



كلية التربية للطفولة المبكرة
إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

إدارة التغيير كمدخل للإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال

إعداد

أ.د/ السيد عبدالقادر شريف

أستاذ أصول تربية الطفل

رئيس قسم العلوم التربوية السابق

كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة

تم ارسال البحث: ٢٠٢٤/٣/٤ تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٤/٣/١٧

«العدد التاسع والعشرون - ابريل ٢٠٢٤ م - الجزء الأول»

إدارة التغيير كمدخل للإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال

تم ارسال البحث: ٢٠٢٤/٣/٤ تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٤/٣/١٧

تعد التربية أداة التغيير الشامل في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وتهدف من وراء ذلك إلى إعادة صياغة شخصية الإنسان على أسس علمية سليمة على اعتبار أن الإنسان هو غاية التربية وهدفها الأساسي.

وتتزايد الحاجة الى التغيير ومواجهة تحدياته العديدة مع ثورة العلوم والتكنولوجيا وتحديات العصر الرقمي ومايفرضه على المجتمع من تحديات.

وتعد مرحلة رياض الأطفال من أهم المراحل في حياة الفرد، حيث أن مايتعلمه الطفل في هذه المرحلة يؤثر بشكل قوي على تجاربه الناجحة فيما بعد، ولكي يحث التغيير في الإتجاه المرغوب يجب تهيئة البيئة التربوية برياض الأطفال وتدعيمها بشكل يساعد المتعلم على التعلم ويساعد المعلمة على الإبداع وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتقوم فاسفة رياض الأطفال على ضرورة توفير بيئة تربوية ومناخ تربوي مناسب يلائم نمو الطفل في جميع المجالات، حيث أكدت تلك الفلسفة على ان الطفل يصبح قادر على النمو والتعلم بشكل أفضل إذا ماتوفرت له بيئة غنية بالمشثرات حتى يكتسب منها الخبرات والتجارب الحياتية المختلفة .

وتحتاج مؤسسات رياض الأطفال إلى قيادة واعية ومتطورة تقود دفة العمل الإداري بشكل سليم وتوجه مساره نحو الأفضل، إدارة تمتلك مهارات العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم، إدارة تتسم بالمرونة والطلاقة والأصالة في التفكير، إدارة تتعامل مع تحديات العصر الرقمي بألياته ومستجداته بعيدا عن البيروقراطية والانفراد بسلطة اتخاذ القرار .

والبرامج التربوية في مرحلة الطفولة المبكرة ليست رفاهية ولكنها ضرورة حتمية لتنمية شخصية الطفل في جوانبها المختلفة ورصد التغيرات في بناؤه المستقبلي من خلال مايتوفر من معلومات وخبرات حول تربية الطفولة ورصد الواقع المعاش، ولكي يتم ذلك لابد من وجود إدارة فاعلة ومؤثرة وواعية ومرنة وديمقراطية تستطيع التعامل مع التغيرات المختلفة

لتحقيق الأهداف المنشودة، لأن تقدم أي مجتمع مرهون بنجاح العملية التربوية بكل أبعادها وعناصرها ومقوماتها.

ولما كان التغيير سنة من سنن الله في الكون وضرورة حتمية تفرضها الظروف المجتمعية والممارسات الإدارية الخاطئة من قبل بعض القادة الإداريين في رياض الأطفال في بعض الأحيان، إلا أنهم يقاومون التغيير ويرغبون في البقاء في قيادة دفة المنظومة الإدارية في الروضة رغم عظم سلبياتهم وتعدد أخطائهم وكثرة سقطاتهم على كافة المستويات.

فلسفة إدارة التغيير :

تنطلق فلسفة إدارة التغيير في إدارة المؤسسات المختلفة في العصر الحالي من رؤية المؤسسة ورسالتها ذات البعد المستقبلي، واستراتيجيات تغيير السلوك والمحددات والأطر والأدوات الخاصة بمقاومة التغيير.

ويمكن تحديد العناصر الأساسية لفلسفة إدارة التغيير على النحو التالي:

١ - البعد المستقبلي:

يعد من أول عناصر فلسفة التغيير وأهمها لأنه يتعامل مع المستقبل من أجل صياغة وتشكيل رؤية المنظمة في المراحل القادمة، وهذا لا يعني إهمال ماضي المنظمة وحاضرها بل نتخذ منه الأساس الذي يتم البناء عليه في تشكيل المستقبل وصياغته.

٢ - محددات وأطر فلسفة إدارة التغيير:

حيث تتحدد فلسفة إدارة التغيير بنطاق محدد يعتبر خطوط فاصلة لتحقيق أهداف معينة، ويمكن إجمال تلك الخطوط الفاصلة فيما يلي:

- وضع قواعد معينة ومحكمة لإتمام عملية التغيير
- مشاركة كافة منتسبي المؤسسة في عملية التغيير واقتناعهم بها
- تحديد سياسات مستمرة للأداء على أن تتصف بالشفافية والمصادقية
- تحديد المهارات والإمكانات التي تسعى المؤسسة إلى الاستعانة بها

٣- هندسة إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة:

حيث تعتمد فلسفة إدارة التغيير على منهجية علمية تتبنى أسلوب تفكير غير تقليدى (إبداعى) مما يجعلها تتصف بعدة أمور منها:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات : باعتبار أنه لاغنى عنها ويزداد اعتماد المؤسسات عليها يوما بعد يوم، فهي ركيزة أساسية لإحداث التغيير الجذري في كافة المؤسسات.

الاستراتيجيات المعرفية للتغيير: حيث تتسم إدارة التغيير بالديناميكية التى تؤثر في تغير التصورات الثقافية التقليدية والثابتة لدى البعض .

- تحديد معالم أسلوب السلطة: بمعنى تحويل السلطة للآخرين في المؤسسة وتمكينهم إداريا لأن ذلك يعتبر من المبادئ الأساسية لهندسة إدارة التغيير، على أن يتم ذلك وفق منهجية علمية بحيث لا تتأثر إدارة التغيير داخل المؤسسة بتحويل السلطة لشخص محدد أو سحب السلطة من شخص آخر داخل المؤسسة .

وأهم مايجب أن يتصف به البعد المستقبلي في فلسفة إدارة التغيير هو:

الواقعية والوضوح والدقة والعمومية والمرونة وسهولة الاستيعاب من قبل فريق العمل المكلف بمهمة إدارة التغيير، والتحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات المنوط بفريق العمل القيام بها وحصر المشكلات بدقة وتوفير البيانات الدقيقة الخاصة بصناعة واتخاذ القرار .

مفهوم إدارة التغيير :

إدارة التغيير هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المؤسسة مجموعة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة في المؤسسة .

كما أنها العملية التي من خلالها يتم تحويل المؤسسة من الوضع الحالى إلى الوضع المراد الوصول إليه في المستقبل باتباع أساليب علمية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

ولتحقيق ذلك في رياض الأطفال يجب تنمية وتحسين وتطوير مهارات مديرة الروضة من مجرد مديرة تنفيذية للوائح والقوانين إلى قائدة تربوية مسئولة عن إدارة التغيير

في الروضة، وتحقيق النمو المهني لجميع العاملين معها والاستخدام الفعال لمصادر التعلم المتعددة وإقامة شراكة مجتمعية بين الروضة ومؤسسات المجتمع المدني.

وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما:

١- مستوى التبنّي : ويقصد به تبني القيم الجديدة التي يرغب قادة المؤسسة إحداث التغيير في اتجاهها، وتحدث عملية التبنّي بالتدرّج بداية من تقبل القيم الجديدة إلى تفضيلها ثم الالتزام بها.

٢- مستوى التخلي: ويقصد به التخلي عن قيمة من قيم التنظيم السابقة عبر إهمالها وإعادة توزيعها وإعطائها وزن نسبي ضعيف في منظومة السلم القيمي للتنظيم .
وتقبل القيمة الجديدة يعنى التخلي التدريجي عن القيمة القديمة لأنها أصبحت لا تتماشى مع الأهداف الحديثة للمؤسسة .

أهداف التغيير في المؤسسات التربوية :

بهدف التغيير في المؤسسات التربوية إلى :

- ١- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والأخلاقية لتجويد (تطوير وتحسين) مخرجات الإدارة التربوية.
- ٢- دفع الواقع وإثراؤه بما هو جديد علميا وفكريا وتكنولوجيا .
- ٣- مساعدة إدارة المؤسسة على مواجهة المشكلات الإدارية بشكل علمي وتلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة وسريعة التغيير .

أهمية إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال:

تكمن أهمية إدارة التغيير بمؤسسات رياض الأطفال في الآتي:

- مواكبة التقدم العلمي والتقني .
- استغلال الموارد والإمكانات المادية والبشرية بشكل أمثل .

- تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.
- تمكين مديرة الروضة من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير تتناسب مع أوضاع روضاتهم وأهدافها وإمكانياتها.
- تتيح إدارة التغيير الفرصة لظهور القادة والمفكرين.

عناصر إدارة التغيير :

تتعدد عناصر إدارة التغيير لتشمل الآتي:

١- التغيير التنظيمي:

ويركز على البناء الهيكلي للمؤسسة وإدارتها وأقسامها ووحداتها، وينصب التغيير هنا على إعادة تقسيم الوحدات الإدارية أو استحداث إدارات جديدة أو دمج بعض الإدارات مع بعضها البعض.

٢- التغيير الإنساني:

ويتعلق بأفكار ومعتقدات العاملين داخل المؤسسة وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، وتأخذ التغييرات في هذا المجال عدة أشكال:

- إما زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق التعيين
 - أو تخفيض في حجم القوى العاملة عن طريق التسريح والفصل
 - أو زيادة مهارات القوى العاملة من خلال البرامج التدريبية والتنموية
- وتطوير العاملين إلى الأحسن يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها على الوجه الأمثل.

٣- التغيير الاستراتيجي:

هو عملية نظامية للتخطيط للتغيير في المؤسسة من خلال مجموعة من الأساليب والأولويات التي تستجيب للبيئة المحيطة بها من خلال تصميم برامج ووضع موازنات خاصة بها وتطوير الموارد البشرية وتقييمها.

ويجب وضع الاستراتيجية على أسس منهجية وعلمية تقود نحو التغيير الناجح في مواجهة التأثيرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة بالمؤسسة.

٤ - التغيير في العمل:

يعني تغيير الواجبات والمسؤوليات الوظيفية لتحقيق سرعة الأداء أو استحداث أعمال جديدة بهدف تقديم منتجات جديدة أو المنافسة في أسواق جديدة .

٥ - التغيير التكنولوجي:

ويشمل الأدوات والطرق والأساليب، ويحدث هذا النوع من التغيير بإدخال الإجراءات الحديثة والتقنيات التكنولوجية التي تساعد في إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وتقلل التكلفة وترفع من مستوى جودة الخدمة، ويهتم هذا النوع من التغيير بتطوير الأنشطة والعمليات التنفيذية من خلال استخدام شبكات الاتصالات.

ومن التوجهات التربوية لتطبيق إدارة التغيير في مؤسسات رياض الأطفال:

- زيادة قدرة الروضة على التكيف مع البيئة المحلية والإقليمية من خلال المنافسة والتميز والانتاج.
- الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري بالروضة لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الإبداع والجودة
- تطوير القيم والمعتقدات والسلوكيات لمنتسبي الروضة كي تحقق رسالتها وأهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية.

الإبداع الإداري:

عبارة عن المبادرة التي تبديها مديرة الروضة للخروج عن السياق المعتاد والمألوف والتقليدي في التفكير، من خلال إحساسها بالنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة لجودة العمل، أي عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث.

والإبداع يعني التميز والإتيان بالجديد والقدرة على اكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها بما يحقق الأهداف بجودة وكفاءة وفاعلية.

ويجب أن تمتلك مديرة الروضة مجموعة من المهارات الإبداعية مثل :

طلاقة التفكير ومرونة التفكير وأصالة التفكير والخيال الخلاق والإحساس بالمشكلات حتى تستطيع أن تقدم قيمة إدارية مضافة للعمل الإداري بالروضة.

المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري:

يرتكز الإبداع الإداري على مجموعة من الأسس منها:

١ - الأساس الفسيولوجي:

ويتمثل في القدرة على التفكير عند الأفراد ويشمل القدرات الإبداعية مثل : المرونة والطلاقة والأصالة والإحساس بالمشكلات والقدرة على التنبؤ والمثابرة .

٢ - العامل البيئي:

ويتمثل في المناخ الذي يسود المؤسسة فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين والقيم السائدة لديهم والمعتقدات والأنماط السلوكية.

٣ - العامل السيكولوجي:

ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين للإبداع الإداري مثل : الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الاجتهاد وحب الاستطلاع. وتعتبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع بينه وبين البيئة المحيطة به وما يرافقها من إرغاضات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب. وعلى مديرة الروضة المبدعة ممارسة الجهود الإبداعية وتعزيزها من أجل تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الروضة التي تقودها، فالمناخ الإيجابي والبيئة الداعمة داخل الروضة يشكلان منطلقا أساسيا للإبداع الإداري الذي يرفع من شأن الروضة ويعزز مكانتها على المستوى المحلي والأقليمي والدولي.

معوقات الإبداع الإداري برياض الأطفال:

توجد مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا أمام الإبداع الإداري برياض الأطفال منها:

١- الدوافع :

وهي عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد لتقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة مثل شعور فرد معين بالجوع يوجد عنده حالة من التوتر تدفعه للقيام بسلوك معين للحصول على الطعام .

ويؤكد "ماسلو " على أهمية الدوافع في تحقيق الإبداع وخاصة الدافع إلى تحقيق الذات، والذي يعنى الاستغلال الأمثل لكل مواهب الفرد وإمكاناته.

والدوافع إما داخلية لدى الفرد تدفعه للقيام بنشاط معين وتقف خلف انجازاته الأكاديمية أو المهنية بثبات وقوة لأنه يحقق لنفسه إشباعا ذاتيا، مثل دافع حب الاستطلاع ودافع المنافسة ودافع الإنجاز .

وإما خارجية اجتماعية: مثل دافع الانتماء الذي يوجه سلوك الفرد لكي يكون عضوا مقبولا في جماعة أو محل اهتمام من الآخرين.

٢- مقاومة التغيير:

وهي سلوك فردي أو جماعي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح أفكار أو حلول تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره للأفضل .

وتعيش المؤسسات المختلفة اليوم ومن بينها مؤسسات رياض الأطفال في عالم متغير فرضته عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وتقنية عديدة أوجبت ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد الروضة على إعادة النظر في أهدافها ووسائل وأدوات تحقيق تلك الأهداف .

إلا أن بعض مديري الروضات يخشون من التغيير والتطوير ويتمسكون بالتقليدي والمألوف ويخافون من المجهول، فهم يشعرون بالارتياح لتكرار أنماط معينة من السلوك التي اعتادوا عليها.

٣- العمل الجماعي:

أصبح الأسلوب الجماعي في حل المشكلات مطلباً أساسياً لضمان نجاح المؤسسة واستمرارها في أداء دورها المنوط بها على الوجه الأمثل، ومن الأسباب التي تجعل مؤسسات اليوم تميل إلى الأخذ بالأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

المعلومات : حيث قد لا تمتلك مديرة الروضة المعلومات اللازمة للوصول إلى حل للمشكلة وبالتالي يكون الأسلوب الجماعي هو الأمثل في الوصول لتلك المعلومات.

الالتزام : لكي تلتزم الجماعة بتنفيذ القرار الذي تم التوصل إليه يجب إشراكها في صنع واتخاذ القرار.

الإبداع والتطوير: حيث يوجد عدد من البدائل والحلول للمشكلة والعمل الجماعي هو الذي يؤدي إلى العصف الذهني وتوليد واكتشاف بدائل جديدة تتيح لمديرة الروضة الاستفادة من المعلومات والأراء المختلفة للتوصل إلى الأفكار الإبداعية .

ومع أن الإبداع عملية فردية إلا أن الإتجاهات المعاصرة تعزز مكانة الإبداع الجماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل وتطويره.

٤- المعلومات: تعد المعلومات أساسية للتعلم واكتساب المهارات الذهنية التي تمكن الإنسان من ممارسة الوظائف المختلفة في حياته واتخاذ القرارات السليمة، لذلك تعتبر المعلومات العمود الفقري للعمل الإداري في أي مؤسسة، وجودة القرارات تتوقف على مدى توافر المعلومات، وبدون توفر المعلومات الدقيقة والحديثة تكون مديرة الروضة في حالة من عدم التأكد، لذلك عليها أن تعمل فكرها وتستحث طاقتها الإبداعية لمحاولة التغلب على فجوة المعلومات .

٥- تحديد الأهداف: بدون تحديد أهداف واضحة ومعبر عنها بدقة لمديرة الروضة فلن تكون الإدارة شيئاً ممكناً، إذ كيف توجه مديرة الروضة العمل والعمال وتقيم إنجازاتهم بدون وجود أهداف واضحة ومحددة تسعى الروضة إلى تحقيقها.

٦- الخوف من الفشل : ربما يكون الخوف من الفشل من أكبر العوائق التي تحد من قدرة مديرة الروضة على الإبداع حتى لا تكون موضع سخرية من الآخرين، وقد يتم عقابها ونقلها إلى مكان آخر أو يتم الخصم المادي من راتبها .
لذلك لابد أن تتحرر مديرة الروضة المبدعة من الخوف من الفشل وأن تمتلك القدرة والاستعداد لمواجهة وتحقيق الأهداف المرجوة بدقة.

علاقة إدارة التغيير بالإبداع الإداري برياض الأطفال:

لا ريب أن إدارة التغيير مطلب أساسي وجوهري في رياض الأطفال كما في كافة المؤسسات الأخرى، لأنها تعنى التغيير إلى الأفضل والأحسن حتى تستطيع الروضة مواكبة التطورات الحادثة من حولها في كافة المجالات، وعلى الذين يعتلون دفة القيادة في مؤسسات رياض الأطفال أن يدركوا أن التحجر والجمود والبيروقراطية لم يعد لها مكانا في منظومة العمل الإداري الحديث، لأنهم بذلك يقفون حجر عثرة في سبيل تقدم المؤسسة وتطورها وتحقيق أهدافها.

وعندما تستجيب قيادة الروضة لإدارة التغيير هذا يعنى إيمانها العميق بضرورة التحسين والتطوير لمنظومة العمل الإداري ورغبتها في اعتلاء الروضة مكانها المرموق ومسايرتها لكل ماهو جديد ومستحدث في هذا الشأن، ومثل هؤلاء القادة الذين يؤمنون بإدارة التغيير في روضاتهم يجب تشجيعهم وتهيئة البيئة الداعمة لهم للإبداع والتفكير بطريقة إيجابية وغير تقليدية حتى يسفر هذا الإبداع عن منتج جيد يؤدي الى حدوث نقلة نوعية في منظومة العمل الإداري نحو الأفضل .