلاقاتها وبقدرتها على التأثير في هيكل وبنیان وأداء الكيان الإداري.

● **جودت عطوي:** إحداهت تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استخداماً لأحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى وعرفه أيضاً بأنه: تغيير مُوجّه ومقصود "هأاف وواع" يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات وأنه: استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة لإيجاد التوازن البيئي للتغييرات التي تحدث على المناخ المحيط بها.

● **أحمد ماهر:** عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي؛ ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.

## إدارة التغيير التربوي

● **داو سون Dawson:** طُرُقٌ جديدة في التَّنظيم والعمل ومن حيث كونه قانوناً عاماً، فالتغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون وشئون الحياة المختلفة.

● **وندل فرنش Wendell French:** مجهودات منظمة تستهدف تحسين قدرات التنظيم على صناعة واتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة مع البيئة باستخدام العلوم السلوكية.

**وبذلك يمكن تعريف التغيير إجرائياً بأنه،**

● الانتقال من حالة إلى أخرى وقد يكون هذا الانتقال أو التحول مرتبط بالشكل أو النوعية أو الحالة داخل المؤسسة وقد يكون هذا التغيير نابع من خارج المؤسسة أو من داخلها نتيجة لتعيين مدير جديد أو نتيجة لأنه حالة مرغوب فيها لمسايرة تطورات معينة حادثة.

● عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تؤدي هذه العملية لإحداث تغييرات على الجانب الثقافي للعاملين والتغيير الفني والعملياتي وعلى المؤسسة عموماً ككيان اعتباري شاملاً النظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات؛ بهدف زيادة فعالية وأداء وجودة إدارتها وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومواجهة تحديات البيئة

## إدارة التغيير التربوي

الداخلية والبيئة الخارجية لها.

- عملية تشمل سلوك العاملين وهياكل التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الأداء وتقييمها بهدف التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.
- أمر هادف ومخطط بعد قراءة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل ومؤشراتته بهدف تحقيق التحسين والتطوير الذي نريده ونستهدفه.
- عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة المجتمعية والتربوية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وقد يتناول التغيير هيكل المؤسسة أو سياساتها أو برامجها أو إجراءاتها وعملياتها أو الجوانب السلوكية فيها وقد يتناول المؤسسة ككل أو بعض من أجزاءها وقد يكون سريعاً أو تدريجياً كما يعني التغيير الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى ويعتبر خاصية من خصائص الوجود التي تمس التربية من بدايتها إلى نهايتها.

### - ماهية ومفهوم إدارة التغيير:

تعددت التعريفات الاصطلاحية التي تناولت إدارة التغيير وفيما يلي عرض لبعض منها:

- **على الحمادي:** استخدام الامكانات البشرية والمادية وفاعليه

## إدارة التغيير التربوي

للتحويل من واقع معين والى واقع أفضل منقود بأقل ضرر ممكن واقصر وقت وأقل جهد.

- **عبد العزيز بن راشد الرشيد:** قيام مجموعة من الإداريين برئاسة المدير بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محدودة ويتم تنفيذها بدقة.
- **ميتشل Mitchell:** نشاط استراتيجي يهدف إلى الحصول على أفضل النتائج من عمليات التغيير.
- **ميتشل ويونج Mitchell & Young:** جزء من الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وهي نوع من متطلبات التغيير.
- **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع جامعة عين شمس:** عملية مقصودة تستهدف إلى من بين ما تستهدفه التطوير والإصلاح والتجديد وربما التحديث في آن واحد ويكون هدفها النهائي تحقيق تقدم المجتمع.
- **عماد الدين:** عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها على العنصر البشري في الأساس والذي يتمثل في حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بتنفيذه من جهة أخرى وعرفت أيضاً بأنها إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال

## إدارة التغيير التربوي

التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة.

● **العتيبي:** النهج الإداري الذي يعني برصده مؤثرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاطها ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أرائها وسلوكها.

● **اللوزي:** أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الامكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المدراء بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها. ومما سبق يمكن تعريفها بأنها:

● القدرة علي صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة والتعاون فيما بينهم وتعتمد علي قوة العمل الجماعي واستثمار كافة الامكانيات المتاحة في المؤسسة وحل المشكلات التي تواجهها من خلال التعاون.

● تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من كافة عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل

## إدارة التغيير التربوي

التغيير السلبي؛ أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

- فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها؛ بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.

وبذلك يمكن القول أن إدارة التغيير تتم على نوعين:

- **التغيير من أعلى إلى أسفل:** هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظمها وعلى إعادة هيكلتها.
- **التغيير من أسفل إلى أعلى:** يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المدراء وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، ويشجع هذا الأسلوب على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات وتمكين العاملين من أداء أعمالهم بشكل أفضل.
- **التغيير من المستوى الأوسط:** قد تنشأ برامج التغيير من الإدارة الوسطى باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي.

## إدارة التغيير التربوي

### - أنواع التغيير ومسئوبائه:

يُعد التغيير في المؤسسة أحد أهم استراتيجيات الإدارة التي تتميز بالكفاءة والتي تعمل علي تهيئة البيئة واستعدادها للاستجابة له والتكيف معه ومع القوي التي تؤثر علي مكانتها؛ لذا يأخذ التغيير عدة تصنيفات تختلف من مؤسسة لأخرى.

وبذلك تتعدد أنواع التغيير وفيما يلي إشارة لبعض منها:

- **التغيير المخطط:** عملية دقيقة مدروسة تلجا إليها المؤسسات لمقابلة الأعباء الملقاة علي عاتقها أو للبحث عن وسيلة تؤدي لأداء أفضل بصورة عامة ويقوم علي افتراضات جماعية ويمثل التغيير الذي يحدث بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة والخاصة في المؤسسة وفق إرادة العاملين وبتدخل منهم ويكون التدخل بدرجات متفاوتة ومتنوعة وبذلك يعتمد علي الإعداد المسبق الذي يتم بوضع برامج محددة ومجالات تغيير محتملة الحدوث.

وما سبق يوضح أن التغيير المخطط يُعد أحد طرق تعامل المؤسسات مع قوي البيئة الداخلية والخارجية، فهو توقع مسبق لاتجاهاتها وتغيراتها، فالمؤسسة الأكثر فعالية هي التي تشعر بالحاجة للتغيير، ثم تخطط له وللتعامل معه قبل حدوثه في البيئة.

## إدارة التغيير التربوي

وهذا يوضح أنه يتضمن توقعات للتغيرات البيئية المحتملة والتي يجب أني المؤسسة أن تتجاوب معه ويكون هذا التجاوب مخططاً طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة والخاصة لها وبذلك فالتغيير المخطط يتطلب فهماً ودراكا كاملين لبيئة المؤسسة وكذلك توجيه العاملين والتكنولوجيا؛ لتحقيق الفعالية والكفاءة ويتطلب الإلمام الكاف بظواهر المؤسسة والمشكلات التي نواجهها وإلي قرارات هادفة لإحداثه.

وقد تعددت تعريفات مفهوم التغيير المخطط، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- أسلوب إداري يتم بموجبه تحويل المؤسسة من حالتها الراهنة لصورة أخرى من صور تطورها المتوقع ويكون ذلك وفقاً لإعداد مسبق.
- استجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير القيم والمعتقدات والاتجاهات والهيكل التنظيمي للمؤسسة وجعلها أكثر ملائمة للتطوير التكنولوجي الحديث ومتطلبات العمل والسوق والتحديات التي تواجههم.
- التغيير الذي يتم التحكم فيه وفي مساره ويخطط له، فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته.
- محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة؛

## إدارة التغيير التربوي

لزيادة فعاليته ويمكن حدوثه عن طريق جهات خارجية متخصصة.  
ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح لنا أنه تغيير مؤسسي كونه يقع داخل المؤسسة ويتناول كافة عناصرها وأبعادها في كل أحوالها، فهو مخطط ويستلزم إجراءات مسبقة ومحددة لجمع البيانات وتحليلها والمشكلات والحلول المقترحة لها وطرق تطبيقها ومتابعة النتائج والآثار والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة؛ لذا فهو تغيير إرادي مقصود ويتم تنفيذه وفق خطة واضحة ويسعى لتحقيق أهداف ملموسة ومحددة ومخطط لها مسبقاً ويتسم بالفاعلية فهو قائم على الإبداع واقتحام مجالات عدة متنوعة وجديدة.

**- تغيير عشوائي " تلقائي - غير مخطط":** تغيير يعتمد على افتراضات فردية غير منظمة ولا مخطط لها وتأخذ به المؤسسة دون إعداد مسبق وتكون آثاره سلبية، فهو عكس التغيير المخطط حيث يوجد التغيير القائم على رد الفعل وذلك عندما لا تعطي إدارة المؤسسة اهتماماً بتوقع التغييرات البيئية ولا تتحرك - إلا عندما تزيد عليها الضغوط سواء الداخلية أو الخارجية وعندئذ تبحث وتقرر ماذا تفعل لمواجهة هذه التغييرات، فتقوم بسلسلة إجراءات قصيرة المدى والتي تكون ملموسة وروتينية وبذلك فهي إدارة أزمات ومشكلات لأنه غير مبني على خطة واضحة ولا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف.

## إدارة التغيير التربوي

وقد تعددت تعريفات مفهوم التغيير العشوائي وفيما يلي عرض للبعض منها:

● عملية تلقائية تقوم بها المؤسسة كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها؛ مما يؤدي إلى نتائج ضارة وسلبية.

● أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة إجراءات علاجية لمواجهة التغيرات الحادثة والأزمات، فلا توجد له خطة واضحة المعالم ومحددة ولا تراعي توقعات المستقبل.

● تغيير يحدث تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو العوامل البيولوجية، وبدون تدخل إنساني، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي فيها.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن الإدارة التي تلجا لهذا النوع من التغيير إدارة تترك الأمور تسير والأحداث تتداعي حتى تقع الأزمات وحينئذ تتحرك أو تقوم بسلسلة جهود مكثفة ومكلفة وشاقة وغالباً ما تكون نتائجها غير فعالة لأنها أقل من التكلفة والجهد المبذول وبانتهاء الأزمة تعود لحالتها الأولى، فهي إدارة ساكنة وقتية وجامدة لا تظهر إلا في الأزمات وتنتهي بانتهائها؛ لذا فمصيرها الفشل.

## إدارة التغيير التربوي

### أسباب فشل إدارة التغيير العشوائي،

- لا تستطيع المنافسة؛ حيث تضعف أمام التهديدات الخارجية، وليس لديها قدرة علي بعد النظر ولا التخطيط الاستراتيجي ولا التنبؤ بالتهديدات والضغوط وإعداد خطط كفيلة بإحداث تغيير لمواجهتها.
- تعجز عن القيام بمعرفة واستغلال الفرص الرئيسة التي كانت ستحقق لها قدراً كبيراً من النجاح.

### - التغيير المادي: تغيير هيكل وتغيير تكنولوجيا أي تغيير في الهيكل

التنظيمي (اختصاصات ومسؤوليات) وتغيير في الأعمال والأنشطة التي تزاولها المؤسسة أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة كتغيير الأجهزة والمعدات أو تغيير الأسلوب والطرق المتبعة في الأداء ويؤدى بها العمل.

### - التغيير المعنوي: ويختص بتغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي

ويستهدف إحداث تغيير في أنماط سلوك الوظائف عن طريق برامج التنمية الذاتية، التنمية المهنية المستدامة أو برامج التدريب وكمثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدي وهذا النوع من التغيير سطحي وشكلي غير فعال.

### - التغيير السريع: ويسمى بالصدمة القوية ويحدث دفعة واحدة نتيجة

## إدارة التغيير التربوي

لظروف قوية تؤثر علي المؤسسة ويكون فجائياً علي العاملين فيها؛ لذا يستلزم الحذر من الآثار السلبية الناتجة عن تأثرهم به، فعادة يكون هذا التغيير نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات واحتياجات المجتمع.

- **التغيير التدريجي**، ويتميز بكونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ- إلا أن اختيار سرعة التغيير المناسبة لإحداثه يعتمد علي الظروف والمواقف.

- **التغيير الإداري**: ويختص بإجراء التعديلات في أهداف أو سياسات الإدارة وأساليبها ونظم الحوافز المشجعة للعاملين في المؤسسة.

- **التغيير النظمي**: ويتم داخل المؤسسة ويتناول كل عناصرها وأبعادها سواء في حالة السكون أو التفاعل.

- **التغير التقني**: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر خلال الأقمار الصناعية والبيث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة وأفرزت تقنيات في التعلم وأساليبه وبنوك المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعليم بصفة عامة والتعليم عن بعد بصفة خاصة وسهولة الحصول على المعلومات والوصول للمعرفة دون عناء وتعب فهي متاحة للجميع.

## إدارة التغيير التربوي

### - مصادر التغيير:

تتمثل مصادر التغيير في إنتاج التجديدات بإدخال تغييرات ذات طابع ثانوي كاعتماد كتاب مدرسي جديد أو تحسين الإعداد المهني للمعلمين أو إدخال طرائق جديدة في الاختبارات والتشخيص ويبدو أن ثمة مبدئين يتدخلان في هذا المضمار وهما:

**- المبدأ الأول:** يتعلق بكمية الطاقة الجديدة، أو درجة الضغط الذي يُمارس لصالح التغيير بالقياس إلى أحجام النظام الكلية، وضغط البيئة يجبر النظام التعليمي أو الإداري على التغيير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل الظروف العادية.

**- المبدأ الثاني:** يقول بوجود "عتبة حرجة" شبيهة بنقطة الانطلاق في النمو الاقتصادي التي يتم بلوغها عندما تُستثمر نسبة معينة من الدخل القومي تزيد عن الاستثمارات اللازمة؛ لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته ويفترض أن التربية يجب عليها تخصيص نسبة مئوية من الوقت والموارد البشرية والمالية لأنشطة التحسين والتطوير (البحث، والنمو، والتنمية المهنية المستدامة، والاختبار) التي تتخطى العمليات الجارية قبل أن يبدأ السياق التراكمي للتجديد في التحرك نحو التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

### – أهداف التغيير وإدارته:

تصمم وتبحث أية مؤسسة عن التغيير وتضع برامج لذلك، فهي تسعى لتحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها وبذلك تتعدد أهداف التغيير التي تجعل المؤسسة تهتم به، ومن هذه الأهداف:

- التعرف على ثقافة العاملين بشأن المفاهيم والدوافع والأهداف التي تتعلق بعملية التغيير.
- توصيف استعداد العاملين واتجاهاتهم بشأن عملية التغيير والأسباب الحقيقية التي تدفعهم لمقاومة جهود التغيير.
- التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات تنفيذها.
- تحديد وتوصيف الأسباب الحقيقية لفشل بعض جهود التغيير، وتحديد متطلبات تحقيق فعالية هذه الجهود؛ سواء بتوفير العناصر الإيجابية أو مواجهة العناصر السلبية.
- تقييم فعالية جهود التغيير على ضوء نتائجها التي تحققت وفق رؤية العاملين المستفيدين منها.
- تحديد وتوصيف مؤشرات تدل على وجود الحاجة إلى عملية التغيير من وجهة نظر المسؤولين عن تنفيذها والمستفيدين منها.
- وضع تصور مقترح للإطار العام الذي تتم من خلاله عملية التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية.
- تطوير نظم وإجراءات صناعة واتخاذ القرار.
- العمل على تنمية المشاركة في عملية صناعة واتخاذ القرار والرغبة في تعديل سلوك العاملين ليتمكنوا من مواجهة التغيرات التي تحيط بهم.
- تنمية روح الجماعة والتعاون من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة في المؤسسة، وإرساء قواعد الثقة بين العاملين المكونين لها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراع والتعرف على أسبابه لعلاجها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة؛ مما يجعل منها نظاما متجدداً.
- زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو المستمر.
- خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية لتتمكن المؤسسة من تأدية

## إدارة التغيير التربوي

رسالتها ورؤيتها وتحقيق أهدافها المرجوة والمتوقعة والمحددة من قبلها أو من قبل المجتمع.

- البقاء والاستمرار في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط يمتاز بالمنافسة الشديدة.
- تحقيق جودة الخدمة لنيل رضا العميل خاصة والمجتمع بصفة عامة. وبذلك فالتغيير يسعى إلى تحقيق عدة أهداف، من أهمها:
- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.
- الانتشار والتوسع والارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء.
- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المؤسسة؛ لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المنشودة بفعالية.
- تنمية الرغبة في التطوير، فالتغيير يشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشكلات والعمل على حلها عن طريق إجراء عمليات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل ومن خلال التطوير الشامل والمتكامل.
- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون

## إدارة التغيير التربوي

- التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يقاوم حدوث التغيير.
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء، فالتغيير عملية مهمة حيث يمكن المؤسسة من الارتقاء والنمو وتحقيق أفضل معدلات الأداء.
- تطوير وتنمية ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
- التكيف مع البيئة والمحيط الخارجي والداخلي
- تسعى المؤسسة إلى مدّ جسور التعاون من أجل رفع كفاءتها وذلك بالتعاون مع وحدات مُتخصصة لإنجاز أهدافها العامّة.
- تقوم المؤسسة باختبار العاملين ومساعدتهم على معالجة مطالبهم ودفعهم لإنجاز التغيير والتطوير المطلوب.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والأهداف التنظيمية.
- تحديد نقاط القوة والضعف وأسباب الصراع؛ بهدف السيطرة عليها وتوجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المؤسسة.
- تحطيم النمط الإداري التقليدي وتبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- ضرورة تحصين المؤسسة من المعلومات الخاطئة وتوظيف المعارف الجديدة لمساعدتها على حل المشكلات التي تواجهها بتوفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عملياتها المختلفة.

## إدارة التغيير التربوي

### - أهداف إدارة التغيير:

تسعى إدارة التغيير إلي تحقيق الأهداف التالية:

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها.
- تطوير اساليب المؤسسة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة حماس وقدرات العاملين في المؤسسة في مواجهة مشكلاتهم وانضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة علي الإبداع الإداري ولديها الرغبة فيه.
- زيادة قدرة المؤسسة علي الحفاظ علي أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة.
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

### - أهمية التغيير:

يعتبر التغيير أمراً مهماً للانتقال من الوضع الغير مرغوب فيه إلى وضع آخر مرغوب فيه ومخطط له ويقاس مدى نجاح المؤسسة بقدرتها على التغيير. فالمؤسسة الأكثر نجاحاً في المستقبل هي القادرة على إحداث التغيير السريع والفعال الذي ينطوي على تغييرات جوهرية تدوم طويلاً وتشمل النظام ككل. وتظهر الحاجة الملحة للتحويل بشكل واضح عند القادة الذين

## إدارة التغيير التربوي

يدركون ما قد يواجه المؤسسة من مخاطر نتيجة البقاء على الوضع الراهن وبناء على ما يتمتعون به من نظرة استشرافية للمستقبل؛ لذا فهم يتخذون خطوات التغيير بناء على رؤيتهم الإستراتيجية وإحساسهم بالحاجة للتغيير. والمؤسسة التي لا تستطيع تطبيق التغيير بكفاءة لأي سبب تُعد مؤسسة فاشلة بالمقياس الاستراتيجي ولا تستطيع التلاؤم مع بيئة دائمة التغيير هي بيئة منظمة العمل المعاصرة.

وبذلك فالتغيير له أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة يمكن توضيحهم فيما يلي،

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة وذلك بالتجديد وإظهار روح الإبداع والمقترحات والتحسين واختفاء روح اللامبالاة والسلبية والكسل ويكسر الروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج في المؤسسة.
- التوافق مع المتغيرات حيث يمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، والعولة لكي لا تجد المؤسسة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المؤسسة.
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة

## إدارة التغيير التربوي

التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي؛ لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.

- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بالمقاومة والرفض للتغيير؛ فالتغيير يطلق كما هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان المميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.
- تنمية الرغبة في التطوير حيث يعمل التغيير على التحفيز وتشجيع الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب مثل (عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة).
- حرص المؤسسة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.

## إدارة التغيير التربوي

ومما سبق يمكن إبراز أهمية التغيير في،

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل المؤسسة.
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون بنشر روح العمل الجماعي.
- تقليل دوران العمل بتوفير استقرار للعامل وتشجيعه ومنحه مكافآت مادية أو معنوية أو كلاهما.
- التجديد في مكان العمل بتطوير الوسائل والمهارات والأدوات، وتنمية الموارد البشرية عن طريق تطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية.
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف، وتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها.
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والحزم في تنفيذه.

- مجالات التغيير وإدارته:

يُمكن أن تحدث إدارة المؤسسة عدة تغييرات يمكن تصنيفها في

مجالات رئيسة هي،

- التغيير الوظيفي: يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل

## إدارة التغيير التربوي

والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قطاع في المؤسسة وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية؛ لذا يجب التعامل معها بعناية فائقة.

وتتمثل مستويات التغيير فيما يلي:

• **المعرفة:** وهي أن يتم التوقف على فكرة أو مشروع التغيير وإبعاده وجوانبه المختلفة المتعددة.

• **التوجه:** بعد التعرف على التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما هو ويصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماسي للتغيير.

• **السلوك الفردي:** حيث تتبنى إدارة العاملين هذا التغيير وتمارسه وتقوم بعمل أو سلوك معين يدل على إيمانها واقتناعها بهذا التغيير وإصرارها على تحقيقه.

• **السلوك الجماعي:** حيث تقوم مجموعه من العاملين بتبني هذا التغيير والمطالبة والعمل بمقتضاه فيصبح سلوكاً جماعياً.

- **التغيير الفني:** يأخذ عدة أشكال منها: استخدام آلات متطورة بغرض

زيادة الإنتاج وخفض التكاليف وتحسين جودة المنتج أو حدوث تغيير في

تصميم العمل كإضافة مرحلة جديدة أو استبعاد مرحلة أخرى، كما قد

يشمل طرق نقل المعلومات وكيفية معالجتها.

## إدارة التغيير التربوي

- **التغيير الاستراتيجي:** ويهتم بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل؛ لذا يركز تعريفه بمصطلح الرؤية الاستراتيجية ويشمل الرؤية، الهدف، الرسالة. الفلسفة المشتركة عن النمو والجودة والابتكار وقيم العاملين الخاصة واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ويحدث في نطاق عدة عوامل هي (البيئة الخارجية والموارد الداخلية والامكانات والثقافة والهيكل والأنظمة) ويتطلب التنفيذ الناجح له تحليلاً وتفهماً كاملاً لهذه العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط ويشمل هذا المجال استراتيجية المؤسسة والتي تشمل إستراتيجيتها ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

وبذلك فالتغيير الاستراتيجي هو تغيير في قرارات المؤسسة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وتغيير الأهداف المحددة ومثالا عن هذا التغيير تقديم المؤسسة لمنتج جديد أو دخول أسواق جديدة وذلك يتم عندما تعدل استراتيجياتها أو تتبنى إستراتيجية جديدة وبذلك تكون دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي كأن تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع، أو قد تعمل على استبعاد إحدى الوحدات الإستراتيجية أو تضيف أخرى وبالمثل قد تغير واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو الموارد البشرية.

## إدارة التغيير التربوي

### - مستويات التغيير الاستراتيجي:

هناك عدة مستويات للتغيير الاستراتيجي نذكر منها،

- **التغيير الاستراتيجي الروتيني:** ويشمل التغيرات في أساليب العمل المعتمدة كأساليب جذب العملاء (تحديد الأسعار، ترتيب المنتجات، تغيير الموزعين وغيرها).
- **التغيير الاستراتيجي المحدود:** ويتضمن عرض منتجات جديدة في أسواق جديدة داخل صنف المنتج العام نفسه.
- **التغيير الاستراتيجي الجذري.**
- **إعادة النظر الكاملة بالتوجه الاستراتيجي.**

وفي إطار كون التغيير حتمياً وتحدياً للإدارة يلزم التعرف على مطالب التغيير وقواه الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المؤسسة ويتم ذلك باعتماد الوسائل والتكنولوجيا والأدوات المناسبة لتصبح الأحداث وتطورها ينصب في مصلحة المؤسسة من خلال السرعة والخفة العالية في الاستجابة له.

### - التغيير الهيكلي أو البنيوي: يمس هذا المجال من التغيير في الأساس

طرق العمل، العلاقات بين العاملين، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار، كما يمس أيضاً تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة فيها مثل نظام المكافآت،

## إدارة التغيير التربوي

تقييم الأداء ونظم الرقابة وخطوط الاتصال وتدفق العمل.

- **التغيير التكنولوجي:** ويعني إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً،

أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج وهذا فيما يتعلق بالتغيير التكنولوجي على مستوى الوظيفة الإنتاجية، وإضافة له، ويشمل هذا المجال من التغيير اقتناء وسائل اتصال حديثة واستخدام تقنيات متطورة لتطوير طرق ووسائل الاتصال في المؤسسة وتستطيع أن تطور معاملاتها وأنشطتها بواسطة التغيير التكنولوجي ومن الأمثلة على ذلك الدفع بالوسائل الالكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الانترنت.

- **التغيير الإنساني:** يحاول كل من التغيير التكنولوجي والهيكلية تحسين

الجانب التنظيمي بتغيير وضعية العمل ومن جهة أخرى يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك العاملين، فالمؤسسة تمثل أولاً وقبل كل شيء نماذج إنسانية وعليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولاً مع تغيير العاملين وذلك لأن على العاملين أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين وقادرين على تنفيذها.

ويشمل التغيير الإنساني ناجيتين هما،

• **التغيير المادي للعاملين:** ويتم ذلك بزيادة حجمهم أو الاستغناء

عن بعضهم أو إحلالهم بأفراد آخرين.

## إدارة التغيير التربوي

• **التغيير النوعي للعاملين:** ويتم ذلك برفع مهاراتهم وتنمية

قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم.

وأيا كان مجال التغيير فإنه يؤثر على العاملين بطريقة أو أخرى

وياخذ التغيير أحد شكلين:

- تغيير العاملين بالاستغناء عن بعضهم أو إحلال غيرهم في محلهم.

- التغيير النوعي للعاملين وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل

أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال

نظم التدريب والتنمية البشرية والمهنية وبتطبيق قواعد المكافآت

والجزاءات التنظيمية في المؤسسة.

### - مجالات إدارة التغيير:

وتشمل جهود قيادة التغيير جانبيين رئيسيين هما الجانب التنظيمي

والجانب الثقافي والانفعالي وذلك علي النحو التالي:

- **الجهود الرامية لإعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي:** وتتضمن

إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة بما فيها: التنظيم الرسمي،

الجدول، الأدوار الوظيفية... الخ وتتضمن تأثيراً غير مباشر علي التحسين

والتطوير في عمليات وأنظمة المؤسسة المختلفة والمتعددة.

## إدارة التغيير التربوي

- الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة: وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بال نماذج، القيم، الدوافع، المهارات، العلاقات التنظيمية؛ مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني وينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات وأنظمة المؤسسة المختلفة.

وما سبق يوضح أن جهود إعادة بناء النسق باعتبارها تستند علي العلاقات بشكل رئيس؛ فإنها تتطلب تدخل مباشر لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ورجة النكيف لدي الأفراد والجماعات نحو التغيير وتساعد العاملين علي مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التنفيذ والتطبيق، فقيادة التغيير يركزون علي الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم علي الجانب التنظيمي ويتميزون بتأكيدهم علي إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسة ويتغلبون علي القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء، هذا إلي جانب تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني؛ مما يوفر الدعم والمساندة ويرفع من مستوي الطموح والتوقعات والإنجازات.

## إدارة التغيير التربوي

### - عناصر التغيير:

هناك عناصر رئيسة تؤدي لحدوث التغيير يمكن ذكر البعض

منها فيما يلي،

- **موضوع التغيير:** ويقصد به الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- **المغير:** وهو الذي يطالب بعملية التغيير وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو أساس تقوم به وعليه عملية التغيير.
- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيده ويقدم دعم ومساعدة لعملية التغيير بالمساهمة فيها أو المطالبة بها.
- **المحايد:** وهو لا يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير.
- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم التغيير ويسعى لإفشاله والقضاء عليه أو تأخيره أو تشويبه.
- **مقاومة المقاومة:** ممارسات يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوهم؛ لترويض المقاومة، أو إجهاضها، أو القضاء عليها.

### - مراحل التغيير وإدارته:

يبدأ التغيير من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي

ويأخذ في إحداث تأثيره بمروره في المراحل التالية،

- **الضغط والإثارة:** وتبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في

## إدارة التغيير التربوي

مستوياتها العليا؛ لتَهْرَبَ بِنِيانِ المؤسسة هزاً قوياً، تجعل المسؤولين في وضع يقبلون معه للتغيير أن يأخذ مكانه في التنظيم وفي أنفسهم أيضاً.

- **التدخل وإعادة التوجيه**، عندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء، فإنه

يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى تعرّف الإدارة العليا على المشكلة وتجد ذلك الإدارة لها الحل المناسب وغالباً ما يحاول المدراء أن يأخذوا حيلولة رشيدة ويلوموا مجموعات العمل ويُبعدوا الملامة عن أنفسهم؛ لذا يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، التي تقوم بعملية إعادة التوجيه، بحري تشجيع الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية.

- **التشخيص والتعرّف (التمييز)**: وتأتي بعد عملية "الضبط" والمعايرة وإعادة التوجيه وعلى مستوى الإدارة العليا، فإن إعادة التوجيه، والقضاء على أسباب المشكلة يبدأ بالحركة نحو الأسفل وبطريقة تدريجية عبر التنظيم الهرمي لتصل إلى كافة مستويات التنظيم ويتم المشاركة فيها لصناعة واتخاذ القرار لتقبل التغيير.

- **الاختراع والالتزام**: وفي هذه الحالة يتم تطوير حلول فاعلة والمحافظة على الالتزام الكامل؛ لتطبيقها.

- **التجريب والبحث**: وفي هذه المرحلة لا تكون مصداقية القرارات التي

## إدارة التغيير التربوي

أُخذت هي الحل النهائي بل تصبح القرارات جزءاً من قوة التنظيم نفسه، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها ولتصبح نهائية، فهذا أمر يحتاج إلى إثبات وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

- **التعزيز والقبول**، حيث يتم تعزيز القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة.

وهناك من يري أن مراحل التغيير تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة الإعلام**: وفيها يتم إخبار الرؤوسين بنية المؤسسة في إدخال التغيير؛ مما يساعد علي تطوير الإحساس بالثقة لدى الرؤوسين فيها.

- **مرحلة المشاركة**: وفيها يتم إشراك الرؤوسين ويشجعوا على المداخلات، فيما يتعلق بالتخطيط والتنفيذ؛ مما يسهم في زيادة الثقة بالمؤسسة وبالتغيير ويشعل روح الحماس لديهم.

- **مرحلة الاتصال**: وفيها تتم مناقشة الاستراتيجيات ومناقشة الخطط وتفعيلها.

- **مرحلة التسهيل**: وهي فترة التنفيذ بمساعدة قائد التغيير؛ للحصول على أعظم الفائدة من خلال خبرته العملية.

- **مرحلة المعلومات**: وفيها تحدث لقاءات دورية وغير رسمية بين القائد والرؤوسين للحصول على التغذية الراجعة.

## إدارة التغيير التربوي

- **مرحلة إعادة الالتزام:** ويتم فيها تقويم التقدم في مشروع التغيير، كما يتم إجراء تعديلات من أجل تحسين مستواه.

وبذلك تحتاج عملية التغيير إلى سياسة ناجحة للترويج، إذ يجب الترويج لمفهوم التغيير على كافة المستويات والاتجاهات سواء أكان التغيير في اتجاه الاتصال الأفقي بين العاملين أو في اتجاه الاتصال الهابط نحو المرؤوسين أو في اتجاه الاتصال الصاعد نحو الإدارة العليا وذلك على أساس أن إطلاق فكرة جديدة للتغيير بنجاح ووجود أحدث الأنظمة الآلية وأنظمة معالجة المعلومات والتي تمكن المؤسسة من قياس الأداء والإنتاجية لزيادة فعاليتها والتكيف مع المعطيات الجديدة للاستمرار في تقديم خدمة متميزة للعملاء. وهناك عدة نماذج قدمت بهدف توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات ومن أهم هذه النماذج النموذج الذي قدمه كيرت لوين (*Kurt Lewin*) الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع يعد عملية تتضمن ثلاثة مراحل رئيسية:

### - مرحلة الإذابة:

وهي أهم مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام في المؤسسة وبمدى استعدادها لممارسة التغيير، ولا شك أن نجاح عملية تغيير النظام في المؤسسة يتأثر إلى حد كبير باستعداد النظام الاجتماعي، النفسي للتغيير.

## إدارة التغيير التربوي

وتستهدف هذه المرحلة إعداد العاملين نفسياً ومعنوياً لاستقبال التغييرات التي يتم الاستعداد لإحداثها وذلك بإشعارهم بالأمان تجاهها فقد تحدث في بيئة المؤسسة وأنها لا تمس مصالحهم بسوء وهنا يتم إبراز وتوضيح الفائدة التي قد تترتب على التغيير والتخفيف من قيمة أي سلبيات محتملة وكذلك البدء في تغيير القوى البيئية الأخرى التي تؤثر في العاملين كنمط القيادة، نظم الحوافز وغيرها؛ بما يشجع العاملين على قبول التغييرات المتعلقة بهم مباشرة؛ لذا ففي هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والسلوك السلبي والممارسات التي يمارسها العاملين داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند العاملين لعمل شيء ما، ثم تقوية الشعور لديهم بأهمية استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد ولا يمكن للمؤسسة أن يتم لها ذلك ما لم تقم بتهيئة العاملين والمدراء ويطلق على هذه العملية الإذابة حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له العاملين والأقسام والمؤسسة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف.

ومن بين أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشكلات التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أنها أشياء غير مرغوب فيها.

## إدارة التغيير التربوي

- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشكلات وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث في المستقبل.
- نقل العامل من بيئة العمل التي تشجع على التصرف السيئ أو النقل لأحد الأقسام أو إرساله إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المقصودة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة فإذا كانت مثلاً: التأخير والغياب، فالتغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلاً تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة. فتفكيك أو إذابة الموقف يُسهل للقائمين على التغيير من التبصير والوعي بوجود مشكلات تحتاج إلى تغيير ولزيادة هذا التبصير والوعي بوجود مشكلات يمكن إجراء مقارنة أداء بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة بشكل جاد وإجراء بحوث ميدانية داخل العمل عن درجة الرضا الوظيفي وتغيير قيم العمل ومشكلات العاملين وإجراءات العمل والإنتاج والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

ومما سبق فأي تغيير يقابل بمقاومة من قبل غالبية أعضاء المؤسسة، ففي هذه المرحلة ينبغي أن تقوم الإدارة بإذابة هذه المقاومة وتهيئة الأعضاء

## إدارة التغيير التربوي

لتلقي التغيير بالقبول والرضا وعلى الإدارة أن تنظر في الأسباب والدوافع الحقيقية الكامنة ورائه وتعمل على إزالتها وتغيير قناعات أعضاء المؤسسة وغالباً ما تكون أسباب مقاومة التغيير الحقيقية هي: الخوف من الفشل أو عدم القدرة على التكيف مع هذا التغيير أو الخوف من الجهول والمخاطر التي قد يتعرض لها الفرد نتيجة هذا التغيير أو رسوخ العادات والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المدراء أو العمال من بقاء الأوضاع على ما هي عليه وعدم إجراء تغيير. وبعد أن تتعرف الإدارة على الأسباب الحقيقية وراء مقاومة التغيير يجب أن نعمل على إزالتها ويكون ذلك عن طريق تغيير اتجاهاتهم وقناعاتهم نحو التغيير؛ لذا تقوم الإدارة بما يلي:

- إثارة انتباه المدراء والعاملين إلى المشكلات التي تواجههم والتي تعوقهم عن التقدم في العمل، كما تثير انتباههم إلى التغيرات البيئية المحيطة وضرورة التكيف معها.
- تطلب من العاملين البحث عن حلول ذاتية ومبتكرة لحل مشكلاتهم وتثير فيهم روح المشاركة في حل ما يواجه المؤسسة من مشكلات وما تحتاجه من تغييرات وأثناء ذلك تشجعهم على الابتكار والتحرر من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة بالفعل.
- التوصل معهم لحلول مبتكرة وجديدة تؤدي لحدوث التغيير المناسب.

## إدارة التغيير التربوي

• إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير بحيث يشعرون أنهم مسئولون عنها وعن نجاحها.

وتتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

### - مرحلة التغيير:

تعني التدخل الذي يقوم به القائم في التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة وينظر بعضهم إلى هذه المرحلة ليس فقط أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل فرد من العاملين وكل جماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من السلوك والتي تساعدهم على مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأحسن والأفضل؛ لذا يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى العاملين البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة.

ويتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام وكذلك الهياكل

## إدارة التغيير التربوي

الموجودة في الوقت الحالي، الأمر الذي يتطلب ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها وأيضاً يجب عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، فذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير؛ مما يؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

ويتراوح مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي وجوهري، فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يُعد تغييراً محدوداً طالما يتضمن مجموعة محددة من العاملين، وعلى العكس من هذا فالتغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير من العاملين قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية العاملين لاتخاذ القرارات؛ لذا يجب فهم أن هذه المرحلة تتطلب فترة زمنية طويلة نسبياً قد تستغرق شهور أو سنوات لتكون التغييرات في موضع التنفيذ.

وبذلك يتضح لنا أنه بعدما أصبح المدراء والعاملون متحررين من الأنظمة القديمة البالية بل ربما ناقمين عليها يأتي دور التدخل الواقعي حيث يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل المباشر في تغيير القيم والأنظمة والإجراءات والأساليب والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.

## إدارة التغيير التربوي

وينتج عن هذه العملية مجموعة تغييرات مخطط لها في المؤسسة ويواكب هذه المرحلة عملية تدريب للعاملين على هذه التغييرات الجديدة؛ بهدف تغيير سلوك العاملين برفض الممارسات القديمة واكتساب الممارسات السلوكية الجديدة، كما يشمل هذا التدريب نواحي فنية وتخصصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم. ويتم هنا البدء في إنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز وتنفيذ التوجهات أو التطورات الجديدة

### - مرحلة إعادة التجميد:

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، فهي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغيير في أساليب العمل والسياسات والإجراءات واكتساب العاملين والمؤسسة أنماط جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته إذ أنه لا

## إدارة التغيير التربوي

يكفي إحداث التغيير، بل يلزم حماية ما تم إنجازه والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه بالمتابعة المستمرة لنتائج التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين فيه وتطوير أنظمة حوافزهم، كما أنه من المهم جدا إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتغيير.

ومما يُساعد في تثبيت التغييرات التأكيد عليها في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة ويتم التأكيد في هذه المرحلة على أن ما تم إكسابه للأفراد العاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في ممارسات فعلية بمساعدة العاملين في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتادة؛ مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارسات السلوك الجديد وضرورة العمل على تعزيز السلوك الإيجابي؛ ليستمر العاملين في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا.

وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير؛ لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة أنماط السلوك الجديدة للأفراد الانسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره.

## إدارة التغيير التربوي

فبعدما تم التوصل لنتائج جديدة والتي تعني أنظمة وقواعد وإجراءات وممارسات وسلوك جديد، يحتاج الأمر إلى تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه وهذا يسمى باعادة التجميد ويتم من خلال:

- الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
- بناء نظم حوافز تشجع التطوير وتكريم العاملين المساهمين في ذلك.
- إنشاء أنظمة للاقتراحات؛ لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشكلات التغيير.

وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة ثابتة وفعالة ومنتقلة المؤسسة نقلة حقيقية لا نقلة متوهمة خيالية.

ومن خلال العرض السابق لمراحل التغيير يمكن أن تشير إلي أن التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي لوضع جديد وهذه المراحل هي:

- **تشخيص الوضع الحالي:** هي أول مرحلة من مراحل التغيير، يتم فيها دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة، وفعالية الاتصال....، وبهذا يتم رصد كل نقاط قوة وضعف المؤسسة وتشخيص وضعها الحالي.

## إدارة التغيير التربوي

- **تحديد المشكلات الحقيقية:** بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وتحديد طبيعتها، والتميز بين هذه المشاكل وعوارضها. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

- **تخطيط برامج التغيير:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المؤسسة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات أي الجوانب التي تحتاج المؤسسة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومن ثم متابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب في المؤسسة، كما تشمل أيضاً هذه المرحلة عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسئول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.

وهناك من حدد هذه المراحل فيما يلي،

- **فترة الإعلام،** وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغييرات الخارجية، بواسطة جمع ومعالجة المعلومات التي حصلوا عليها.

## إدارة التغيير التربوي

- **فترة رد الفعل:** تتمثل في الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، ويوجد اختلاف بين المؤسسات في التعامل مع التغيير. فتوجد الإدارة البطيئة، والإدارة السريعة، الإدارة النائمة والتي ليس لها نظام محدد تسيير عليه.
- **فترة التصميم:** وتبدأ عندما يقرر المدير القيام برد فعل وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسية الداخلية أو يتم إشراك النقابة وإطارات المؤسسة في اتخاذ القرار.
- **فترة التنفيذ:** يتم فيها تجسيد وتطبيق الإجراءات التي تم اتخاذها، أي تحويل الخطط لأفعال في الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكارزمية للمدراء والمرونة الداخلية ومختلف الحوافز.
- **فترة التأثير:** وفيها يتم تقييم مدي التأثيرات الناتجة عن تطبيق الإجراءات التي تم اتخاذها للتعامل مع التغيير، وهذا يعني الحكم علي ما تم تنفيذه، فعند التخطيط يجب مراعاة التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها- المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير- المقاومة المتوقعة للتغيير- تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

- **تنفيذ التغيير:** بعد المرور بكل ما سبق، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين منفعدي ومدراء التغيير وبين العاملين وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم ليساهم بشكل كبير في إنجاز عملية التغيير.

ومن جهة أخرى، يجب على المدراء أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحيانا أن تساعد المدراء على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير ونقاط الضعف فيه وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مدراء أو عاملين. كما يدخل ضمن مرحلة التنفيذ تغيير ثقافة المؤسسة وما سيتم تغييره هنا هو سلوك الأفراد، المحيط الداخلي للمؤسسة مادياً مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضا اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع.

- **المتابعة والتقييم:** لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع

## إدارة التغيير التربوي

والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه بالفعل وإجراء التعديلات اللازمة لمعالجة الانحرافات. ومن خلال ما سبق فإدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلي وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي إدارة جهود التغيير التنظيمي تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي والرغبة الجادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام لإستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية؛ مما يتيح للقيادة دور بارز وفعال في التغيير بتحديد طريق لمسيرتها وإيجاد طريق للتغيير حتى وأن لم يتم تحديد وضع مستقبلي لها.

### - أساسيات إدارة التغيير:

أما أساسيات إدارة التغيير يمكن أن نوضحها في النحو التالي:

- **تغيير الفكر الإداري:** يجب أن يتم تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية من خلال هيكلية الوظائف بإيجاد مسؤوليات مشتركة والربط بين الحوافز والأداء الجماعي وإعادة تنظيم أماكن العمل وتقييم إجراءات بشكل يمكنهم من التعاون في الوظائف المختلفة.

- **تغيير الثقافة السائدة:** تغيير نمط التنظيم الإداري ليعتمد على وجود

## إدارة التغيير التربوي

جماعات مسئولة عن كامل العمليات لتحقيق رضا العملاء.

- **تشجيع المسؤولية الجماعية:** وذلك بإيجاد تداخل في المسؤوليات

وإتساع نطاقها وتقليل المسميات الوظيفية وربط المكافآت والحوافز بأداء الوحدة ككل وتغيير تصميم أماكن العمل بشكل يساعد على تبادل المعلومات بين العاملين وتجريب أفكار جديدة وإعادة تصميم إجراءات العمل لمشاركة الوسائل والأفكار في تحسين العمل وإشراك كافة المتأثرين بالقرار في عملية اتخاذه وتتعرف الإدارة على احتياجات العاملين لضمان التعاون فيما بينهم.

- **خطوات إدارة التغيير:**

تمر خطوات إدارة التغيير بمجموعة خطوات تُبرز مدى ما يمتلكه القائمين على التغيير من مهارات أساسية للقيام به، فحسب الدراسات التربوية هناك أربع خطوات يمر فيها التخطيط لإدارة التغيير وهي:

- **المبادأة:** وفيها يتم تحديد الأهداف بوضوح ووضع جدول زمني لتحقّقها على فترات أو مراحل مع التعرف على أفضل سبل تحقيق تلك الأهداف ويقصد بالمبادأة، التعريف بالتغيير وذلك من خلال الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: أين كنا؟ أين نحن ناهبون؟ أي أن هذه الخطوات تلقي الضوء على أبعاد التغيير وآثاره وكيفية إحداثه.

## إدارة التغيير التربوي

- **التطبيق:** وفيها يتم تنفيذ برنامج العمل المتفق عليه لتحقيق أهداف التغيير وغاياته، ولكي يتم تطبيق التغيير بصورة سليمة، فلا بد من إعلام جميع العاملين بإجراءاته ومراحل تنفيذه واتجاه كل مرحلة من مراحلها.

- **الاستقرار والاستمرارية:** وهما ضروريان في الحياة التنظيمية، فالمؤسسة بتنظيمها يجب أن تحقق التوازن بين ميكانيزمات الاستمرار والثبات لتحقيق التوازن الدينامي فيها.

- **التشخيص:** ويتضمن محاولة التعرف على ما قد يوجد في طريق التغيير من معوقات ومشكلات، خاصة تلك التي ترتبط بالعناصر البشرية والمادية بالإضافة إلى تحديد درجة التحسن في النتائج في إطار المعايير المحددة. ويعتبر التخطيط للتغيير عملية مستمرة وليس نشاطاً وقتياً ويتضمن جميع البيانات وتحليلها وتقويمها وتشخيصها وتغذيتها، مع وضع جدول زمني للعمل، وتقدير الاحتياجات المجتمعة ومعرفة الموارد المتاحة ودراساتها ووضع البدائل وبناء الاستراتيجيات لاتخاذ القرارات.

### - خطوات تنفيذ التغيير:

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب التركيز على الاتصال المستمرين مختلف الأفراد في المؤسسة وذلك بإعلام الذين يسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح وتذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن

## إدارة التغيير التربوي

دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع ومن جانب آخر الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، فهي ليست دائماً سلبية وإنما لها جانب إيجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه. وعند تنفيذ التغييرات المحددة يمكن أن تواجه المؤسسة مشكلات مقاومة الأفراد وهنا يجب الاستماع لأسباب رفض التغيير وإرضاء العاملين بطرق يرونها أنسب لهم ولحل مشكلاتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التغيير فيما يلي،

**أولاً: مرحلة وضع الخطة ويتم من خلالها:**

- تحديد الصعوبات والمشكلات التي تواجه المؤسسة في كافة المستويات.
- جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشكلات.
- تحديد المستهدفون من عملية التغيير.
- تحديد خطة تنفيذ التغيير والمدة الزمنية المرتبطة بمراحل التغيير.

**ثانياً: مرحلة الإعداد ويتم خلالها:**

- تشكيل وتدريب فريق العمل على برامج تدريبية تستهدف رفع المهارات الفردية والجماعية في الاتصال.
- الاتصال المستهدفون من عملية التغيير المقترح ليكونوا على علم به.
- شرح أسباب التغيير للأفراد يرغبون في معرفة الأسباب التي تقف

## إدارة التغيير التربوي

وراء ضرورة القيام بالتغيير وتحديد الجوانب الشخصية المرتبطة به؛

لتشجيع العاملين على المبادرة نحو الاتجاه الجديد للمهارات.

- تقديم معلومات عن الهدف من التغيير والطريقة المقترحة لتنفيذه والمدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة وتوضيح أثره على المعنيين
- المقابلات مع المدراء والعاملين لجمع البيانات ومناقشتها وتحديد البدائل واختيار البديل الأمثل.

**ثالثاً: مرحلة التنفيذ:** ويتم من خلالها تطبيق البرنامج الزمني وإدارة

خطة التغيير التي تم الاتفاق عليها؛ لتصبح أساليب العمل الجديدة هي

أساليب العمل المعتادة في المؤسسة بصفة نهائية.

**رابعاً: الرقابة والمتابعة:** للسيطرة على عملية التغيير وردود أفعال العاملين

لابد من وضع أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من انتظام

ودقة الأعمال ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة

المؤسسة وأهدافها وتعتبر مرحلة الرقابة.

**خامساً: المرحلة النهائية للتغيير:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد نقاط

الضعف في عملية تنفيذ التغيير.

**- متابعة وتدعيم التغيير:**

إن عملية تنفيذ برامج التغيير ما هي إلا بداية لتحقيق أهدافه.

## إدارة التغيير التربوي

فلضمان نجاحه يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة، المراقبة، والتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لمعدل نمو المشروع بالاستعانة بمقاييس كمية أو الإحصاءات فيما يتعلق بالجانب المالي وأيضاً مؤشرات غير كمية مثل جودة المنتج، مدى رضا العميل والعاملين بالمؤسسة، ثم القيام بمقارنتها مع التنبؤات أو النتائج المتوقعة الوصول إليها، فإذا لم تتطابق معها فعلى المنفذين إدخال التعديلات الملائمة وتتم عملية المتابعة والتحسين باستمرار لتمكين المؤسسة من تحقيق النتائج المرغوبة والمستهدفة والمتوقعة من قبل المؤسسة.

### - خصائص التغيير وإدارته:

تتميز عملية التغيير بعدة خصائص يجب إدراكها، ويُمكن إجمالها فيما يلي من خصائص:

- **التكامل أو التوافقية:** تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل فيما بينها وبين احتياجات القوى المختلفة وإشباع احتياجاتها، لأنها ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من العاملين بل تقوم على الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين.

- **المشاركة:** لتكون عملية التغيير بيئة آمنة ونضمن استمرارها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام وضمان ذلك يكون بالمشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

## إدارة التغيير التربوي

- **الواقعية:** يجب على المؤسسة أن تدرك أنّ عملية التغيير تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

- **القدرة والفاعلية:** إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ وصناعة القرار؛ من أجل توجيه العاملين داخل المؤسسة وإجرائه على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

- **الغائية:** إنّ عملية التغيير داخل المؤسسة فعل واعٍ ومقصود بعيد عن العبث يستهدف:

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجه داخل المناخ العام للمؤسسة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.
- إنّ قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المؤسسة؛ مما يوجب إشاعة جوٍّ من المرونة في الكيان الإداري.

- **الشرعية القانونية:** لابد أن تكون إدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنّها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق النجاح والمكاسب للمؤسسة.

- **الإصلاح:** من مهام عملية التغيير الإصلاح والذي يعني العمل على الحفاظ

## إدارة التغيير التربوي

على بنية المؤسسة بحمايتها من كل ما يضرّ بها والسعي لإصلاح كل ما طرأ ويطراً عليها من خلل.

**المسؤولية:** وهو مستوى الإدراك العميق لما سينتج عن عملية التغيير من تبعات، إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل صناعة أو اتخاذ أي قرار، فأى تغيير يجب أن يُوفّر مكاسب للمؤسسة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر المستمرة أو المؤقتة.

- **الإبداع:** هذه الخاصية صفة مُرتبطة بالمؤسسات المعاصرة التي تتبني مَنهج التغيير للحفاظ على قدراتها وإمكاناتها؛ لذا يلعب التغيير دوراً أساسياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المؤسسة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للعاملين.

- **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:** كثيراً ما تعصف بالمؤسسة أحداثٌ تهدد كيانها وتندرجزوالها، حيثُ تتصادمُ مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كل طرفٍ على إزالة الآخر وهنا يجب على السلطة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المؤسسة الصّدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمُجريات الأحداث وتوجهها حِفاظاً على المؤسسة ومكاسبها.



## إدارة التغيير التربوي

في المستقبل، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

- **عملية مستمرة:** هناك قاعدة تقول أن " التغيير مسألة مستمرة على مر

التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحدث بتخطيط مُسبق أو بصورة

عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون سيره منظماً كجربس

الماء، أو موسمياً على قفزات نوعية أو كمية وقد يكون بطيئاً أو سريعاً.

جذرياً أو تدريجياً، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار، ذلك

أن المؤسسات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم

الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة

"التغيير المستمر"؛ لذا فعلى المؤسسات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر

لكي تحقق البقاء المستمر وعلى المدى أن يتوقعوا التغيير دائماً يستمر

رحلة لا نهائية لها وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لرحلة ثانية أعلى وعم

ان حدوث التغيير في المؤسسات يتم على نطاق كبير فلا يمكن اعتباره

حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة وكونه عملية مستمرة فهو مرتبط بـ

الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

- **التغيير عملية شاملة:** إن اعتبار التغيير عملية شاملة يُساير مفهوم

النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار؛ لذا

يتعامل التغيير مع المؤسسة بكاملها باعتبارها نظاماً متكاملًا، فالتغيير

## إدارة التغيير التربوي

استراتيجية تدير المؤسسة بأكملها ويسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وبذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعد تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المؤسسة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المؤسسة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فأي تغيير في أحد أنظمتها أو عناصرها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل وما شابه ذلك له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فعلي سبيل المثال تغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد الأنشطة والترقيات يؤثر في نظام التحفيز الصراع الداخلي، ديناميكيات الجماعات وجوانب أخرى بالمؤسسة.

وبذلك فلا يمكن اعتبار التغيير إيجابي ناجح ما لم يتصف بخصائص معينة تُعد في مجموعها مؤشراً حقيقياً له حيث يحقق طموح المؤسسة في البقاء ويضعها في قائمة المؤسسات المتميزة.

وهذه الخصائص تتمثل في كونه تغيير:

- معروف الأهداف والوسائل.
- ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.

## إدارة التغيير التربوي

- ضمن ضوابط وتوجيه صحيح كي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماساً وتماسكاً.
- يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- يرفع مواقع الضعف والخلل السابقة عبر إزالة النواقص والسلبيات القديمة التي ثار التغيير عليها.
- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل إيجابياتها.
- يكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

### - خصائص إدارة التغيير:

- تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها منها:
- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تسريها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلّعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير للتفاعل الإيجابي والسبيل لتحقيق ذلك المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر به وتتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى إنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من خلل في المؤسسة.
- **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** فإدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكن تتوافق وتتكيف معها.

## إدارة التغيير التربوي

### - أشكال التغيير:

هناك عدة أشكال للتغيير وذلك حسب معيار التصنيف فيما يلي،

- **التغيير الجذري الشامل:** يشمل كافة قطاعات المؤسسة وجوانبها

ويحتاج إلى إدارة فاعلة وقيادة حديثة للتغيير وهو يتعامل مع جميع

العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة. وبذلك فهو تغيير يشمل كافة

جوانب المؤسسة دون حصر أو استثناء، أي يتناول المؤسسة بكاملها، كما

أنه تغيير جذري راديكالي كونه يمس صلب أساسيات المؤسسة، فتصبح

مختلفة بعد انتهاء مشروعه، فهو تغيير مصيري؛ لذا يطلق عليه مسمى:

"التغيير الثوري" لأنه يحدث ثورة داخل المؤسسة بشكل يغير ملامحها كلياً

وجذرياً؛ لذا لا يتصف بالبطء وإنما يكون تغييراً سريعاً، ومن أمثلته:

● **إعادة الهندسة:** تقوم فكرة هذا المدخل الإداري الحديث على إعادة

التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري الراديكالي الشامل

للعمليات الإدارية بالمؤسسة لتحقيق تحسين كبير في الأداء، وإعادة

الهندسة لا تتضمن إصلاح أي شيء ولكن كما يشير المصطلح تعني

البدء من الصفر فيما يتعلق بالطرق الأساسية التي يتم بها أداء

الأشياء والمؤسسات التي تستخدم هذا المدخل تنسى كيف كان يتم

أداء العمل في الماضي وتبدأ من جديد.

## إدارة التغيير التربوي

- **التغيير الجزئي:** يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في هذا النوع أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن بين قطاعات التنظيم في المؤسسة ويقلل من فعاليته بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة؛ مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج والتسويق وتدريب العاملين... وغير ذلك من مستلزماته.

- **التغيير الجزئي التدريجي:** وهو عكس الأول إذ أنه لا يتناول المؤسسة بكاملها، بل يتجه نحو جانب واحد فقط أو عدد من جوانب المؤسسة، كما أن هذا الشكل من التغيير لا يتم دفعة واحدة أو مرة واحدة بل يحدث تدريجياً في جزء هنا، ثم جزء هناك، على قفزات متنوعة كمية أو نوعية في الأنظمة الفرعية للمؤسسة ومن أمثلته نذكر:

● **التطوير التنظيمي للمؤسسة:** محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة يركز على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين وهيكل المؤسسة ومهامها والتكنولوجيا المستخدمة؛ بهدف زيادة فعالية التنظيم في المؤسسة وإحساسه بالصحة، من خلال مدخلات مدروسة في عملياته وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية، ويعرف أيضاً باسم: "التنمية التنظيمية".

## إدارة التغيير التربوي

- التطوير الإداري للمؤسسة: وهو عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً..؛ لتطوير وتنمية قدرات الفريق الإداري الذي يعمل بالمؤسسة ويتضمن هذا الفريق المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارة الوسطي والمشرفين وفقاً لتغيير مخطط وهداف بطريقة علمية، ويعرف باسم "التنمية الإدارية" وتستهدف برامج التطوير الإداري تنمية المهارات القيادية للمدراء وتنمية قدراتهم على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة والتنمية الإدارية لا تختص بتطوير طاقات الإداريين الحاليين بل تمتد لتشمل تهيئة مدراء المستقبل وتسليحهم بقدرات إدارية تمكنهم من تولي مناصب قيادية مستقبلاً.
- التحدي: عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين لتزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات والخبرات التي تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية ويلعب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم؛ مما يساعد على تحقيق أهدافها والوصول بالأداء الإنساني في العمل لأقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة.

- التغيير بحسب الشكل القانوني: هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها

## إدارة التغيير التربوي

تغيير الشكل القانوني للمؤسسة ويختلف شكله إذا ما كانت المؤسسة قطاع عام أو قطاع خاص، أو أجنبية خاضعة لقانون الاستثمار أو مشتركة أو فرع لمنظمة دولية، أو غير ذلك من أشكال التكامل التي تجمع بين عدة مؤسسات ومن أشكاله بحسب الشكل القانوني نذكر ما يلي:

- **تغيير الملكية من قطاع عام إلى ملكية قطاع خاص:** وهو ما يطلق عليه "الخصخصة" وهي سياسة ضمن مجموعة من السياسات التي تشجع على الإصلاح الجذري اقتصادياً مع إعادة الهيكلة الصناعية والإدارية، فالخصخصة تعتبر جزءاً من سياسة أعم تحوي بداخلها أنشطة خاصة كانت من قبل تعالج بمعرفة القطاع العام، والخصخصة تعني تمويل عدد كبير من القطاعات الاقتصادية والخدمات الاجتماعية من ملكية الحكومة (قطاع عام) لملكية القطاع الخاص.
- **تغيير الملكية من قطاع خاص إلى ملكية قطاع عام:** ويتم ذلك سواء بالحراسة أو التأميم وهو نمط من أنماط التغيير ألقصري، الاجباري أو الاضطراري ويحدث عندما تفرض الحراسة على المؤسسة؛ لصالح طرف من الأطراف أو بقرار من المدعي الاشتراكي. أما التأميم فيعني تحويل الملكية الخاصة إلى ملكية عامة وبمقتضاها تتحول المؤسسة الخاصة من خلال نزع ملكيتها إلى ملكية الدولة.

## إدارة التغيير التربوي

أما الخصخصة فتحويل المؤسسة من عامة لخاصة تشوبه صعوبات كثيرة بعد أن ضعفت الكفاءات وتغيرت القيم وانهارت نظم وأساليب العمل.

• التغيير في ملكية المؤسسة بالاندماج أو الاستحواذ: تدعو

التغيرات الجديدة في الساحة العالمية مثل الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية العالمية إلى البحث عن بديل المنافسة الشرسة وإيجاد صيغ من التعاون بين المؤسسات بدلاً من التنافس والتطاحن من أجل السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة فظهر ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية التي أصبحت أكثر من ضرورة في ظل القرن الحادي والعشرين ومن أكثر أنواع التحالفات الاستراتيجية شيوعاً ما يسمى بالاندماج والاستحواذ وكلاهما يغيران في شكل ملكية المؤسسة.

فالاندماج يعرف بأنه "اتحاد مصالح بين مؤسستين أو أكثر، وقد يتم

الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بينهم؛ لظهور كيان جديد أو قيام أحد المؤسسات بضم مؤسسة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وقد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لإرادي".

أما الاستحواذ فهو نوع من الاندماج الإلزامي يطلق عليه أحيانا

الاندماج العدواني خارج الخطوط التقليدية ويحدث عندما تسيطر إدارة

## إدارة التغيير التربوي

منظمة قوية وناجحة على مقدرات مؤسسة ذات إمكانات جيدة من أجل الاستيلاء عليها والاستغلال الأمثل لإمكاناتها.

- **التغيير بحسب مصدر التغيير:** يمكن تصنيف التغيير حسب مصدر التغيير إلى ثلاثة أشكال أو أنماط هي:

● **التغيير المتمم:** يكون صادر من السلطة الداخلية للمؤسسة وينسب إلى دور المدير وأنشطته في صنع واتخاذ القرار، فالتغيير هنا هو البديل الذي أختره، وأصدره بقراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

● **التغيير المفروض:** يفرض التغيير حرفياً على المؤسسة بقوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المؤسسة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المؤسسة وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المؤسسة بعض سياساتها الإدارية؛ لتساير بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة عدد أيام الأجازات الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.

## إدارة التغيير التربوي

- التغيير التكييفي: هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية وليس مفروضاً من السلطات الخارجية وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من الرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه ويحدث التغيير التكييفي بسبب: (تطوير بعض إجراءات العمل - جعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة- مواجهة موقف استثنائي - الاستفادة من فرص مواتية).

### - مقاومة التغيير:

التغيير ليس عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا التي يمكن الحصول عليها من هذا التغيير بالامتناع أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظاً على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير وهذه المقاومة ليست دائماً عملاً سلبياً بل فيها ايجابية كثيرة وتتمثل عندما يكون المقترح من التغيير سلبياً لكن مقاومته يصب في مصلحة المؤسسة.

وبذلك فيجب على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب العاملين المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم؛ لعدم استعدادهم لقبوله، فعلى

## إدارة التغيير التربوي

الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات- إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعليته ومستقبله ومدى الالتزام به وهذا يتطلب جهوداً كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية لإقناعهم بجدواه وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه.

ومما سبق يتوقف حدوث التغيير بالدرجة الأولى على قبول العاملين له وتعاونهم على إتاحة الفرصة لنجاحه باعتبار الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لأي نشاط داخل المؤسسة- إلا أن البعض قد يعمل على مقاومته حيث يفضل الإبقاء على الوضع الراهن مهما كلفه الأمر.

### - ماهية ومفهوم مقاومة التغيير:

هناك من يُعرف مقاومة التغيير على أنها:

- مجرد الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، ويذهب آخرون إلى أبعد من الامتناع، بقولهم أن مقاومة التغيير هي القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.
- استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.
- رد فعل العاملين تجاه التغيير وهي ليست سلبية دائماً، فقد تكون

## إدارة التغيير التربوي

تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.

● صدور ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد للإبقاء على الأوضاع الراهنة التي تعود عليها وأرتاح لها ولكونه يتصور أن التغيير سيسلبه بعض المزايا المكتسبة والمتوقعة.

● سلوك منظم يستهدف تأخير وإعاقة أو منع تنفيذ التغيير المقترح وتصويره بأنه عمل سلبى.

● كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحدث أو التي حدثت بالفعل في المؤسسة؛ لاعتقادهم بتأثيرها السلبى عليهم وقد تكون مقاومة العاملين علنية فيبادر الراضى بمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقته للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أو الاستقالة...) وقد تكون المقاومة مستترة إذا أدرك الراضى أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشكلات للآخرين أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه (كالانسحاب، التغيب، التمارض...).

وما سبق من مفاهيم يوضح لنا أن مقاومة التغيير تعني أو تتمثل في مقاومة أي شئ يقوم به الأفراد أو يمتنعون عن القيام به، تعبيراً عن تجنب

## إدارة التغيير التربوي

مواجهة عملية التغيير والتي قد تظهر علي مستوي فردي أو جماعي.

### - أسباب مقاومة التغيير (معرفة):

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر:

- **مصالح شخصية مكتسبة:** يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم

التغيير لان مصالحه تصبح مهددة كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يبتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية.

- **أسباب نفسية:** فالإنسان عادة يميل إلى المحافظة على الأمر المألوف

لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح ويقاوم التغيير خوفاً من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام.

- **قلة إدراك العاملين للتغيير:** إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم

وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقاً حقيقياً أمام إحداث التغيير وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.

- **طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه:** ويرجع سببه إما عدم إشراك

العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل فيما بينهم وبين الإدارة أو مقترحي التغيير وقادته.

## إدارة التغيير التربوي

وحدد أحر الأسباب التالية،

- علاقات تقليدية قائمة بين المسؤولين من جهة ونقابة العمال أو بعض العاملين من جهة أخرى، فالطرف الثاني ينظر للتغيير على انه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها والتغيير الحقيقي يتمثل في حصولهم على نتائج فورية في مقدمتها زيادة الدخل والاستقرار.
- عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بان التغيير مفيد للعاملين والمؤسسة.
- عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، بسبب عدم إعداد العاملين لقبول هذه العملية.
- الغموض الذي يميز التغيير لدى العاملين من حيث الكيفية والهدف والمجال وهذا يدخل الشك في نواياهم ضد قادة وعملية التغيير نفسها.
- بعض أفراد المؤسسة يرى أن التغيير مفيداً للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية.
- قد يشعر البعض من أفراد المؤسسة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لان التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابغاً منهم خاصة إذا كان مفروضاً عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.
- السرعة الشديدة في إحداث التغيير، وارتباطه بتهديدات وظيفية.

## إدارة التغيير التربوي

- الخوف من تحمل أعباء إضافية أو أنه يتطلب مهارات وقدرات جديدة وهم يفتقدونها مقابل عائد أقل.
- يرى البعض أن التغيير فكرة جيدة ولكن نتائجه قد تكون عكس المتوقع منه.

مما سبق يتبين أن لكل تغيير مقاومة ومن الضروري الاستعداد لها بكافة الخطط والأساليب لمواجهةها ومن الأفضل أن تمهد المؤسسة للتغيير في الوسط الداخلي لتجنب الصعاب التي قد تحدث نتيجة المقاومة ونشير لعدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:

- **الخوف من المجهول:** لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.

- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:** قد يقاومه العاملون لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف على مكتسبات شخصية محددة حقوقها وأنها سوف تنتزع منهم مثل المكاسب المادية والمعنوية.

- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يرى مقاومو التغيير أنه سيفشل

## إدارة التغيير التربوي

ويستدلون بذلك من التجارب السابقة أو لكون أنه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

- **تفاوت فهم وإدراك العاملين للتغيير:** وهذا يعني أن تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

- **الثقافة السائدة للتغيير:** فالعاملين تعودوا على طريقة متعارف عليها وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات ثابتة يقاومون التغيير بشدة بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

وبذلك فمقاومة التغيير ليست وحدها هي التي تعيق نجاح عملية التغيير، فهناك العديد من العوقات الأخرى يجب الإشارة إليها قبل التطرق إلى مقاومة التغيير وفيما يلي البعض من أهم العوقات:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة.
- تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم.
- الإدارة السيئة لمشروع التغيير.
- السطحية في إدراك عملية التغيير؛ مما يحولها إلى انتكاسة تحمل معها الكثير من السلبيات فتصبح تخلفاً.

## إدارة التغيير التربوي

- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
  - عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل.
  - صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية.
- وهناك من يرى أن أسباب مقاومة التغيير، ترجع إلي،
- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، فالتغيير يتطلب تعديلاً في الطرائق والأساليب وفي ذلك تهديد للأمن النفسي عند العاملين الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.
  - توقع الخسارة، غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة منه لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأنه يتطلب إجراء محاسبات وتقييمات للمسيرة السابقة الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مكانة العديد من العاملين داخل المؤسسة.
  - يتصور بعض العاملين أن التغيير الجديد يهدر دخلهم، فهي تتطلب تغييراً في معدلات الدخل مثل إلغاء ساعات العمل الإضافي أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.
  - الخوف من أن يؤدي التغيير إلى ضرورة تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من العاملين فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل

## إدارة التغيير التربوي

خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع.

● التغيير في المواقع الجغرافية للعمل كأن يتم نقل العاملين من أماكن عملهم لأماكن أخرى لا تتوفر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيترتب عنها مصروفات إضافية أو تضطّروهم لترك مساكنهم والبعد عن أسرهم.

وهناك من يري،

- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول**: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة لهم.

- **العادات**: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر العامل بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيني ومبرمجاً إلى حد ما.

- **سوء الإدراك**: أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يُشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

- **المصالح المكتسبة**: تربط مصالح الفرد ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم؛

## إدارة التغيير التربوي

مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

- **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر العامل أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للعامل علاقات ودية وطيدة مع عمال وجماعات معينة وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء العاملين والجماعات الصديقة ضرر ومن هنا يحدث عند العامل نوع من التضارب بين مصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للعامل.

وهناك من يري أن أسباب مقاومة التغيير ترجع إلي أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي،  
- **الأسباب التنظيمية:**

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المؤسسات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة فيه، أو لعدم استفادتها أو تعلمها من فشل المؤسسات الأخرى في تجاربها.

- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المؤسسات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها وعلى المؤسسات

## إدارة التغيير التربوي

أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون الغرور هو سبب عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمؤسسة جانباً.

- **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المؤسسات عدم الخوض

في عملية التطوير وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة نتيجة عدم وجود خطة محددة توضح أهداف ونتائج التطوير، وخضواتها، ومسئولياتها وميزانيتها. ويؤدي الأمر إلى الخوف من المسؤولية وإحجامهم عن التعاون. بل قد يؤدي إلى إعاقة التطوير ومقاومته.

- **تكلفة التطوير العالية:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير

يقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، وهنا يثير المشككون الكثير من المشكلات حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سبباً لمقاومة التطوير المنشود.

- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المؤسسة ومد رائها أنها تتمتع بوضع

راهن جيد وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة وموارد قوية وقيادة حكيمة وقد ترى أن أي تغيير أو تطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن؛ مما يؤدي لعدم تفصيله ومقاومته.

## إدارة التغيير التربوي

### - الأسباب الفردية:

- التغيير يهدد الفرد وظيفياً: يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد

التطوير من حيث راتبه وحوافزه والمزايا والخدمات التي يحصل عليها ومستواه الوظيفي وسلطته في العمل، فإذا تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك سبباً كافياً لمقاومة التغيير.

- التغيير يهدد علاقات الفرد: قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية

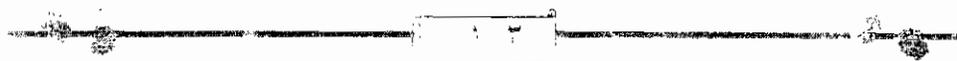
بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والنوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.

- الأفراد راضون عن الوضع الراهن. يستكين الفرد لنوضه الراهن في

كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور وعدم الاستقرار وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه.

- عدم وضوح التطوير: يقاوم الأفراد التغيير لعدم تأكدهم من نتائجه

وآثاره على أوضاعهم الوظيفية ومكاسبهم وعلاقاتهم، فهذا الغموض كاف



## إدارة التغيير التربوي

لعدم التعاون ومقاومة التغيير والتطوير المنشود.

- **التغيير سريع ومرهق:** يحتاج التطوير إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقاً ومتغيراً باستمرار؛ مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.

- **يحتاج التغيير إلى مهارات غير متاحة لدى الأفراد:** قد يحتاج التطوير الجديد بالمؤسسة أن يتحصل العامل على معارف جديدة وصعبة أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة ويمارس سلوكاً إدارياً صعباً عليه ويشعر أن التطوير حذر عليه لأنه يكشفه لعدم قدرته على التكيف فيلجأ إلى مقاومة التطوير.

- **التغيير يتجاهل قيم الأفراد:** قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني والشعائر الدينية والدوام والأداء وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاومه.

- **عدم المشاركة:** يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم سواء بالمعرفة وتحديد البدائل وتقييم الوضع والاشتراك في

## إدارة التغيير التربوي

تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب وذلك عملاً بالمثل (فيها أو أخفيها) فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

- **عدم الاستفادة:** في أي نظام جديد يسأل الأفراد "ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟" وأصبح معلوماً أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب وإلا سيكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

- **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض التحديات لكفاءة الأفراد ويخافوا من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهد صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيههم ورؤسائهم وبذلك يؤثر على السلامة بعد تعاونهم مع التغيير بعداً عن التحدي واحتمال الفشل.

وذكر آخرون أن أسباب مقاومة التغيير ترجع إلى:

- **أسباب تنظيمية موضوعية:** وهي أسباب ناتجة من خوف العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه أو خوفهم من الفشل في التكيف معه أو بسبب فشل محاولات تغيير سابقة.
- **أسباب تنظيمية سياسية:** أسباب ناتجة عن تعديلات تنظيمية يمكن أن يحتلها التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المؤسسة، فالعاملون يقاومون التغيير لأنه يهدد مصالحهم وصلاحياتهم أو نفوذهم.

## إدارة التغيير التربوي

- **أسباب إجرائية فنية:** وتتعلق بالإجراءات والخطوات والتعليمات والمتطلبات الفنية اللازمة لتحقيق التغيير، فإذا لم تكن واضحة وغير مخططة سيفشل التخطيط للتغيير.

- **أسباب اجتماعية:** حيث أن الفرد يميل إلى تكوين جماعات وعلاقات اجتماعية مع الآخرين، فإذا كان التغيير سيلقي مقاومة بهدف الإبقاء على التماسك والترابط بين الجماعات والحفاظ على تلك العلاقات القائمة فيما بينهم.

- **أسباب اقتصادية:** وهي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير وتتمثل في تغيير أساليب العمل المعتادة وتبني أساليب تكنولوجية حديثة؛ مما يؤدي أن تحل محل العاملين فيحدث الخوف لديهم من أن تلغي الوظائف أو تنخفض رواتبهم؛ مما يجعلهم يقاومون التغيير خوفاً من أثاره ونتائجه الاقتصادية عليهم.

- **أسباب عاطفية:** توجد دوافع معينة تحرك سلوك الفرد تجاه مقاومة ما يهدد مستقبله، فخوف العامل من الجهول وارتياحه واطمئنانه للوضع المألوف الحالي يؤدي به إلى رفض الجديد والتغيير أو يحافظ على عليه سعياً وراء الأمان الوظيفي.

- **أسباب حضارية وثقافية:** تتكون حضارة المؤسسة من عناصرها التي

## إدارة التغيير التربوي

تعطيها مناخاً أو شخصية مميزة ومن أهمها ما يعرف بالثقافة التنظيمية وعليه فكل مؤسسة قيم وعادات وسلوك وممارسات تتسم بها وتطبع عليها عبر الزمن وتتطور معها حتى تصبح سمة من سماتها ويصعب تغييرها وعليه فإن أي تغيير يمس تلك القيم الحضارية والثقافية سيلقي مقاومة ورفض- إلا إذا أدرك أعضاء المؤسسة أن التغييرات المقترحة أفضل مما كانت موجودة.

- **أسباب فكرية معرفية:** فالجهل وعدم المعرفة وضعف إدراك العاملين لعمليات التغيير وأهميته وعدم إحساسهم بمدي الحاجة إليه وعدم استعدادهم له يؤدي إلي مقاومة التغيير ومحاولة إعاقته.

- **أسباب اتصالية تنسيقية:** نتيجة لضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين علي التغيير والمنفذين له فهذا يتسبب في مقاومته، كما يؤدي إلي انخفاض مستوي الثقة بين الإدارة والموظفين، هذا إلي جانب نقص المعلومات اللازمة عنه وعن طبيعته وأهدافه.

### - صور وأشكال مقاومة التغيير:

تمثل عملية مقاومة التغيير أصعب وأخطر المراحل التي تواجه عملية التغيير ونجاح تنفيذها؛ لذا فأول خطوة يجب علي قائد التغيير القيام بها هي رصد مؤشرات المقاومة والتعرف عليها سواء أكانت فردية أو جماعية

## إدارة التغيير التربوي

ودراستها ووضع حلول عملية ناجحة للتغلب عليها وتذليلها. وقد أشارت الأدبيات إلى العديد من المؤشرات التي تدل على المقاومة ويمكن أن نشير إلى البعض منها فيما يلي:

- عدم المبالاة وضعف المشاركة في أنشطة التغيير؛ لعدم وضوح الأهداف من وراء التغيير وضعف الاتصال أو عدم وجوده فيما يتعلق بالتغيير.
- البطء في أداء العمل المكلف به أو أداء متطلبات الوظيفة.
- الدفاع عن الأوضاع القائمة والتقليل من الحاجة إلى أهمية التغيير.
- التعبير عن مشاعر الإحباط والقلق والفرع من التغيير وذلك بصور متعددة تتمثل في الرفض والمقاومة وعدم أداء الأعمال أو المشاركة فيها أو التقليل من قيمة العمل الجديد وذلك للخوف من الفشل وأنهم لا يثقون في القائمين عليه ووجود مع وجود رضا عن الوضع الحالي.
- كثرة الشكاوى والانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بالتغيير وأهدافه وذلك لحاجتهم في الأمن والاستقرار الوظيفي.
- كثرة غياب المرضى أو التمارض وادعاء المرض.
- كثرة الصراعات والتخريب في المؤسسة والعمل على تدمير الموارد.
- ضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير وزيادة الصراعات التنظيمية بين العاملين في المؤسسة؛ فذلك يهدد مصالحهم الشخصية

## إدارة التغيير التربوي

والمزايا المكتسبة.

- محاولة الرافضين التأثير على زملائهم وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل من التغيير فيقومون بإعطاء تفسيرات مختلفة عن التغيير وعن التوقعات المختلفة عن نتائجه، فيعبرون عن ذلك بقولهم إلي نعرفهم أحسن من إلي منعرفوش.
- توجيه العاملين أسئلة لا صلة لها بعملية التغيير وسير العمل بالمؤسسة.
- يلعب العاملون دور الصامت ويظهر ذلك في سلوكهم نحو العمل وأدائه.
- قيام العامل بتحويل النقاش إلي مناظرة فكرية جدلية لا تفيد عملية التغيير وسير العمل بالمؤسسة.

### - مزايا مقاومة التغيير:

- إن مقاومة التغيير لا يمكن أن توصف دائماً بالسلبية وإنما هناك مواقف تكون فيها هذه المقاومة حاجة أساسية وتكون لها مزايا ايجابية عديدة ومن هذه المواقف والحالات وليست كل أشكال مقاومة التغيير سلبية دائماً بل إنها تحمل بعض الإيجابيات فيمكن لها:
- تؤدي إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
  - تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد

## إدارة التغيير التربوي

للمعلومات.

- نتيجة حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة لها.
- تُساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.
- كما يمكن لها أن،
- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.

## إدارة التغيير التربوي

- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ وصناعة القرارات المثلى.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات.

### - استراتيجيات التقليل من مقاومة التغيير:

يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة ومن هذه الطرق نجد:

#### - التعليم والاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العامل على رؤية الحاجة

للتغيير وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء لهذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عنه.

ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه

المعلومات سيسهمون في تطبيق التغيير، وما سبق يوضح أهمية مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات حول التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق. وحينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وعليه يمكن توفير قدر كبير من المعلومات عن التطوير وأدواته

## إدارة التغيير التربوي

وأهدافه وخطته الزمنية وميزانيته ومزاياه وذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة ولمذكرات والتقارير والاجتماعات التي تسعى للإقناع.

ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه وعلى المؤسسة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

- **المشاركة:** السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها ومن الممكن أن تنشأ أفكارا جديدة وتزيد من ولائهم.

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير وتحده البدائل الخاصة بالتطوير ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي.

وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل وأبعادها وطرق التطوير وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في

## إدارة التغيير التربوي

أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

- **التسهيل والدعم والمؤازرة:** توفير الدعم المعنوي والعاطفي والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشكلات وشكاوى وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالاً للمشاركين وبرنامج التغيير.

وبذلك تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير.

ويعني أن توفر الإدارة موارد مادية ومعنوية لازمة للتطوير وتشير الموارد المادية إلى ميزانية مناسبة وخبراء ومستشارين ووقت وتدريب وتشير الموارد المعنوية لإصغاء المدراء لرؤوسيتهم وتدريبهم وتخفيف توترهم ويطمئنهم وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

- **التفاوض والقبول والاتفاق:** أي تبادل الآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومته.

وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى للعاملين في المؤسسة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل حينما يكون لدى العاملين أو المدراء الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم. فيحتاج الأمر من المؤسسة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المؤسسة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير وتضمن تجنب مشكلات مصاحبة للتطوير، فمثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

- **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات وإسناد أدوار رئيسة في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

- **المناوره:** عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة ورغم تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة- إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المؤسسة من مناورة لهم.

- **القوة:** تشير هذه الطريقة إلى استخدام المؤسسة قوتها بالتهديد والعقاب،

## إدارة التغيير التربوي

سواء كان ذلك ضمنياً أو علنياً وينجح هذا الأمر حينما يملك مدراء التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب بالحرمان من الحوافز أو المزايا والخدمات أو الحرمان من الترقية أو ربما النقل لمكان أقل وهذا الأسلوب يُعد سريعاً ومؤثراً لكن تأثيره مؤقت ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

- **الإكراه الصريح والضمني:** ويعني استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج السلبية ويكون بشكل ضمني "صيغة غير مكتوبة أو تلميح" أو بشكل صريح "سياسة أو قرار يوجه رسمياً للمستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به".

ويعوجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل .. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك المنشئ ومدير التغيير قوة كبيرة وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

### - علاج مقاومة التغيير:

بصفة عامة يأتي الربيع بهدوئه ونسيمه العليل خلال الصيف وحرارته وهذا يذكرنا مرة أخرى بدرس بسيط توفره لنا الطبيعة حول التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

فبعض الناس يرحبون بالربيع والتغيرات الموسمية وآخرون يعارضونه، فالذين يعارضون التغيرات الموسمية لهم تأثير عظيم من الأمراض الموسمية عليهم فنحن جميعا نعرف أننا لا نستطيع وقف تغيير الفصول الموسمية ولكن نستطيع معالجة علاقتنا بالطبيعة حتى تتغير الطبيعة بنفسها ويمكن علاج مقاومي الطبيعة بأنفسهم لتكون مسايرة للتغيير الطبيعي.

والمرور بحياتنا الطبيعية هو حقيقة تغييرات متكررة وحقيقة التغيرات في حياتنا يمكن أن تعودنا على النمو والتطور والخبرة ومعرفة حجم قدراتنا وعندما نتعلم نحن كيف أن نتعاون مع القوة الغير قوية، فنحن خلقنا للتغيير حتى أصبح التغيير كجزء من حياتنا اليومية وتحول قوى معارضة داخلنا إرجاعنا للخلف وتأتي هذه القوة أكثر من أننا نتحكم فيها.

وتنتهي الأمور في النهاية بأننا نعمل شيء لا نرغب في القيام به ولكننا نقوم به بالفطرة الطبيعية وعلاقتها بالمتغيرات اليومية للوصول لأفضل وأعظم النتائج وإلى حياة سعيدة متطورة.

ومما سبق يمكن تحديد العوامل الأساسية لعلاج مقاومة

التغيير فيما يلي،

- التعليم والتثقيف المتواصل للعاملين من قبل مدير التغيير
- مشاركة العاملين في التخطيط والإعداد للتغيير.

## إدارة التغيير التربوي

- تنشيط عملية التفاوض القائم علي الحوار والمنافسة والأخذ والعطاء بهدف إحداث التغيير.
- تحديد الأهداف وإطلاع المستهدفين عليها؛ ليتمكنوا من معرفة الفوائد المرجوة والمتوقعة منها، ويفهموا لماذا هم بحاجة إلي التغيير؟ لكسب تأييدهم.
- تحديد الملامح الرئيسية والصورة العامة للنتائج المتوقعة، ويبين ما سيترتب علي هذه النتائج من تأثيرات إيجابية في صالح المؤسسة والعاملين فيها.
- رسم الخطة العامة ومناقشتها مع العاملين مع ترك مجالاً يمكن المشاركين من الاسهام من خلاله؛ فهذا يشعرهم بالانتماء للخطة طالما اسهموا فيها.
- الاستعداد لقبول التغييرات والتدريبات التي يقترحها المنفذون للخطة اثناء التطبيق.
- جعل لكل عامل منهم دوراً يؤديه ويشعر بالاعتزاز به ويسمح لهم برسم الملامح النهائية للنتائج المتوقعة.
- تدريب العاملين لرفع كفايتهم ومهارتهم حتي لا يخافوا من التغيير؛ فلدي العاملين دائماً الرغبة في أن يتقنوا أعمالهم ويعرفوا كيف

## إدارة التغيير التربوي

يساهمون وسيشاركون.

### - استراتيجيات تحقيق التغيير:

تعني الاستراتيجية فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل ما هو داخل الكيان الإداري، ويوجهه في إطار كافة عوامل الفعل لتنفيذ هدف عام متوقع ويتم الوصول إليه. وتعني الاستراتيجية التغيير الهيكلي واسع النطاق والممتد عبر زمن معين لتحقيق آمال مستقبلية وفق فلسفة واضحة وخطة محددة المعالم والتفاصيل.

وتوجد عدة استراتيجيات لتنفيذ التغيير يمكن تلخيصها في:

### - استراتيجية التغيير التجريبية العقلانية: وتنطلق من إيجاد

رابطة بين معطيات البحوث وممارسة العمل؛ بهدف استبدال التغيير العشوائي بالتغيير المدروس ويطلق عليه إنتاج المعرفة لتطبيق الاستراتيجية، والتي كانت كلها تهتم بتطوير عملية منضبطة ذات خطوات متتابعة وواضحة تبدأ من مرحلة اكتشاف معرفة جديدة إلى مرحلة تكون في موضع التطبيق وذلك بهدف تضيق الفجوة بين الجانب النظري والجانب العملي، ومن أبرز هذه النماذج:

- **البحث:** ويتضمن إيجاد المعرفة الجديدة واكتشافها.
- **التطوير:** ويشمل تصميمات حل المشكلات وتطوير فهم وإدراك

## إدارة التغيير التربوي

العوامل والظروف المحيطة والتكاليف وتطوير حلول لمشكلات عملية وتطوير سبل لتقييم هذه الحلول ثم طرح رزم متطورة للحلول.

● **البث:** ويشكل هذا المستوي مرحلة التسويق لما تم تطويره ويتم تطويره لجعل الرزم المطورة جاهزة ومعدة بشكل يغري علي الاستخدام وييسر العمل ويقلل تكلفته إلي أدني حد ممكن.

● **التبني:** تمثل هذه المرحلة الغاية والهدف الذي يستهدفه النموذج وهي وضع أفكار جديدة موضع التنفيذ والاستخدام ويتطلب التجربة والتركيب أي تقديم ما يبرهن تجربته بأنه مناسب للنظام والانتقال لجعله مكونا طبيعياً من مكونات النظام الأساسية.

- **استراتيجية تغيير السلطة بالقسر:** تتميز هذه الاستراتيجية باللجوء لاستخدام التهديد والعقوبة للحصول علي موافقة من الذين سيتبنون التغيير وتنظر هذه الاستراتيجية إلي العقلانية والعلاقات الإنسانية علي إنها أمور ثانوية بالنسبة لقدرتها في التأثير علي التغيير في مقابل الاستخدام المباشر للسلطة.

- **استراتيجية تغيير معيارية ثقافية:** تعمل من خلال الأفكار وتطويرها من خارج النظام باعتبار إن النظام هدف لقوي تغيير خارجية منطلقاً من إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية لمساعدة

## إدارة التغيير التربوي

العاملين في المؤسسة لتعديل سلوكهم.

وقد بنيت هذه الاستراتيجية علي أساس من التفهم للمؤسسات والعاملين فيها، فهي لا تنظر للمؤسسة كشيء منفصل عن العاملين فيها وتعتبر النظام وثقافته بكل ما يشتمل عليه من معايير وقيم ومعتقدات وسلوك واتجاهات يمكن أن يجري عليها بعض التعديلات أو التحويل المقصود بحيث تصبح معايير وقيم ومناخ محفز منتج عن طريق جهود متضافرة ومشاركة بينها تعاون وهذا يعني أن العاملين يمكنهم إجراء تحويل وتعديل في مناخ نظامهم وثقافته ليصبح أكثر انفتاحاً وقبولاً للتجاوب الفعال مع التغيير.

وكل ما سبق يوضح أن الاستراتيجية الأولى والثانية يشتركا في حقيقتين هما: أن أفضل مكان لتطوير أفكار جديدة جيدة؛ لتحسين النظام وتغييره ويتم تطويرها من خارج النظام، وأن النظام لو ترك لذاته ولأسلوب عمله فسيبقي متمسكاً بوضعه الحالي في مقابلته لمتطلبات التغيير، ويقاومها بشدة؛ لذا يجب إخبارهم عن التغيير من خلال مؤثر خارجي.

ولقد طرح أولمسك *Olmask* مجموعة أخرى من الاستراتيجيات

لتحقيق التغيير وتمثل في:

- **استراتيجية الزمالة:** تستند إلى التفاعل الاجتماعي الذي يتسم بالموودة والتعاطف والشعور بروح الزمالة في المؤسسة.

## إدارة التغيير التربوي

- **الاستراتيجية السياسية:** وتقوم علي استقطاب أحد المنتقدين للتغيير؛ لتبني عملية التغيير وإسناد مهام محددة تشعره بأهميته وقيّمته في سير العمل بالمؤسسة.

- **الاستراتيجية الاقتصادية:** تستهدف ربط التغيير بتحسين الاوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات؛ بزيادة الحوافز والبدلات والمميزات وتوفير مستلزمات التغيير المطلوبة.

- **الاستراتيجية الأكاديمية:** وتقوم علي التناول العقلاني للأمور والسعي لمسايرة المستجدات الحادثة والتي توصلت إليها الدراسات الأكاديمية مثل طرق العمل والإنتاج وإدارة الازمات.

- **الاستراتيجية الهندسية:** وتركز علي البعد الدنيوي للنظام وإعادة هندسته، فهندسة التغيير تعني التغيير الجذري لفن الإدارة ووضع منهجية علمية لهندسة التغيير بعيدا عن التفكير التقليدي الذي يؤدي إلي محدودية الاداء والتأكيد علي الرغبة في الحصول علي أداء افضل من السابق.

- **الاستراتيجية العسكرية:** تعتمد علي القوة بشكل أو بآخر وهي وأن كانت غير مرغوب فيها في برامج التطوير المؤسسي - إلا أنه يمكن اللجوء اليها في حالة الفوضى والتسيب العام في النظام.

- **استراتيجية المواجهة:** وتستخدم في مواقف تشوبها درجة عالية من

## إدارة التغيير التربوي

الصراع حيث تتم المواجهة عن طريق تدريب مجموعة من الأفراد لتسهيل حدوث عمليات التغيير.

- **الأسلوب الدفاعي:** يتلخص بمحاولة سد الثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير، فالإدارة التقليدية لا تؤمن بضرورة التغيير فحكمتها تدفعها لسد الثغرات التي تنتج عن عملية التغيير فهو في نظرها أفضل أسلوب يحفظ كيان المؤسسة بأقل الخسائر، فالأسلوب الدفاعي يعتمد على الضوابط لإعادة الأمور إلى نصابها وعلى مبدأ عمل الأشياء بطريقة صحيحة فقط.

- **أسلوب الاحتواء:** ويتمثل في التنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال، وما تملكه من قدرات وتوجيهها بحكمة نحو تحقيق الأهداف والوصول لأفضل النتائج، فهو أسلوب يتطلب من الإدارة المبادرة لاتخاذ الخطط والبرامج اللازمة من جانبها لإحداث التغيير الإيجابي مع اتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير السلبي أو تفاديه.

### - استراتيجيات إدارة التغيير:

- **استراتيجية إعادة البناء:** وهي التي تتولى القوى المسؤولة عن التغيير تنفيذها من خلال ثلاثة مراحل وهي: (مرحلة الهدم والإزالة للقديم - مرحلة التهيئة والاستعداد - مرحلة إقامة البنيان الرئيسي).

## إدارة التغيير التربوي

- **استراتيجية الارتقاء والنمو:** وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف اقامة المزيد من البنيان والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد وهي عملية مرحلية ومتوالية من الاصلاح.
- **استراتيجية الهيمنة:** وتقوم على اساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الادارى فى مراحلہ السابقة والاستفادة منها فى جذب مجموعة من المزايا الأخرى؛ بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الاخرين فى نفس المجال.
- **استراتيجية الإقناع والإغراء:** وتقوم على اساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير وتستخدم فى ذلك اللقاء المباشر والحوار والناقشة وتوفير حوافز اثاره لكل من يؤدي دوره فى منظومة التغيير.
- **استراتيجية السلطة:** تتخذ من السلطة والقوانين واللوائح ادوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.
- **استراتيجية التجديد التنظيمى:** تقوم على اساس تغييرات جذرية فى الهيكل التنظيمى وحده دون غيره من المجالات الاخرى لتغيير فلسفته ومنظومته انطلاقا من ان تجديد التنظيم هو الاساس.

## إدارة التغيير التربوي

- النقد الموجه لهذه الاستراتيجيات:

لم تخل معظم هذه الاستراتيجيات من النقد ونفرد لكل واحدة منها النقد الذى وجه لها ..

- **إستراتيجية اعادة البناء:** يؤخذ عليها انها النظام الحالى كلية وتقيم مكانه بنيان جديد وهذا قد يكون فيه هدم لبعض الجوانب الايجابية القائمة بالفعل وفيها كذلك نوع من المباغثة لقوى المجتمع بحجم التغيير الشامل الجديد على المجتمع وفيها كذلك انسلاخ عن الماضى الذى هو اساس الحاضر.
- **إستراتيجية الهيمنة:** لم تأخذ هذه الاستراتيجية التدرج والتلائم مع قيم المجتمع الذى يتم فى اطاره التغيير بل لهتت وراء تطبيق كل ما هو جديد عالميا .
- **إستراتيجية السلطة:** اتخذت من القوة الجبرية للقوانين واللوائح والسلطة دافعا لتمرير وإحداث التغييرات وأهملت عامل الاقناع وقد تحدث مقاومة شرسة لهذا النوع الذى يسمى تغيير فوقى.
- **إستراتيجية التجديد التنظيمى:** ركزت هذه الاستراتيجية على جانب واحد وهو التنظيم وأهملت باقى الجوانب الاخرى كالتخطيط والمتابعة والتوجيه والقيادة والتقويم .

## إدارة التغيير التربوي

### - عوامل ومنطلقات نجاح التغيير:

بما أن التغيير يعني الانتقال من وضع لآخر أو من حالة لحالة أفضل، فهذا الانتقال والتحول يحتاج إلي مقومات لدي القيادة والعاملين في المؤسسة ويؤدي توافرها لنجاح جهود التغيير. ويمكن تحديد العوامل التي تساعد علي نجاح التغيير لضمان نجاح الجهود المبذولة في التطبيق من خلال توافر المقومات التالية:

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة ( دور الإدارة العليا).
- إدارة عملية التغيير ( دور المسئول عن إحداث التغيير).
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين.
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين.
- التطبيق على مراحل.
- التدريب وتشجيع الأفكار الإبتكارية.
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج.
- التحفيز والمكافأة للمشاركين في التغيير.
- معرفة أهداف المؤسسة وغاياتها وتوجهاتها الاستراتيجية.
- حصر الرصيد والامكانيات المتوافرة في المؤسسة ومدى وطرق استغلاله.
- معرفة عمليات المؤسسة والأنشطة التي تتم فيها ومدى كفاءة تلك

## إدارة التغيير التربوي

العمليات وجودتها.

- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- المعرفة المتجددة بكل ما يحدث أو يحتمل من متغيرات أو تحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- معرفة آليات تقنية تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات وأسس وتقنيات ومتطلبات صناعة واتخاذ القرار وتنفيذ التغيير.
- إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب والمتوقع وإدخال لوائح وقوانين جديدة تسير خطة التغيير.
- تطوير الأهداف والمعايير؛ لتتفق وتساير مع التغيير المطلوب.
- استبدال العادات والسلوك القديم الذي يطبقه العاملون في عملهم بسلوك وعادات جديدة تتناسب والمرحلة الحالية.
- تطوير أساليب التدريب القديمة؛ لتساعد العاملين علي إتقان أساليب العمل الجديدة.
- تغيير طرق الاتصال القديمة؛ لتسير نحوهم واتجاههم وتعطي توضيحات منتظمة من قبل الإدارة.
- التعليم والتثقيف المستمر للعاملين من قبل المسئول عن عملية التغيير.
- مشاركة العاملين في أعمال التخطيط والإعداد للتغيير.

## إدارة التغيير التربوي

● تنشيط عملية التفاوض القائم علي الحوار والمناقشة بهدف إحداث عملية التغيير.

● التعامل مع مقاومي التغيير علي مستوي تعامل الزملاء وأعضاء اللجنة الواحدة.

ويمكن تحديد متطلبات نجاح التغيير فيما يلي،  
يقصد بالتغيير الانتقال من حالة لأخرى أو من وضع لآخر أفضل منه وبناء عليه فهذا الانتقال يحتاج إلي مقومات لدي القيادة والعاملين يؤدي توافرها إلي نجاح جهود التغيير ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

- معرفة أهداف المؤسسة وغايتها وتوجهاتها الاستراتيجية.
- حصر الرصيد المتوافر من موارد المؤسسة ومدى استغلاله.
- معرفة عمليات المؤسسة وأنشطتها ومدى كفاءة تلك العمليات.
- معرفة الظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- المعرفة المتجددة بكل ما يجري أو يحتمل من تغيرات أو تحولات في الظروف والأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- معرفة تقنيات واليات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات.
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات صناعة واتخاذ القرار وتنفيذ التغيير.

## إدارة التغيير التربوي

- وأضاف جالبرن امتطلبات القالية لنجاح عملية التغيير،
- إلغاء اللوائح القديمة والتي تتعارض مع التحديث المطلوب والمرغوب فيه، وإدخال لوائح وقوانين جديدة تساير خطة التغيير.
- تطوير الأهداف والمعايير لتساير التغيير المطلوب.
- استبدال العادات والسلوك القديم الذي يطبقه العاملين في عملهم بعادات وتقاليد وسلوك جديد يناسب المرحلة الحالية.
- تطوير أساليب التدريب القائمة لتساعد العاملين علي إتقان أساليب العمل الجديدة.
- توفير التدريب الذي يركز علي السلوك الجديد وربط المكافأة والترقيات بالتغيير ومنحها للذين يتغيرون وحجبها عن الذين لا يتغيرون سلوكياً.
- تغيير طرق الاتصال القديمة لتجري باتجاههم وتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة.
- إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛ ليصبح أفقياً بدلاً من الهيكل الهرمي والتخلص من مركزية العمل بتكوين فرق عمل لخدمة الفروع.

### - عوامل ومنطلبات نجاح إدارة التغيير:

لتفادي ومواجه ومقاومة الخوف والرغبة من التغيير والتطوير، فهناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المؤسسة وعلى درجة النجاح

## إدارة التغيير التربوي

التي تحققها إدارة التغيير، من بين هذه العوامل: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير. ويرتبط نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات القادة ومدراء العملية- إلا أن التوصل لتحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المؤسسة ويساعدها لبلوغ أهدافها عملية صعبة لأنه يتعلق بشكل كبير بالعاملين وسلوكهم فيما يلي:

- **نظرة العامل للأوضاع المحيطة به أو "الإدراك"**: فهو ترجمة خاصة به ولا يمثل الواقع كما هو حقيقة، ولكنه تفسير حسب اتجاهات، قيم، تعليم، والخبرات السابقة لهذا العامل؛ لذا على الإدارة مساعدة العاملين على رؤية الأحداث على حقيقتها بمزاياها وعيوبها وتفسيرها التفسير الواقعي والصحيح والذي يساعد على الاستجابة الملائمة للتغيير.

- **القيم السائدة داخل المؤسسة**: تعتبر عائقاً للتغيير الثقافي إذ يصعب تغييرها فبالنسبة للعامل هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءاً من تفكيره وموجهاً لسلوكه وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته. أما القيم التنظيمية فهي مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد لتحديد السلوك الصحيح وهي من

## إدارة التغيير التربوي

مكونات ثقافة المؤسسة، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدع بين العاملين وأصحاب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المؤسسة. ولتفادي الوصول لمثل هذه الحالة فعلى الإدارة القيام بنشر وتبني قيم سليمة بينها وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة؛ مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

- **اتجاهات العاملين:** عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء العاملين حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب مراعاتها عند التخطيط للتغيير. ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمؤسسة وخاصة الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، وأما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.

- **دوافع العاملين:** ويقصد بها تلك القوى والاحتياجات الداخلية التي يسعى العامل لإشباعها والتي تسهم في توجيه سلوكهم؛ لذا يجب على الإدارة التعرف على هذه الدوافع والاحتياجات وإعداد مجموعة حوافز

## إدارة التغيير التربوي

ملائمة محاولة منها لإشباعها وهذا بهدف كسب ولاء العامل وتوجيهه للاقتناع بالتغيير وتقديم ما بوسعه لإنجاحه مع العلم أن هذه العملية أي إشباع الاحتياجات عن طريق تقديم الحوافز المناسبة هي عملية مستمرة، حيث أنّ دوافع ورغبات الأفراد غير متناهية وإذا توقف المسئولون عن تلبيةها يمكن أن تصدر عن العامل سلوك في غير صالح المؤسسة.

ويتضح مما سبق الدور الذي يلعبه العاملين في تحديد مصير عملية التغيير، فإذا ما أخذت الإدارة في الاعتبار نظرتهم للأمور، قيمهم، اتجاهاتهم، ودوافعهم وكلها عوامل موجهة لسلوكهم وأحسنت الاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل وحاولت تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها، فهذا حتماً سيساعدها على بلوغ نتائج إيجابية- إلا أنّ دور وأهمية العاملين لا يقتصران على هذه العوامل فقط، بل في إمكانهم المساهمة في التغيير بإبرازهم لإمكاناتهم ومهاراتهم، وتقديم الأفكار الجديدة والإبداعات التي يمتلكها البعض منهم. لكن هذا لن يأتي تلقائياً بل يتطلب من المؤسسة مجهودات كبيرة ابتداءً من التقرب من العاملين وكسب ولائهم وثقتهم وإحساسهم بأن المصلحة مشتركة فيما بينهما، ثم حثهم على التفكير والإبداع بتقديم الحوافز المناسبة وإعداد برامج تدريبية تساعدهم على تطوير وتحسين أفكارهم ثم منحهم الفرصة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق وتجسيد هذه الأفكار في

## إدارة التغيير التربوي

الواقع. وهكذا ستنتفع المؤسسة وتحقق مكاسب أفضل من أن تقوم بجذب الأفكار الجديدة من الخارج فهذا سيكلفها أكثر، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الأفكار الجديدة متميزة ولا يمتلكها المنافسون ونجحت في التطبيق، فستحقق للمؤسسة نجاحاً كبيراً وتفوqاً تنافسياً.

### - خصائص ينبغي توافرها في القائم علي التغيير:

تتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدي القائمين عليها منها،

- ارادة جادة قادرة علي التحول إلي إدارة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة علي المبادرة والإبداع والابتكار لإبداع التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة من حيث بنيتها وأساليب قيادتها وطرق عملها وأنماط السلوك السائد فيها.
- القدرة علي توفير المناخ المناسب للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من كافة الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة؛ بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحقيق الاهداف المرجوة منه.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة علي مواجهة

## إدارة التغيير التربوي

المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

وبذلك يمكن تحديد خصائص مدير التغيير الفعال فيما يلي،

- تحديد الأهداف وإطلاع المستهدفين عليها؛ ليتمكنوا من معرفة الفائدة المرجوة والمتوقعة منها ويفهموا أسباب التغيير ولماذا هم في حاجة إليه؟ وذلك لكسب تأييدهم.
- تحديد الملامح الرئيسة والصورة العامة للنتائج المتوقعة، وتوضيح ما سيترتب عليها من تأثيرات إيجابية في صالح المؤسسة والعاملين فيها.
- يرسم الخطة العامة ويناقشها مع العاملين ويترك فيها مجالاً يمكن للمشاركين الإسهام من خلاله، فهذا سوف يشعرهم بالانتماء للخطة طالما أسهموا فيها ولهم دور واضح فيها.
- يكون لديه الاستعداد لقبول التعديلات والتغيرات التي يقترحها المنفذون للخطة أثناء عملية التطبيق.
- يجعل لكل فرد منهم دوراً يؤديه ويشعر بالاعتزاز به ويسمح لهم بأن يرسموا ويحددوا معه الملامح النهائية للنتائج المتوقعة.
- يدرب العاملين ليرفع كفاءتهم وكفايتهم حتى لا يخافوا من التغيير، فالأفراد لديهم دائماً الرغبة في اتقان عملهم ويعرفوا كيف سيساهمون وكيف سيشاركون.

## إدارة التغيير التربوي

وهناك من حدد هذه الخصائص،

### - مواقف مدير التغيير الفعال:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
- يعامل العاملين معه بالمساواة ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية والاهتمام بقضايا المؤسسة وأولوياتها.
- يتميز بالمتابعة ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام علي النحو الأفضل.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للإنفراد بالحوار دائماً.
- لديه استعداد ورغبة في التعلم من خلال أخطائه ومحاولاته.

### - طريقة تفكير مدير التغيير الفعال:

- يري كل موقف كقضية متفردة بذاتها ويدرك إمكانية وجود فرص التشابه مع مواقف أخرى مماثلة.
- يُعد للتغيير ويديره باستخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل ثم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
- لديه قدرة علي التخيل والتصوير والإبداع، ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار

## إدارة التغيير التربوي

التفكير والمتابعة أثناء فترة تطبيق التغيير؛ مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.

- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه التعلم والاستفادة من خلال مروره بالخبرات والتجارب.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني.

### - المعارف والمهارات المطلوب توافرها في مدير التغيير الفعال:

- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
- يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي مراعاتها في كل موقف من مواقف التغيير.
- يتفهم طبيعة برامج التعليم والتعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، وإدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
- يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه.
- يمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفعال في علاقاته مع الآخرين والتفاوض الناجح معهم والتفويض المناسب لهم باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير سواء كان ذلك عن طريق اللقاءات

## إدارة التغيير التربوي

الفردية أو أثناء العمل في مجموعات صغيرة أو خلال اجتماعات رسمية.

- يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند والعمل علي تعزيزه.
- لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة ومستمرة.
- يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعليم والتعلم ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعده في تحقيق تعلم فعال.
- يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعده علي رفع كفاءته وكفائته في جميع جوانب العمل ومجالاته.
- يتفهم طبيعة واليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

### - إرشادات عامة لإدارة التغيير:

إن تحقيق التغيير الدائم يتطلب التزاماً شديداً وقيادة مثالية من صفوة المسؤولين فمن الضروري فهم ثقافة المؤسسة ومستويات التغيير التي قد تكون فعالة ويجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المؤسسة واستراتيجيات التغيير الخاصة به.

ومن الضروري بناء بيئة عمل تساعد على التغيير؛ لتصبح مؤسسة

## إدارة التغيير التربوي

تعليمية وإن كانت هناك استراتيجية شاملة للتغيير من الأفضل التعامل معها بمزيد من العناية باستثناء ظروف الأزمات، ويجب تقسيم برنامج التغيير إلى أجزاء يكون المسئولون عن تنفيذها العاملون ويجب أن يشجع نظام المكافآت الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير.

ويتضمن التغيير تدفقات من النشاط بمرور الوقت وقد يتطلب القدرة على تحمل الجهود المحبطة أو إيجاد مراحل إضافية بطيئة للتعديل يمكن أن تسمح خلالها بحدوث تدفقات قصيرة الأجل من الأعمال الإضافية.

ويتضمن التغيير الفشل كما يتضمن النجاح وحالات الفشل يجب أن نتوقعها ونتعلم منها، والوثائق والبيانات التي يتطلبها التغيير هي أهم الأدوات اللازمة لإتمامه ولكن تأكيدنا على الحاجة للتغيير يعد أسهل من تحديدنا للطريقة التي يتم بها التغيير. ومن الأسهل تغيير التصرف بتغيير العمليات والهياكل والنظم عن تغيير المواقف أو الثقافة المشتركة.

وكثير من العاملين بالمؤسسات يرحبون بالتحديات والفرص التي يجلبها التغيير وهم الذين يتم اختيارهم كعوامل لإحداث التغيير ومقاومة التغيير أمر حتمي وذلك إذا شعر الأفراد المعنيين أنهم سيصبحون أسوأ حالاً سواء كان هذا بصورة واضحة أو ضمنية، وإدارة التغيير عديمة الكفاءة تتسبب في إحداث هذه المقاومة.