

الفصل السادس

إدارة التغيير

في المؤسسات التعليمية

- مقدمة.

أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالتغيير.

ثانياً: أنواع التغيير.

ثالثاً: مداخله.

رابعاً: مراحلها.

خامساً: استراتيجياته.

سادساً: نماذجه.

سابعاً: العوامل المؤثرة في سرعة التغيير.

ثامناً: مقاومة التغيير.

- هوامش الفصل.

إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية

مقدمة:

يرى بعض العلماء والمفكرين أن المجتمعات الإنسانية جوهر تتداخل في إطاره الأحداث، وتمتد الظواهر وتتشابك وتتفاعل عبر علاقة الإنسان بالزمن الذي يتميز بخاصية الاندفاع الدائم نحو مستقبل يحكمه قانون أساس هو قانون التغيير والذي يقضي بأن الماضي يستحيل أن يكون حاضراً أو مستقبلاً، وتتوقف صورة المستقبل إلى حد كبير على إدارة الحاضر وعلى القرارات التي تتخذ من الحاضر، وكذلك على إدارة التحولات والتغييرات المتسارعة في عالم اليوم.

كما أن التغيير سمة أساسية في الحياة اليومية، فهناك عوامل كثيرة تعكس التغيير، وتحتم هذه التغييرات المتعددة التي تشهدها المجتمعات إجراء إصلاحات جوهرية في النظم التعليمية حتى يحتفظ التعليم في المستقبل في تلك المجتمعات بالوظائف الرئيسية له، كما أن بقاءه يتوقف بشكل أساسي على قدرته في الحفاظ على جودته وملائمته لمتطلبات العصر، ولذا يمثل التغيير التربوي ضرورة حتمية في المؤسسات التعليمية. بل بعد من الأمور الشائعة في المنظمات الحديثة، كما أن كثير من هذه التغييرات تكون ضرورية ومفيدة سواء للمنظمة أو المدرسة.

ويواجه التغيير كل فرد وكل مؤسسة وكل مجتمع في العصر الحاضر. فهو الصفة الأساسية المميزة لهذا العصر، ولا شك أن تتابع الاختراعات والابتكار وتزايد النظريات والدراسات وتطور المفاهيم والثورة التكنولوجية بشكل متلاحق - كل ذلك أدى إلى التغيير، مما يؤثر على كل قطاع وكل فرد في مجتمع اليوم.

والتغيير في الإدارة ليس عملية عشوائية تتم بناء على افتراضات فردية، بل هو عملية دقيقة مدروسة يلجأ إليها التنظيم لمقابلة زيادة الأعباء على عاتقه أو للبحث عن الوسيلة التي تؤدي إلى كفاءة وإنتاجية أفضل.

وتواجه المنظمات مصدرين من الضغوط تفرض عليها التغيير هما المصدر الخارجي، والمصدر الداخلي. فالمنظمات نظام مفتوح يحصل على المدخلات من البيئة ويحول هذه المدخلات ويرسلها مرة ثانية إلى البيئة كمخرجات وتعمل المنظمات جدياً على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها، وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي، والذي يتيح من القوى الداخلية في المنظمة. فالإنتاجية المنخفضة، والصراع، الإضراب، والتخريب ومعدل الغياب، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة لضرورة التغيير.

ويحدث التغيير عند تنفيذ برنامج أو خطة معينة بالمنظمة لتحقيق درجة رضا أكبر. ويتراوح مدى التغيير من تغير محدود على تغير

رئيسي جوهرى، فالتدريب البسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين يعد تعبيراً محدوداً، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد، على العكس من هذا، فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدداً كبيراً من الأفراد قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل أو إعادة الهيكلة.

وفي ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن يقف مكتوفة اليدين، وأن تترك ناحية الأمور للظروف وللصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن. ولكن يعمل المديرين السعي الجاد لإدارة لعملية التغيير بالمنظمة.

فالتغيرات العالمية في المجالات المعلوماتية والتكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، كلها تفرض إمكانية وصف النظام الحالي باللاثبات والتغيير المستمر والتحول الجذري. ومن هنا فإن الإدارة الحالية هي إدارة للتحويل والتغيير والتجديد... إدارة تقود التغيير وتحديثه وتتحكم فيه وتوجهه ولا تقف في انتظار ما سيسفر عنه التغيير من نتائج لتتعايش وتساير معه.

ويتناول هذا الفصل عدد من الموضوعات المتعلقة بالتغيير مثل بعض المفاهيم المرتبطة به، وأنواعه، ومداخله، ومراحله،

واستراتيجياته، ونماذجه، والعوامل المساعدة للتغيير، ومقاومة التغيير، وأسبابها على النحو التالي:

أولاً: بعض المفاهيم المرتبطة بالتغيير:

١- التغيير:

التغيير في اللغة "غير" الدهر: أحواله وأحداثه المتغيرة وتغيرت الأشياء اختلفت.

التغيير يعكس حالة لكسر الجهود في الأنشطة الحالية وإعادة توجيه طاقات المنظمة نتيجة استراتيجيات أو منتجات أو فرص تسويقية أو مناهج عمل أو عمليات أو هياكل جديدة.

ويعتبر التغيير بالمعنى العام أي انحراف عن الماضي وقد يتم هذا الانحراف بشكل تلقائي أو منظم... ويتضمن عادة جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتمثل في زيادة قدرة الفرد أو التنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

٢- التغيير العارض (غير المخطط):

يطلق عليه البعض التغيير - فيحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دون اهتمام من جهة معينة. وقد يكون ضاراً بل ومدمراً أو مفيداً.

٣- التغيير المخطط :

التغيير الذي يحدث بصورة متعمدة وجهود واعية من قبل جهة معينة. ويكون في الغالب استجابة مباشرة لإدراك شخص وجهة معينة بوجود فجوة في مستوى أداء المنظمة - فجوة بين وضع مرغوب ولوضع الراهن. ومن ناحية أخرى ليس التغيير المخطط مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط، وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانيات معينة والاستفادة في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة.

٤- التجديد:

يعني إحداث تغيير محدد وجديد يعتقد أنه ذا أثر أكثر فاعلية في تحقيق أهداف النظام، ويكون الشيء المحدد والمقصود بعملية التغيير مجرد أحد نواتج النظام الذي قد يتمثل في فكرة جديدة، وسيلة فنية تقنية، أو ربما طريقة تعليمية جديدة تقترح للاستخدام في المدرسة. كما يمثل التجديد عملية تطوير أو استحداث شيء جديد بديل لما هو قائم يفرض حل مشكلة ما أو تطوير أداء معين في المؤسسة التعليمية.

٥- التطوير:

يختلف مفهوم التغيير عن مفهوم التطوير من حيث أن التغيير قد يأخذ اتجاهاً سلبياً مما قد يؤدي على تفهقر النظام بدلاً من تقدمه كما

يتصف بالإيجابية فيؤدي إلى إحداث التطوير ذاته. ومن هنا يتفق المفهوم من حيث أن التغيير الإيجابي المخطط عادة ما يؤدي إلى عملية تطوير في اتجاه الأمام.

٦- التغيير التنظيمي المخطط: التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي مدخل لتيسير التغيير في قيم ومعتقدات ومدرجات واتجاهات وقدرات ومهارات وسلوكيات العاملين بالمنظمة فردي وجماعات، وفي ممارستهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية، وكذا في التكنولوجيا المستخدمة، وهيكل التنظيم والعلاقات التنظيمية.

كما يعرف بأنه جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، أو أكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختبارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير والتغيير التنظيمي المخطط يشمل جميع عناصر المنظمة من أهداف واستراتيجيات وأفراد ومهام والأساليب التكنولوجية المستخدم. وقد تكون جهود التطوير مكتوبة أو غير مكتوبة تجسدها طاقم المديرين بالمنظمة.

كما يشير مصطلح التطوير التنظيمي إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح والصادق بين الأفراد والمجموعات، بحيث يكون أعضاء

التنظيم أكثر انفتاحاً وصراحة في تعاملهم مع بعضهم البعض على نحو مباشر وبأسرع الطرق وأكثرها فعالية.

كما يعرف بأنه محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه الهامة لزيادة الفعالية، ويمكن إحداث مثل هذا التغيير بواسطة أعضاء التنظيم أنفسهم أو بواسطة جهات خارجية متخصصة.

٧- التغيير التربوي:

يقصد به العملية المخططة والتي تهدف إلى إحداث تغيير كلي أو جزئي في أحد عناصر النظام التعليمي سواء كان ذلك التغيير في الشكل والنوعية أو في العلاقة بين العناصر وبعضها البعض.

٨- إدارة التغيير:

تعرف إدارة التغيير بأنها الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج و فلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي، وتجربة السلوك الجديد وإعادة التكوين مع المواقف والسلوك الجديد واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل.

وتعرف أيضاً بأنها رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن المعوقات، وتعرف كذلك بأنها اتجاه مخطط للتجديد والتطوير في الظواهر التعليمية والرقابة على العمليات الخاصة بها.

ثانياً: أنواع التغيير:

التغيير إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشاكل التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله.

ويصنف التغيير على أنواع متعددة وفقاً للمعيار المستخدم في عملية التصنيف منها:

١- وفقاً للشمولية:

ينقسم التغيير من حيث الشمولية إلى التغيير الشامل والتغيير الجزئي، فالتغيير الشامل يشمل كافة قطاعات التنظيم وجوانبه، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد من جوانب التنظيم مثل بعض الآلات والأجهزة.

٢- وفقاً للمادية:

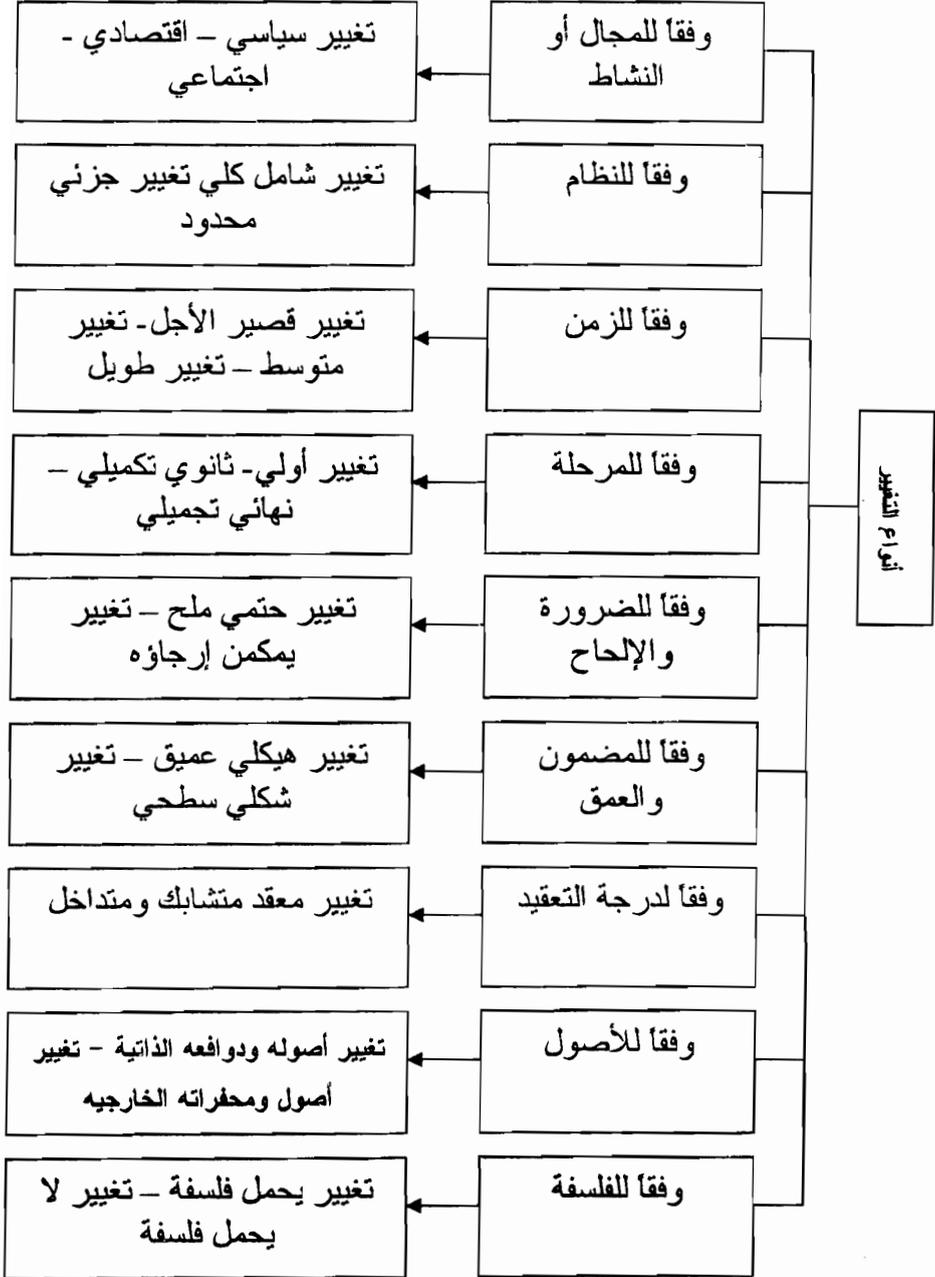
ينقسم التغيير وفقاً لهذا المعيار إلى تغيير مادي وتغيير معنوي، فالتغيير المادي هو التغيير التكنولوجي كتغيير بعض الأجهزة والمعدات، أما التغيير المعنوي فيشمل سلوك العاملين بالمنظمة وتغيير طرق أداء العمل.

٣- وفقاً للسرعة:

ينقسم التغيير وفقاً لهذا المعيار إلى تغيير سريع وتغيير تدريجي، فالتغيير التدريجي يكون أكثر رسوخاً ومكانة من التغيير السريع، علماً بأن اختيار درجة السرعة في التغيير يعتمد على الظروف التي يتم خلالها التغيير حين يرى البعض أن أنواع التعبير.

٤- وفقاً للموقع الجغرافي:

ينقسم التغيير وفقاً لهذا المعيار إلى التغيير على مستوى الدولة والتغيير على مستوى الإقليم، فالتغيير على مستوى الدولة يشمل كافة المناطق الجغرافية، والتغيير على مستوى الإقليم يركز على احتياجات كل إقليم داخل الدولة لتحقيق التوازن والتكامل بينها. ويمكن تلخيص أنواع التغيير في الشكل التالي:



ثالثاً: مدخل التغيير التنظيمي:

الواقع أن مداخل تصميم العمل الإثراء الوظيفي وإعداد الهيكل التنظيمي وغيرها من المداخل. يمكن اعتبارها بمثابة أساليب للتطوير التنظيمي، ويمكن تناول بعض هذه المداخل بشيء من التفصيل على النحو التالي:

١- مداخل إنسانية:

تفترض هذه المداخل أن البشر هم مفتاح أو مدخل التغيير بل هم العنصر الحيوي بنجاح المنظمة، حيث يتعين اتفاق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

٢- مداخل سياسية:

يفترض المدخل السياسي للتغيير أن السلطة والموارد النادرة على مستوى المنظمة يجب أن تخصص أو توزع بين القوى المتنافسة بالمنظمة. وأن التغيير يتم من خلال الصراع الإيجابي والتفاوض والمساومة، وهو يحدث عندما يكون طرفاً قادراً على تغيير الوضع الحالي لتخصيص أو توزيع الموارد أو إعادة صياغة الهياكل أو العمليات، أو نظم الاختيار والترقية.

٣- مدخل التخطيط الاستراتيجي:

يفترض هذا المدخل أن التغيير تحتمه متغيرات بيئة مؤثرة، وأن التغيير طويل الأجل يجب أن يقوم على فهم عميق لتأثير التغيير على كل سمات وعناصر المنظمة وأن كل هذه السمات أو العناصر يجب إعادة صياغتها في عملية التغيير ويتطلب هذا رؤية مستقبلية وخطة إستراتيجية قوية.

ويرى البعض أن مداخل التغيير تتمثل في المداخل التالية:

١- مدخل رفض الماضي:

ويعتمد هذا المدخل على رفض ما هو قائم الآن بلغة الأمس بكل أخطائه وذلك من خلال إظهار عيوب الماضي وإعلان أسراره.

٢- مدخل الإسلاخ عن الحاضر:

ويعتمد على الابتعاد عن الواقع الراهن بأبعاده وجوانبه، حيث يكون المجتمع صحبة تيارات عاصفة متناقضة ومتعارضة من الآراء.

٣- مدخل أحلام المستقبل:

ويعتمد على الحلم بمستقبل أفضل وأن المستقبل وأحلامه تدفع نحو التغيير ويستخدم هذا المدخل مجموعة من الأدوات لإحداث التغيير.

٤- مدخل صناعة المستقبل:

يعتمد على التحول من الانتظار لما يمكن أن يأتي به المستقبل إلى صناعة هذا المستقبل وذلك من خلال تخطيط برامج صنع المستقبل، والتوجيه الذكي لقوى وعوامل التغيير، وتنفيذ ومتابعة وتقويم عملية صنع المستقبل.

ويرى البعض أيضاً أن مداخل التغيير تتمثل في المداخل التالية:

١- مدخل المعلومات: حيث يستهدف مدخل المعلومات في غالب الأمر الفرد أكثر مما يستهدف المنظمة التي ينتمي إليها، حيث تتحدد قيمة المعلومات في إخفاء إطار عقلائي منطقي للتغيرات المقترحة. كما أن المعلومات توضح ما هو متوقع من الأفراد القيام به في عملية التغيير.

٢- مدخل الاستشارة والمعالجة الفردية: ويعتمد هذا المدخل على محاولة إحداث التغيير عن طريقة الاستعانة بمختص كأداة التغيير السلوك الفردي للعاملين.

٣- مدخل تأثير جماعة القراء: يقوم هذا المدخل على أن قرناء العمل عادة ما يكون لهم تأثيراً قوياً على سلوك الفرد منهم، حيث تتحول جماعة العمل إلى عملية متجددة الطاقة ذات قوة دفع واستمرارية ذاتية.

٤- مدخل التدريب ذي الحساسية العالية: ويعتمد هذا المدخل على توفير تدريب الجماعة العمل فيما يتعلق مع عملية التغيير المطلوب.

٥- مدخل المعالجة الجماعية: ويقوم هذا المدخل على التعامل العلاجي مع الجماعات أكثر من التعامل مع الأفراد، للتغلب على المشكلات التي تواجه العاملين في تقبل التغيير والتعامل معه بدون مخاوف مرضية.

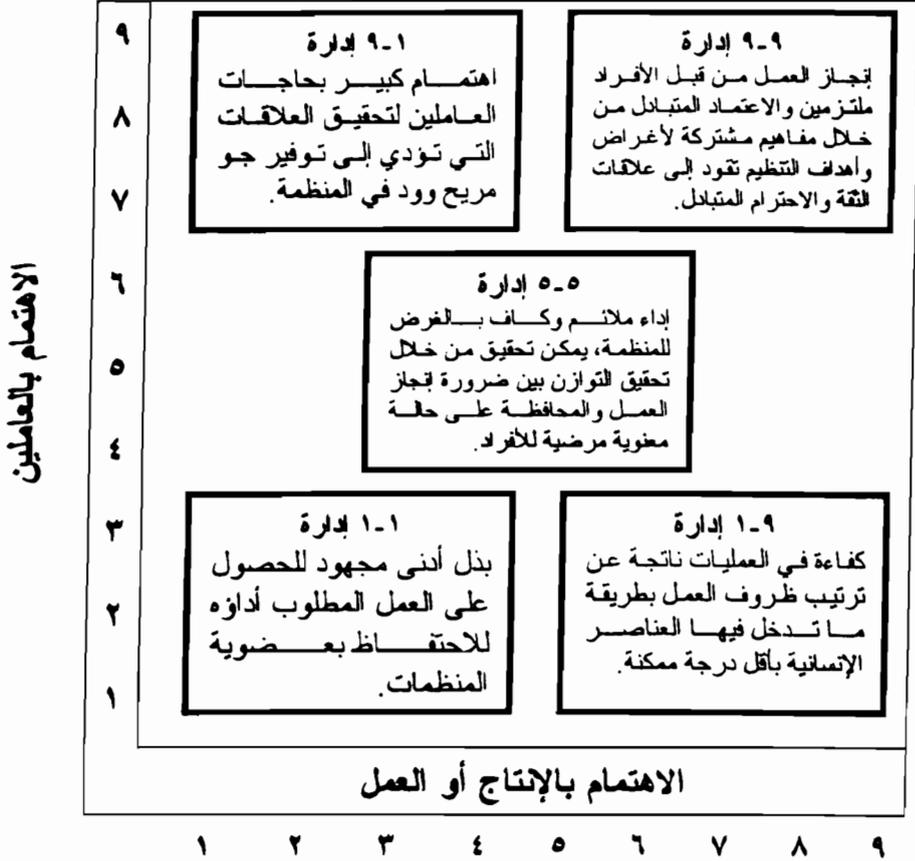
٦- مدخل التغيير النظامي: ويقوم هذا المدخل على أساس التعامل مع المنظمة كنظام له مكونات عضوية يقتضي التعامل معها لإحداث التغيير مراعاة المتغيرات المنظمة التي تحكم العلاقة بين هذه المكونات، في حين يعتبر البعض الآخر أن مداخل التغيير التنظيمي المخطط تتمثل في المداخل التالية:

١- مدخل الشبكة الإدارية:

يفترض مدخل الشبكة الإدارية إمكانية قيام المديرين والمنظمات بتنظيم الإنتاجية جنباً إلى جنب مع الاهتمام بالقيم الإنسانية. وبمعنى آخر يمكن أن تكون أهداف كل من المنظمة والعاملين منسقة أو منسجمة وليست متعارضة أو متضاربة.

والشبكة الإدارية عبارة عن عرض تصويري لخمسة نماذج من السلوك الإداري يعتمد على متغيرين أساسيين هما الإنتاج والعاملين. والشكل التالي يوضح الشبكة الإدارية.

شكل يوضح الشبكة الإدارية



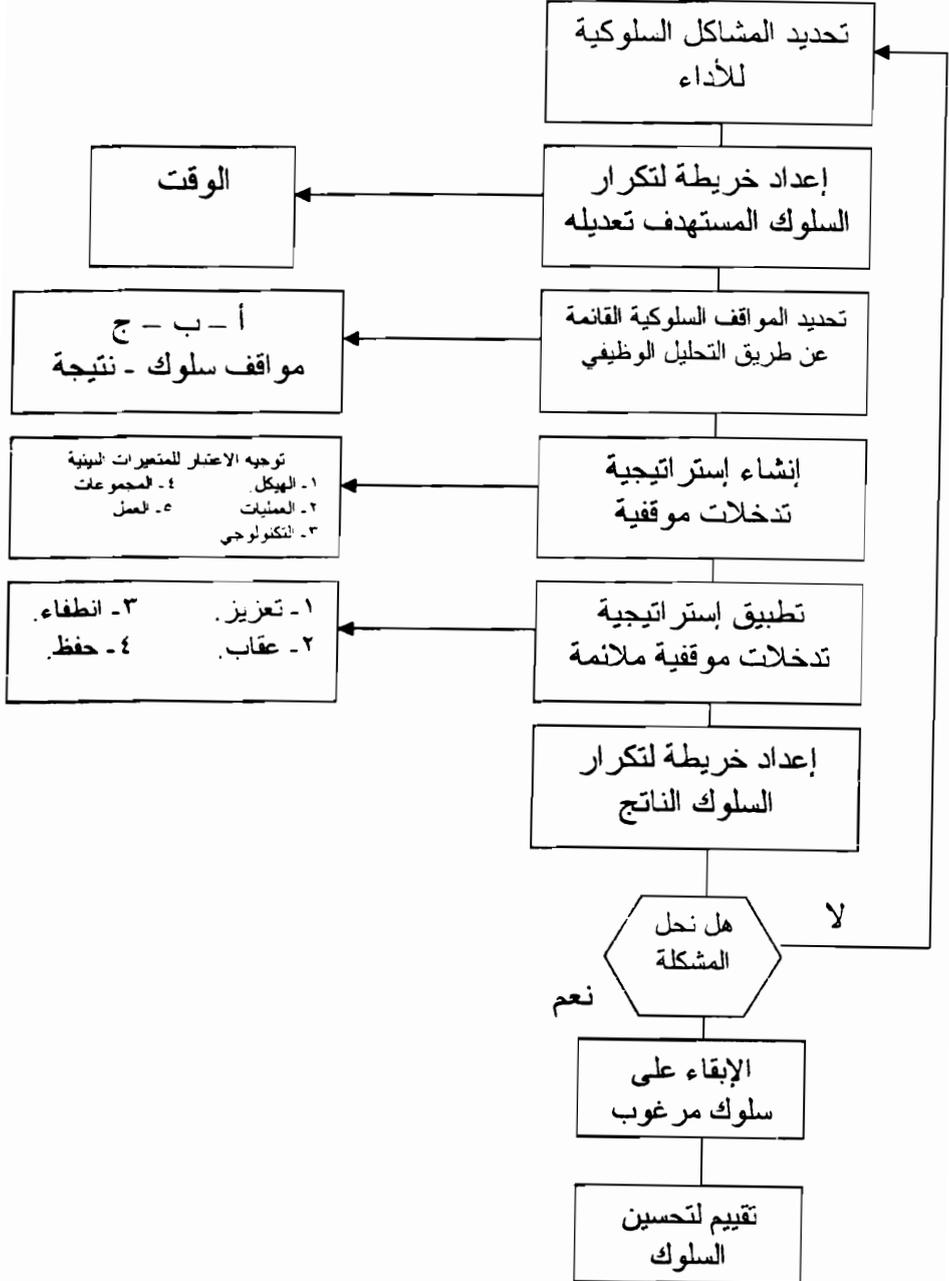
ويمثل مدخل الشبكة الإدارية مجموعة أو سلسلة من الممارسات تستخدم بحيث تسمح للمديرين بتحليل أوضاعهم على الشبكة والعمل على الوصول إلى الوضع المثالي على الشبكة.

٢- مدخل تعديل السلوك:

يعتمد مدخل تعديل السلوك على افتراض أن السلوك التنظيمي هو - إلى حد كبير - دلالة للنتائج الموقفية أو البيئية، ويوجد تصنيفان للنتائج التي تؤثر على سلوكيات الفرد وهما النتائج الإيجابية والنتائج السلبية. حيث تعمل النتائج الإيجابية على تقوية وتدعيم السلوك وتزيد من فرصة تكرار حدوثه. وينتج عن النتائج السلبية أو العقابية إضعاف السلوك وتقليل فرصة تكرار حدوثه.

ومدخل تعديل السلوك تتكون من خمسة خطوات هي تحديد المشكلة وإعداد خريطة التكرار السلوك المستهدف تعديله، وتحليل المواقف والنتائج، ووضع استراتيجيات موقفية، وتطبيق الإستراتيجية الملائمة. الشكل التالي يوضح نموذج تعديل السلوك.

شكل يوضح نموذج تعديل السلوك



٣- نظام ليكرت ٤ Likert System :

يعتبر نظام ليكرت ٤ من المداخل الشائعة للتطوير التنظيمي، ويميز ليكرت بين أربع أنظمة للقيادة وهي: نظام (١) ويطلق عليه النظام المستقل الدكتاتوري، ونظام (٢) ويطلق عليه النظام الارستقراطي، ونظام (٣) ويطلق عليه النظام المشارك، ونظام (٤) ويطلق عليه النظام الديمقراطي. ويرى ليكرت ضرورة إحداث تغييرات جوهرية في نماذج القيادة الإدارية حتى يصبح المديرين أكثر اهتماماً بالموظف، والتركيز على بناء الفريق، الاتصالات المفتوحة، ومشاركة المجموعة في بناء أو إنشاء أهداف ومعايير للأداء.

رابعاً: مراحل التغيير:

تتناول كثير من الكتاب والباحثين المشتغلين بالتغيير، وحاول بعضهم توضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحله وخطوات عملية التغيير. وطرحت نماذج وأفكار عديدة في هذا المجال. وتتم عملية التغيير بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: إذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، ويمكن اختفاء الممارسات والاتجاهات الحالية وإيجاد

الدافعية والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية لإنجاز العمل.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير:

فى هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الأفراد سلوكاً جديداً أو يقوموا بعملهم بطريقة جيدة، أى يتم فى هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي فى الواجبات أو المهام أو الأداء. ويلزم ذلك تزويد الأفراد بمعلومات ومعارف جديدة وأساليب جديدة للأداء بهدف مساعدة الأفراد على تعلم مفاهيم وآراء وأفكار جديدة.

المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التمجيد:

فى هذه المرحلة يتم دمج الأفكار والمهارات والاتجاهات الجديدة فى الممارسات الفعلية. حيث تهدف هذه المرحلة على تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التى تم تعلمها فى أساليب وطرق عملهم المعتادة بحيث تصبح سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، كما يستخدم التدعيم أو التعزيز الإيجابي لتعزيز التغيير المرغوب فيها. والشكل التالى يوضح مراحل التغيير الثلاثة:

شكل يوضح مراحل عملية التغيير الثلاثة:

| المرحلة الأولى إذابة الجليد | المرحلة الثانية التغيير | المرحلة الثالثة إعادة التجميد |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير. - تقليص المقاومة للتغيير. | <ul style="list-style-type: none"> - تغيير الناس. - تغيير الأعمال. - تغيير البناء التنظيمي. - تغيير التقنيات. | <ul style="list-style-type: none"> - تعزيز النتائج. - تقييم النتائج. - إجراء تعديلات جوهرية. |

خامساً: استراتيجيات التغيير:

يوجد كبير لاستراتيجيات التغيير وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في مجال التغيير. يمكن التعرف عليها على النحو التالي:

١- إستراتيجية إعادة البناء:

يقوم بها قوى التغيير تنفيذها من خلال ثلاث مراحل هي مرحلة هدم وإزالة النظام القديم، ومرحلة تهيئة المناخ، ومرحلة البناء للنظام الجديد.

٢- إستراتيجية الارتقاء والنمو:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الارتقاء والنمو ومزیداً من فلسفة التغيير ومن التطوير حيث تأخذ المبادئ طريقها للتطبيق الفعلي والعملية.

٣- إستراتيجية الهيمنة:

تركز هذه الإستراتيجية على الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري، ومن ثم الاستفادة من تلك القوة في استقطاب وجذب مجموعة من المزايا الأخرى.

ويصنف البعض استراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداث التغيير إلى ثلاث استراتيجيات عامة هي:

أ- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد:

تؤكد على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير وقد تتخذ الأشكال التالية: إصدار قانون أو مرسوم أو قرار أو تعديل الهيكل التنظيمي.

ب- إستراتيجية المشاركة في القوة:

تستخدم هذه الإستراتيجية في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة بالمشاركة. وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

ج- إستراتيجية السلطة المفوضة:

في هذه الإستراتيجية تعهد مسئولية تعريف المشكلات ومعالجتها عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الجماعة والتركيز على العلاقات بين الأفراد.

في حين يرى البعض الآخر أن استراتيجيات التغيير متعددة منها إستراتيجية بناء فرق العمل، استطلاع لمعرفة نتائج التغيير، وإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، وهذه الاستراتيجيات هي:

١- إستراتيجية بناء فرق العمل:

تهدف إلى زيادة فعالية عمل فرق العمل من خلال تحسين العمليات الشخصية المتداخلة، وتوضيح الهدف، وتوضيح الدور، ما يسهل من عملية الاتصال والتنسيق.

٢- إستراتيجية استطلاع لمعرفة نتائج التغيير:

تتضمن Copy جمع المعلومات من أعضاء المنظمة، ثم إعطائهم هذه المعلومات مرة أخرى من خلال مجموعة من المقابلات لإعطاء الأفراد فرصة أكبر لمنافسة هذه البيانات واقتراح التغييرات التي يمكن استخلاصها من هذه البيانات.

٣- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن محاولة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة، ومحاولة إشباع رغبات العملاء، والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين والتحسين المستمر لعمليات العمل، ومحاولة منع أي أخطاء في الجودة والقياس والتعميم المستمر، ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميز في كل ما يتعلق بالعمل.

٤- إستراتيجية إعادة هندسة المنظمة:

إعادة الهندسة إستراتيجية أساسية وجوهرية بدرجة أكبر من الأشكال الأخرى للتغيير، فهي إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل الوقت والتكلفة الجودة والخدمة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً للتحسينات والإضافة المتزايدة في العمليات الحالية، إما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات. وتتضمن إعادة الهندسة بعض الممارسات مثل:

- ١- إعادة تصميم الوظائف وإثرانها.
- ٢- التركيز الشديد على العمل الجماعي.
- ٣- حذف المراجعة والفحص غير الضروري.
- ٤- تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في إدارة المؤسسة.

سادساً: نماذج التغيير:

يوجد عدد كبير لنماذج التغيير. يمكن عرض أهم هذه النماذج على النحو التالي:

١- نموذج الثلاث خطوات:

يتضمن هذا النموذج ثلاث خطوات للتغيير هي التمهيد Un Freeze والتغيير Change واستقرار المنظمة Freeze وهي الخطوة التي يتم فيها تدعيم ما تم تغييره.

٢- نموذج التغيير من خلال البحث عن التصرف المناسب:

يتم الاعتماد في عملية التغيير على البيانات وتحليلها وفرض الفروض موضع التغيير.

٣- نموذج الثلاثي للتغيير:

يقترض هذا النموذج أن هناك ثلاث محاور للتغيير هي القوى الداخلية والخارجية التي تحدد حركة الأحداث وأنواع التغيير. ووفقاً لهذا النموذج توجد ثلاث مهام رئيسية تحتويها عملية التغيير هي.

أ- تحديد أنواع التحركات الثلاث:

هي تحرك المنظمة ككل في بيئتها، وتحرك أجزاء المنظمة في علاقتها بغيرها من الأجزاء، والصراع من أجل القوة والسلطة.

ب- انعكاس هذه التحركات:

تعكس هذه التحركات ثلاث أشكال للتغيير هي تغيرات في الهوية أي تغيير العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية. تغيرات تنسيقية تتعلق بالتغيرات الداخلية، وتغيير أبعاد القوة والتحكم ذات البعد السياسي بالمنظمة.

ج- الأدوار الناتجة عن التغيير:

يوجد ثلاث أدوار تعكس ثلاثة مهام بالنسبة للتغيير وهذه الأدوار هي: دور يتعلق بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ودور يتعلق بالتغيير

الداخلي للمنظمة أثناء تنفيذ الإستراتيجية، ودور يتعلق بمن يشملهم التغيير.

٤- نموذج التسعينات لإدارة التغيير:

يعتمد هذا النموذج على ضرورة مراعاة عدد من المكونات لعملية التغيير وهذه المكونات هي: إيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة، تصميم استراتيجيات المجالات الوظيفية، وإيجاد مناخ لتحقيق التغيير الفعال، وإيجاد ثقافة مناسبة للتغيير، وتخطيط وتنفيذ التغيير، والمشاركة في تقارير الاتجار والمعلومات والاتصالات الفعالة، والتحسين المستمر من خلال وجود لجان للرقابة على الأداء بالمنظمة أثناء عملية التغيير.

سابعاً: العوامل المؤثرة في سرعة التغيير بالمؤسسة التعليمية:

مما يساعد على تنفيذ التغيير بنجاح وفاعلية هو حشد الطاقات والجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير واتخاذ جميع الإجراءات والترتيبات التي تكفل توفير الظروف المواتية للتغيير بالمؤسسة التعليمية. ويمكن إحداث التغيير من خلال القيام بالأنشطة التالية لتعزيز الدعم والمساندة للتغيير:

- ١- شرح طبيعة وأبعاده وأسبابه وآثاره على الإيرادات والأقسام بدرجة من الصراحة تساعد على تكوين ثقة متبادلة بين الإدارة ومخطط التغيير.

- ٢- تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لممارسة الأعمال الجديدة، يشترك فيه الرؤساء المباشرين مع إدارة التدريب والموظفين القدامى في تدريب الموظفين الجدد.
- ٣- استخدام قوى الجماعات: فالجماعات تعمل كوسيلة وأداة ضغط على أعضائها من أجل الالتزام بمعاييرها وقيمها وقواعدها. ويقصد بها هنا مساعدة الجماعة على الانضمام للإدارة في تشجيع وتعزيز لتغيير المطلوب.
- ٤- تهيئة فترة كافية من الوقت بين إعلام العاملين بموضوع ودواعي قرار التغيير وبين تنفيذ قرار التغيير.
- ٥- قيادة التغيير: إن القيادة القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير. والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير على أساس أنه ليس متطلب شخصي أو على أسس شخصية، وإنما متطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف.
- ٦- تحديد دقيق للأنشطة التي سوف يتم إلغاؤها، وتحديد العاملين الذي يتم تعيينهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم.
- ٧- المشاركة: فالمشاركة وسيلة أساسية لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع العاملين على النقاش، والاتصال، وتقديم المقترحات، وأن يزداد اهتمامهم بالتغيير.
- ٨- المشاركة بالعوائد: مما يدعم التغيير هو أن يشعر العاملون بأن التغيير سيعود عليهم بالعائد (اقتصادي - معنوي - الخ).

- ٩- الاتصال: الاتصال ضروري لتحسين وتعزيز الدعم للتغيير فالجميع يرغبون بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان.
- ١٠- مساعدة العاملين على أن يدركوا الحاجة للتغيير فشعور الفرد الذي سيتأثر بالتغيير والحاجة إلى التغيير قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبل الفرد للتغيير.
- ١١- المساهمة الشاملة في التغيير: بحيث يمكن تقليص مقاومة التغيير بمساعدة العاملين على فهم الحاجة للتعبير والمشاركة فيه، ولا الاستفادة منه.
- ١٢- الاستعانة بالقيادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سترتب عليه.
- ١٣- تقديم العديد من الأفكار والآراء والمقترحات حول كيفية التعامل مع المقاومة سواء كان ذلك على مستوى الجانب الوقائي أم العلاجي.
- ١٤- استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة من الأفراد داخل المنظمة.
- ١٥- تقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات التي تواجه عملية التغيير.

١٦- تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.

ثامناً: مقاومة التغيير داخل المؤسسة التعليمية:

التغيير داخل المؤسسة التعليمية قد يلقي قبولاً من البعض داخل المؤسسة التعليمية نظراً لإدراكهم بأن التغيير سوف يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم. ولكن قد تصطدم التغيير بمقاومة من بعض الأفراد داخل المؤسسة التعليمية سواء كانت لديهم أسباباً للرفض أو لم تكن لديهم. وقد يتظاهر الراضون بقبول التغيير لكن - في قراره نفسه - يعمل على عدم تنفيذه. وقد يكون مقاومة التغيير علنية مثل الاحتجاج أو طلب النقل أو بالتباطؤ أو بالإضراب أو غير معلنة تكوين جماعات رفض سرية بالمنظمة تقاوم التغيير، ويمكن تناول عدداً من النقاط المتعلقة بمقاومة التغيير على النحو التالي:

أ- أسباب مقاومة التغيير داخل المؤسسة التعليمية:

يمكن إرجاع مقاومة الأفراد للتغيير داخل المؤسسة التعليمية على مجموعة من الأسباب أهمها:

- اقتناع الفرد بأن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع وأن ليس في الإمكان أبدع مما كان أو هو كائن، وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد.

- الجهل بهدف التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والنتائج المترتبة عليه.
- مخاوف فقد مزايا مكتسبة: قد يعارض البعض التغيير نظراً لتأثر مصالح الفرد الشخصية أو الوظيفية، كفقد مركز وظيفي أو سلطة معينة، أو موارد مادية أو مالية أو نمط إشراف مريح أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار.
- التخوف من نتائج التغيير، وعدم الثقة بمستقبله وعدم الإلمام بإيجابياته حيث يرى مخطوطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، بينما يرى العاملين وجود أضرار كبيرة للتغيير.
- ضعف القيادة الإدارية وعدم قدرتها على إعطاء الثقة للمحرك الأساسي للتغيير.
- يرى البعض أن مقاومة التغيير ترجع للأسباب منها: الخول من المجهول والحاجة للأمن والاستقرار، وعدم وجود شعور بالحاجة للتغيير، وتفسيرات متباينة، والاقتصار للموارد.

ب- التعامل مع مقاومة التغيير داخل المؤسسة التعليمية:

لا يمكن إغفال أهمية مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفاعلية عملية التغيير داخل المؤسسة التعليمية. وفيما يلي بعض طرق تخفيض مقاومة التغيير بالمؤسسة التعليمية التي تمثل بدورها ست مراحل. وهذه المراحل هي:

- ١- التعليم والاتصال.
- ٢- المشاركة.
- ٣- التفاوض والإلتقان.
- ٤- التحكم والاستمالة.
- ٥- الإلزام الضمني أو الصريح.
- ٦- النقل، أو الفصل أو التعيين.

ج- إيجابيات مقاومة التغيير بالمؤسسات التعليمية:

يرى بعض الكتاب والباحثين أن مقاومة التغيير بالمؤسسات التعليمية قد تكون مقيدة في بعض الحالات ولها إيجابيات وفوائد منها:

- إجبار القائد على توضيح الأهداف والنتائج المتوقعة.
- تشجيع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية.
- إجبار القادة على مراجعة الخطط وتحليل النتائج.
- اكتساب بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.
- التعرف على مدى إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير.
- تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية، كما توفر نسقاً للأفراد للتغيير عن مشاعرهم.

هوامش الفصل

أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابتسام عبد الرحمن حلواني: التغيير ودوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد ٦٧، يوليو ١٩٩٠م.
- ٢- أحمد سيد مصطفى: إدارة التغيير في مواجهة التحديات رؤية مستقبلية ودليل عمل للمنظمات العربية، الإمارات العربية، اتحاد غرف التجارة والصناعة يناير/ إبريل ١٩٩٤م.
- ٣- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشنون العاملين، بيروت، مكتبة لبنان، ١٩٩٧م.
- ٤- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م.
- ٥- زكي محمود هاشم: تنظيم وطرق العمل، الكويت، مطبوعات جامعة الكويت، ١٩٨٤م.
- ٦- سعيد يس عامر: الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة، شركة وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٥م.

- ٧- شاكِر محمد فتحي أحمد: تطوير أداء المنظمة من منظورة إعادة الهندسة تصور مقترح، مجلة التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٢٦، ج ٢، ٢٠٠٢م.
- ٨- قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر، ١٩٩٧م.
- ٩- محمد سيف الدين فهمي: اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف جامعات دول الخليج منها، التربية المعاصرة، العدد (١١٢)، ١٩٩٠م.
- ١٠- محمد محمود حسنى: الدور القيادي للإدارة المدرسية في تبني وتطوير استراتيجية للتغيير المخطط، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧م.
- ١١- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي: تصور لإدارة التغيير بمراحل التعليم بمصر: دراسة حالة، مجلة التربية - كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (٧٣)، ١٩٩٨م.
- ١٢- هالة عبد المنعم أحمد سليمان: إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة، د.ج.م.ع باستخدام مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 13- Bal.V. : The Look of Virtues : Discourse and Organizational Change in three Universities, 1960- 255., Dss. Abs. Int., Vol. 64. 12A, 2003 P. 4270.
- 14- Furst – Stacie : an Expectancy – Based Model of managerial Influence Tactics and employee commitment to organizational Change, Dss. Abs. Int., Vol. 65. 4A, 2004 P. 1442.
- 15- John R. Fothers : Basic Organizational Behavior, New york, chichester, 1998.
- 16- Ousley, M : Coffeepots and clocks challengest Organizational changei Higher education, Dss. Abs. Int., Vol 64. 9A, 2003.
- 17- Winslow – Elizabth : Proposing Significont Organization change : A Case study examining The views of a cross – section of Participonts, Dis. Abs. Int., Vol. 65, 5A, 2004.