

المحاضرة الثامنة عشر المدخل المنظومي وإدارة التغيير

التغيير المنظومي

يعني إحداث تغيير في كل جوانب التنظيم في وقت واحد.

المدخل المنظومي :

أو هو ذلك المدخل الذي يتم العبور منه من الفكر الخطي إلى الفكر المنظومي الذي يؤدي للتعامل الإيجابي مع منظومات الأنشطة المختلفة ومكوناتها ودراسة مدى تأثيرها على الأفراد والمجتمعات والدول.

محددات التغيير :

للتغيير محددات عدة نذكر منها الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن

١- **اتجاه التغيير :** قد يكون التغيير بناءً أو هداماً فالأول اتجاهه إيجابي ومنشود ومؤشر لتقدم وازدهار المجتمعات والدول أما الثاني فاتجاهه سلبي وغير مرغوب وهو علامة ومؤشر على تخلف وركود المجتمعات والدول.

٢- **مدى التغيير :** قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول أكثر من متغير في وقت واحد وقد يكون محدوداً يتناول متغير واحد فقط.

٣- **مساحة التغيير:** قد يغطي التغيير مساحة واسعة (شبكة) من المتغيرات التي تؤثر في بعضها البعض بحيث يتم تناولها في إطار منظومي في وقت واحد وكلما كانت مساحة (شبكة) التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل وأوسع وأكبر تأثيراً.

٤- **عمق التغيير :** قد يكون التغيير سطحياً لا يعالج إلا القشور بعيداً عن الأعماق ، وبذلك لا يكون تغييراً حقيقياً أو فعالاً بل تغييراً في الشكل دون المضمون وقد يكون التغيير عميقاً يصل إلى الجذور وبذلك يكون مفيداً وفعالاً للمجتمعات والدول.

٥- **الزمن :** قد يكون التغيير سريعاً تتقبله المجتمعات وقد يكون رتم المجتمعات بطيئاً مما يستوجب معه بطئ التغيير.

فالزمن الذي يتم فيه التغيير يعتمد على المجتمعات حيث يختلف من مجتمع إلى آخر. فالمجتمعات المتقدمة سريعة الاستجابة ويكون التغيير فيها سريعاً بينما التغيير في المجتمعات النامية يحتاج إلى وقت أطول لكي تستوعبه قدرات هذه المجتمعات.

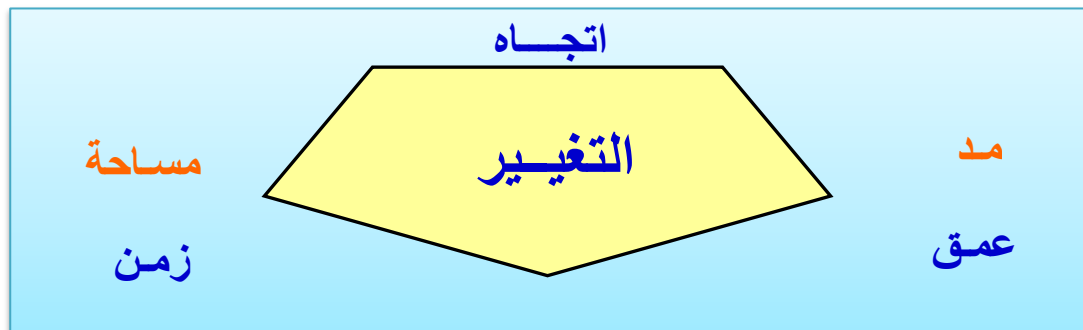
لذا لا بد أن يكون الزمن اللازم لإحداث التغيير مناسباً لقدرات المجتمعات على استيعاب التغيير فإذا كانت سرعة التغيير أكبر من القدرة الاستيعابية لمجتمع ما لحدوث التغيير تحدث المحاذير المتمثلة في أن يلفظ المجتمع هذا التغيير وقد يتحول إلى مجتمع سلبي أو مقاوم لحدوث للتغيير.

هنا لا بد للقائمين على إعداد خطط واستراتيجيات التغيير أن يكونوا على دراية كاملة بقدرة مجتمعاتهم على استيعاب التغيير.

وتعمل محددات التغيير في منظومة متشابكة ومتفاعلة ومتناغمة فلا يمكن أن يكون التغيير بناءً وشاملاً في مجتمع ما إذا كان محدود المدى والمساحة والعمق والزمن.

لذا لى يكون التغيير بناءً وشاملاً لا بد أن يكون واسع المدى والمساحة عميق التأثير وفي زمن ملائم لحدوثه واستيعابه .

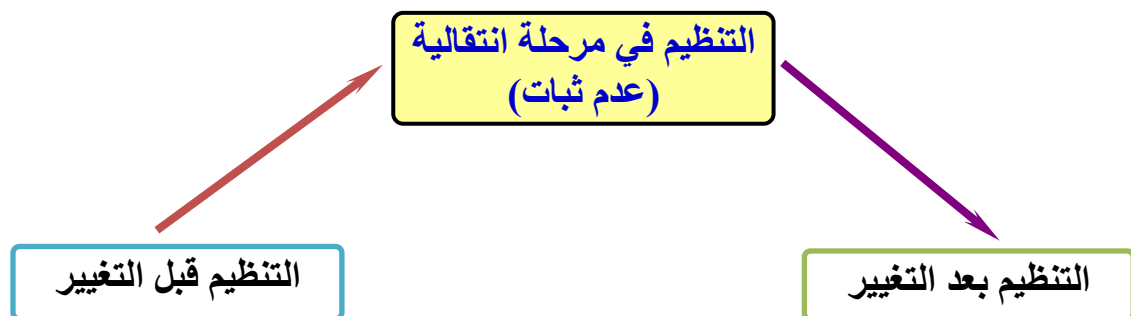
ويمكن تمثيل محددات التغيير بالشكل الخماسي الآتي الذى يتوسطه التغيير الذى تحده خمسة أضلاع يمثل كل ضلع منها أحد المحددات.



قابلية التغيير (Ability to Change):

قابلية التغيير هي قابلية إحداث تغيير بناء (غير هدام) وناجح. (أو) هو قدرة التنظيم (Organization) على استيعاب التغيير دون حدوث هدم أو حد من قدراته على الأداء العالي.

فلو أن مؤشر قابلية التغيير (Change Ability Index CAI) أعلى من قيمته الدنيا فإن هناك احتمال قوى لإحداث تغيير غير هدام (بناء). لذا لا بد للقيادات أن تكون قادرة على التعرف على مدى قابلية التنظيم لحدوث تغيير بناء (غير هدام) قبل تصميم أية مبادرات للتغيير أو برامج للتدريب ، وهنا تكون ميزة الفهم المسبق لمدى قابلية التنظيم للتغيير قبل أن يصل لحالة عدم الثبات من خلال مبادرات التغيير.



أي لحدوث التغيير في تنظيم ما لا بد أن يعبر مرحلة انتقالية (عدم ثبات) ليصل بعدها إلى حالة ما بعد التغيير

العوامل المحددة لقابلية التغيير:

تخضع قابلية أحداث تغيير بناء وناجح لعدة عوامل سوف نتناولها على النحو الآتي :

١- الضمانات : (Underwriters):

تعتبر ضمانات حدوث أي تغيير بمثابة القوى المحددة لنجاح أية مبادرة للتغيير فكلما كانت الضمانات عالية كلما كانت فرصة حدوث تغيير بناء في التنظيم (Organization) أكبر في مناخ ملائم.

٢- العزم والتصميم : (Intention):

لا بد أن يكون واضحاً أمام الناس أن المستقبل بالضرورة يختلف عن الحاضر بحيث يقوم كل فرد في مجموعة بوضع خطة مستقبلية للتغيير لنجاح التنظيم الذى ينتمى إليه.

وهنا يجب أن تكون الناس مقتنعة بضرورة التغيير من القاعدة إلى القمة أو العكس بحيث يكون لدى كل فرد التصميم على إحداث التغيير الضروري في مجاله بأقل قدر ممكن من المقاومة وهنا يحدث التحسين في الأداء والنهوض بالتنظيم.

٣- القياسات : (Metrics):

لا بد للتنظيم أن يخضع لإدارة الجودة وهنا يجب أن يكون الأفراد مدربين على عمليات القياس المطلوبة لضبط الجودة مما يحسن الأداء أولاً بأول.

٤- سلامة النظم : (Systems Integrity):

التغيير الجذري يحتاج إلى سلامة تنظيم العمليات والمجموعات المتعارضة بحيث تتكامل وظيفياً فانعدام رغبة الأفراد من الوظائف المختلفة في التعاون يؤدي إلى بطء التغيير في التنظيم أو عدم حدوثه من البداية.

٥- الخبرة : (Experience):

تكون الخبرة في بعض الأحيان خير معلم فلو أن الأفراد في تنظيم ما لهم خبرة سابقة بالتغيير الناجح فأنهم سوف ينجحوا في إيجاد الطرق المختلفة لإحداث التغيير وهنا تكون الفرصة كبيرة ومواتية لإحداث تغيير ناجح في الوقت المتاح لذلك.

٦- الحسم : (Decisiveness):

الحسم هو قابلية إصدار قرارات فعالة وحاسمة لا نجاح مجهودات التغيير في التنظيم. لذا لا بد للتنظيمات أن تصدر قرارات فعالة تأخذ في الاعتبار ملائمتها مع القرارات التي قد تصدر مستقبلاً.

٧- العجالة : (Urgency):

الإحساس بالعجالة هو المحرك الذي تركز عليه أحداث أي تغيير وبدون انتشار هذا الإحساس بين الناس فإنهم لا يمتلكون العزم على دفع عمليات التغيير في مراحلها الصعبة.

٨- الحتمية : (Inevitability):

خلق الإحساس بحتمية التغيير عادة ما يعطى دافعية لأحداثه واستمراره عندما تكون الأشياء جامدة. فلو أن التغيير غير حتمي نجد أن الناس يدفعون بالعراقيل التي تبقى التغيير بعيداً عن الهوية الثقافية أو تحسين الأداء.

٩- التنافسية : (Competibility):

التغيير عادة ما يحتاج لوقت طويل. فلو أن التغيير يخلق ميزة تنافسية دائمة، هنا تتسع مجهودات التغيير لتشمل القيادات على جميع مستويات التنظيم وبذلك يمكن التسريع من حدوثه.

١٠- الحوافز : (Rewards):

لا بد من حفز الناس عن الابتكارات أو عند العمل معاً في فريق داخل تنظيم ما مما يزيد من روح الفريق وتكامل الابتكارات وإزدهارها.

١١- التركيب : (Structure):

يجب أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغيير الذي يؤدي إلى إعادة تنظيمة كلما دعت ضرورة التغيير. فلو أن التنظيم جامداً لا يمكن إعادة تنظيمة بسهولة هنا يصعب حدوث التغيير.

١٢- الثقافة : (Culture):

ماذا يشعر الناس حيال العمل؟

هل يشعرون بالرغبة والخوف حيال العمل؟

وهل قوانين العمل مجحفة وجامدة لا تتغير بمرور الزمن؟

إذا كانت الإجابة بنعم هنا تسود ثقافة القهر حيال العمل ويفقد الناس المتعة في العمل والرغبة في التغيير .

١٣- التواصل : (Communication):

علامة التواصل الجيد داخل تنظيم ما أن يعمل كل فرد فيه ويفهم ما يدور حوله على كافة المستويات وفي الوقت المناسب. هنا تسود الشفافية والولاء بين العاملين في التنظيم مما يحسن من سرعة ودقة الأداء.

١٤- تصميم التنظيم : (Organization Design):

قد يتكون التنظيم من مراتب متسلسلة خطياً وقد يتكون من طبقات من الإدارات فلا بد أن يكون هناك هياكل وظيفية عديدة يصاحبها فروق في الأجور.

١٥- الابتكار : (Innovation):

يجب أن يكون التنظيم مهيباً لاستقبال الابتكارات وتشجيعها وهنا يجب ألا يكون الأداء محفوفاً بالعديد من الخطوط الحمراء، كما لا يجب أن يمر التغيير خلال قنوات بيروقراطية عديدة بما يفقده قوة الدفع أو يحيدته عن مساره الطبيعي.

١٦- النفوذ : (Influence):

يجب على الناس أن يكونوا متفتحي العقول بحيث يسمحوا للآراء المختلفة أن تناقش بحرية تامة ودون المساس بصاحب الرأي وألا يكون هناك نفوذاً من سلطة ما يحجر على فكر بل على العكس يجب أن يكون نفوذ السلطة معضداً لكل فكر جديد بناء.

١٧- الإطار الزمني : (Time Frame):

هو الزمن اللازم لإتمام التغيير الذي يحقق الأهداف المنشودة. فقد يكون الزمن قصيراً لأحداث تغيير سريع ، وقد يستغرق سنوات (مثلاً من ٣-١٠ سنوات) لأحداث تغيير جذري.

١٨- الرضا : (Complacency):

هو أهم العوامل السابقة (جون كوتر) فلو أن الناس غير قلقة لحدوث التغيير أو أنهم ليسوا في حاجة إلى التغيير هنا تغييب الرغبة في التغيير ويكون الإحساس سلبياً تجاهه.

وجميع العوامل السابقة عوامل منظومية أي تؤثر في بعضها البعض في منظومة مترابطة (انظر الشكل المنظومي - ١) فلا يمكن لضمانات حدوث أي تغيير أن تكون عالية في تنظيم ما في غيبة من مرونة التركيب التي تؤدي إلى حدوث التغيير كما أن طريقة تصميم التنظيم تلعب دوراً كبيراً في أحداث التغيير وتعتبر إحدى ضمانات نجاحه.

كما أن التصميم يؤثر ويتأثر بمرونة التركيب وقياسات الجودة وكلاهما يؤثر في ضمانات حدوث التغيير.

كما أن سلامة النظم تؤثر وتتأثر بالقياسات وتؤثر في الضمانات والخبرة وكذلك الخبرة تؤثر في الضمانات وسلامة النظم والإطار الزمني والحسم.

كما أن العزم والتصميم لإحداث التغيير يتأثر بالعجالة التي هي قاطرة التغيير في مناطق الوعرة كما أن كلاهما يرفعان من ضمانات التغيير.

كما أن العجالة تؤثر في الضمانات والابتكار والحيوية والإطار الزمني.

كما أن الحتمية تعطي قوة دافعة لإحداث التغيير في إطار زمني معقول وبالتالي تتغلب على الإحساس السلبي الناتج عن الرضا بالواقع وعدم جدوى التغيير.

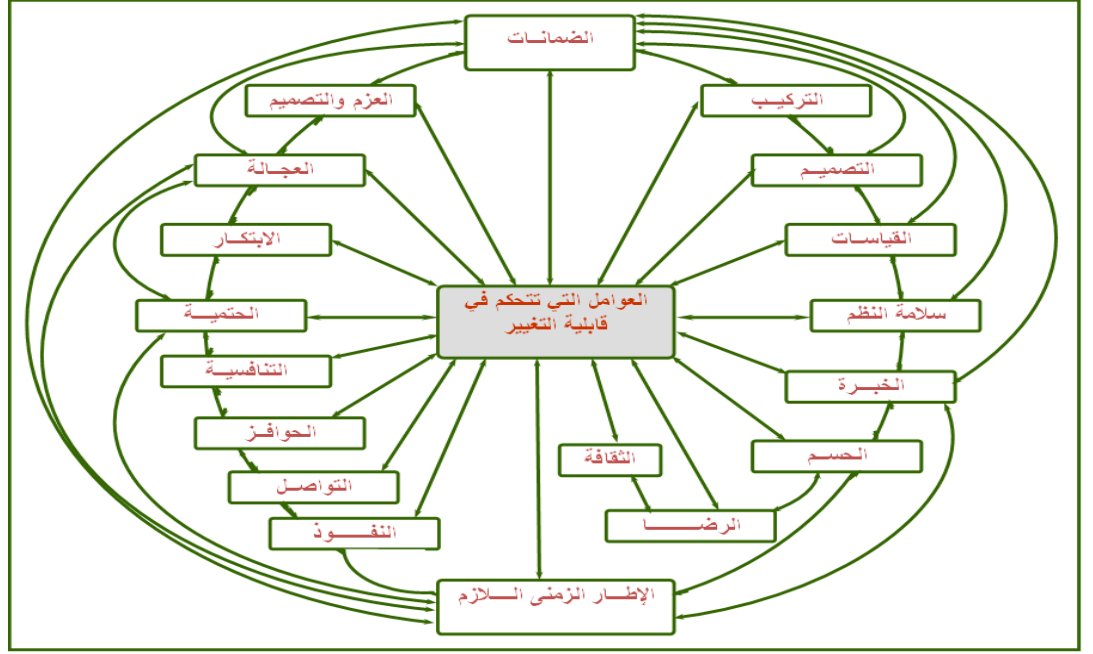
كما أن الإطار الزمني الذي يتم فيه التغيير يؤثر ويتأثر بضمانات التغيير فكلما كان الإطار الزمني ملائماً لأحداث التغيير كلما كانت ضمانات حدوث التغيير عالية.

كما أن الإطار الزمني يؤثر ويتأثر بالعجالة. فالعجالة تؤثر في الإطار الزمني اللازم لإحداث التغيير كذلك تؤثر الخبرة في الإطار الزمني فكلما ازدادت الخبرة تم التغيير في زمن أقل.

مما سبق يتضح أنه لإحداث تغيير بناء وشامل في تنظيم ما لا بد من تفعيل عوامل قابلية التغيير في إطار منظومي يتناغم ويتفاعل فيه كل عامل مع العوامل الأخر

العوامل المؤثرة في التغيير:

يخضع التغيير في المجتمعات أو في التنظيمات إلى عدة عوامل تؤثر في بعضها البعض ولا يمكن تناول كل منها بعيداً عن الآخر وسوف نذكر كل منها ثم نوضح كيفية تداخلها لتصنع منظومة واحدة.



القيم والمبادئ السائدة في المجتمع : فكلما كانت القيم السائدة في مجتمع ما سامية والمبادئ واضحة وذات شفافية عالية كانت منظومة التغيير أوسع مدى وأكثر إيجابية وعمقاً وعلى العكس إذا كانت القيم والمبادئ في مجتمع ما غائبة يكون التغيير سلبياً وسطحياً في معظم الأحيان.

العادات والتقاليد السائدة في المجتمع: فكلما كانت العادات والتقاليد جامدة لا تتحرك بمرور الزمن كانت هناك مقاومة للتغيير وقد يحدث التغيير في الاتجاه السلبي أي تغيير إلى الأسوأ.

فالمجتمعات المتقدمة هي التي تطوع فيها العادات والتقاليد بحيث تناسب كل العصور وليس معنى هذا أن تتخلى المجتمعات عن عاداتها وتقاليدها ولكن تطورها بحيث تناسب كل العصور دونما تفريط أو شطط.

المجتمع : كلما كان المجتمع جامداً منغلقاً على نفسه كلما كان مقاوماً للتغيير وطارداً لكل جديد وكلما كان المجتمع متفتحاً كلما كانت إرادة التغيير قوية وقادرة على استيعاب كل جديد وإيجابي لرفاهية هذا المجتمع.

وهنا يأتي الفرق بين المجتمعات المتقدمة والنامية فالأولى تربتها صالحة لكل ما هو جديد ينمو فيها ويثمر أما في المجتمعات النامية فتربتها فقيرة لا تسمح بنمو كل جديد.

وبتأثر المجتمع والأسرة منظومياً بنظام التعليم والثقافة والإعلام والقيم والمبادئ والعادات والتقاليد. كل هذه العوامل تؤثر في توجهات المجتمعات إما إلى التقدم والرقى والازدهار أو إلى التخلف والركود والجهل.

منظومة التعليم : يكاد تكون منظومة التعليم هي العامل الرئيس في منظومة التغيير فعن طريق التعليم تنهض المجتمعات والدول وتصبح قادرة على إحداث التغيير الإيجابي في شتى مجالات الحياة. فإذا كانت منظومة التعليم متخلفة فسوف تخرج بالضرورة أجيالاً غير قادرة على إحداث التطوير في

لذا لا نبالغ إذا قلنا أن رفاهية المجتمعات تأتي من نظم التعليم السائدة فيها هل تؤدي إلى التقدم والازدهار أم إلى التخلف والركود فعندما يتدنى مستوى التعليم في مجتمع ما يتدنى معه البناء المعرفي لأفراده ويصبحون قوى طاردة لكل جديد وبذلك تصبح مجتمعات متخلفة عاجزة عن مسايرة متطلبات وتحديات عصر العولمة.

❖ البناء المعرفي :

يلعب البناء المعرفي للأفراد دوراً هامة في حدوث التغيير فإذا كانت خبرات الأفراد كبيرة ومتفاعلة ومتناغمة تكون عاملاً مؤثراً في سلوك الأفراد تجاه التغيير. وتلعب القيم والمبادئ والتعليم والمجتمع والإعلام دوراً هاماً في تكوين البناء المعرفي السليم الذي يكوّن خبرات فاعلة ومؤثرة في التغيير.

أما إذا كان البناء المعرفي للفرد عبارة عن ركام معرفي غير منظم وغير مترابط أو متناغم فإن سلوك الفرد يكون سلبياً تجاه التغيير وقد يتحول بمرور الوقت إلى سلوك مقاوم للتغيير.

❖ الأسرة:

كلما كانت الأسرة متعلمة ومتراصة كلما كانت بيئة صالحة تنشد الأفضل لحياة أفرادها وهنا يكون الحافز نحو التغيير. فالأسرة هي بمثابة المدرسة لأفرادها تخرج أفراداً صالحين للمجتمع ينشدون الأفضل دائماً. مما يجعل التغيير البناء سلوكاً فيما بينهم وبذلك تنهض المجتمعات والدول.

أما الأسر المفككة وغير المتعلمة فهي بيئة غير صالحة تخرج أفراداً عاجزين عن التغيير مفتقدين لمقوماته وهنا تتخلف المجتمعات نتيجة لتخلف أفرادها.

❖ الإعلام:

كلما كانت منظومة الإعلام هادفة ومؤثرة تحركت منظومة التغيير إلى الأفضل وهنا تنهض المجتمعات. كما أن الإعلام المحلي يتأثر بالعادات والتقاليد السائدة في كل دولة. ولكن في مواجهة الإعلام العالمي المتمثل في البث الفضائي يجد الإعلام المحلي نفسه في مواجهة شرسة مع الإعلام الدولي

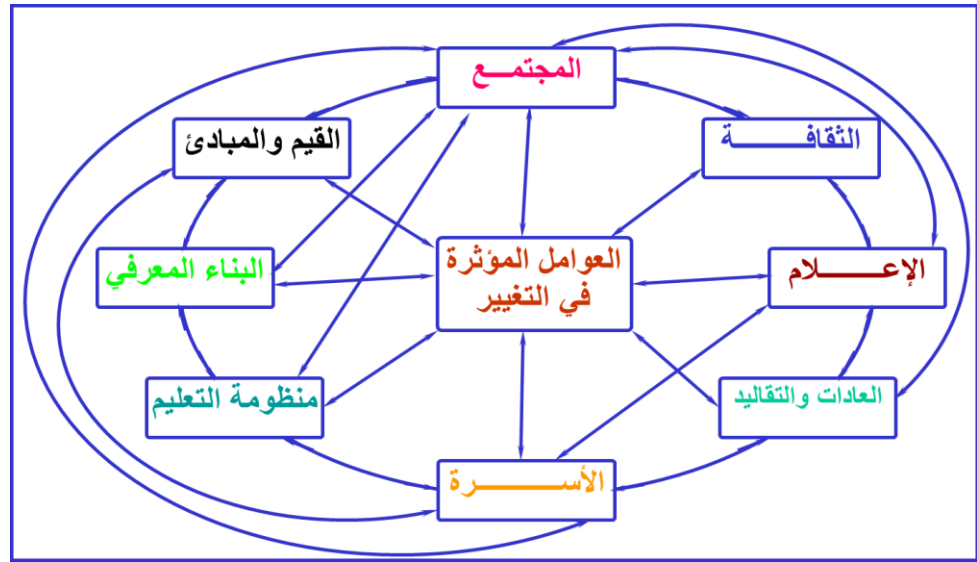
وهنا يكون التحدي بين دور الإعلام المحلي في تعميق المبادئ والقيم والديانات والهوية في مواجهة الإعلام العالمي.

❖ الثقافة:

تعتبر منظومة الثقافة من العوامل الهامة التي تؤثر في منظومة التغيير فالمجتمع المثقف مجتمع يتمتع بمدى أوسع وأشمل وأعمق في التغيير.

فروية الفرد المثقف للتغيير تختلف عن رؤية غير المثقف. فالأول عقلية متفتحة واعية لما يدور حولها في العالم مما يوجب ضرورة حدوث التغيير بحيث يتواءم مع متطلبات العولمة في إطار المحلية أي يكون التغيير محلي التأثير عالمي التأثير لذا يكون مداه أوسع وعمقه أكبر. وتتأثر منظومة الثقافة بمنظومتها الإعلام والتعليم. وقد يكون تأثيرهما إيجابياً بما يثرى الثقافة في المجتمع وقد يكون تأثيرهما سلبياً بما يتدنّى بالمستوى الثقافي للمجتمع.

مما سبق يتضح أن جميع العوامل سالفة الذكر منظومية أي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض (انظر الشكل المنظومي ٢).



المنظومية وإدارة التغيير:

المقصود بإدارة التغيير هو حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومنشوداً ومحققاً للأهداف. ونعني بالمنظومية في إدارة التغيير أنه يجب أن يكون التغيير شاملاً لكافة الجوانب والمحددات. أما الخطية في إدارة التغيير فمعناها التغيير في بعض الجوانب أو المحددات وبذلك لا يكون فعالاً بالدرجة الكافية.

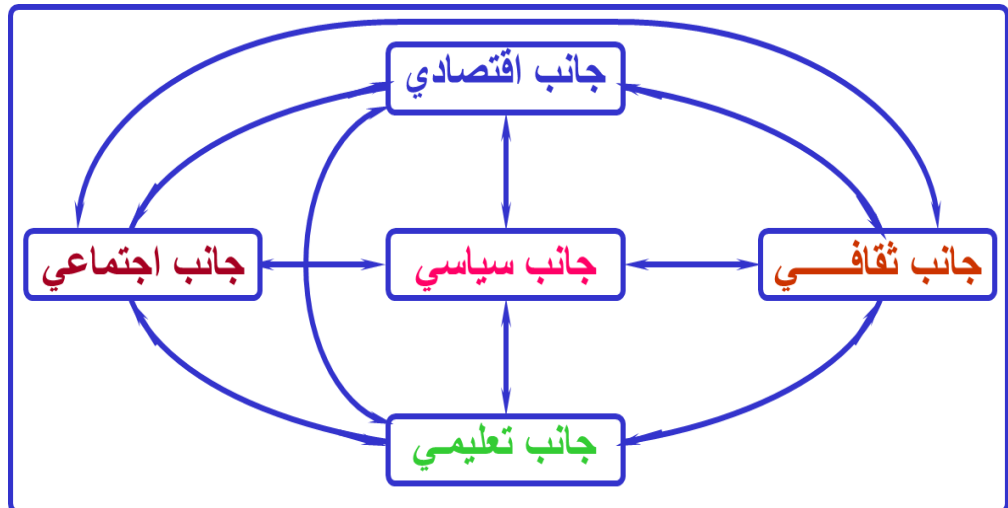
ولقد سبق أن ذكرنا محدّدات التغيير وهي الاتجاه والمدة والمساحة والعمق والزمن. ومنظومية إدارة المحددات تقتضي أن يكون التغيير شاملاً فمن حيث الاتجاه يجب أن يكون إيجابياً (بناءً) ومداه معقول ومساحته كبيرة بحيث تتناول العديد من المتغيرات المتفاعلة والمتناغمة وعمقه كبير وزمن حدوثه مناسب.

ولدراسة منظومية جوانب التغيير يجب أن نتناول أولاً جوانب التغيير.

جوانب التغيير:

للتغيير في أي مجتمع من المجتمعات عدة جوانب أهمها: الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتعليمي والسياسي. وجميع هذه الجوانب تكوّن

منظومة التغيير في المجتمعات والدول (انظر الشكل المنظومي ٣).

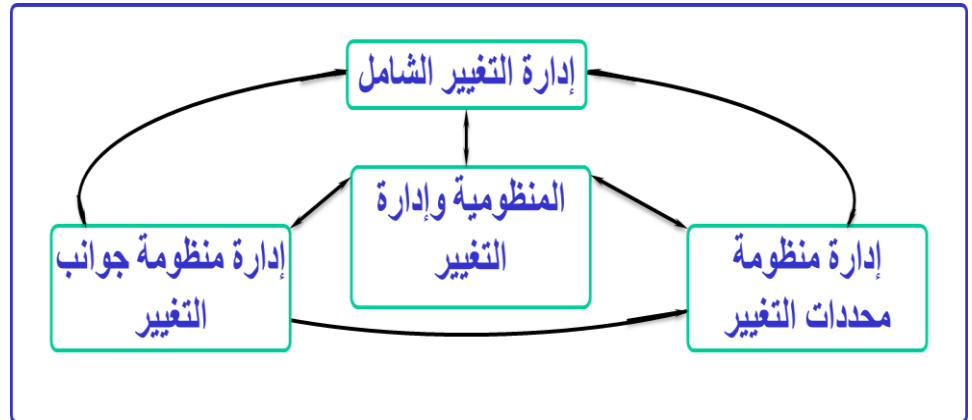


ولإدارة التغيير في أي مجتمع لا بد من النهوض بكافة مكونات منظومة جوانب التغيير معاً وفي وقت واحد. فلا يمكن إصلاح التعليم بدون إصلاح الجانب الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي. لذا فإن المنظومية في إدارة التغيير يجب أن تتناول كافة مكونات جوانب التغيير الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتعليمية وكذلك محدثاته المتمثلة في الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن. فإذا أردنا إحداث تغيير منظومي شامل في تنظيم أو مجتمع ما فلا بد من تفعيل منظومتي محدثات وجوانب التغيير. أو فـمنظومة المحدثات يجب أن يكون التغيير فيها بناءً وذو مدى معقول يتناول عدة متغيرات ومساحته مناسبة تتناغم وتتفاعل فيها المتغيرات الحادثة في التنظيم. كما يجب أن يكون التغيير عميقاً يصل إلى الجذور والمدة اللازمة لحدوثه ملائمة. أما بالنسبة لمنظومة جوانب التغيير فيجب أن يكون التغيير شاملاً لكافة جوانبها. لذا يكون التغيير قاصراً إذا أغفل منظومة المحدثات أو أحد عناصرها أو أغفل منظومة الجوانب أحد عناصرها.

فعلى سبيل المثال

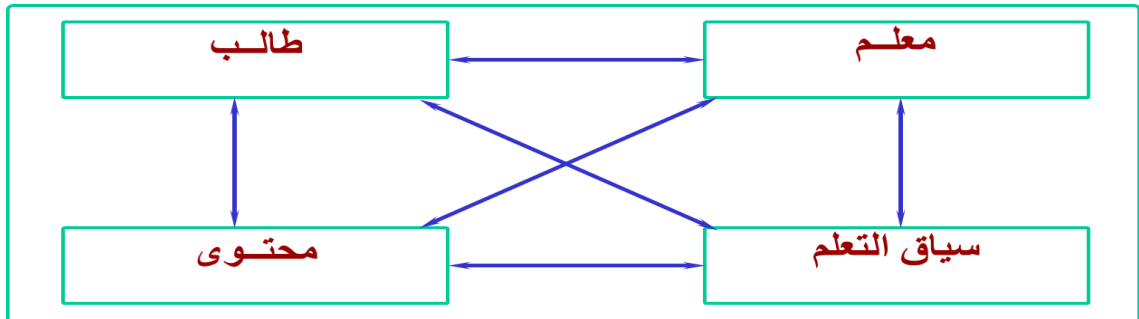
لا يكون التغيير منظومياً وشاملاً في أي نظام إذا أغفلنا محدد أو أكثر من محدثات التغيير. فلا يمكن للتغيير أن يكون بناءً في أي نظام إذا كان قصير المدى محدود المساحة لأنه في هذه الحالة يركز على عدد محدود من المتغيرات اللازمة كما يغفل التفاعل والتناغم فيما بينها. كذلك لا يمكن حدوث تغيير بناء إذا كان سطحيًا وزمن حدوثه غير ملائم ومداه ومساحته محدودين.

ويمكن تمثيل المنظومية في إدارة التغيير في الشكل المنظومي (٤):



التغيير في تنظم ما.

فلو نظرنا إلى مكونات منظومة التعليم وهي المعلم والطالب والسياس والمحتوى وحاولنا إجراء تغيير منظومي شامل فيها:



شكل (٥): منظومة التعليم

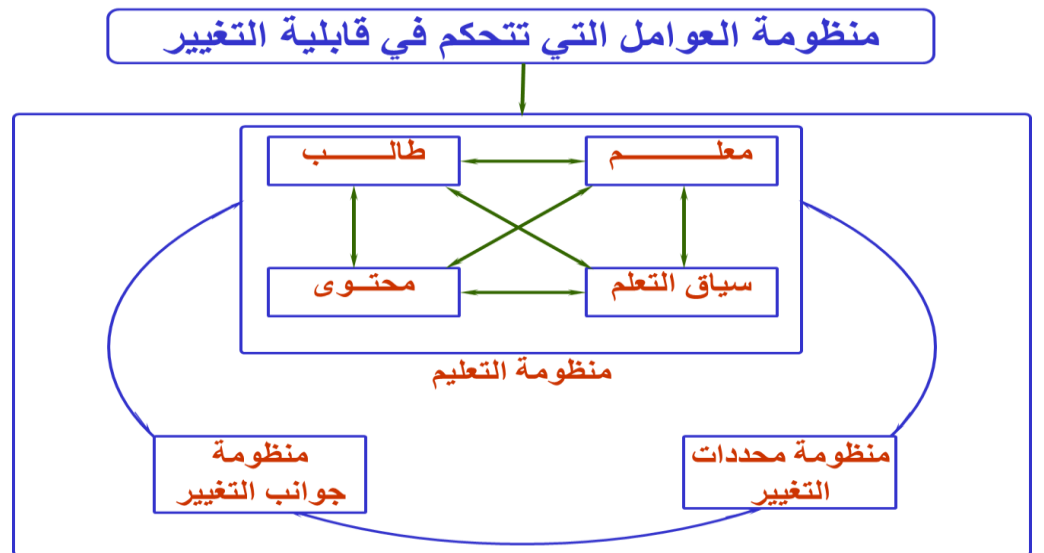
فلا يمكن أن يكون التغيير بناءً وشاملاً إذا كان سطحياً أو عندما نحدث التغيير في أحد المكونات دون الآخر فلا يمكن أن يتم أحداث تغيير في برامج إعداد وتدريب المعلم دون النظر لاحتياجات الطلاب الفعلية أو المحتوى الذي يُدرّسه المعلم أو السياق الذي يتم في التعلم.

كذلك لا يمكن أن نحدث تغييراً بناءً في منظومة التعليم إذا كان الزمن اللازم لحدوث التغيير في مكونات المنظومة غير ملائم. أو إذا كان مدى ومساحة التغيير محدودين. أو بمعنى آخر أن يتناول التغيير مثلاً سياق التعلم دون النظر إلى التغيير في بقية مكونات المنظومة. لذا فإن إدارة التغيير في منظومة التعليم تقتضى أن تتناول محددات التغيير جميع مكونات منظومة التعليم فإذا طبقنا المحددات على أحد مكونات منظومة التعليم دون المكونات الأخرى، نجد أن بقية المكونات تصبح معوقة لتطوير المنظومة وقد تؤدي إلى التغيير السلبي وهنا يكون إهدار الوقت والجهد والمال.

وإذا أدخلنا منظومة جوانب التغيير على منظومة التعليم نجد أنه لإحداث تغيير بناءً وجذري في التعليم يجب أن يشمل التغيير الجوانب الأخرى المؤثرة في المنظومة وهي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية معاً وفي وقت واحد. فلا يمكن لمنظومة التعليم أن تزدهر في ظل اقتصاد منهار أو ثقافة متدنية أو مجتمع متخلف.

هنا لا بد للقائمين على منظومة التعليم في الدول أن يدركوا أن التغيير الجذري والحقيقي للتعليم والذي يؤدي للجودة الشاملة يجب أن يتم في ظل محددات واضحة المعالم وجوانب مزدهرة في إطار منظومي يجمع بين منظومتي المحددات والجوانب. هنا يحدث التغيير الشامل والمنشود الذي يحقق الأهداف ويعطي مخرجات مطلوبة لسوق العمل المحلية والعالمية.

منظومة العوامل التي تتحكم في قابلية التغيير



كما تخضع منظومة إدارة التغيير الشامل لمنظومة التعليم لعوامل قابلية التغيير لدى المعلمين والطلاب.

فإذا لم يدرّب المعلمون وقياداتهم على مقاييس الجودة أو تنعدم لديهم المنافسة والحيوية والحسم والحتمية والخبرة والابتكار والعزم والتصميم فإن إدارة التغيير في منظومة التعليم سوف تكون قاصرة ودون المستوى المطلوب وقد تدور للوراء محدثة التخلف عن الركب العالمي.

لذا فإن إدارة التغيير الشامل والبناء لمنظومة التعليم يأتي وفق معايير قومية تتبع من داخلها ومحددات وجوانب تأتي من خارجها وكل هذا يسبقه قابلية التغيير لدى الطلاب والمعلمين وجميع القائمين على التعليم فإذا انعدمت هذه القابلية في الطلاب

أو المعلمين أو كليهما معاً لا يمكن أن يحدث التغيير الشامل الذي يحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم.

لذا لا يمكن للمعايير أن تحقق الجودة الشاملة في منظومة التعليم ما لم يواكبها ويعضدها منظومة محددات واضحة المعالم ومنظومة جوانب مزدهرة القوة هنا تحدث إدارة التغيير الشامل في منظومة التعليم .

اخوكم / البرهي