

قيادة التغييرات^{مقرر}

المحاضرة الرابعة :

إجراءات عملية التغيير
والتخطيط له

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة الرابعة : قيادة التغييرات ٧٢١



• تناولنا المحاضرة الثالثة بعنوان الثقافة المجتمعية والتغيير الاجتماعي:

١- التغيير الاجتماعي.

٢- أنماط التغيير الاجتماعي.

٣- مصادر التغيير الاجتماعي.

٤- عوامل التغيير الاجتماعي والثقافي.

٥- عوائق التغيير الاجتماعي والثقافي.

٦- نظريات التغيير الاجتماعي والثقافي.

• واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان **إجراءات عملية التغيير والتخطيط له.**



مقرر قيادة التغييرات

محاور المحاضرة الرابعة :

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI



- ١- مقدمة.
- ٢- خطوات التغيير.
- ٣- إجراءات التغيير .
- ٤- مراحل التغيير.
- ٥- الأدوار الحاسمة للقيادة في عملية إدارة التغيير في المؤسسات.
- ٦- سلوك قيادة التغيير في مؤسسات التعليم .

في عالم يسوده التقلب والتغيير المستمر، باتت قيادة التغيير ليست مجرد ميزة تنافسية بل ضرورة حتمية لأي منظمة تسعى للبقاء والتطور.

فتعد قيادة التغيير عملية استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً مدروساً يتماشى مع أهداف ورؤية المنظمة. تبدأ هذه العملية بتحليل الوضع الراهن، التخطيط للمستقبل، وتنفيذ الإجراءات اللازمة، وتوصيلها بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة. البحوث الحديثة تؤكد على أهمية اتباع منهج منظم يسمح بالانتقال السلس للموظفين من حالتهم الطبيعية إلى الحالة المستهدفة بأقل قدر من المقاومة والاضطراب.

ومن أجل فهم التغيير كعملية مهمة داخل المؤسسة يجب تقسيمها إلى

العناصر التالية:

١. الحالة الحالية.

٢. الحالة الانتقالية.

٣. الحالة المستقبلية.



خطوات التغيير وإجراءاته:

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

١. معرفة مصادر التغيير:

وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.



٢. تقدير الحاجة إلى التغيير:

وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

٣. تشخيص مشكلات المنظمة:

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.



٤. التغلب على مقاومة التغيير:

والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

٥. تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.



٦. وضع استراتيجيات التغيير:

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال, تغيير الصلاحيات والمسؤوليات, تغيير الهيكل التنظيمي), التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج, تغيير الآلات والأجهزة, إدخال الأنظمة للمنظمة), القوى البشرية (التدريب أثناء العمل, ندوات تدريبية للقادة الإداريين, تنمية فرق العمل, توظيف جديد).

٧. تنفيذ الخطة خلال فترة معينة.

٨. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.



• وتتمثل إجراءات التغيير فيما يلي:

- معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة.
- درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها.
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير.
- تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير.
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير.
- مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.



مراحل التغيير

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

مراحل التغيير:

تمر عملية التغيير بثلاث مراحل أساسية، كما أشار لها ماهر والهجرسي والدعيج والعجمي

أولاً - مرحلة الإذابة:

تهدف هذه المرحلة إلى إثارة ذهن المديرين وأعضاء المنظمة من عاملين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير، ولا يمكن للمنظمة أن تقوم بذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، وذلك بتحريرهم من قيود الممارسات والأنظمة الموجودة فعلاً، وهو ما يطلق عليه بالإذابة، حيث أنها تركز على ذلك ارتباط المديرين والعاملين بالأنظمة والهياكل والممارسات الموجودة فعلاً، وتحريرهم منها حتى يمكنهم الانطلاق إلى قيم وأفكار وأنظمة وممارسات جديدة.



ثانياً - مرحلة التغيير:

عندما يصبح المديرون والعاملون متحررون من الأنظمة البالية وربما ناقمين عليها يأتي دور التدخل، ويعني هذا أن يقوم القائمون على التطوير والتغيير بالتدخل في القيم والأنظمة والأساليب والإجراءات والممارسات السلوكية المتبعة في العمل.



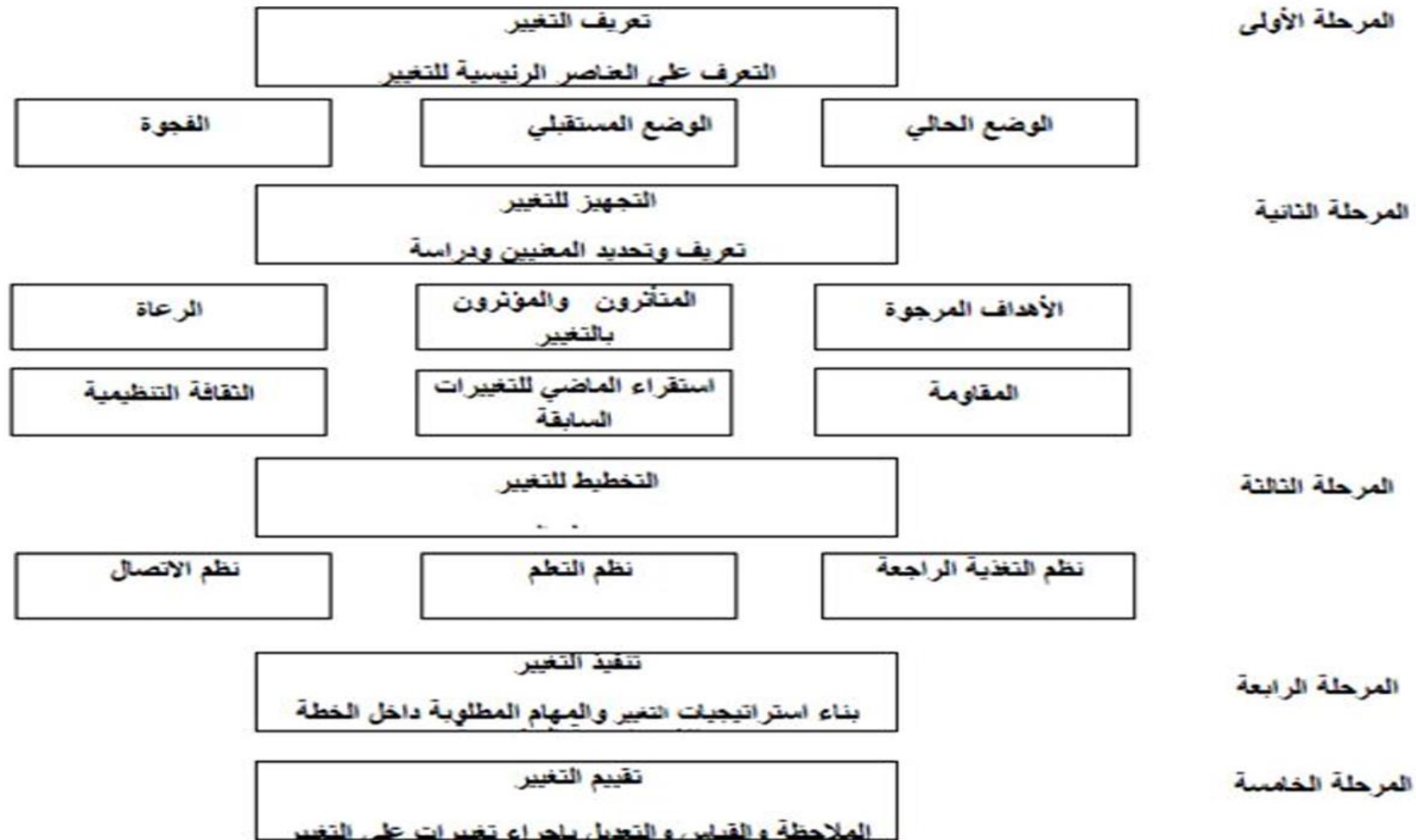
ثالثاً - مرحلة التجميد:

عندما يتم التوصل إلى نتائج جديدة، والتي تعني أنظمة وممارسات وسلوك جديد، يحتاج الأمر إلى تثبيت وتقوية والمحافظة على ما تم تحقيقه، وهو ما يطلق عليه بالتجميد، ويتم ذلك من خلال الاستمرار في عملية التغيير، وبناء أنظمة حوافز تشجع الأفراد على المحافظة على عملية التطوير، وتكريم الأفراد المساهمين في ذلك، وإنشاء أنظمة للاقتراحات لتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير.



وتكمن صعوبة قيادة التغيير عندما يكون حجم التغيير وآثاره كبيرة وجوهرية ، ويمكن مواجهه هذه الصعوبة من خلال إعداد فرق للتغيير يتميزون بالكفاءة ، بحيث يمكنهم التعامل مع كافة المشكلات والصعوبات بفعالية

فيما سبق تم التطرق إلى المراحل الكبرى لإحداث التغيير ، وهناك مراحل تتشابه إلى حد ما مع ما تم ذكره سابقاً ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة وبشكل مطور للوسائل التي يمكن
ايجادها ورعاية البيئة القادرة على أن تتكيف مع التغيير". فمن الوسائل التي يمكن للقائد من
خلالها التأثير على ثقافة المؤسسة نحو التغيير. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة ، مثل
توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة الاستجابة للأزمات دور المثال الذي يقتدي به ، كذلك الرموز
المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين ، كما حدد أيضا ثقافة التغيير في
المؤسسات مثل تصميم النظم والإجراءات ، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق،
فالقيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة.

فبقاء أي منظمة يعتمد على الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة ، وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه الجماعة عمليات التغيير ، فمن أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغييرات الناجحة وتلك الفاشلة هي كفاءة القيادة في المستويات العليا. فالقيادات التي تزود وتلهم العاملين ثقافة التغيير ، وتساعدهم في تملك ثقافة التغيير والتكيف مع المتغيرات ، أو كما يطلق عليها صفات القيادة ، تكون قد سلكت الطريق الصحيح في إدارة التغيير بنجاح ، فالقادة الناجحين أولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم ، تسمح للأفراد بتحدي رسالتهم ، وتحفز الإدارة الوسطى (الإدارة التنفيذية) بتولي زمام الأمور القيادية،

كما يعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة، ففي أدبيات القيادة الحالية، نجد أن التغيير الذي يحدثه القائد أو المسئول في المؤسسة ، يركز على أسلوبين من التغييرات. وقد ركز (Bass, 2005,p55) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم في سلوكيات واتجاهات العاملين ، بالإضافة إلى دور القائد في تغيير الثقافة التنظيمية ، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد في تحفيز العاملين ، أما (Tichy,Devanna, 2006,p76) فقد ركز بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية أن التغييرات في سلوكيات العاملين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير ، أما (Burns,2008,p66) فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة في المؤسسات التعليمية ، والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز العاملين.

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة في عملية إدارة التغيير في المؤسسات ، ومن تلك الأدوار :

١ - صياغة الرؤية :

تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية القوة التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقادة التغيير قادة لهم رؤية أساس لعملهم ، وبشكل مصاغ وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح في مؤسسات التعليم العالي، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية إدخال التغيير ، وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم إن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح ، إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته.

- وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال . ويؤكد (Kotler) على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي للمؤسسات، ويقول أن الرؤية عبارة عن:
- توضيح الاتجاه للتغيير .
 - تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد .
 - تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال . فالقائد يوضح للعاملين . الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في

ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية وهي:

- العقلانية:

وصف لماذا نحتاج للرؤية داخل مؤسسات التعليم العالي ، أو لماذا نحتاج للتغيير

استيعاب البيئة الداخلية:

مناقشة أصحاب المصالح (طلاب ، أعضاء هيئته التدريس ، الإداريين أو الفنيين في مؤسسات التعليم، وماذا سيقدم لهم التغيير

-استيعاب البيئة الخارجية:

مناقشة أصحاب المصالح من مؤسسات عامه أو أفراد أو جماعات لهم مصالحه مرتبطة بمؤسسات التعليم ، ماذا سيضيف لهم التغيير.

أهداف الأداء :

تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع مؤسسات التعليم للتغيير.

العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي لمؤسسات التعليم ، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.

أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل .

ب- الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية- (Nadler, 2009,p194)
(Kotler,2005,p95:204 أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير ، فقيادة التغيير داخل المؤسسة ، يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة ، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية أن يتم ، ولكي يكون التغيير ناجحاً، يجب ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية لمؤسسات التعليم.

(ج) الاتصال :

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير في مؤسسات التعليم (Stace, Duny, 2004,p43)، ويرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية ، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغييرات اللاحقة ، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها ، وإن الفشل يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.

(د) - التزام وقناعة القيادة :

يتوقف نجاح التغيير في مؤسسات التعليم على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من . خلال توضيح الرؤية ، وإيصالها لجميع العاملين في الجامعة ، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.

ويرى (Nadler) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية ، وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير في مؤسسات التعليم ، وفي مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع الظروف والبيئة.

لذا يتطلب من القيادة في نفس الوقت العمل على التأكد من أن التغيير يسير
حسب الخطة المرسومة له فقد أكدت الدراسات أن أسباب فشل العديد من
مبادرات التغيير في مؤسسات التعليم يرجع لمقاومة التغيير ، لذا يبرز دور
القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير .

هـ - التحفيز والإلهام :

يعمل القائد الفعال داخل مؤسسات التعليم على تحفيز وإلهام العاملين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير ، يجب أن تعتمد على المصداقية ، وأن يكون قائد التغيير من صفاته المصداقية، والتي من خلالها يستطيع أن يكسب ثقة العاملين معه ، أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية ، وينشأ التحفيز من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير ،

ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بأحد مظاهر قيادة التغيير داخل المؤسسات ، والتي تتمثل في القدرة على تحفيز والهام العاملين فتبرز أهمية مساعدة العاملين من خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير.

و - تمكين العاملين :

أحد السمات الجوهرية لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم ، الافتراض الرئيس في فكرة التمكين إن سلطة اتخاذ القرارات يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية ، لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات الطلاب ومشاكلهم واحتياجاتهم.

وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ، حيث تتميز قيادة التغيير بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات و تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

ويرى (Bennis and Nanus) أن القيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تهيئ مناخ المشاركة ، وتساهم في إيجاد الظروف المساعدة للتمكين ، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية ، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فدور قيادة التغيير يتميز بقدرتها على إيجاد السلوك الملهم الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين ، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات للوصول إلى الهدف ، عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية

سلوك قيادة التغيير في مؤسسات التعليم :

يشتمل على ثلاث ركائز أساسية وهي :

أ- الرؤية Vision

وهي السلوك الأكثر أهمية ، ويعبر عن قابلية القادة على تطوير الرؤى والتي في النهاية تؤدي إلى تلاحم المرؤوسين ، معهم من ناحية ومع بعضهم البعض من ناحية أخرى .

الصياغة : Framing:

إن القادة دائما يصيغون رؤيتهم عن طريق الإيضاح للعاملين عن تصميم جديد للعمل من أجل أن يكون المرؤوسين أكثر فهما للتغيرات البيئية الجديدة.

إدارة الانطباع: Emersion Management

وذلك عن طريق مراقبة القادة لانطباعات المرؤوسين ، التي يشكلونها بخصوص القائد، فالقائد بهذا التصرف يقوم بسلوك يجعله جذابا بالنسبة للآخرين.

إن القادة لا يحتاجون إلى رؤية بحد ذاتها ، ولكن لا بد لهم أن يمتلكوا قدرة لإيصالها إلى الآخرين (المرؤوسين) من أجل تسهيل ودقة تنفيذ المهام التي يكلفهم بها ، إضافة إلى نيل قبولهم ودعمهم لمتطلبات الرؤية التي يتبناها القائد ، إضافة إلى وضع خطة وحث المرؤوسين لبلوغها.

وقبل أن ننهي المحاضرة

نسترجع سريعاً
ما تم تعلمه

وفي الختام أشكر لكم حسن استماعكم

