

## المحاضرة [3]: مراحل ونماذج إدارة التغيير

### مقدمة

يعتبر التغيير هو السمة الصحية للمجتمعات الواعية والأمم الحية، وسمة من أبرز سمات حياة الإنسان ككائن حي. وليست الأهمية للتغيير بذاته؛ ولكن الأهمية هي للإضافات والمُدخلات الجديدة التي يضيفها؛ والتي لا عهد للمجتمع بها، والتي تنقل الحياة نقلةً نوعيةً وملموسةً، بمعنى أن التغيير لا يكون تغييراً ما لم يضاف إلى مجتمعٍ ما واقعاً جديداً. والتغيير بطبيعته يقسم المجتمع إلى متقبّلٍ ورافضٍ ومتوجسٍ؛ سواءً كان الموقف بدافعٍ من المبادئ والقناعات أو بدافعٍ من سلطة الجمهور. إنّ الشيء الجديد الذي يدخل إلى المجتمع يمر بأربع مراحل حتى يستقر ويأخذ مكانه الطبيعي وتأخذ الحياة شكلها ومجراها الجديد :

1- مرحلة الرفض.

2- مرحلة المقاومة.

3- مرحلة الاستكشاف.

4- مرحلة الالتزام.

وتتميز كل مرحلةٍ من هذه المراحل بسماتٍ وردود أفعال - وأحياناً - (تنازلاتٍ) ذات طبيعة معينة، وهي مراحل ومظاهر من الطبيعي أن تحدث.

### مراحل عملية التغيير

#### المرحلة الأولى: تشخيص مشكلات المنظمة

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا، الافراد ...
- يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب.

#### المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

- يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:
  - ✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
  - ✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
  - ✓ وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

### المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

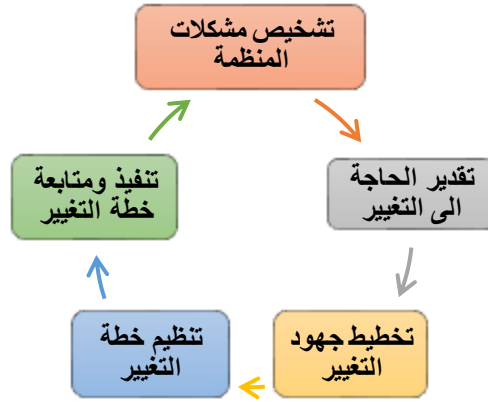
- يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.
- يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية:
  - ✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
  - ✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
  - ✓ ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
  - ✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.
- يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:
  - ✓ ما هي اهداف المنظمة ؟
  - ✓ ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
  - ✓ ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.
- اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

### المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

- خلال هذه المرحلة يتم:
  - ✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
  - ✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
  - ✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
  - ✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

### المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.
- تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعة للتغيير.
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.



## نماذج ادارة التغيير

### (1) مراحل التغيير والتحول وفقاً للباحث الأمريكي (John P. Kotter)

بين Kotter أن من أهم أسباب فشل مبادرات التغيير في معظم المؤسسات يرجع إلى عدم إدراك المدراء لوجوب المرور بهذه المراحل الثمانية والقفز على بعض المراحل بهدف اختصار العملية والاستعجال بإعلان تحقيق الانتصار في وقت مبكر ، وبالتالي تكون النتيجة فقدان الزخم والقوة الدافعة وتدمير جهود التحول والتغيير بالكامل. ان فهم المراحل التي يجب أن يمر بها التغيير والأخطار الخاصة بكل مرحلة يساعد في زيادة الفرص نحو تغيير فعال وتحول ناجح نحو الهدف المنشود.

وفيما يلي بيان لمراحل التغيير الثمانية حسب ما طرحها Kotter والاجراءات المطلوبة والعقبات والأخطار بكل مرحلة :

#### المرحلة الأولى : تأسيس وخلق احساس بالحاجات الملحة

وهذا يتم من خلال اختبار البيئة المحيطة والتعرف على الأزمات أو الفرص المتاحة ، ومن ثم محاولة اقناع على الأقل (75%) من المدراء والعاملين بالمؤسسة بأن الوضع القائم هو أكثر خطورة من المجهول القادم. من أهم العقبات في هذه المرحلة هي سوء التقدير للصعوبة في قيادة الناس ونقلهم من الأوضاع المترددين فيها أو التي تعودوا عليها.

#### المرحلة الثانية : تشكيل تحالف قوي لقيادة التغيير

من خلال تشكيل مجموعة ذات التزام مشترك ولديها القوة الكافية لقيادة جهد التغيير وتشجيع هذه المجموعة للعمل كفريق خارج اطار الهياكل التنظيمية الادارية المعتادة.

والانتباه هنا أن عدم وجود خبرة سابقة لدى أفراد المجموعة للعمل كفريق قد يشكل عقبة أساسية في هذه المرحلة ، بالإضافة إلى أن اسناد مهمة قيادة الفريق إلى مدراء الإدارات العامة بدلا من الرؤساء المباشرين هو أيضا قد يؤدي إلى فشل جهود التغيير.

## المرحلة الثالثة : وضع رؤية (Vision)

يهدف توجيه جهد التغيير ووضع الخطط اللازمة لتحقيق تلك الرؤية ، وهنا ينبغي مراعاة أن تكون الرؤية بسيطة وواضحة بحيث يمكن شرحها وتقديمها للآخرين في (5) دقائق !

## المرحلة الرابعة : ايصال الرؤية

وهنا ينبغي استخدام كافة الوسائل الممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة وخطط تحقيقها ، وتعليم السلوك الجديد المطلوب بالمؤسسة من خلال ممارسات أفراد تحالف القيادة التي يجب أن تكون القدوة والمثال في هذا الموضوع. ولعل من أهم معوقات هذه المرحلة أن لا يتم توصيل الرؤية بصورة صحيحة ، أو أن تكون تصرفات أفراد تحالف القيادة متناقضة مع الرؤية.

## المرحلة الخامسة : تفويض الصلاحيات للآخرين

من أجل تحقيق الرؤية وإزالة أو تعديل الأنظمة أو الهياكل أو اللوائح التي تعرقل تحقيق ذلك ، وتشجيع اطلاق المبادرات والأفكار والأنشطة والإجراءات الغير تقليدية. ومن أهم معوقات هذه المرحلة هو الفشل في إزالة الأفراد ذوي النفوذ القوي الذين يقاومون جهود التغيير.

## المرحلة السادسة : تحديد نجاحات أو أهداف على المدى القصير

ووضع خطط لتحقيقها وذلك من خلال تحديد ووضع آليات لتحسينات منظورة في الأداء ، وتمييز الأفراد الذين ساهموا في تلك التحسينات ومكافأتهم. وينبغي الانتباه هنا إلى أن الفشل في تحقيق هذه النجاحات في وقت مبكر ، أو ترك الأمور حسب الفرصة أو الحظ هو من أهم معوقات نجاح هذه المرحلة.

## المرحلة السابعة : دمج النجاحات التي تم تحقيقها وإنتاج تغييرات إضافية

من خلال تغيير النظم والهياكل والسياسات التي تعرقل الرؤية بالمؤسسة باستعمال المصداقية المتزايدة للنجاحات قصيرة المدى المتحققة ، وتعيين وترقية وتطوير الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية ، وتقوية وتحديث عملية التغيير بإدراج مشاريع ووسائل تغيير جديدة. والانتباه هنا إلى عدم الاستعجال في إعلان الانتصار في وقت مبكر مع أول تحسين يتحقق أو السماح لمن يقاومون التغيير بأن يقنعوا بقية الأفراد بالمؤسسة أن الحرب انتهت والنصر تحقق لأن هذه الأمور من شأنها إفشال جهود التغيير.

## المرحلة الثامنة: تأطير وتشريع الأساليب والإجراءات الجديدة

من خلال الربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، ووضع خطط لتطوير القيادات بما يتناسب مع الأسلوب الجديد. ومن أهم العقبات في هذه المرحلة هي عدم خلق معايير اجتماعية وقيم مشتركة جديدة تتناسب وتتناغم مع التغيير أو ترقية أفراد ممن لا يجسدون الأسلوب الجديد إلى مواقع قيادية.

### ملخص - نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمُتخصِّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهمٌ ففي غياب الإدارة الرّشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السّيطرة و هو أمر لا يُحمد عقباه، ومع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات.

### يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي :

- 1- ايجاد شعور بالحاجة الى التغيير: يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنّه يعزّز من المصداقيّة والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جديد.
- 2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: عمليّة التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، ومن اهم سمات ذلك التحالف:
  - ✓ اشراك افراد منسجمين فيما بينهم.
  - ✓ توفر الثقة المتبادلة بين اعضاء التحالف.
  - ✓ الاشتراك في الهدف من التغيير.
- 3- تطوير رؤية واستراتيجية : حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأيّ عملية تغيير لأسباب التالية:
  - ✓ توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
  - ✓ الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورية في مصلحتهم في الأجل القصير.
  - ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين اطراف التغيير.
- 4- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:
  - ✓ استخدام اللّغة المعبّرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
  - ✓ الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.

✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.

✓ ضرب المثل والقُدوة من طرف القائد.

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل : يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب ان يشترك فيه

جميع الاطراف، وإشراك كافة الافراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

✓ الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الافراد.

✓ إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.

✓ إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.

✓ الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.

✓ فتح باب المناقشات الصريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

6- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على ان عملية التغيير تحقق اهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة

تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

✓ ان يلمس الموظفون تلك المكاسب.

✓ ان تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الافراد.

✓ ان ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.

يرى كوتر أنّ التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :

✓ توضيح ان المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.

✓ التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وامكانية تطبيقها في الواقع.

✓ التقليل من مقاومة التغيير.

✓ تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة اكبر لمواصلة التغيير.

✓ تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

7- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز

عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال الانجازات المحققة حتى لا يتولّد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في

الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

8- تثبت التغيير في ثقافة المنظمة : إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم ووضِع كوتر مجموعة من الأسس أهمها :

- ✓ ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
- ✓ الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- ✓ إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- ✓ ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة.

( 2 ) نموذج كيرت لوين: Kurt & Lewin

قسم كيرت لوين عملية التغيير الى ثلاث مراحل:

أ. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد Unfreezing Stage:

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل؛ لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح، والاعتراف بوجود مشكلة ما، والإدراك بأن شخصاً آخر اكتشف أفكاراً جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان والموظفين الذين سيقتنعون حتماً بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسستهم عن منافسهم وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرّق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟ وما هي المقترحات البناءة الكفيلة بسدّ الثغرات التي بدأت في نخر المؤسسة؟

كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجديّة أكبر في إنقاذ مؤسستهم وذلك بتبنيّ منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

## ب. مرحلة التغيير Changing Process

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحي، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمسّ التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بثّ قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

## ج. مرحلة التثبيت والتدعيم Refreezing

تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقيم نتائج عملية التغيير. ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة وإبداعا داخل المؤسسة ولذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان حيث ستجابه الكثير من الحثثيات بأمر غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير، ولذا يجب التعامل معها بعقلانية وترث.

### كما توصل لوين الى سبع خطوات لأي عملية تغيير او تطوير تنظيمي هي :

- 1- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة.
- 2- استشارة خبير تطوير تنظيمي.
- 3- جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها.
- 4- تعريف المنظمة بنتائج التشخيص.
- 5- وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها.
- 6- احداث التغيير المتفق عليه.
- 7- تقويم النتائج.

### (3) نموذج دين أندرسون وليندا اكرمان :

يرى كلّ من دين اندرسون وليندا أكرمان أنّ عملية التحوّل تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير. دعنا ننتقل من نهجهم القديم ونقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقاداتهم حول



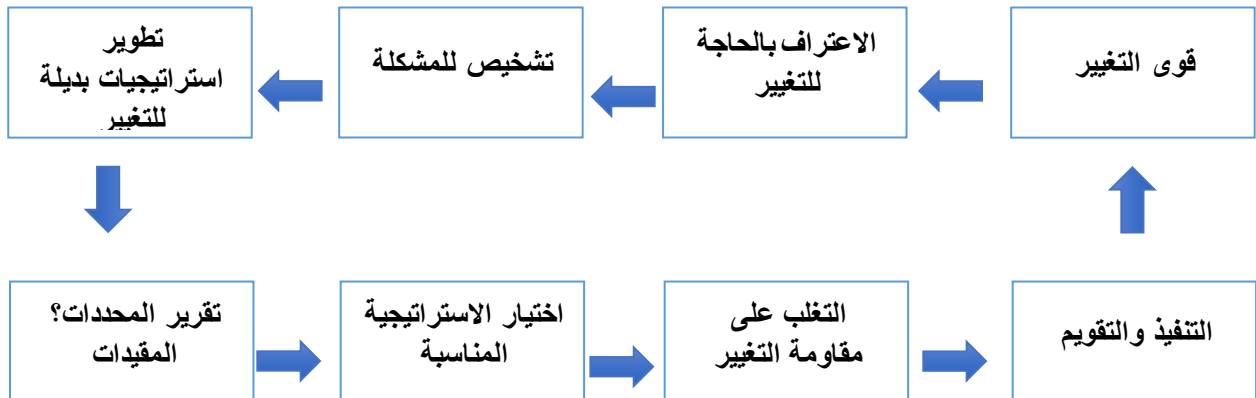
الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضًا، يجب عليهم أن يلحظوا التحوّلات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يبروا الديناميات الفعلية للتحوّل وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني أنّ القيايديين أنفسهم يجب عليهم أن يغيروا من أجل أن يقودوا التحوّلات بنجاح داخل منظماتهم.

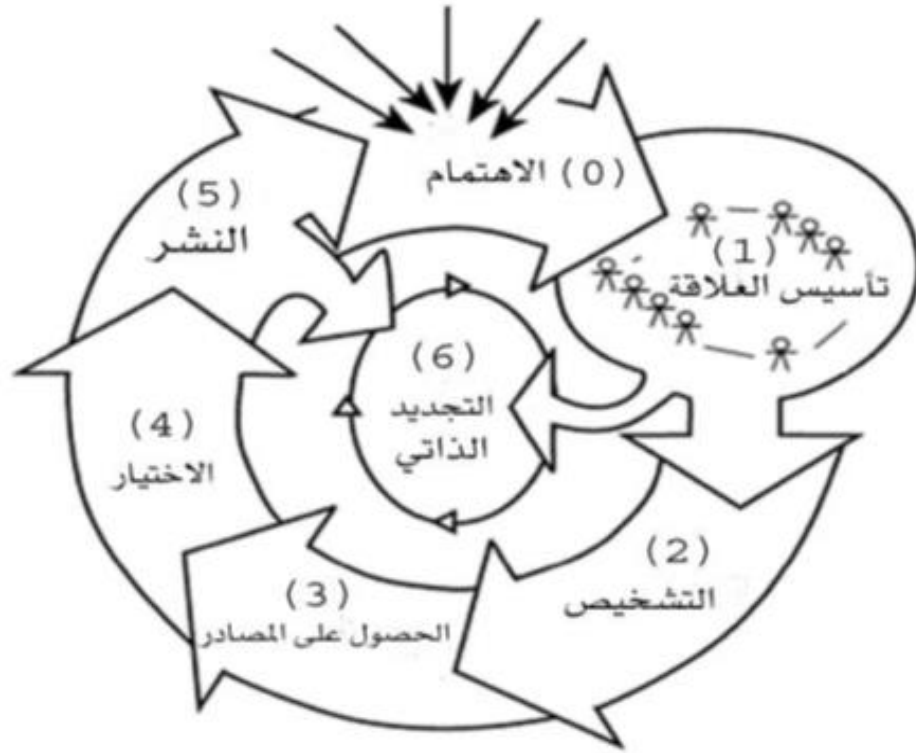
وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

- أ- الاستعداد لقيادة التغيير.
- ب- وضع رؤية والتزام وقدرة المنظمة.
- ت- تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- ث- تصميم الحالة المنشودة
- ج- تحليل التأثير.
- ح- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير
- خ- تنفيذ التغيير.
- د- إجراء عملية الدمج والتكامل.
- ذ- العمل بجد والتوجه إلى المسار الصحيح.

هذا النموذج عبارة عن خريطة طريق تُبين من أين يجب أن ننطلق والى أين يجب أن نصل، فالمرحلة التسعة تمثل حركة عملية التغيير في المكان والزمان المطلوب داخل المنظمة من أجل إنجازها، ويرى الكاتبان وهما يتمتعان بخبرة عشرين سنة في هذا المجال أن هذا النموذج مصمم لكل أنواع التغيير ومهما كان حجم التغيير وقوته.

(4) نموذج افانوفيتش IVANCEVICH :





#### المرحلة ( صفر ) : الاهتمام

يبدأ التغيير بهم أو قلق يُشعرُ الإنسان بأن شيئاً ما خطأ، وبأنّ شخصاً ما يَجِبُ أنْ يَعْمَلَ شيئاً لتَصحيح ذلك الخطأ. أول مهمة للقائم بالتغيير هي تطوير الإحساس بالمشكلة ، أي الإحساس بمكان الجرح في النظام، والمكان الذي يكون فيه حاجة ملحة. ويكون على القائم بعملية التخطيط للتغيير حفز الشعور بالمشكلات والاهتمامات، وتوظيف عملية التأمل والتحليل، وحفز النظام المستفيد للشعور بمشكلاته واهتماماته .

#### المرحلة الأولى : تأسيس العلاقة

إن البداية المنطقية لمجهود التغيير أو الابتكار يبدأ مع بداية مرحلة تأسيس علاقة مع الجمهور أو النظام المستفيد. ذلك أن العلاقة القوية الخلاقة يمكنها أن تحمل برنامج أو مشروع التغيير عبر أكثر العقبات صعوبة.

#### خصائص العلاقة التبادلية :

- 1- التبادلية : يجب أن تسمح العلاقة لكل طرف أن يعطي ويأخذ، وأن تنتقل المعلومات في اتجاهين بين القائم بعملية التخطيط للتغيير والنظام أو الجمهور المستفيد .
- 2- الانفتاح : الانفتاح للأفكار الجديدة شيء ضروري ولا بد منه للابتكار.

- 3- التوقعات المستقبلية : أحيانا كثيرة يعتقد الجمهور المستهدف أن القائم بعملية التغيير ( عميل التغيير ) بيده المعجزات فالواجب على المسئول عن عملية التغيير هو : وضع توقعات واقعية ومعقولة من البداية .
- 4- التوقعات حول المكافئات : يجب أن لا يضع القائم بعملية التغيير توقعات متدنية جداً ، فمن المهم إعطاء الجمهور أو النظام المستهدف سبباً للتفاؤل.
- 5- القوى المتكافئة : من الصعب بناء علاقة ناجحة بين الأطراف على أساس غير متكافئ من القوى.
- 6- اشتراك جميع الأطراف ذات العلاقة.

### المعايير الهامة لإنجاح المقابلة الأولى مع الجمهور أو النظام المستفيد

- يلعب اللقاء الأول أو المواجهة الأولى مع النظام المستفيد دوراً هاماً في تأسيس العلاقة ومدى نجاحها بين كل طرف من الأطراف المشتركة في مشروع التغيير . ومن المعايير الهامة التي يجب مراعاتها في اللقاء الأول :
- الود : وهذا مهم خاصة إذا كان التغيير من الخارج ، ولتحقيق بداية ودية يجب الاهتمام بالاعتبارات المرتبطة بالبشاشة والمصافحة والتقدير والتحية الحارة.
- الألفة : القائم بالتغيير غير معروف أو غير مألوف بالنسبة للجمهور المستهدف فيجب أن يحاول أن يصبح شخصاً مألوفاً عن طريق استخدام نفس اللغة واللهجة.
- الاستجابة : يجب أن يتمتع المسئول عن مشروع التغيير بحسن الإصغاء وهذا مهم دائماً وخصوصاً في بداية تكوين العلاقة مع الجمهور المستهدف.

### علامات أو مؤشرات تنجئ بعلاقة سيئة أو يفشل مشروع التغيير :

- 1- النظام المستفيد يتمتع بتاريخ طويل من عدم الاستجابة للتغيير.
- 2- استخدام النظام المستفيد لعميل التغيير لتحقيق مآربه الخاصة.
- 3- اعتقاد النظام المستهدف بموقف معين ، ومحاولته الحصول على دعم القائم بالتغيير في تأكيد رأيه أو الفلسفة التي يؤمن بها.
- 4- افتقاد النظام المستفيد للقوة والنفوذ.
- 5- الاستجابة السلبية للمقابلة أو المواجهة الأولى.

المرحلة الثانية : التشخيص هو : محاولة فهم الموقف أو الوضع الراهن للنظام .

عملية التشخيص : تتطلب عملية التشخيص القيام بالمهام التالية :

- 1- تحديد المشكلة : يجب على القائم بالتغيير أن ينظر إلى المشكلة بكافة جوانبها، ويحترس من المشكلات الواضحة، ففي البداية قد تمثل المشكلات الأكثر وضوحاً ( الحاجة التي يشعر بها النظام المستفيد )، ولكن أغلب المشكلات لها مستويات عدة.
- 2- تحديد فرص التغيير: يجب أن يتحاشى القائم بالتغيير التركيز المكثف على الأمور والأشياء الخاطئة في النظام، وأن يصرف الوقت الأكبر على تحديد جوانب القوة والجوانب الأكثر احتمالاً للتغيير.
- 3- فهم المؤسسة كنظام : يجب أن ننظر إلى المستفيد كأفراد وجماعات يرتبطون ببعضهم بعضاً. ولهذا نستخدم مصطلح ( نظام ) باستمرار لوصف الجهة المستفيدة.
- 4- وضع بيان مفصل أو قائمة بالتشخيص : وتتضمن معلومات عن أهداف النظام ، وقدرته على تحقيق هذه الأهداف ، وإمكانات النظام وطاقاته.
- 5- التعاون في التشخيص : مهمة القيام بالتشخيص هي مهمة تعاونية مشتركة، فيجب على القائم بالتخطيط للتغيير إشراك الجهة أو النظام المستفيد في عملية التشخيص وما يتلوها من مراحل عملية التغيير.

بعض المحاذير في عملية التشخيص

- 1- تشخيص أكثر من اللازم : أحياناً يتوغل فريق التغيير في عملية التشخيص بحيث يصرف عليها وقتاً أكثر من اللازم ، فالمبالغة في ذلك يصبح مضيعة للوقت والجهد .
- 2- التشخيص كأسلوب لتجنب التغيير: قد يستخدم النظام أو الجمهور المستهدف دراسات التشخيص كأسلوب لتجنب التغيير أو تأجيله أو الهرب منه. مثل عبارة: " الحاجة إلى دراسة أخرى "
- 3- فرض التشخيص الذي يراه فريق التغيير: على عميل التغيير أن يتجنب فرض تشخيصه المحبب إليه على النظام أو الجمهور المستهدف .
- 4- الاهتمام بالمشكلات الفرعية .

المرحلة الثالثة : الحصول على المصادر

توجد المصادر في أشكال متنوعة ( مواد مطبوعة ، مصادر بشرية ، منتجات .... ) وتحتاج عملية التغيير إلى معرفة القائمين عليها حول متى وأين وكيف يمكن الحصول على المصادر المطلوبة ، وأن يتم ذلك في ضوء الحاجات الفعلية توفيراً للجهد والوقت والطاقات.

## أهداف الحصول على المصادر:

- 1- التشخيص : تساعدنا المصادر على فهم النظام المستهدف وحاجاته ومشكلاته.
- 2- الوعي ببدايل الحلول : تقدم تصورات حول ماهية الحلول الممكنة.
- 3- التقويم قبل التجريب : ويشمل المعلومات التي تساعدنا على الحكم على بدائل الحلول المحتملة ومقارنتها وكذلك المعلومات المتعلقة بصدق وثبات وفاعلية والتجديد أو الابتكار .
- 4- التجريب : وهذا يشمل المصادر التي تساعدنا على تجربة الابتكار في بيئة النظام المستهدف.
- 5- التقويم بعد التجريب : وهذا يشمل المعلومات التي تساعدنا في تقويم مدى نجاح تجربة الابتكار فيما إذا كان يحل المشكلات المستهدفة ويقابل الحاجات المحددة.
- 6- التنفيذ : ويشمل المصادر التي توفر معلومات تفصيلية حول تكاليف بدء المشروع ومتطلبات الكادر البشري الجديد ، والتدريب. وذلك من أجل التخطيط لتبني التغيير وتعميمه على مجمل النظام المستهدف.
- 7- الصيانة : ويشمل المعلومات الخاصة بالتكاليف طويلة المدى والمعلومات التي نحتاجها من أجل التقويم وتوفي الدعم على نحو مستمر للمحافظة على التجديد بعد تنفيذه.

## وضع نظام دائم للحصول على المصادر:

من المقترحات لمساعدة النظام المستهدف على الإلمام والتعلم حول المصادر والوصول إلى المصادر :

- 1- توفير جو مشجع للوصول إلى المصادر في النظام .
- 2- دعم الأنشطة والتقاليد البحثية في النظام .
- 3- عدم المبالغة في التوقعات حول الإمكانيات الأدائية لنظام المعلومات الجديد .
- 4- جعل الخدمات المعلوماتية والمصادر بأشكالها العديدة في متناول الأفراد في النظام .

## المرحلة الرابعة : مرحلة اختيار الحل

بعد تحديد واضح للمشكلة وتوفير معلومات كثيرة، يحتاج النظام إلى أن يستقر على حل لتلك المشكلات وهذا الحل هو بالطبع التغيير أو التجديد المنشود ورغم أن لكل مشكله حلول كثيرة وان هناك أساليب مختلفة لاتخاذ القرار بالنسبة لاختيار الحل الملائم إلا انه يمكن تنفيذ هذه المرحلة بطريقة منظمة بإتباع الخطوات التالية:

أ- اشتقاق المضامين من الأبحاث:

تحتوى هذه الخطوة على الإجراءات التالية:

- 1- مسح ملخصات الأبحاث .
- 2- لخص النتائج بلغتك الخاصة.
- 3- مطابقة النتائج بالتشخيص.
- 4- حدد مضامين الأبحاث.

ب- وضع قائمة ببدائل الحلول:

إن أفكار الحلول يمكن أن تأتي من مصادر عديدة منها نتائج الأبحاث أو من أنظمة أخرى أو من مصادر تجارية أو يمكن اشتقاقها من التشخيص (المرحلة الثانية) بطريقة غير مباشرة وكذلك من قوائم الأهداف، من المهم تحديد أكثر من خيار أو بدائل للعمل فذلك يعطي للنظام المستهدف حرية الاختيار واتخاذ قرار عقلائي.

ج- اختبار الجدوى:

إن اختيار الحل هو مقارنة وتطبيق معايير معينة وحذف بعض الاحتمالات وقبول أخرى وتحوير بدائل أخرى بناء على الأحكام المقارنة والمعايير التي يجب تطبيقها في هذه الخطوة هي:

- 1- الفوائد المحتملة: كم من الأفراد سيستفيد من التجديد المنشود؟
- 2- إمكانية الاستخدام (التطبيق).
- 3- إمكانية الانتشار.

د- التكيف:

حيث أن الابتكار أو التجديد الذي تم اختياره لن يلبي كل المعايير، لذا قد نحتاج إلى إدخال بعض التغييرات لجعل الابتكار أفضل بالنسبة للظروف والشروط التي سيطبق في ظلها وقد يشمل هذا إدخال تعديلاً أو تحسينات لزيادة فوائده وزيادة تطبيقه أو زيادة إمكانية انتشاره.

المرحلة الخامسة : مرحلة النشر والحصول على القبول

هذه المرحلة التي تعد قلب خطه التغيير حيث يتم اختبار جميع الإجراءات التحضيرية السابقة عملياً لكي يتم التأكد إذا كان لدينا حل (ابتكار) عملي يمكن الاعتماد عليه ويمكن قبوله واستخدامه بواسطة جميع الأعضاء في النظام في هذه المرحلة نوضح كيف تتم عملية التغيير بالنسبة للتركيب الفعلي للابتكار في النظام.

أ - كيف يتقبل الأفراد الابتكار:

خلال مرحلة التركيب يجب أن يعرف جميع الأفراد أو المستهدفين كيف يستخدمون الابتكار وأن يقبله الفرد بحيث يصبح جزءاً من روتينه اليومي.

يعتقد هافلوك أن الفرد يمر بمراحل ستة هي :

- 1- الوعي : وفيها يتعرف الفرد على الابتكار ويصبح واعياً بوجوده.
- 2- الاهتمام : في هذه المرحلة يبدأ الفرد بالاهتمام بالابتكار ومن علامات ذلك أنه ينشط في الحصول على معلومات عن الابتكار وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في تكوين اتجاه سلبي أو ايجابي نحو الابتكار.
- 3- التقويم : وهذه مرحلة التقويم الذهني للابتكار تسبق التجريب الفعلي له.
- 4- التجريب : في هذه المرحلة يقوم الفرد باستخدام الابتكار على نطاق محدود لكي يتعرف على إمكانية الاستفادة منه في مواقفه الخاصة.
- 5- التبني : في هذه المرحلة، يقوم الفرد بتقويم نتائج التجربة وبناءً عليها يتخذ قراراً بتبني أو رفض الابتكار.
- 6- الدمج : حتى بعد اتخاذ قرار بتبني الابتكار، فإن التبني الحقيقي لا يمكن أن نقول عنه انه تحقق إلا بعد أن أصبح استخدام الابتكار جزءاً من الروتين اليومي للفرد.

ب- قبول الابتكار بواسطة الجماعات:

هناك ثلاث فئات من الأفراد يلعبون دوراً بارزاً في قبول أو رفض الابتكار بواسطة الجماعات هذه الفئات هي :  
المبتكرون - المقاومون للتغيير- قادة الرأي.  
وهنا يجب علينا أن نشخص القوى المضادة والمؤيدة للابتكار.

ج- توظيف الاتصال الفعال:

إن الحصول على قبول الابتكار هو عملية اتصال إلى حد كبير لذا يجب أن ننقل الرسائل المناسبة للأفراد المناسبين بالطرق والأساليب المناسبة، كما يجب اختيار الوسيلة الملائمة للمهمة، وهنا يمكن الاختيار بين وسائل اتصال عديدة ( مكتوبة، أفلام، عروض عملية، ورش عمل، ندوات ومؤتمرات، برامج تدريب ) وفي أغلب الحالات نحتاج إلى توظيف وسائل متعددة .

د- مرونة برنامج أو مشروع التغيير:

يجب الاهتمام بخطة أو برنامج يتميز بالمرونة الكافية للتغيير والتعديل بحسب طبيعة المضامين التي تشير إليها المعلومات التي تتجمع لدينا حول الابتكار ( المشروع أو البرنامج ) وبحسب ردود أفعال الأفراد للابتكار. ولذا يجب علينا دائماً أن نكون مستعدين ل:

- تكييف الابتكار.
- الإسراع أو الإبطاء في تطبيق المشروع بحسب ما تتطلبه ظروف ومناخ التطبيق.
- تغيير إستراتيجية التنفيذ.

## المرحلة السادسة : مرحلة التجديد الذاتي

يعتقد كثير من مسؤولي برامج التغيير التربوي، إن مهمة القائمين على تنفيذ هذه البرامج الجديدة تنتهي بالحصول على قبول الأفراد وتبنيهم للابتكار، وإن النظام المستهدف نفسه يجب أن يضطلع بمسئولية المحافظة على الابتكار وتشغيله وصيانته. وقد يكون هذا معقولاً، ولكن يتبقى مهام ضرورية يجب إنجازها من قبل القائمين على مشروع التجديد لكي نضمن استمرارية استخدام الابتكار بالأسلوب أو الطريقة المطلوبة لضمان نجاحه في تحقيق الأهداف .

### أ- ضمان استمرارية استخدام التجديد / الابتكار:

هناك اعتبارات هامة يساعد الاهتمام بها على ضمان الاستمرارية. هذه الاعتبارات هي :

- 1- استمرارية المكافأة: يمثل التعزيز الإيجابي أكثر المؤثرات أهمية على السلوك الإنساني.
- 2- التطبيق والروتين: على الفرد المستهدف أن يألف استخدامه وتجربته بشكل متكرر في المواقف الواقعية.
- 3- دمج الابتكار في بنية النظام.
- 4- التقويم المستمر.
- 5- الصيانة المستمرة.
- 6- إمكانية تكييف مستمرة: يتطلب قبول وتبني الابتكار مرونة وقدرة لتكييف الابتكار.

### ب - تطوير قدرة النظام على التجديد الذاتي :

إن الرسالة الضمنية في المرحلة السادسة (التجديد الذاتي) هو أن يتمكن النظام المستهدف من آليات التغيير بحيث يكون قادراً على التغيير والتجديد الذاتي، أي أن يواجه مشاكله بنفسه ويقترح الحلول (الابتكارات أو التجديدات التربوية) لحل تلك المشاكل ذاتياً دون تدخل من خارج النظام. ولكي يتحقق ذلك، يجب أن تتوفر في النظام أربعة خصائص هي :

- 1- اتجاه إيجابي نحو التجديد والابتكار.
- 2- نظام فرعي داخلي يعنى بإحداث التغيير الذي يحتاج إليه.
- 3- نشاط مستمر في الحصول على المصادر الخارجية .
- 4- استشراف المستقبل لمقابلة الحاجات.