

إدارة التجديد والتغيير



إبراهيم علي ربابعة

المقدمة

تعد ظاهرة التغيير سمة ملازمة للنظم الاجتماعية والأنظمة المتفرعة عنها، استجابة لمستجدات جديدة ودوافع كامنة لدى أصحاب النفوذ والسلطة.

وفي ضوء التغيرات الجارية في الوقت الحاضر وما رافق ذلك من تفجر سكاني وثورة في عالم الاتصالات والمعلوماتية وتوجهات نحو العولمة فإن عمليات التغيير قد تطلب انطلاقها لأساليب تشاركية ضمانا لحدوث تغيير فاعل ومؤثر.

فالبينة تتغير بسرعة في كل الأوقات وذلك لظهور الاتجاهات الجديدة والعلوم والمعارف الجديدة..

وإذا لم يتغير أي شيء في أي منظمة فهذا يعني أنها تستمر على اتباع الطرق التقليدية في عملها مما يجعلها مصدرا للملل والرتابة والروتين المزعج وتكون بعيدة كل البعد عن الابداع وطرح الافكار الجديدة.

والتغيير لغويا يعني التبديل، اما مفهوم التغيير فهو الانتقال من حالة سائدة الى حالة مغايرة لها قد تكون مجربة في الماضي أو تكون حالة جديدة يراد تطبيقها على الحالات السائدة.

ادارة التجديد والتغيير: "هي ادارة الجهد المخطط والمنظم الهادف الى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية".

(حمادات, 2007: 105)

" التغيير الذي ينشأ في مؤسسة ما يعني تغيير في المهام والأدوار وربما يتجاوز ذلك الى مهمات جديدة لابد للأفراد من اتقان ادائها لإنجاح عمليات التغيير". (علاونة وعبيدات, 1999:2059).

أهداف التغيير:

يعتبر تحديد أهداف التغيير بوضوح اهم الأسس والاعتبارات لإنجاح عملية التغيير وتتمحور أهداف التغيير حول ما يأتي:

- 1- ايجاد لون من التناسق والتوافق بين المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها استجابة لمتطلبات جديدة أو متغيرات مستجدة.
- 2- تحقيق منزلة متقدمة وميزات أدائية متنوعة كي تحقق المؤسسة تميزا على المؤسسات المماثلة وتستطيع بموجبها الوصول الى مستوى عال من الانتاج.
- 3- العمل على ايجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
- 4- ادخال التقنية الحديثة في المنظمة بطريقة سليمة ومنظمة.

مسوغات التغيير:

تأتي الحاجة التغيير لعوامل عدة أهمها:

- 1- الاخفاق في تحقيق الأهداف.
- 2- التنافس الحاد بين المنظمات وازدياد الضغوطات التي تمارسها الجماعات والمؤسسات الخارجية تحقيقا لمتطلبات سوق العمل المتجددة.
- 3- التوترات والضغوطات الداخلية الممثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح لدى الادارة والعاملين.

مجالات التغيير:

*تغيير في الأنشطة والأساليب التي يمارسها التنظيم باستخدام أنشطة جديدة.

*تغيير الأفراد العاملين على الصعيد الكمي والنوعي فقد يتم الاستغناء عن بعض العاملين نظرا لعدم كفايتهم واحلال غيرهم وقد يكون بتنمية مهاراتهم أو تعديل انماطهم السلوكية من خلال اعادة تأهيلهم وتدريبهم.

*تغيير الامكانيات والموارد المادية بالاستزادة من الموارد والطاقات المتوافرة أو الحصول على نوعيات جديدة تفوقها جودة.

*تغيير في السياسات ومنهجية اتخاذ القرارات من حيث اعتماد اللامركزية والمنهج الديمقراطي في التعامل مع العاملين.

*تغيير في الهيكلية التنظيمية والنظم والاجراءات ويتعلق ذلك بإعادة توزيع الاختصاصات والوظائف من حيث الالغاء والاستحداث بهدف توفير الوقت والجهد والوصول الى مستوى أعلى من الكفاءة.

مراحل التغيير:

ان التغيير في المؤسسات يتم في بوتقة تجمع مكوناته البشرية والتقنية والبيئية وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المؤسسة بذاتها وأبعادها ومكوناتها باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المؤسسة نحو التحرك والخروج من الحالة القائمة.

1- مرحلة البدء: تتصل هذه المرحلة بمدى استعداد النظام ومكوناته للتغيير، واحساس الأفراد بالمشكلة وضرورة التعامل معها، مع الاقتناع بضرورة التغيير.

2- مرحلة التحول: تتضمن هذه المرحلة جهودا مدروسة في توضيح أهداف التغيير ومتطلباته وتدريب الأفراد لامتلاك مهارات فنية للتطوير، واعادة توزيع المهام مع الحفاظ على الحقوق والمكتسبات الشخصية للأفراد لتغيير اتجاهاتهم نحو التغيير قبل اجبارهم عليه.

3- مرحلة المؤسسة: ترتبط هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل النظام لدعم جهود مستشاري النظام وتنفيذ سياساتهم التطويرية، ويقوم هذا الفريق بالتعامل مع متطلبات التغيير وصيانة منجزاته، مما يؤدي إلى دعم التغيير والحفاظ على حيويته.

4- مرحلة الانتاجية: وتظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية المختلفة وتلبية احتياجاتها، وفي المؤسسة التربوية يتمثل الأمر في مدى كفاية نتاجات النظام ومخرجاته في سوق العمل المحلي والعالمي.

أدوات التغيير الناجح:

- 1- انتهاج النمط الديمقراطي في ادارة المؤسسة.
- 2- ارساء قواعد الاتصال المفتوح بين القيادة والأفراد لتحقيق فهم مشترك للخطوات التغييرية.
- 3- توفير الحد الأقصى من المعلومات والبيانات للعاملين فيما يتعلق بماهية التغيير وأسبابه ومحتواه وكيفية تنفيذ مراحلها.
- 4- المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية.
- 5- تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية.

معوقات التغيير:

- 1- معوقات تنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث سوء وسائل الاتصال والاجراءات الرقابية.

- 2- معوقات سلوكية: تتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير و التجديد ودرجة المقاومة وما يتصل بذلك من وجهات نظر وأنماط سلوكية.
- 3- معوقات فنية: تتعلق بالتقنية المتاحة والامكانيات والموارد المتاحة للحصول عليه.
- 4- معوقات اجتماعية: تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية اضافة الى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي , فهناك عدد من التريبيين يميلون الى الانغلاق والتمسك بأشياء ومنهجيات لم تعد لها قيمة أمام حركات التغيير .

خصائص ادارة التغيير

- تتسم ادارة التغيير بجملة من الخصائص التي يمكن بلورتها فيما يلي:
- 1- الاستهدافية: اذ يتم التغيير في اطار منظم وموجه نحو غايات محددة وواضحة.
- 2- الواقعية: فالانطلاق من الواقع المنطقي ضمن اطار الامكانيات المتوافرة ضرورة لنجاح التغيير .
- 3- التوافقية: فالأصل أنيكن هناك قدر مناسب من الاتفاق بين عمليات التغيير وتطلعات الأفراد والقوى المختلفة في المنظمة.
- 4- المشاركة: وتعني التفاعل الايجابي بين عناصر المؤسسة قادة وعاملين.
- 5- الاصلاح: فالتغيير يتجه نحو اصلاح ما هو قائم من خلل وتلبية لاحتياجات مجتمعية طارئة.
- 6- القدرة على التكيف: فالإدارة الناجحة تتوافق مع الأحداث والمتغيرات وتستثمرها دون أن تصطدم معها.

لذلك فإن ادارة التغيير ليست عملية سهلة بل عملية متشابكة ومعقدة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الاولى على العنصر البشري الذي يتمثل في حماس قادة التغيير من جهة والتزام التأثيرين بالتغيير من جهة أخرى .

وتزداد أهمية فهم القادة التريويين لاستراتيجيات ادارة التغيير واتقانهم لمهاراتها لتفعيل دورهم في تهيئة نظامنا التربوي ليوكب متطلبات القرن الجديد ولتحقيق مزيدا من التقدم والانجاز .

الابداع الاداري

الابداع لغة مأخوذة من الفعل بدع حيث يقال بدع الشيء أي أنشأه وبدأه أولاً. أما اصطلاحاً: فهو انتاج شيء جديد غير مألوف وله أهمية وقيمة اجتماعية. (بطاح, 2006)

خصائص الابداع:

- 1- الابداع ظاهرة فردية وجماعية.
- 2- الابداع ظاهرة انسانية عامة, وليست ظاهرة خاصة بأحد.

الابداع التنظيمي: هو الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي من خلال اجراء تغييرات أو تبني سياسات, أو اعتماد طرائق جديدة.

وهذه التغييرات والسياسات والطرائق تأتي على صور عدة أشار اليها "هارولدليف" على النحو التالي:

- 1- خلق فرص تدريبية لأفراد المؤسسة, وكذلك فرص المشاركة في الفعاليات ذات العلاقة.

- 2- تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية, وذلك من خلال تدريب الفكر على المرونة, والابتعاد عن الجمود.
- 3- تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات, ويقصد بذلك صنع أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

*خصائص الادارة الابداعية:

- 1- القدرة الفكرية.
- 2- وضوح الهدف.
- 3- بناء هياكل تنظيمية.
- 4- استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- 5- التركيز على عمل الفريق.
- 6- التركيز على السلوك الاداري الديمقراطي.

*هناك عدد من الأمور لا بد من ملاحظتها لتنمية المهارات الابداعية لدى العاملين في المنظمة كما أشار اليها عبد الوهاب (1980) وهي:

- 1- اعطاء العاملين الوقت والحريه للتعبير عن آرائهم.
- 2- تبني الادارة لمفهوم التنافسية وتنمية هذا الاتجاه.
- 3- اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين.
- 4- تبني أنظمة حوافز ذات كفاءة وفاعلية عالية لتحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل.
- 5- ضرورة العمل على خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة الادارية والبيئة المحيطة.

معوقات الابداع:

- 1- معوقات اجتماعية: النظام الأسري, النظام التربوي....
- 2- معوقات تنظيمية: سلبية المناخ التنظيمي, الالتزام بالأنظمة والقوانين, عدم تقبل الأفكار التطويرية.
- 3- معوقات شخصية: الخوف من الفشل, عدم المرونة, احساس الفرد بعدم أهميته.

*الادارة الابداعية في السياق التربوي:

أصبحت الادارة الابداعية مطلوبة في الميدان التربوي كما هي مطلوبة في كافة الميادين الأخرى, وذلك بسبب التحديات الكبيرة والظروف المتغيرة, والمنافسة الشديدة التي نواجهها في عالمنا. والوصول الى الادارة الابداعية في الميدان التربوي مسألة ليست سهلة وذلك بحكم عدة أمور أهمها:

- 1- الطبيعة المحافظة للمؤسسة التربوية بشكل عام.
- 2- عدم قدرة الميدان التربوي على استقطاب العقول الكبيرة والكفاءات النادرة بسبب قلة العوائد المادية.
- 3- النظرة العامة الى الابداع على أنه لا يستطيع أن يبدع الا انسان صاحب قدرات خارقة.

*فلا بد من تضمين موضوع الابداع في مناهج وفعاليات المؤسسة التربوية لكي يصبح جزءا من ثقافتها وبالتالي يمارسها الطالب والمعلم, ويتطلع اليه الاداري في أي موقع اداري يشغله.

والوصول الى الابداع الاداري يتطلب من الادارة التربوية أن تغير أساليبها التقليدية وتتبنى بدلا من ذلك استراتيجيات تطويرية واعدة مثل التركيز على الأداء, وتشجيع روح المغامرة, والحرص على مشاركة وقوى بشرية عالية

المهارة , واستثمار كل الطاقات من تكنولوجيا واتصالات, فالإبداع والابتكار أهم وسائل التمييز والتفوق.

المراجع

1. العلاونة, علي وعبيدات, محمد(1999). "نظرية المنظمة", دار رند للنشر والتوزيع, عمان.
2. بطاح, أحمد(2006). " قضايا معاصرة في الادارة التربوية", دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان.
3. حمادات, محمد(2007). "الادارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان.

