



جامعة قناة السويس

كلية التربية بالسويس

بسم الله الرحمن الرحيم

تصور مقترح لقيادة جامعية
فعالة للتغيير في مؤسسات التعليم الجامعي

إعداد

د. أسامة محمود زيدان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية النوعية بدمياط - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية بالسويس - المجلد الخامس - العدد الرابع - يوليو ٢٠١٢م

تصور مقترح لقيادة جامعية فعالة للتغيير في مؤسسات التعليم الجامعي

إعداد

د. أسامة محمود زيدان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية النوعية بدمياط - جامعة المنصورة

الملخص :

التغيير أمر حتمى ، وهو سمة العصر الذى نعيشه ، مما يفرض على مؤسسات اليوم أن تستعد لمواجهة ، وأن تنتهياً وتعد العدة لاستيعابه والتكيف معه .

وتلعب الجامعات دوراً هاماً في قيادة التغيير في المجتمع ، بما يستلزم أن تبدأ بنفسها ، وأن تغير أساليبها ونظمها وإجراءاتها ، وأن تتحول من الجمود إلى الدينامكية والموضوعية .

ويتطلب ذلك ضرورة وجود قيادات فاعلة تستطيع أن تقود التغيير فى الجامعات ، وأن توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التى تصبوا إليها بالطريقة أو الأسلوب التى تريده ، وأن تعمل على تحقيق الانسجام بين المصالح الفردية والأهداف العامة .

وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة إلى تحديد مفهوم التغيير وأنواعه والقوى المؤثرة فيه ، وبيان ماهية قيادة التغيير ومتطلباتها ، وكذلك أبعادها ومسئولياتها المتعددة ، وأهم مداخلها واستراتيجياتها المختلفة فى الجامعات ، كما تقدم تصوراً مقترحاً لقيادة التغيير الفعالة فى مؤسسات التعليم العالى الجامعى .

مقدمة

التغيير أمر حتمى ؛ إذ لا شئ يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة ، فمن ثم تواجه مؤسسات اليوم ، ومن بينها المؤسسات التربوية ، الكثير من التحديات ، والعديد من التغييرات والتحولات المتسارعة .

ويفرض ذلك على إدارة هذه المؤسسات أن تتحرك سريعاً لتواجه تلك الأوضاع المتغيرة ، وأن تعيد ترتيب أدوارها ، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابى ، وتحد من عوامل التغيير السلبى ، وتعد لاستثمار الفرص الجديدة ، وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة ، مما يستلزم وجود قيادة فاعلة ، قادرة على قيادة عملية التغيير بكفاءة وفعالية ، للعبور بتلك المؤسسات وسط هذه الأمواج العاتية إلى بر التطوير والتحسين ، الذى تتحقق فى إطاره آمالها وتطلعاتها ، وتلبى من خلاله احتياجات أفرادها ، ومتطلباتهم الخاصة .^(١)

ويعد التغيير فى مؤسسات التعليم العالى عامة ، والجامعات بصفة خاصة ، عملية معقدة بحكم طبيعة هذه المؤسسات ، ووجود قوى تقاوم التغيير ، وتتصدى له داخلها .^(٢)

ويتوقف نجاح التغيير وفعاليته فى تحقيق أهدافه الذى أجرى من أجلها ، على وجود قيادة تغيير فعالة ، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود ، وتشعر الآخرين بأهميته ، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه .^(٣)

ويتوقع أن يكون التغيير فى ميدان التعليم العالى والجامعى قوة ملزمة ، تصعب مقاومتها خلال العقد القادم ، وذلك بفعل عوامل ودوافع متعددة ، أهمها تأثير حركة العولمة والمعلوماتية ، وما صاحبها من تطور علمى وتكنولوجى هائل ، وتحول سريع نحو الاقتصاد المعرفى ، فضلاً عن الاتجاه المتزايد نحو التعليم الالىكترونى والافتراضى ، وإقامة تحالفات إستراتيجية وشراكات مجتمعية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتعمق فى تطبيق فكر إدارة الجودة

الشاملة فى مؤسسات التعليم الجامعى ، وما استتبع ذلك من التأكيد على ضرورة التغيير والتطوير المستمرين ، وهى بمثابة تحديات حقيقية تضع قيادات الجامعات أمام مسئولية تطوير رؤية عقلانية وواقعية ، وتقتضى منهم القيام بحوارات عملية تتسم بعمق التفكير ، كما تقتضى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المتوقعة حتى يحدث التغيير الحقيقى المنشود .^(٤)

ولا شك أن إحداث هذا التغيير فى الجامعات أو فى أى مجال من مجالات العمل الجامعى ، يتطلب جهداً مخططاً ومنظماً ، كما يتطلب توافر الإمكانيات اللازمة ، والتمويل المطلوب ، فضلاً عن ضرورة وجود قيادات تربوية مدربة ، ومؤثرة ، تمتلك من الصفات والمؤهلات الفنية ، والشخصية ، وكذلك القدرات والمهارات القيادية ، مما يجعلها قادرة على القيام بمهام ومسئوليات قيادة التغيير الفعال داخل الجامعة .

مشكلة الدراسة :

تواجه مؤسسات التعليم العالى فى عصرنا الراهن العديد من التحديات والتغيرات المتلاحقة ، مما يفرض على قيادة هذه المؤسسات أن تعد عدتها ، وأن تكون مستعدة ومهيأة لإحداث التغييرات اللازمة فى نظمها وقواعدها وإجراءاتها لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها .

وبالنظر إلى الدور الرئيس لهذه المؤسسات ، باعتبار أنها المسئولة عن تطوير وتحديث المجتمع ، وعن قيادة عملية التنمية الشاملة ، فإن ذلك يضع تلك المؤسسات وقادتها أمام تحد كبير لمواكبة ما يحدث ، ولقيادة عملية التغيير الذى يضمن لها الاضطلاع بهذا الدور الهام والحيوى فى تنمية المجتمع والنهوض به .

ولا شك أن نجاح مؤسسات التعليم العالى فى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ، وفى إحداث التغيير المنشود يقتضى فى المقام الأول توافر قيادة فاعلة تستطيع

توجيه مسار العمل بداخلها ، وتستطيع أيضاً أن تقود العاملين إلى تحقيق أهدافهم المشتركة .^(٥)

وعلى ذلك تبرز أهمية وضرورة وجودة قيادة فعالة للتغيير تستطيع التأثير فى الآخرين وتوجيههم وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وفقاً لأسلوب والطريقة أو الإستراتيجية التى تحددها ، مع عدم تعارضها مع الأهداف الفردية والخاصة .

وقد كشفت نتائج العديد من الدراسات ، مثل دراسة كوشرين (1993) Cochren ، وسليمان (٢٠٠٥م) ، والعطيات (٢٠٠٦) :^(٦) عن أن عدم توافر القيادة المؤثرة ، وغياب الدور القيادى ، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال ، وضعف كفاية القيادات التربوية ، تعد من أبرز المعوقات التى تواجه عملية التغيير فى المؤسسات التربوية ، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير واعية وقادرة على استيعاب التغيرات ، وعلى التعامل مع ما تفرضه هذه التغيرات من تحديات فى تلك المؤسسات .

هذا وقد أبرزت الاتجاهات الإدارية الحديثة ، أهمية قيادة التغيير ، باعتبارها النمط القيادى الضرورى للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين ، والتوافق بإيجابية مع متغيراته ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته .^(٧)

فالقدرة على قيادة التغيير هى جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، حيث تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية .^(٨)

وفى ضوء ما سبق ، تتحدد مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيس التالى :
كيف يمكن أن تسهم القيادة الجامعية بدور فعال فى التغيير داخل مؤسساتها ؟

ويتفرع عنه عدة تساؤلات فرعية ، تحاول هذه الدراسة الإجابة عنها ، وهى:

- ١- ما طبيعة التغيير ، وما دوافعه فى الجامعات ؟
 - ٢- ما أنواع التغيير المحتمل داخل الجامعات ، وما العوامل المؤثرة فيه ؟
 - ٣- ما المقصود بقيادة التغيير ، وما أهم مسؤولياتها فى مؤسسات التعليم العالى ؟
 - ٤- ما أهم متطلبات قيادة التغيير فى الجامعة ؟
 - ٥- ما مداخل قيادة التغيير ، وما الاستراتيجيات التى تعتمدها فى الجامعات ؟
 - ٦- ما التصور المقترح لقيادة التغيير الفعالة فى مؤسسات التعليم العالى الجامعى؟
- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى :

- ١- تعرف ماهية التغيير ودوافعه المختلفة فى مؤسسات التعليم العالى .
- ٢- التعرف على أنواع التغيير المحتمل بالجامعات والعوامل المؤثرة فيه .
- ٣- تعرف ماهية قيادة التغيير ومسئولياتها المتعددة داخل المؤسسة الجامعية .
- ٤- تحديد أهم سمات وخصائص قائد التغيير فى المؤسسات التربوية عامة والجامعات بصفة خاصة .
- ٥- بيان أهم مداخل قيادة التغيير والاستراتيجيات التى تعتمدها فى مؤسسات التعليم العالى والجامعى.
- ٦- تقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير داخل الجامعات .

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية فى النواحي التالية :

- ١- إلقاء الضوء على أحد المداخل الإدارية الحديثة (وهو قيادة التغيير) الذى يعول عليه كثيراً لتحقيق التنمية المرغوبة فى سلوك وأداء العاملين فى المؤسسات التربوية عموماً ، والجامعات على وجه الخصوص .

- ٢- حاجة مؤسسات التعليم العالى إلى التغيير المستمر ، من أجل التغلب على التحديات المتسارعة التى تواجهها ، وما يتطلبه ذلك من أهمية وضرورة وجود قيادة فاعلة ومؤثرة ، تستطيع قيادة عملية التغيير داخل تلك المؤسسات بكفاءة وفعالية .
- ٣- تهيئة القيادات التربوية فى الجامعات للاستفادة من الاستراتيجيات التى تستخدمها قيادة التغيير فى تحسين مستوى أداء العاملين ، وفى اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير المخطط له .
- ٤- تقديم تصور مقترح للقيادة الفعالة للتغيير داخل مؤسساتنا الجامعية ، بحيث يمكن أن يستفيد منه المسئولون والقائمون على أمور تلك الجامعات لتحسين وتطوير أدائها فى النواحي المختلفة .

مصطلحات الدراسة :

القيادة : هى "القدرة على التأثير فى الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة وهى أيضاً السلوك الذى يوجه الآخرين ويحركهم فى اتجاهات معينة" .^(٩)

التغيير : هو "عملية التحول من الواقع الفردى للفرد أوالمؤسسة ، إلى واقع آخر منشود يرغب فى الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة ، بأساليب ، وطرق معروفه ، لتحقيق أهداف طويلة ، وقصيرة المدى كى تعود بالنفع على الفرد ، أو المؤسسة ، أو كليهما معاً " .^(١٠)

ويعنى ذلك أن التغيير عملية مقصودة ومخططة بغية تحقيق أهداف محددة، وهذا ما يميزه عن التغيير غير المستهدف الذى يتم بطريقة لا إرادية وبدون تخطيط أو ترتيب مسبق .

قيادة التغيير : وتعرف بأنها " قيادة الجهد المخطط ، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمى السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة" .^(١١)

ولأغراض الدراسة الحالية ، فإنه يقصد بها : " قيادة الجهد المخطط والمنظم داخل كل جامعة ، بالشكل الذى يؤدي إلى تحقيق الأهداف التى تسعى عملية التغيير إلى تحقيقها ، وبحيث يمكنها التكيف باستمرار مع ما يواجهها من تحديات ، وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المنشود بكفاءة وفعالية" .

قائد التغيير : "ويقصد به ذلك الشخص الذى يوجه سلوك العاملين وينظم جهودهم لتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية ، بما يتفق مع متطلبات التغيير" . (١٢)

هذا و يمكن تبنى التعريف الإجرائى التالى لقائد التغيير فى الجامعة على اعتبار أنه : هو الشخص الذى يقود عملية التغيير داخل المؤسسة الجامعية ، ويقدر نجاحه فى التفاعل والتأثير فى مرؤسيه أو التابعين بقدر نجاح التغيير فى تحقيق أهدافه المرجوة ، ويتوقف ذلك على شخصيته وأسلوبه فى العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين ، كما يتوقف أيضاً على خصائص الجماعة وتكوين أفرادها الشخصى وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم ومدى انسجام أهداف التغيير مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية " .

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة والهدف منها ، من خلال جمع البيانات اللازمة والربط بينها ومناقشتها وتحليلها ، لتعرف ماهية التغيير وأنواعه والقوى المؤثرة فيه ودوافعه فى الجامعات ، وبيان مفهوم قيادة التغيير ومسئولياتها المتعددة واستراتيجياتها المختلفة ، وتحديد أهم متطلباتها فى مؤسسات التعليم العالى الجامعى ، حيث يسفر ذلك عن تقديم تصور مقترح يمكن تنفيذه لتفعيل دور قادة التغيير داخل المؤسسة الجامعية .

خطوات الدراسة :

سارت هذه الدراسة وفقاً للخطوات المنهجية التالية :

أولاً : الدراسات السابقة :

تم الإطلاع على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة العربية ، والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الدراسات:

أجرى كيس Case (1997) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى التعرف على دور السلوك القيادي لأحد مديري القطاعات التعليمية في تسهيل عملية التغيير بداخلها ، وتوصلت إلى أن هناك خمسة أمور يجب أخذها في الاعتبار لإحداث التغيير المطلوب ، وهى : التفكير المنظم ، البراعة الشخصية للمدير ، بناء نماذج عقلانية ، بناء رؤية مشتركة ، وبث روح الفريق في المشاركين فى العملية التعليمية .^(١٣)

كما أجرى واتوود Watwood (1997) دراسة استهدفت تقديم إطار مفاهيمى وأنموذج حول إدارة التغيير التنظيمى ، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء بعض الكليات ، والقادة الإداريين العاملين فى هذه الكليات ، وكان من أهم نتائجها : أنه يجب على رؤساء الكليات ممارسة القيادة المثالية لإنجاح عملية التغيير داخل مؤسساتهم ، والعمل على تمكين الأفراد من إحداث التغيير ، ويتوقف ذلك على مهاراتهم ودوافعهم ، تجاه التغيير ، وكذلك يجب على قادة تلك الكليات التركيز على العمليات المراد إجراؤها لإحداث التغيير المنشود .^(١٤)

وقامت دراسة باكر Baker (1998) بتسليط الضوء على الآلية التى يدير بها قادة كليات المجتمع مؤسساتهم ، مع تقديم نموذج عام للكليات يساعد على التغيير القائم على التفاعل بين ثلاثة عناصر هى : القوى الخارجية ، والأنظمة الداخلية للكليات ، والمخرجات ، وقد تكون مجتمع الدراسة من قادة الكليات والإداريين العاملين فى كليات المجتمع ، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) قيادى فى (١٠) من كليات المجتمع فى عشر ولايات أمريكية ، وكان من أهم نتائجها : زيادة قدرة الموظفين على الإنجاز من خلال الترقيات ، وزيادة الرواتب ونظام المكافآت ،

واستثمار وقت الموظفين فى التفكير بتنفيذ بعض الأعمال التى تقود إلى التغيير الذى يؤدى بدوره إلى حصولهم على عدد من المزايا الأخرى التى ينشدونها. (١٥)

أما دراسة كوزراسكى Kozeracki (1998) فقد أجريت لإظهار مدى تأثير البيئة الجامعية بنوعين من التغيير أحدهما تغيير من خارج البيئة الجامعية إلى داخلها ، والآخر تغيير إبداعي من داخل البيئة الجامعية إلى خارجها ، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن التغييرات فى البيئة الخارجية التى تشمل العوامل الاقتصادية ، والتكنولوجية تقتضى ضرورة إحداث استجابة من قبل الجامعات لتواكب هذه التغييرات ، وأشارت إلى وجود نقص فى التعاون المؤسسى أدى لتعطيل تنفيذ التغييرات المفروضة بموجب تشريعات معينة. (١٦)

وكذلك فقد حاولت دراسة ليفن Levin (1998) تعرف إدراك الأفراد لمعانى التغيير التنظيمى فى كليات المجتمع ، وخاصة ما كان منها متعلقاً بالقوى الداخلية والخارجية للتغيير ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) مدير وعضو مجلس وموظف وطالب فى ست كليات من كليات المجتمع فى الولايات المتحدة وكندا ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تحديد أهداف التغيير بدقة لمعالجة المشكلات التى تطرأ بالاعتماد على تلك الأهداف ، وتنظيم الإطار التعليمى ليسمح بمجال أكبر من السيطرة على هذا النظام ، والعمل على تشجيع الكليات للاستجابة للتغيير ضمن استراتيجيات مؤسسية معينة ، وأخيراً تنظيم مرحلة التنمية داخل المؤسسات التعليمية ، مع الاحتفاظ بالهيكل الأساسى للكليات والذى يشير إلى تاريخها وثقافتها (١٧).

وبخصوص دراسة إيدى Eddy (2003) فقد استهدفت بحث العلاقة بين الإدراك الرئاسى ، والتشكيل النهائى لأطر التغيير التنظيمى للحرم الجامعى ، وفى هذه الدراسة تم تعيين رئيسين لكليتين من كليات المجتمع فى ولاية ميتشجان الأمريكية ، لإحداث تغيير تنظيمى فى كل كلية على حدة ، وأظهرت نتائج الدراسة

أن نوع إدراك القائد يؤدي إلى اختيار التغيير ، كما يؤدي إلى تحديد الاستراتيجيات الواجب اعتمادها لتنفيذ هذا التغيير ، وأنه طالما تبقى مخططات المعانى المحدودة لإدراك القائد ثابتة ، فإن التعليم المتواصل يمكن دمجها ضمن إطار عمل الرؤساء ومخططاتهم بهدف مواصلة التجارب الجديدة ، والتفاعلات مع الآخرين .^(١٨)

وبالنسبة لدراسة عماد الدين (٢٠٠٣م) فقد هدفت إلى التعرف على مدى نجاح برنامج لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن في إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً فاعلاً للتغيير ، وطبقت على عينة قوامها (٢٤) مدير و (٦٧١) معلم، وغطت ثمانية أبعاد في قيادة التغيير ، وخلصت إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات مديري المدارس المشاركة في البرنامج .^(١٩)

أما بالنسبة لدراسة ستوربيرج وتاراكو Storberge & Tarraco (2004) فقد حاولت توضيح العوامل الرئيسة للتغيير في التعليم العالي ، وتقييم هذه العوامل عن طريق استخدام نموذج للتغيير (نموذج البحث العلمي) ، وتوضيح العلاقة الممكنة نتيجة التغيير في الإدارة ، وتطوير شئون الموظفين ، والاقتصاد مع إنجاز فكرة إدارة التغيير في مناخ التعليم العالي ككل ، وبتطبيق أداة الدراسة تبين أن التغيير الذي تعرضت له مؤسسات التعليم العالي يختلف من حيث الشدة والمدى ، وأن تلك المؤسسات تسعى إلى إدارة هذا التغيير ، الذي وصف بأنه متطور ، ومتزايد ومدرّوس (مخطط ومنظم) .^(٢٠)

وفيما يتعلق بدراسة توراكو وهوفر وينلمير Toracco, Hoover & Knippelmeyer (2005) فقد سعت إلى تأكيد أن التطوير التنظيمي هو منهج يتناول التغيير المدروس في كل من القطاع العام والخاص ، والقطاعات غير الربحية ، وخلصت الدراسة إلى أن ثلاث من أربع جامعات في عينة الدراسة

والتي طبق فيها التطوير التنظيمى قد حققت بعضاً من النتائج الإيجابية ، كما لوحظ الاختلاف فى مدى التغيير واتساعه بين الجامعات ، وظهرت فروق دالة نتيجة الاختلاف فى طريقة تقديم التطوير التنظيمى وتطبيقه فى كل من الجامعات الأربع .^(٢١)

وكذلك فقد استهدفت دراسة تيرنبول وإدواردز Turnbull & Edwards (2005) التعرف إلى أثر التطوير المؤسسى على جامعة نيو البريطانية من ناحية التغيير الثقافى الجذرى ، وشملت عينة الدراسة (١٢٠) أكاديمياً وإدارياً من العاملين بالجامعة تم إدراجهم فى برنامج تطوير قيادى لمدة ستة أشهر ، بغرض دراسة الذات ، والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمؤسسين ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائى ، كما تناولت الضغوط المجتمعية التى تؤثر فى القيادة ، والضغوط القيادية المنبثقة عن المجتمعات ، وأظهرت الدراسة أن كلا النوعين من الضغوط سواء المجتمعية أو القيادية ، يتقاطعان ويتشابهان فى اختلافهما ، ويظهر هذا الاختلاف بصور عدة مثل : الاختلاف بين عمداء الكليات وبين الإدارة ، أو بين الرغبة فى وجود إدارة متغيرة وبين الرغبة فى عدم وجود إدارة تماماً ، كما أظهرت وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا ، ونشوء الحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين ، وإدماجهم فى عملية التغيير ، وضرورة خلق جو عام من المشاركة فى كل الكليات ، وأن تتبع الرغبة فى المشاركة من الأفراد ، ومن القيادة العليا.^(٢٢)

وهدفت دراسة الأصبحى (٢٠٠٧م) إلى اقتراح نموذج لإدارة التغيير فى الجامعات اليمينية العامة فى ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، وتكون مجتمعها من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين فى جميع الجامعات اليمينية العامة والبالغ عددهم (١٤٥) فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير فى الجامعات قد جاءت مرتبة كما يلى : إدارة المعرفة ، إدارة الإبداع

، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة إعادة الهندسة التنظيمية ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة التكيف الثقافى ، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة ، نظام إدارة التعلم ، وأن واقع إدارة التغيير فى الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً ، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً تكون من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التى تم التوصل إليها من خلال تحليل أدبيات الدراسة ، ومن خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير فى تلك الجامعات ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة فى جميع الجامعات اليمنية العامة . (٢٣)

كما حاولت دراسة الزهرانى (٢٠٠٨م) تعرف واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرى مراكز الإشراف التربوى بمنطقة مكة المكرمة ، وشملت الدراسة جميع مديرى تلك المراكز وعددهم (٢٢) مديراً ، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين قوامها (٣١٤) مشرفاً تربوياً ، وخلصت الدراسة إلى أن مديرى هذه المراكز يرون أنهم يمارسون قيادة التغيير ما بين درجة عالية جداً ، ودرجة عالية ، فيما يرى المشرفون التربويون أن مديرى تلك المراكز يمارسونها ما بين درجة عالية ، ودرجة متوسطة . (٢٤)

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة :

- ١- أنها قد ركزت على قيادة التغيير فى المدارس وكلليات المجتمع بدرجة أكبر من تركيزها على ممارستها فى الجامعات ، والدراسة الحالية تسعى إلى تدارك النقص الموجود فى مثل هذه الدراسات على المستوى الجامعى .
- ٢- قلة الدراسات العربية التى تناولت قيادة التغيير داخل مؤسسات التعليم الجامعى ، وبخاصة فى البيئة المصرية ، قياساً بأهميتها لتطوير هذا النوع من التعليم ، ومن ثم تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية فى هذا المجال .

٣- أنها قد استفاضت فى تناول موضوع قيادة التغيير التنظيمى دون طرح الأساس النظرى لعملية قيادة التغيير ، ودون الإشارة إلى قائد التغيير ومواصفاته ومتطلباته كمدخل لقيادة التغيير فى المؤسسات التعليمية ، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التصدى له ، من خلال تقديم تصور مقترح لقيادة التغيير الفعالة فى الجامعات ، وتوضيح أهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تعتمدها ومتطلباتها المختلفة ، ضماناً لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير بكفاءة وفعالية .

٤- تناولت بعض الدراسات الأدوار الإدارية التقليدية للقيادة الجامعية على اعتبار أنها إدارة للتحويل أو الانتقال الجزئى المستهدف ، فى حين تناول الدراسة الحالية قيادة عملية التغيير بكافة أبعادها ومسئولياتها ، وكيفية تفعيلها داخل الجامعات .

ثانياً : الإطار النظرى للدراسة ، ويتناول :

(أ) طبيعة التغيير ودوافعه فى الجامعات :

التغيير عامة هو التحول من وضع إلى وضع آخر جديد ، "والتغيير فى المنظمات أو التغيير المنظمى يعنى التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى" . (٢٥)

ويعرف التغيير أيضاً على أنه : "مجموعة من ردود الفعل التى تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات فى البيئة ، عملاً على استعادة التوازن" . (٢٦)

كما يعبر التغيير عن : "الإصلاح الشامل المنظم والمنسق ، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق ، ويشمل ذلك سلوك الأفراد ، وهياكل التنظيم ، ونظم الأداء وتقويمها ، والتكنولوجيا ، بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة" . (٢٧)

وقد خلصت الباحثة سامية موازى إلى تعريف مفاده أن : "التغيير فى المنظمة أو التغيير المنظمى هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف ، وسياسات ، وعناصر العمل ، بغرض استحداث

أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية، بقصد إكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى". (٢٨)

وعليه يمكن النظر إلى التغيير على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات المنهجية والواعية التي تقوم على أسس إدارية معتمدة ومعروفة ، ينتج عنها إدخال عنصر أو مجموعة عناصر جديدة ، أو إحداث تطوير فى عنصر أو عناصر قائمة ، وذلك لمواجهة ما يحدث من تغيرات فى البيئة ، عملاً على تحقيق التوازن بين المؤسسة وهذه البيئة .

ويتصف التغيير الذى نسعى على إيجاده بجامعةنا بعدة خصائص ، أهمها

:

- ١- التوجه ، بحيث يتجه إلى تحقيق هدفه ، ويسعى إلى غاية معلومة متوافق عليها ، ومقبولة من قوى التغيير المختلفة .
- ٢- الواقعية ، حيث يرتبط بواقع حياة المؤسسة ، ويتم فى إطار إمكانياتها ، ومواردها ، وظروفها المعاصرة .
- ٣- التوافقية ، أى حدوث توافق بين التغيير ، وبين رغبات واحتياجات ، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
- ٤- الفاعلية ، بمعنى تملك القدرة على الحركة بحرية ومناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى التغيير فى الأنشطة ، والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
- ٥- المشاركة ، إذ أن عملية التغيير تحتاج إلى التفاعل الإيجابى ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى المؤثرة ، والأطراف التى تتأثر بالتغيير ، وتتفاعل مع قواه .
- ٦- الشرعية ، فيجب أن يتم التغيير فى إطار الشرعية القانونية ، والأخلاقية فى أن واحد .

- ٧- الإصلاح ، حيث يشترط اتصاف عملية التغيير بالإصلاح ، والذي يجب أن يكون الغاية الأساسية للتغيير .
- ٨- الرشد ، وهو صفة لازمة لكل عمل إدارى أو تغيير ناجح .
- ٩- القدرة على التطوير والابتكار ، فالتغيير يجب أن يعمل نحو الارتقاء والتقدم، والإلا فقد مضمونه .
- ١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، فعملية التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها تتكيف معها ، وتحاول السيطرة عليها ، والتحكم فى اتجاهها ، وفى مسارها .^(٢٩)
- ١١- الرغبة (العقيدة) أو الإرادة ، بحيث تستند عملية التغيير إلى الجانب العقلى باعتباره الجانب الإيجابى للتغيير .
- ١٢- النسبية ، وتوحى بالأفضلية فى تبنى تغيير ما على آخر لاعتبارات تفضيلية ، وأسبقيه معينة .
- ١٣- الانسجام ، أى مدى اتساق التغيير مع النظم ، والأعراف ، والتقاليد ، والقوانين ، والقيم السائدة ، بالإضافة إلى تناغمه مع ظروف الآخرين ، ومع الممارسات الإدارية.
- ١٤- التعقيد ، حيث أن التغيير الفعال أمر صعب فى الفهم ، والتطبيق ، والتقييم.
- ١٥- التواصل ، ويتضمن القدرة على تقييم التغيير ، والانتقال به من موقف تجريبى محدود إلى موقف ميدانى أكثر توظيفاً ، وانتشاراً .
- ١٦- التجريب ، ويراد به قابلية التغيير للتجريب على نطاق ضيق ، للتعرف على السلبيات والايجابيات ، وتقدير الآثار ، والنتائج ، ثم الوصول إلى القرار المناسب .
- ١٧- الكفاية والفعالية ، ويقصد بها العلاقة بين الأهداف المتوخاه للتغيير ، ونوعية المخرجات ، وهى دليل على استمرار عمل المؤسسة ككل فى أداء وظائفها فى ضوء الأهداف ، والمعايير المحددة .^(٣٠)

والتغيير ليس هدفاً فى حد ذاته ، بل هو وسيلة لمستقبل أفضل ، لذا يجب أن يكون التغيير مبرراً وإلا كان عشوائياً فوضوياً ، يهدر الوقت ويستنزف الموارد، ويفقد الهدف والمضمون ، ويسبب العديد من المشكلات ، ويصعب حصر وتحديد مبررات وأسباب التغيير ، إذ تختلف باختلاف دوافع المغيرين ، ومن أهم العوامل والمبررات التى تدفع إلى التغيير فى مؤسسات التعليم العالى ما يلى :

- ١- النظرة إلى التعليم العالى كوسيلة فعالة لتدريب القوى البشرية اللازمة لتحديث المجتمع ، وتطويره باستمرار .
- ٢- تغير النظرة إلى رسالة الجامعة من مكان لإعداد النخبة الاجتماعية ، ومن ثم تجميد التركيبة الاجتماعية للمجتمع ، وتحقيق الثبات الاجتماعى لصالح فئات معينة وضد مصالح وأهداف طبقات اجتماعية أخرى ، إلى أداة للحراك الاجتماعى ، والاقتصادى ، أو للارتقاء والتغيير الايجابى على مستوى الفرد والمجتمع .
- ٣- تزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالى ، واتساع نطاق أدواره .
- ٤- المطالبة بجعل برامج التعليم العالى ، ومناهجه ، أكثر ملاءمة لظروف المجتمع ، واحتياجاته المتعددة .
- ٥- فتح مجالات وظيفية جديدة فى أى قطاع من القطاعات الاجتماعية ، والاقتصادية ، وضرورة أن تكون برامج ومناهج التعليم العالى متوائمة مع متطلبات سوق العمل المتغيرة .
- ٦- الأزمات والتغيرات الجذرية التى يمر بها المجتمع فى المجالات الاجتماعية، والاقتصادية ، والثقافية ، والسياسية ، والتى لها أثارها المباشرة على منظومة التعليم والتعليم العالى .
- ٧- الضغوط والمطالبات المتزايدة من قبل الرؤساء أو المرؤسين ، وكذلك الطلاب للحصول على دور أكبر فى عملية صنع القرارات الأكاديمية على كافة المستويات التعليمية وبخاصة الجامعات .

٨- التوسع الكبير فى عملية القبول ، وفى البرامج الأكاديمية فى التعليم العالى والجامعى ، وما ترتب على ذلك من متطلبات جديدة للتوسع فى المكتبات ، والمعامل ، وسكن الطلاب ، والخدمات المساندة الأخرى .

٩- التحسين المستمر للأداء من أجل السمعة والإبداع وتدعيم القدرات التنافسية للجامعات ، بما يسمح بتعظيم الإنتاجية والجودة ، وتقليل الوقت والجهد والأخطاء، وتجنب الملل والروتين ، والعمل بحيوية ونشاط أكثر لإثبات الذات وإظهار القوة والتميز. (٣١)

وعليه فإنه تتضح أهمية التغيير لمواجهة المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى يعانى منها المجتمع ، ولذا فقد دعت ثورة الشعب المصرى فى (٢٥) يناير (٢٠١١) إلى التغيير ، مطالبة بضرورة إحداث تغييرات جذرية وجوهرية فى جميع قطاعات المجتمع ومؤسساته ، وفى مقدمتها الجامعات كمركز إشعاع ثقافى وحضارى وكرائدة لقيادة التغيير فى المجتمع ، وهذا ما يفرض عليها بادئ ذى بدء أن تغير من نفسها ، وأن تحسن من أدائها ، بحيث تواكب التقدم العلمى والتقنى فى مختلف المجالات لتحقيق الجودة المنشودة ، حتى تصبح أكثر تنافسية ، مما يحقق لها التميز والريادة إقليمياً وعالمياً ، ويستدعى ذلك ضرورة وجود قيادات جامعية فاعلة واعية ومؤثرة لقيادة عملية التغيير بفعالية فى تلك المؤسسات .

ب) أنواع التغيير داخل الجامعات والعوامل المؤثرة فيه :

لم يعد الحديث عن التغيير كحاجة فقط ، بل تعدى ذلك ليصبح حتمية لضمان البقاء والاستمرار للمؤسسات من خلال مواكبة التغيرات والتطورات فى شتى المجالات ، ويتحقق ذلك من خلال عدة مجالات أو مستويات ممكنة للتغيير وهى (٣٢):

(أ) **التغيير الاستراتيجى** : ويعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التى تشغل المؤسسة ، ويشمل إعادة تشكيل الرؤية والرسالة وكذا الأهداف والاستراتيجيات والأساليب المتبعة فى تنفيذها فضلاً عن قيم المؤسسة وفلسفتها .

(ب) **التغيير الوظيفى (التطبيقى)** : وهو تغيير للهياكل والنظم والعمليات التشغيلية أو الأنشطة الداخلية للمؤسسة .

(ج) **التغيير الفردى** : ويعنى هذا التغيير بالأفراد ، من خلال تغيير نمط القيادة وطريقة التفكير والقيم السائدة بين الأفراد فى المؤسسة .

(د) **التغيير الجذرى (الثورى)** : وهو تغيير مصيرى وشامل ، يتعلق بمستقبل المؤسسة ، ويؤدى إلى إختلاف كامل وكلى للمؤسسة بعد إنتهاء عملية التغيير ، حيث يمتد أثره إلى جميع أبعاد وجوانب العمل ولجميع الأفراد فى المؤسسة .

(هـ) **التغيير التطورى (التدرجى)** : وهو تغيير مرحلى متدرج ، حيث يتم تجزئة خطوات التغيير الذى يتم على مراحل متدرجة ، مما يخفف من حدة المقاومة التى يمكن أن تواجهه ، ويتم عادة وفق نظام محدد ويؤدى إلى إختلاف محدود أو جزئى فى المؤسسة بعد انتهاء عملية التغيير .

كما أن التغيير كعملية تمس جوانب عديدة فى المؤسسة ؛ فالتطورات والتغيرات السريعة فى الثقافات والتقنيات ، وطرق التنظيم والإدارة ، تجعل المؤسسة ملزمة بتنفيذ عمليات تغيير شاملة تتضمن مجالات الثقافة والتكنولوجيا والتنظيم والعمل ، إذ يشمل التغيير جوانب عديدة متداخلة ومتراطة ، حيث ترتبط معاً بعلاقات دينامية ، وأهم هذه الجوانب والمجالات : (٣٣)

أولاً التغيير الثقافى (الانسانى) :

وهو التغيير الذى يتعلق بأفكار العاملين واتجاهاتهم ، وعاداتهم ، وقيمهم ، ودوافعهم وطموحاتهم ، ويعد استجابة حتمية للضغوط السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والثقافية الخارجية للمؤسسة ، ويتم تنفيذه فى المؤسسة لتحقيق التكيف والتوازن بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة ، وهذا التغيير يكون له تأثيره الجوهري على مستوى الهياكل الداخلية للمؤسسة .

ثانياً : التغيير التنظيمى (الهيكلى) :

ويقصد به التغيير الذى ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلى للمؤسسة وإدارتها وأقسامها ووحداتها ، وهو تغيير إستراتيجى ذو طابع علمى وعملى يتعلق بالمؤسسة وبيئتها وأفرادها بهدف التحسين الإدارى ، إذ لا ينبع عادة من وجود مشكلة فى حد ذاتها ، فقد تكون موجودة وغير محددة ، وقد تكون متوقعة أو محتملة .

ثالثاً : التغيير التكنولوجى (التقنى) :

ويشمل استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب المتطورة وأتمته العمليات ، لتطوير الأداء وتخفيض التكاليف واستغلال تقنيات وأدوات المعلومات والاتصال المتقدمة كالانترنت وما تنتجه من مزايا وفوائد عديدة فى شتى المجالات .

رابعاً : التغيير فى العمل :

حيث يعد التغيير فى العمل كالواجبات والمهام الوظيفية وطرق أدائها ، وهيكلة العمل ، ونظم الاتصال والمتابعة واتخاذ القرارات ، من الأولويات داخل المؤسسة أثناء تنفيذ عمليات التغيير .

وعلى الرغم من اختلاف مجالات التغيير ، وتعدد أنواعه ، إلا أنه لا بد أن يرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف ، تتضح فى الآتى :

١- جعل المؤسسة أكثر قابلية للتكيف والتوازن مع متغيرات البيئة الحالية والمتوقعة

٢- زيادة درجة النشاط والحيوية الفاعلة داخل المؤسسة ، حيث تكمن أهمية التغيير فى تجديد الحيوية وإظهار روح الانتعاش والمبادرة ، كما تختفى روح اللامبالاة والروتين والسلبية التى تقتل الإبداع والتطوير .

٣- تنمية القدرة على الابتكار ؛ فالتغيير يحتاج إلى جهد دائم للتعامل معه سواء التعامل الإيجابى بالتكيف ، أو السلبى بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، وهذا ما ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل .

٤- إشباع الرغبة فى التطوير ، من خلال حفز الأفراد وإثارة دافعيتهم نحو التحسين والتجديد والنماء أو الارتقاء بالمؤسسة .

٥- السعى إلى تحقيق درجة أعلى من القوة والتميز فى الأداء ، حيث يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من الأداء التنفيذى والممارسة التشغيلية ، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التى أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها ، ومعرفة نقاط القوة والتميز وتأكيدهما .^(٣٤)

هذا ويوجد العديد من القوى والعوامل المؤثرة التى تقف وراء التغيير فى المؤسسة ، نتناولها فيما يلى :^(٣٥)

(أ) القوى الخارجية : وتشمل التغيرات الموجودة فى البيئة الخارجية المحيطة

بالمؤسسة ومن أمثلتها :

- زيادة حدة المنافسة .

- التغير السريع فى الأساليب الفنية المستخدمة فى مجال العمل .

- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية المحلية والعالمية مثل التحولات فى الأنظمة الاقتصادية والتغير فى الموارد الاقتصادية والتشريعات المنظمة لنشاط المؤسسة .

- التغيرات فى النسق القيمى للمجتمع مثل قيم التعليم والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب وقيم الزواج والتحرر .
- المتغيرات المتعلقة بالسكان والخصائص الديموجرافية .
- توقعات العملاء واحتياجاتهم المتباينة من المؤسسة .
- التغير السريع فى الأساليب الفنية والتكنولوجية المستخدمة .

(ب) القوى الداخلية : وتشمل التغيرات فى البيئة الداخلية للمؤسسة ومنها :

- التغيير فى الأساليب والإجراءات ومعايير العمل .
- التغير فى علاقات السلطة والمسئولية أو المركز والنفوذ .
- تغيرات الأساليب والنظم الإدارية المتبعة مثل التغيرات فى أساليب التخطيط والتنظيم والرقابة والمتابعة .
- قدرات العاملين ودوافعهم وطموحاتهم .
- درجة التقانة السائدة فى المؤسسة .
- الإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتاحة .

إلا أنه لا يمكن إحداث التغيير دفعة واحدة ، وذلك لضمان نجاحه ، وقبوله لدى العاملين والمجتمع ، ولذا تمر قيادة التغيير بثلاث مراحل أساسية ، وهى: (٣٦)

١- مرحلة عدم التجميد أو الإذابة : أى إحداث حالة من التوتر وعدم الرضاء عن الأوضاع الحالية وتوفير مناخ مناسب لتقليل مقاومة التغيير (الإحساس والاعتراف بالحاجة للتغيير) .

٢- مرحلة التغيير : أى اختيار التغيير المطلوب للحصول على النتائج المستهدفة ، والبدء فى إحداث هذا التغيير (التخطيط والقيام بالتغيير) ، حيث يجب أن تكون هناك رؤية ورسالة وأهداف واضحة للتغيير ويلى ذلك تحديد الإستراتيجية المناسبة لإحداث التغيير والأساليب اللازمة لتنفيذها وتقويمها .

٣- مرحلة إعادة التجميد : حيث يتم العمل على تحقيق الاستقرار فى السلوك التنظيمى وتوفير اتجاهات إيجابية نحو التغيير وتعزيز القيم والثقافة المؤيدة له (استقرار ومؤسسية التغيير) .

ج) ماهية قيادة التغيير ومسئولياتها المتعددة فى مؤسسات التعليم العالى :

لا شك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التى تتم داخل أى مؤسسة ، بسبب قوة المقاومة التى تواجهها ، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة وواعية ، تستطيع قيادة تلك العملية باقتدار وكفاءة عالية .

وتعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً ، وفعالية لإحداث التغيير ، وعلى مراحل حياته ، ويقصد خدمة الأهداف المنشودة .^(٣٧)

ويرتبط وجود قيادة فاعلة وواعية للتغيير ، بتحقيق فوائد عديدة للأفراد والمؤسسات ، ومنها :

- ١- إثبات رغبة الإدارة والأفراد فى تحسين وتطوير الأداء فى المؤسسة .
- ٢- مشاركة جميع العاملين فى اتخاذ قرار التغيير وجعل مسئولية القرار جماعية.
- ٣- المساهمة فى حل المشكلات القائمة والتنبيه بالمشكلات المحتملة بعد التغيير وتلافيها .
- ٤- بث روح الثقة المتبادلة بين الأفراد وإشباع الرضا الذاتى والوظيفى لديهم .
- ٥- قدرة الإدارة فى إدخال ثقافة التغيير ، تجعل العاملين يتقبلون التغييرات التى تحدث مستقبلاً .
- ٦- يحسن التغيير من أداء الموظفين ، وذلك عند إحساسهم بأن التغيير قد يطولهم أو يمتد إليهم .^(٣٨)

ويرهن نجاح التغيير فى تحقيق أهدافه داخل الجامعة بوجود قيادة تغيير تعى أسسه ، ومبادئه ، وتمتلك التصور الفكرى ، والعلمى اللازمين للتعامل مع عملية التغيير بفعالية وكفاءة .

- هذا وينبغي على قائد عملية التغيير ، القيام بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته للتغيير داخل المؤسسة الجامعية ، وتشمل تلك المهام ما يلي : (٣٩)
- ١- التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل ، بدلاً من ردة الفعل.
 - ٢- تطوير منهجية عملية لقيادة عمليات التغيير ، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل والظروف المؤثرة .
 - ٣- إدماج مفاهيم ، وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ، وضمن مهام الإدارة في المؤسسات المعاصرة .
 - ٤- تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير ، تتواءم مع أوضاع المؤسسة ، وأهدافها ، وإمكانياتها .
 - ٥- تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير ، بمنطق يقوم على ثلاثة مهمات : التحليل ، والتفكير ، والتغيير .

كما تناولت منى عماد الدين (٢٠٠٤) أبعاد ومسئوليات قيادة التغيير داخل البيئة التعليمية ، من أجل إحداث نقلة نوعية في القيادة السائدة في المؤسسات التربوية عامة ، ومؤسسات التعليم العالي والجامعي خاصة ، وتتضمن القيام بالآتي : (٤٠)

- ١- تطوير رؤية مشتركة ، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية ، وآفاق مستقبلية للمؤسسة ، وتبنيها ، كما تتضمن عمل القائد على بث هذه الرؤية ، ونشرها بين الجميع داخل المؤسسة .
- ٢- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة ، وأولوياتها ، ويتضمن السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين الأفراد في المؤسسة ، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة ، وقابلة للتحقيق ، وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها ، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق تلك الأهداف ، وتطوير وسائل وآليات

مناسبة لتحديد مهام العاملين فى المؤسسة ، وواجباتهم ، وبما يساعدهم على تحديد أهدافهم الخاصة .

٣- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة تتضمن مجموعة القواعد السلوكية ، والقيم، والمعتقدات ، والمسلمات التى يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة ، وتشمل السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركى كلما كان ذلك ممكناً ، والحد من المعوقات ، وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة العاملة فى المؤسسة ، وحفزها للتغيير والتطوير ، وبناء علاقات متينة ، وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة والفائدة التربوية .

٤- نمذجة السلوك ، أو تقديم نموذج سلوكى يحتذى به ، ويشمل ذلك سلوك القائد الذى يجب أن يكون قدوة أو مثل أعلى للعاملين معه كى يحذوا حذوه ، ويتبعوه ، بحيث يعكس القيم التى يتبناها القائد ، ويناصرها ، ويعزز هذا السلوك إيمان التابعين بطاقتهم ، وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير ، والتغيير .

٥- تقدير ومراعاة الحاجات ، والفروق الفردية ، ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الخاصة للعاملين فى المؤسسة ، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم ، وبخاصة فيما يتعلق بالحاجة للنمو ، وللتطوير المهنى ، والسعى للارتقاء بمستوى قدراتهم ، وتجديد كفاياتهم المهنية ؛ من خلال توفير البرامج ، والفرص التأهيلية ، والتدريبية لهم ، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسئولية تنفيذ برامج ، ومشاريع ، ومهام تربوية جديدة ، وتشجيعهم لتجريب أساليب ، وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم ، وميولهم ، ورغباتهم الخاصة ، وحفزهم للإفادة من الخبرات التربوية التى مروا بها ، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية ، والتجديدية .

٦- التحفيز الذهنى أو الاستثارة الفكرية ، ويتضمن ذلك السلوك القيادى الذى يتحدى الأفراد العاملين فى المؤسسة لإعادة عملهم ، ومراجعتهم ، وتقويمه ،

ويتضمن التفكير العلمى الجاد فى كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية روح التنافس الإيجابى ، والاختلاف البناء فيما بينهم ، وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول أدائهم، لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم ، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالى ، والممارسات المنشودة ، والمرتبطة بطبيعة التحدى الذى تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوى ، والأدوار المتغيرة ، والمتجددة للعاملين فى الميدان التربوى فى عصر ثورة المعلومات ، والعولمة ، وعالمية المعرفة .

٧- التوقع والدفع دائماً إلى مستويات إنجاز أعلى ، وهو ما يظهر السلوك القيادى المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز ، والأداء النوعى العالى الجودة من قبل كل من يعمل فى المؤسسة ، وتتضمن تلك التوقعات عناصر التحفيز والتحدى للأفراد لإنجاز الأهداف المتفق عليها ، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه ، وبين ما أنجز بالفعل .

٨- هيكلة التغيير ، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية ، والتطويرية ، وتحسين بيئة العمل ، وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المؤسسة الجامعية للمساهمة فى التخطيط ، وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم ، وحل المشكلات بصورة جماعية ، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهنى ، ووضع برامج تنفيذية ، وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون ، والشراكة الحقيقية بين العاملين فى المؤسسة ، وفى سائر المؤسسات التربوية التعليمية ، وفى مختلف مؤسسات المجتمع المحلى الأخرى لغايات إحداث التطوير التربوى، والمجتمعى المنشود .

وكذلك فقد اعتمد جون كوتر منهجية التغيير لقيادة التغيير تتكون من ثمان خطوات أو إجراءات أساسية ، وهى: (٤١)

١- إدراك الحاجة إلى التغيير : وذلك من خلال الشعور بوجود أزمة حقيقية تواجه المؤسسة مثل تدنى معايير تقييم الأداء وعدم تحقيق الأهداف بشكل جيد ، مما يعكس الحاجة إلى التعجيل بتحريك عملية التغيير فى المؤسسة .

٢- تشكيل تحالف قيادى فعال لقيادة مساعى التغيير : وذلك من خلال تشكيل فريق من مجموعة من القيادات ، وكذلك المرؤسين الذين تتوافر لديهم خبرة طويلة لقيادة العملية التغييرية داخل المؤسسة .

٣- وضع الرؤية والإستراتيجية : حيث تسعى القيادة إلى وضع رؤية مستقبلية تعمل المؤسسة على الوصول إليها من خلال إستراتيجية محددة ، وتكون هذه الرؤية واضحة ومعلومة ومفهومة للجميع .

٤- توصيل الرؤية : من المهم جداً بعد صياغة الرؤية ، العمل الجاد من قبل القيادة لتوصيلها إلى جميع المستويات بالمؤسسة ، من خلال آليات محددة لتوصيل الرؤية وإبلاغها للأفراد فى تلك المؤسسة .

٥- تمكين الآخرين من العمل على تنفيذ الرؤية : من خلال مشاركة العاملين والمتأثرين بالتغيير فى العمل والقرارات والنشاطات التى لها علاقة بمشروع التغيير .

٦- تنفيذ مشاريع مربحة سريعة (انتصارات الأجل القصير): حيث تثبت القيادة أن التضحيات المقدمة للتغيير مجدية ، وتكافئ القائمين على التغيير ، وتقوض قدرة المقاومين له ، وتحافظ على قوة الدعم والحماس لدى الداعمين للتغيير ، وذلك لرفع التزام التابعين تجاه الرؤية ، وحفزهم لإنجاز عمليات التغيير المستهدف .

٧- تعزيز التحسين والاستمرار فى التغيير : وذلك من خلال العمل بجد أكبر لمزيد من التغيير ، وإضافة واستثمار المزيد من الموارد لاستمرارية هذا التغيير .

٨- تأسيس وغرس الأساليب والسلوكيات الجديدة (ترسيخ ثقافة التغيير) : وذلك من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية مقبولة تشمل على مجموعة القيم والنظم والإجراءات والسياسات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية المناسبة للتغيير المنشود .

فى حين يشير البعض إلى أنه فى حالة حدوث الأزمة أو التغيير السريع ، فإن قادة التغيير يجب أن يؤدوا وبنجاح الأنشطة الثلاثة الآتية :^(٤٢)

١- خلق رؤية جديدة : أى تحديد صورة المستقبل المنشود ، إذ يوضح القائد للتابعين الهدف النهائى الذى يسعى إلى تحقيقه من وراء التغيير .

٢- تعبئة الالتزام : إذ يعد القبول للرؤية والالتزام بها من قبل التابعين ضرورياً وحاسماً لإحداث التغيير ونجاحه .

٣- التأسيس للتغيير : وذلك بجعل التغيير عملاً مؤسسياً ومستمراً ؛ بحشد كل الطاقات وتوفير الموارد اللازمة واستمرار القوة الدافعة للتغيير .

ومما تقدم ، يتضح أن قائد التغيير يركز دائماً على أنشطة خلق الاستعداد للتغيير ونشر ثقافته والتغلب على مقاومته ، وضمان المساندة وشحذ الهمم وحشد الطاقات المطلوبة لعملية التغيير ، وتطوير الرؤية المشتركة وتنفيذ التغيير بالمشاركة ، وتجذير التغيير واستمرارية القوى الدافعة له ، فقيادة التغيير تتعدى حدود الإدارة الروتينية ، ومهام ومسئوليات قائد التغيير كقائد للتحويل أو للتغيير المستهدف داخل المؤسسة تتعدى دور المدير التقليدى الذى يقف عند حد تنفيذ القوانين والتعليمات أو القواعد المسيرة للعمل دونما محاولة للابتكار والتجديد ، فى حين يتمثل الهدف الأسمى من التغيير فى التجديد والابتكار ، وتمثل الغاية الأساسية لقيادة التغيير فى تحقيق النماء والارتقاء والتطوير أو الوصول إلى الجودة الشاملة المطلوبة فى ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف الراهنة .

(د) متطلبات قيادة التغيير فى الجامعات :

تتطلب قيادة التغيير فى مؤسسات التعليم العالى ، الاضطلاع بمجموعة من الوسائل والإجراءات اللازمة فى هذا المجال وهى كالتى : (٤٣)

١ - التدريب ورفع المهارات الفنية والسلوكية للأفراد :

ويقصد به تلك الجهود الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية فى مجال معين ، فقد يكون التدريب فنياً متخصصاً فى الوظيفة أو الأنشطة التى يؤديها الفرد ، وقد يركز على الجوانب السلوكية ؛ كتلك البرامج التدريبية التى تهدف استثارة دافعية الأفراد للعمل والقيادة ، كما قد تركز تلك البرامج على تنمية المهارات الإدارية مثل طرق حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ولكى تقوم الإدارة بوضع خطة متكاملة للتدريب ، فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها من التدريب، ثم تقوم بتصميم خطة مناسبة لتنفيذ تلك الاحتياجات ، وبعد تنفيذها يتم تقويم نتائج التدريب وقياس مدى فعاليته فى تحقيق الأهداف أو الاحتياجات التدريبية المطلوبة .

٢ - نشر الوعى بالتغيير وأهميته :

يتطلب القيام بالتغيير الوعى بأهميته وضرورته ، وتوعية المقاومين للتغيير الذين يفضلون التشبث بالماضى والحاضر ، بحيث يمثلون معوقاً رئيساً لأية جهود إصلاحية تتبناها المؤسسة فى خططها ، الأمر الذى يحتم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأفراد فيما يتعلق بقبول التغيير وإدارته .

٣ - تطبيق الفكر الحديث فى الإدارة والقيادة :

ويشمل دراسة الأنظمة والهياكل الإدارية الحديثة ، وبخاصة ما تم تجريبه عملياً ، وتطبيق ما يتناسب منه مع البيئة والظروف المعاصرة .

٤- تطبيق المتهج العلمى فى التغيير :

فالمؤسسات فى حاجة ماسة إلى الإحاطة بالأسس والأبعاد العلمية التى يمكن تطبيقها لإحداث التغيير وقيادته .

وبالرغم من أهمية العوامل السابقة وضرورتها لقيادة عملية التغيير فى مؤسسات التعليم العالى ، إلا أنها تقتضى فى المقام الأول ضرورة توافر قائد لهذا التغيير ، إذ أن لكل تغيير قائد ذو رؤية خاصة ، يملك من الصفات ما هو مؤثر على وجدان الجماهير المحيطة به ، ويملك القدرة على جعل هذه الجماهير تصغى إليه ، وتعى ما يقول وتتقبله ، فهو يحركهم ويوجههم ويقنعهم بتحمل أعباء التغيير المطلوب .

فلم يعد النمط الإدارى التقليدى بقادر على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير ، مما يظهر الحاجة إلى الأنماط والمداخل الإدارية الحديثة كضرورة حتمية من أجل حسن التعامل مع مشكلات التغيير وفاعليته.(٤٤)

إن تولى دفة القيادة أثناء التغيير ليس أمراً يسيراً ، فهناك حاجة إلى مهارات إدارية مختلفة ، لأن السيطرة المركزية تقل ، وتترايد مسئوليات المديرين ، ولا بد للقائد كى يحقق النجاح فى هذه الظروف أن يبذل جهوداً إضافية ، الأمر الذى يتطلب من القائد ما يلى :

- فهم وصياغة رؤية محددة حول وجهة سير المجموعة .
- إشراك الآخرين فى هذه الرؤية .
- إيجاد بيئة يشعر فيها المرؤسين بشعور من يعمل على تجسيد الرؤية وتحويلها إلى واقع .(٤٥)

ويؤكد فولمر Fulmer (1989) على أهمية القيادة المؤهلة فى تعزيز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسى للتغيير ، حيث إن القائد الناجح يقدم ويعرض التغيير

لا على أساس أنه مطلب شخصى ، وإنما مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومة التغيير .^(٤٦)

فالقائد لا يتفرد بصنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بالشئون التطويرية ، ولا يستأثر فى تطبيقها ليعرضها على الآخرين عنوة واقتدار ، إذ أن المؤسسة فى هذا العصر التقنى وثورة المعلومات أصبحت من التعقيد ، بحيث لا يستطيع فرد بعينه أن يقوم باتخاذ جميع القرارات ، أو يطبقها وحده دون التعاون أو التشاور مع الآخرين .^(٤٧)

وتحتاج قيادة التغيير إلى توفر درجة عالية من المرونة ، فالقائد ذو المرونة المنخفضة يتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذى المرونة العالية ، وأهمها عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة ، منغلق الذهن ويميل إلى وضع قيود ، ومن هنا فإن إدارة التغيير تركز على عنصرين أساسيين ، الأول : إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى الآخرين ، والثانى : مرونة القائد التى تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير .^(٤٨)

ويذكر سليمان (٢٠٠٠) أن لقائد التغيير مواصفات خاصة ومتكاملة ، حتى يستطيع أن يدير عملية التغيير بكفاءة عالية ، وأن يحقق من خلالها أهدافه وطموحاته ، فقائد التغيير الفعال يجب أن يتمتع بالمواصفات والسمات الآتية :^(٤٩)

- ١- الحساسية نحو الأهداف والمطالب القومية ، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المجتمع ، والوعى بمسئوليات الإدارة مع المستويات المحلية والوطنية والعالمية، وارتباطها بالقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فى عملية التنمية .
- ٢- القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة ، وامتلاك الشخصية الخلاقة الطموحة التى تتعدى حدود المدير التقليدى أو غير القائد .

٣- فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ، ومنها التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها وخلق المناخ الملائم لتقبل التغيير .

٤- امتلاك إرادة جادة وشخصية قيادية بعيدة النظر ، قوية وحازمة ، قادرة على التأثير فى الآخرين ، وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ خطط التغيير دون مقاومة .

٥- المنهج العلمى فى حل المشكلات ، والحرص على استكمال البيانات الضرورية وتقصى كل البدائل ، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعى بينها ، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير والقدرة على حل المشكلات التى تواجهه بأسلوب خلاق ، والإحاطة بإدارة الأزمات .

٦- القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة للتغيير ، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية ، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين ، والاستجابة المناسبة للموقف الاجتماعى والتعمق فى فهم دوافع السلوك وديناميات الشخصية .

٧- المبادرة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف .

ويضاف إلى ذلك بعض الصفات والخصائص الأخرى لقائد التغيير فى الجامعة ، مثل :

١- الالتزام ، والحماس فى دعوة وحث الآخرين على القبول بالتغيير .

٢- المعرفة العملية بعمليات وقضايا التغيير فى المؤسسة .

٣- الإطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير المختلفة ، للمفاضلة بينها ، واختيار أنسبها طبقاً للموقف الذى تتم فيه عملية التغيير .

٤- استيعاب الإمكانيات والقدرات البشرية اللازمة للتغيير وقيادتها ، بما يساعد على الاندماج الفاعل مع الآخرين ، وعلى منحهم التفويض الملائم ، من خلال

عمل تعاونى تسوده الأجواء التواصلية الإيجابية التى تغمرها الثقة ، والتفاهم ، والوضوح ، والإقناع .

٥- الذكاء الاجتماعى والقدرة على التعامل بأسلوب سياسى فى إنجاز المهام والأعمال المطلوبة .

٦- امتلاك الرؤية المتعمقة أو البصيرة النافذة ، والرسالة الواضحة التى تعبر عن تفاصيل الرؤية ، وكذلك القيم المهنية التى تدعم العمل وتيسره .

٧- القدرة على خلق وتقدير المناخ الإيجابى الملائم للتغيير .

٨- العمل المخلص للارتقاء بقدرات المؤسسة .^(٥٠)

وبخلاف ما تقدم توجد مجموعة من المهارات التى يجب أن تتوافر لدى قائد التغيير الجامعى ، والتى يسهل من خلالها قيادة عملية التغيير داخل المؤسسة الجامعية بكفاءة وفعالية ، ومن أهمها :

١- التواصل الجيد مع الأفراد ، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير ، وكذلك المستهدفين بالتغيير .

٢- البراعة فى التخطيط الزمنى ، واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن ، مع مراعاة الظروف والمتغيرات الطارئة .

٣- مواجهة حالات الفشل ، والاحباط ، والعقبات أو المخاطر التى تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار .

٤- الاعتراف مع الأفراد بجهود أعضاء فريق التغيير ، وانجازاتهم ، وتحفيزهم لنجاح التغيير المستهدف .^(٥١)

هـ) مداخل قيادة التغيير فى مؤسسات التعليم العالى واستراتيجياتها المختلفة :

تركز دراسة عملية التغيير على مداخل نظرية متعددة للإدارة ، تبدأ من النظرة التقليدية ومداخلها المختلفة والتى لم تعد صالحة لمعالجة جهود التغيير بفعالية فى ظل متطلبات المستقبل ، فلم تعد مسئولية المؤسسة تنحصر فى وضع السياسات

والنظم وتركها تعمل تلقائياً ، بل عليها أن تسهم فى بناء المجتمع وتنميته ، وبالتالي امتدت مسئولية الإدارة لتتضمن إعطاء أهمية أكبر للأداء الفردى من جانب ، مع توحيد وتوفيق الجهود الفردية لخدمة متطلبات التغيير من جانب آخر ، ثم أتى اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بالإنسان ، وذلك بقصد الاستفادة من طاقات الفرد العامل إلى أقصى حد للمساهمة فى تحسين الإنتاجية المادية ، والتي تنتهى باستفادة أصحاب الشأن منها ، بصرف النظر عن إعادة التوزيع العادل والأخذ بيد غير القادرين على الإنتاج. (٥٢)

فلا يمكن فصل الإدارة عن الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية على الساحة العالمية والمحلية فى أى مجتمع ، فالإدارة تؤثر وتتأثر بكل ما يدور حولها من متغيرات ، فهى تتداخل وتتفاعل مع كل متغيرات العصر ، فهناك علاقة تفاعلية بين الإدارة كنظام فرعى داخل المجتمع بكافة متغيراته ومؤثراته المختلفة ، وأيضاً كنظام فرعى فى نظام أكبر فى العالم الخارجى بكافة متغيرات العصر ، والتي تتفاعل جميعها مع بعضها البعض. (٥٣)

ولقيادة التغيير فى مؤسسات التعليم العالى ، يمكن ولوج المداخل الآتية: (٥٤)

المدخل الأول : الأوتوقراطى Autocratic (قيادة من أعلى إلى أسفل) : أى إحداث التغيير وفقاً لخطوط السلطة الرسمية ، حيث تقوم الإدارة العليا بقيادة وتوجيه التغيير دون تدخل القيادات الأقل ، ويصلح هذا المدخل عادة فى التغيير الاستراتيجى ، ويعاب عليه فرض التغيير بالقوة ، نظراً لعدم مشاركة المرؤسين فى قيادة التغيير فضلاً عن مركزية الإدارة ، وعدم الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية ، وقلة الفرص المتاحة للابتكار والإبداع ، وعدم تشجيع المبادرات الفردية ، بالإضافة إلى وجود مقاومة كبيرة للتغيير ، وانخفاض الروح المعنوية والشعور بالإحباط لدى العاملين ، مما يؤثر بالسلب فى أدائهم وفى إنجازهم لأعمالهم المختلفة .

المدخل الثاني الحر الفوضى Laissez – Faire (قيادة من أسفل إلى أعلى) : أى قيام المرؤسين باقتراح مبادرات التغيير ، حيث تقوم القيادة بتشجيع مبادرات التغيير الآتية من أسفل ، ويستلزم ذلك وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير ، ويناسب هذا المدخل التغيير الثقافى (الانسانى) ، والتغيير فى طرق وأساليب العمل ، حيث تقل احتمالات مقاومة التغيير ، إلا أنه يعاب على هذا المدخل ، التسبب والفوضى وترك الحبل على الغارب أمام المرؤسين ، ليعمل كل منهم ما يراه مناسباً من وجهة نظره ، دون تحديد لنظام أو مسئوليات ، ودون وجود أهداف محددة أو متابعة دقيقة ، كما لا توجد معايير واضحة للحكم على الأداء ، فضلاً عن ضياع الكثير من الجهد والوقت ، وارتفاع التكلفة ، وغلبة الروتين واللامبالاة ، مما يؤثر سلباً على العمل والإنتاج .

المدخل الثالث الديمقراطي Democratic (قيادة تشاركية) : أى المشاركة من جانب جميع المستويات الإدارية فى تقرير وإحداث التغيير المطلوب ، وبالرغم من أن هذا المدخل يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة أكبر ، إلا أنه تقل احتمالات مقاومة التغيير إلى أدنى حد لها ، نظراً لمشاركة وقبول جميع الأفراد فى ذلك التغيير ، كما أنه يتيح فرصاً متعددة للابتكار والتجديد والبحث عن أفضل البدائل لتحسين الجودة الشاملة فى ضوء الإمكانيات المتاحة ، وتتعدد قنوات الاتصال المفتوحة ، وترتفع الروح المعنوية والثقة بالنفس ، وتتهياً الفرص المتنوعة للقيادة واتخاذ القرار والتعبير عن الذات ، من خلال المبادرات الفردية والجماعية ، وتنسجم الأهداف والتطلعات الفردية مع غاية المؤسسة ورسالتها وأهدافها ، وتتوحد كل الطاقات للعمل والإبداع ، مما يؤدى إلى الارتفاع بالكفاءة والجودة المطلوبة .

وعليه يعد هذا المدخل أفضل مداخل قيادة التغيير وأكثرها فاعلية فى تحقيق الأهداف المنشودة .

ويمكن أن تبرز قيادة التغيير بين هذه المداخل بحسب طبيعة الموقف الذى يتم فيه هذا التغيير ، كما تتأثر بدرجة المركزية أو اللامركزية المتبعة ، حيث يتمحور الأسلوب القيادى فى خط مستقيم ، يبدأ بالأسلوب الأوتوقراطى (مركزية السلطة والقيادة واتخاذ القرار) ، وينتهى بالأسلوب الفوضوى (حرية ممارسة السلطة والقيادة واتخاذ القرار) ، وبينهما يتأرجح الأسلوب الديمقراطى (المشاركة فى السلطة والقيادة واتخاذ القرار) .

ومن جانب آخر ، يستطيع قائد التغيير أن يؤثر فى تابعيه (أى يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذى يرغبه) باستخدام أى من الوسائل أو البدائل الآتية (بعضها أو كلها بحسب طبيعة الموقف الذى تتم فيه عملية التغيير):

- ١- استخدام السلطة الرسمية التى يخولها له منصبه .
- ٢- التأثير فى المرؤسين باستخدام وسيلة مناسبة للحوافز المالية ، سواء إيجاباً (منح مكافآت مالية) ، أو سلباً (الحرمان من المكافأة أو العلاوة مثلاً) .
- ٣- التأثير فى العاملين بالمؤسسة بما يتبع به القائد ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة، حيث يدرك الجميع أنه يعى ويفهم جيداً ما يفعله الآخرون .
- ٤- استخدام سلاح العاطفة (الحب والكراهية) للتأثير فى الآخرين ، وقيادتهم نحو التغيير المقصود .
- ٥- استخدام القوة أو النفوذ الشخصى للقائد ، لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التى يرضاها ، حتى ولو تم ذلك بدون رضاهم .^(٥٥)

هذا ويوجد العديد من استراتيجيات قيادة التغيير ، التى تصلح للاستخدام فى المجال التربوى بشكل عام ، وفى التعليم العالى بشكل خاص ، حيث يمكن أن تعتمد على قيادة التغيير فى الجامعات ، ويمكن تصنيف تلك الاستراتيجيات كالاتى :

- ١- الاستراتيجيات العقلانية ، وتسمى أيضاً الاستراتيجيات العقلانية التجريبية ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هو طبيعة التغيير نفسه،

ولذا تركز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير ، ومبرراته ، وتهتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة ، والصدق ، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجيات فى قيادة التغيير فى المؤسسات التربوية والتعليمية : التدريب قبل أو أثناء الخدمة ، وإنتاج المعرفة ، ونشر المعلومات ، وتقديم البراهين العلمية .

٢- استراتيجيات المناورة والإقناع ، وتقوم على شئ من التحكم فى بيئة التغيير عن طريق إظهارها فى صورة تجعل الأفراد ، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذى تدعمه شئ جيد ، وتعتمد هذه الاستراتيجيات غالباً فى الحث على التغيير ، أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعى متحيز للتغيير ، ومن الأساليب المستخدمة فى هذه الاستراتيجيات : القيام بتوفير بعض المواد التى لا تستخدم إلا بالمنخرطين فى جهود التغيير ، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) ، والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير ، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير فى الاتجاهات والسلوك ، وتقديم حوافز للمساهمين فى التغيير حسب التزامهم ، ومناصرتهم لجهود التغيير .

٣- استراتيجيات التسهيل ، والتى تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير فى المؤسسات ، وأفرادها ، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات ، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة ، وبطرائق الحصول عليها .

٤- استراتيجيات النفوذ أو القوة ، والتى تستخدم السلطة والنفوذ لإجبار أفراد المؤسسة على قبول التغيير وتطبيقه ، وذلك من خلال التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب فى التأثير على الأفراد وتوجيههم الوجهة التى يتطلبها التغيير.^(٥٦)

وتختلف الإستراتيجية التى يمكن أن تعتمد عليها قيادة التغيير ، باختلاف طبيعة هذا التغيير ، وكذلك باختلاف الظروف أو الموقف الذى تتم فيه عملية التغيير ، وبالرغم من تعدد المداخل والاستراتيجيات التى يمكن إتباعها لقيادة التغيير فى

الجامعات ، إلا أن قائد التغيير يبقى دائماً العنصر الحاسم ، والمحرك الأساسي أو الحيوى فى قيادة عملية التحول والتغيير داخل الجامعة .

ثالثاً : التصور المقترح لقيادة التغيير الفعالة فى الجامعات :

يقدم الباحث فى هذا الجزء الأخير من الدراسة تصوراً مقترحاً للقيادة الفعالة فى التغيير داخل مؤسسات التعليم الجامعى ، وذلك على النحو التالى :

أ- مرتكزات التصور المقترح :

يرتكز التصور المقترح لقيادة التغيير الفعالة فى الجامعات على عدد من الأسس والموجهات العامة ، وهى :

١- التغيير يجب أن يبدأ بالفرد ومن الفرد (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم) .

٢- التغيير ليس مسئولية فردية ، وإنما هو نتاج جهد وعمل جماعى .

٣- يتوقف نجاح التغيير فى بلوغ أهدافه التى أجرى من أجلها على وجود قيادة مؤثرة ، وفعالة للتغيير .

٤- يتوقف نجاح قيادة التغيير فى الجامعات على مدى نجاح قائد التغيير فى التأثير فى زملائه والآخرين داخل الجامعة ، وقدرته على قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم وتطلعاتهم الشخصية .

٥- ترتبط القدرة على قيادة التغيير فى الجامعات ، بتوافر مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية ، بالإضافة إلى المهارات والقدرات القيادية والفنية اللازمة لقائد التغيير داخل الجامعة .

٦- تتطلب القيادة الفعالة للتغيير فى الجامعة ، استخدام بعض مداخل التطوير الإدارى المساعدة والمعززة لها ، ومنها : المنظمة المتعلمة ، وإدارة المعرفة ، وإدارة التميز ، والتخطيط الاستراتيجى ، والقيادة التحويلية .

٧- تتأثر القدرة على قيادة التغيير وتوجيهه بالأيدولوجية التي يتبناها قائد التغيير، وانعكاساتها فكرياً وثقافياً وعملياً فى شخصيته وسلوكه .

٨- تتطلب قيادة التغيير بفعالية داخل المؤسسة الجامعية بيئة مناسبة دافعة ، ومحفزة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة للتغيير بفعالية ، وبحسب ما خطط لها .

ب- أبعاد ومجالات عمل التصور المقترح :

يركز التصور المقترح لقيادة التغيير داخل المؤسسات الجامعية على بعدين أو جانبين رئيسيين ، هما :

(١) الجانب التنظيمى والمؤسسى : وذلك من خلال الجهود الرامية إلى إعادة هيكلة البناء التنظيمى للمؤسسة ، والمتضمنة إحداث التغييرات فى التنظيم المؤسسى الرسمى ، وفى قواعد وسياسات العمل ونظم التوجيه والتنسيق والمتابعة والتقويم والاتصال والعلاقات الرسمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة .

(٢) الجانب الثقافى والانفعالى : وذلك عن طريق الجهود المبذولة لإعادة بناء النسق الثقافى فى الجامعة ، والذي يتضمن إحداث التغييرات فى الأنظمة المتصلة بالنماذج السلوكية والقيم والدوافع والمهارات والتفاعل والعلاقات الإنسانية بين الأفراد .

جـ - أهداف التصور المقترح :

انطلاقاً من فلسفة وأبعاد التصور المقترح لقيادة التغيير الفعالة فى الجامعات، يمكن تحديد أهدافه كالاتى :

- ١- تعزيز أساليب ووسائل العمل الجماعى ، والتعاونى لخدمة أهداف المؤسسة .
- ٢- تحقيق انسجام وتوحد الأهداف الفردية مع الغايات المؤسسية ، مما يؤدي إلى ذوبان التنظيم غير الرسمى فى التنظيم الرسمى للمؤسسة .
- ٣- تعزيز الجانب الانفعالى والانسانى ، وتدعيم العلاقات الإنسانية والتفاعل الايجابى بين الأفراد .

٤- التحسين والتطوير المستمرين للأداء الفردى والجماعى ، وعلى مستوى المؤسسة ككل .

٥- تحسين الأداء الإدارى ، من خلال تحقيق درجة أكبر من المرونة الإدارية ، وإدخال التعديلات اللازمة فى الهياكل والنظم الجامعية .

د- أنشطة وإجراءات تنفيذ التصور المقترح :

فى ضوء الاطار النظرى وأدبيات الدراسة ، فإن قيادة عملية التغيير بنجاح ، لتحقيق الأهداف المرجوة منها داخل الجامعة ، يمكن أن تتم من خلال اضطلاع قائد التغيير الجامعى بما يلى :

أولاً) فيما يتعلق بالجانب التنظيمى والمؤسسى :

يقوم قائد التغيير داخل الجامعة بالمهام الآتية :

- ١- إيجاد رؤية مشتركة للعمل ، يتم فى ضوءها التغيير والتطوير المستهدف .
- ٢- المواءمة بين غايات وأهداف المؤسسة الجامعية ، وأهداف الأفراد وتطلعاتهم الشخصية .
- ٣- صياغة الأهداف الإستراتيجية للتغيير ، بالمشاركة مع الزملاء والآخرين .
- ٤- حفز العاملين لتجويد مهامهم ولزيادة حماسهم للعمل ؛ بتحديد أهدافهم بصورة فردية والعمل على تليبيتها ، ومساعدتهم على مواصلة جهودهم التطويرية ، مع الاستفادة من طاقاتهم الخلاقة فى عملية التغيير ، وما يتطلبه ذلك من تعزيز ودعم كل ما يسهم فى النمو المهنى لديهم .
- ٥- تهيئة الفرص لجميع الزملاء والمرؤسين للمشاركة فى صنع القرار ، وفى اقتراح الحلول الناجحة للمشكلات التى تواجههم داخل الجامعة .
- ٦- تشجيع الزملاء والآخرين لتقييم طريقة عملهم ، وللتعرف على فرص تطويرها ، وفق أساليب موضوعية متدرجة ومقبولة .

- ٧- تدريب مجتمع الجامعة على كيفية التعامل مع التغيير ، مع ربط إجراءات جودة وتميز العمل ، بالقدرة على التوافق والتفاعل الإيجابي مع التغيير المستهدف .
- ٨- تطوير هياكل تنظيمية مرنة ، ومناسبة تتماشى مع متطلبات التغيير ومراحله .
- ٩- صياغة خطة التغيير ، وتنفيذها بتدرج زمنى معلوم ، بالتنسيق مع الزملاء والعاملين ، على أن تحدد فيها المهام والأدوار بدقة كافية ، مع إعطاء الأفراد الفرصة لتوقع احتمال التغيير ، والمساهمة فى إحدائه بالصورة التى تحقق أهداف المؤسسة .
- ١٠- تهيئة العاملين وإجراءات العمل ، للتوجه نحو التغيير ، وللتعامل بمرونة وكفاءة مع عملية التغيير .
- ١١- دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فى عملية التغيير ، والتخطيط لاستيعابها ، والتفاعل معها .
- ١٢- تجذير عملية التغيير والتأسيس لها ضمن ثقافة المؤسسة ، بما فيها العمل على إعداد وتهيئة جيل ثانٍ لقادة يستطيعون قيادة التغيير فى المستقبل .
- ١٣- تحسين بيئة العمل ، والحرص على جعلها بيئة محفزة ، وداعمة للتغيير .
- ١٤- تهيئة الفرص المتعددة والمتنوعة لتنمية قدرات التفكير العلمى والإبتكارى ، وإتاحة المجال لكافة الأفراد داخل الجامعة ، لتقديم وطرح أفكارهم ومقترحاتهم حول عملية التغيير ، والأخذ بها .
- ١٥- متابعة التغيير وتقويمه أولاً بأول ، لتدعيم نواحي القوة ، ولمعالجة أية انحرافات أو فجوات عن الأداء المخطط ، والاستفادة منها فى استمرارية عملية التغيير .

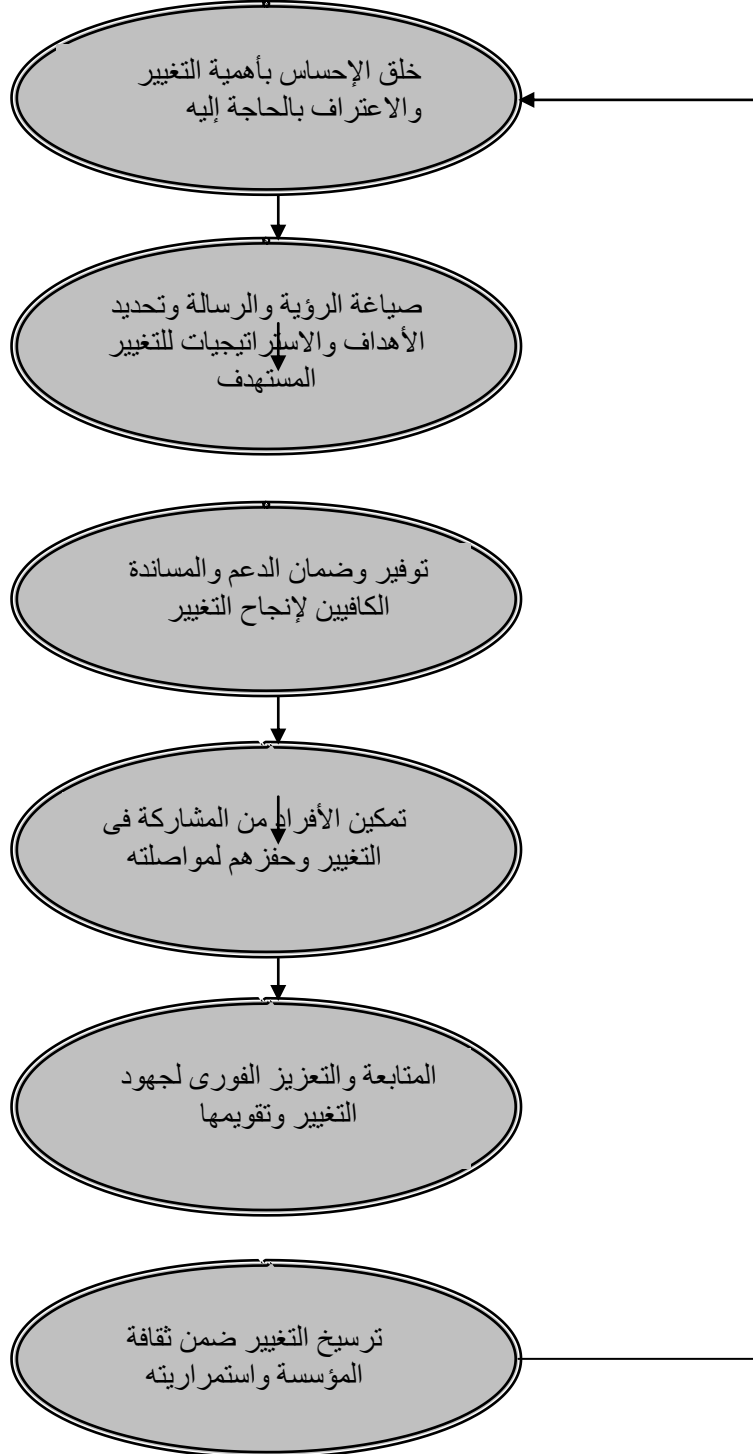
ثانياً) وفيما يتعلق بالجانب الثقافى والانفعالى :

يضطلع قائد التغيير داخل البيئة الجامعية بالمسئوليات الآتية :

- ١- تهيئة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة ، ليكونوا أكثر ترابطاً وتماسكاً ، وبالشكل الذى يجعلهم يشعرون بتقدير كل واحد منهم .

- ٢- خلق وتدعيم الثقة المتبادلة ، والعلاقات الإنسانية والتواصل الإيجابي مع هيئة التدريس والجهاز الإدارى والعاملين ، وحثهم على التعاون والعمل ضمن فريق ، وإزالة ما قد يوجد بينهم من حواجز أو خلافات .
 - ٣- المساهمة فى نشر ثقافة التغيير للعاملين فى الجامعة ، لتوليد نوع من الحماسة والاستعداد للتغيير بين أفراد المجتمع الجامعى .
 - ٤- خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير داخل الجامعة .
 - ٥- إقرار والالتزام بمبدأ العدالة والمساواة بين الجميع داخل المؤسسة الجامعية .
 - ٦- تقدير واحترام رغبات ومشاعر الأفراد ، والسعى لإشباعها .
- وأياً كان نوع التغيير وحجمه فى المؤسسة ، فإن المهام الأساسية لقائد التغيير الفعال فى الجامعة ، يمكن تناولها على النحو الموضح بالشكل التالى :

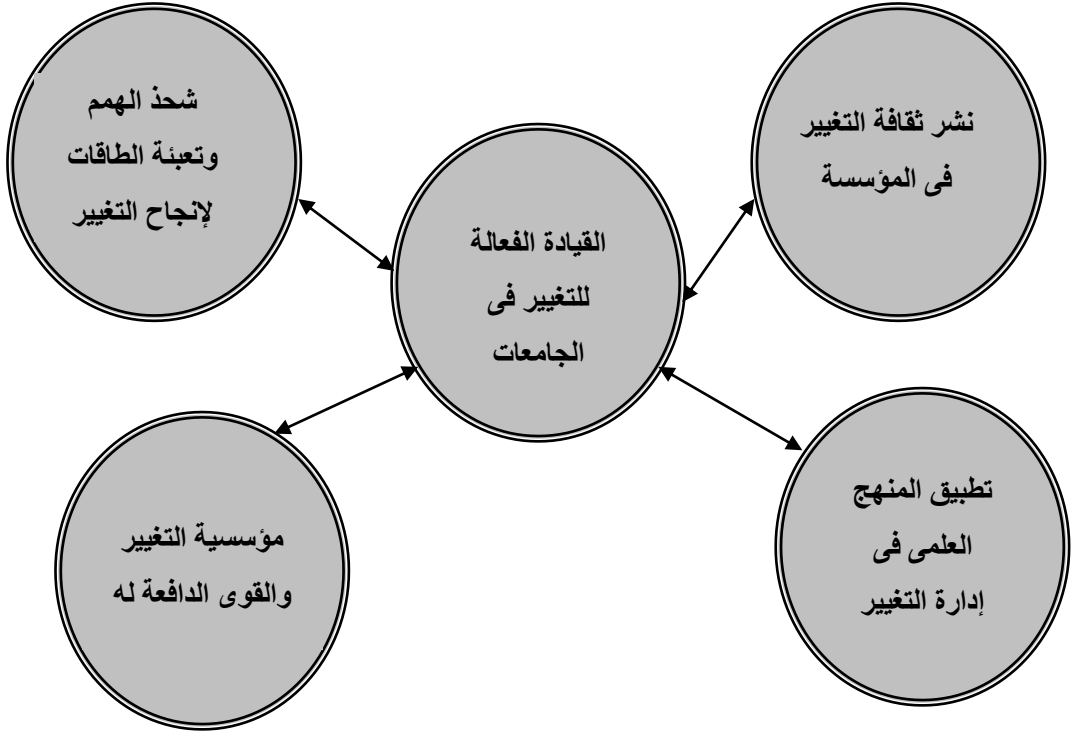
شكل رقم (١) مسئوليات القيادة التغييرية الفعالة فى الجامعات



هـ - وسائل تنفيذ التصور المقترح :

إن نجاح قيادة التغيير وفعاليتها في الجامعات ، يعد مرهوناً باستخدام قائد التغيير بعض الوسائل الضرورية في عملية التغيير داخل مؤسسات التعليم الجامعي ، والشكل رقم (٢) يوضح ذلك :

شكل رقم (٢) الوسائل الضرورية للقيادة الفعالة للتغيير في الجامعات



ويتضح من الشكل السابق ، وجود علاقة تفاعل دينامي بين تلك الوسائل والأدوات التي تعتمد عليها القيادة الجامعية في التغيير داخل مؤسساتها ، وبين القيادة الفعالة للتغيير في هذه المؤسسات .

و - متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

إن اضطلاع قيادة التغيير بالمهام والمسئوليات المناطة بها داخل الجامعات بكفاءة عالية ، يتطلب توافر مجموعة من الشروط والمتطلبات اللازمة ، وهي كالتالي:

أ- متطلبات فنية ، وتشير إلى بعض الأمور الفنية والمهنية وثيقة الصلة بقيادة عملية التغيير في الجامعات ، ومنها :

- ١- التركيز على الأبعاد القيادية بدرجة أكبر من المهام الإدارية .
- ٢- إدراك قيادة التغيير لضخامة المهام والمسئوليات المناطة بها داخل الجامعة.
- ٣- ضرورة أن تتوافر في قائد التغيير الجامعي ، القدرات الأكاديمية والإدارية والتربوية المطلوبة ، للتأثير في الآخرين وتوجيههم بسهولة وكفاءة نحو تحقيق أهداف التغيير المنشود .
- ٤- الإلمام الكافي بطبيعة برامج المؤسسة الجامعية ، وبخدماتها المختلفة .
- ٥- الإلمام باستراتيجيات وأساليب قيادة التغيير لدى الأفراد .
- ٦- تنويع أسلوب القيادة ، واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف منها .
- ٧- توفير بيئة اتصالية فعالة ، ومناسبة لنجاح عملية الاتصال والتفاعل الايجابي بين أفراد المجتمع الجامعي .

ب- متطلبات شخصية ، وتشمل مجموعة من السمات والخصائص الشخصية لقائد التغيير الناجح داخل الجامعة ، وأبرزها :

- ١- الثقة بالنفس .
- ٢- المبادأة وتحمل المسؤولية .
- ٣- الحزم والشخصية القوية .
- ٤- إنسانية القيادة .
- ٥- العدل والموضوعية .
- ٦- الديمقراطية واحترام آراء ورغبات الآخرين .

٧- القدرة على النقد والتقييم الذاتى ، وعلى مواصلة التعليم والتطوير .

ج- مهارات قيادية ، وتتضمن بعض المهارات اللازمة لقائد التغيير الفعال ، وتتركز تلك المهارات فى الأبعاد الرئيسة التالية :

- ١- تنمية وتفعيل العلاقات الإنسانية الإيجابية .
- ٢- بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد .
- ٣- تحقيق الاتصال الفعال .
- ٤- تحقيق الشراكة فى عملية التغيير .
- ٥- الفعالية فى إدارة وقت التغيير .
- ٦- التوجيه والحشد نحو تحقيق أهداف التغيير .

ز- ضمانات نجاح التصور المقترح فى تحقيق أهدافه :

توجد بعض الشروط والضمانات المطلوبة لنجاح قيادة التغيير داخل الجامعات فى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، وأهمها :

- ١- ضرورة تقديم عملية التغيير للعاملين مدعومة بأسانيد تتسجم مع القيم السائدة داخل المجتمع الجامعى .
- ٢- عدم الإفراط فى التفاؤل أو المبالغة فى التغيير بشكل لا يتناسب مع الإمكانيات والظروف أو المتغيرات الراهنة .
- ٣- ضرورة أن يكون التغيير الجامعى مدعوماً من جهات أخرى محايدة ؛ كالجمعيات العلمية ، وهيئات الاعتماد الأكاديمية ، ومؤسسات المجتمع المدنى ، أو أية مؤسسة أخرى معروفة بمصداقيتها ومهنتها ، لضمان قبوله والوثوق به .
- ٤- يجب أن يمثل قائد التغيير فى الجامعة ، نموذجاً وقُدوة لزملائه والآخرين ، كى يتسنى له التأثير فيهم ، ويسهل عليه قيادتهم نحو التغيير المستهدف .
- ٥- استمرارية القائد فى تطوير صفاته الشخصية والمهنية على حد سواء ، وذلك من خلال وضع أهداف فردية محددة ، والسعى لتحقيقها .

٦- التعرف إلى مسببات مقاومة التغيير ، للعمل على إزالتها ، أو التخفيف من حدتها وآثارها .

٧- منح قادة التغيير فى الجامعات مزيداً من الحكم الذاتى واللامركزية الإدارية، أو السماح لهم بقدر أكبر من المرونة فى تصريف الأمور الهامة داخل مؤسساتهم ، وفى اتخاذ القرارات المتعلقة بها .

٨- تناوب القيادة ، لضمان التجديد والقبول من جميع الأفراد داخل المؤسسة .

٩- وجود تكلفة مقبولة للتغيير ، ويمكن توفيرها ذاتياً .

١٠- توفير كافة التسهيلات المادية والفنية والبشرية اللازمة لعملية التغيير .

١١- دعم الإدارة الجامعية لعملية التغيير ، والتأكيد على أهمية متابعتها وتقويمها فى كل مرحلة من مراحلها .

المراجع :

١- فاروق عبده فليبه : مبادئ السلوك التنظيمى فى جماعات العمل ، هارتى للطباعة والنشر المنصورة ، مصر ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٢٣٤-٢٣٥ .

٢- سعد عبد الله الزهرانى : نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته فى مؤسسات التعليم العالى ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الاسلامى ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥ ، ص ٩ .

٣- حامد صالح الشمري : إدارة الجودة الشاملة ، صناعة النجاح فى سباق التحديات ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ط(٢) ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٢٠-١٢٢ .

٤- جابر محمود طلبة : التجديد التربوى من أجل جامعة المستقبل ، آفاق الخطاب التربوى ، قضايا وبحوث فى أصول التربية ، مكتبة الإيمان ، المنصورة، مصر ، العدد (٣) ، ط(١) ، ١٩٩٩ ، ص ص ١-٥ .

٥- فيصل سعد الوسمى : درجة إسهام القادة التربويين فى إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية فى دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٤-٢٥ .

٦- إنظر :

- John Richard Cochren : A conceptual Model to Assist Educational Leaders Manage Change (Change Management, Leadership),
Dissertation Abstracts, International, Indiana State University, 1993.

- هالة عبد المنعم سليمان : إدارة التغيير التربوى فى المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ .

- محمد يوسف العطيات : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين ، رسالة دكتوراه منشورة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ .

7- Kenneth Leithwood : Leadership for the School Restructuring Educational Administration
Quarterly, Vol.(30), No.(4), 1994, p.498 .

٨- منى مؤتمن عماد الدين : قيادة التغيير فى المؤسسات التربوية ، وزارة التربية والتعليم ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص ٣-٤ .

٩- فاروق عبده فليح ، أحمد عبد الفتاح الزكى : معجم مصطلحات التربية ، لفظاً واصطلاحاً ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٩ .

١٠- محمد يوسف العطيات ، مرجع سابق ، ص ٩٤ .

١١- منى مؤتمن عماد الدين ، مرجع سابق ، ص ٣-٤ .

12- W. John Morgan ; David Hopkins : Dow Need A Common Wealth, Network of Colleges of Educational Leadership, Round Table ,Sep. issue, 2000 .

13- Agnes Gilman Case : The Effect of Leadership Behaviours on the Facilitation of Chang in An Urban School District, University of New York , 1997 .

14- Britt Watwood : Managing Organizational Change, Paper Presented at the Sixth Annual International Conference for Community , Technical College Chairs, Reno, Nevada, 1997.

15- George A. Baker : Managing Change : A Model for Community College Leders , American Association of Community Colleges, Washington, Dc., 1998 .

16- Carol Kozeracki : Managing Organizational Change in the Community College , ERIC Clearing House for Community Colleges Los Angeles, ERIC Identifier, ED424884, 1998 .

17- Johns Levin : Sense-Making in the Community College : The Meanings of Organizational Change , Document Resune , Center for the Study of Higher Education, University of Arizona,1998.

18- Pamela Eddy : The Impact of Presidential Cognition on Framing Organizational Change, Paper Presented at the Annual Conference of the Study of Community Colleges, Dallas, Tx, April , 2003 .

١٩- منى مؤتمن عماد الدين : تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣ .

20- Julia Storberg & Richard Tarraco :Change and Higher Education: A Multidisciplinary Approach , University of Nebraska , 2004 .

21- Richard Toracco, E. Richard Hoover And Sheri Knippelmeyer : Organization Development and Change in

Universities, University of Nebraska ,2005 .

22-Sharon Turnbull & Gareth Edwards : Leadership Development for Organizational Change, "New" UK University, 2005 .

٢٣- آلاء أحمد الأصبحى : أنموذج مقترح لإدارة التغيير فى الجامعات اليمينية العامة فى ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧ .

٢٤- عبد الخالق حنش الزهرانى : واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرى مراكز الإشراف التربوى بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ٢٠٠٨ .

٢٥- سعيد ياسين عامر ، على محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، مركز وايدسيرفس للاستثمارات والتطوير الادارى ، مصر ، الطبعة الثانية ، ١٩٩٨ ، ص ٥٤٤ .

٢٦- محمد بهجة جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٩ ، ص ١٢٦ .

٢٧- منى مؤتمن عماد الدين : تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية فى إعداد مديرالمدرسة ، مرجع سابق ، ص ١٢ .

٢٨- سامية موازى : مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو والجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٤ ، ص ٤ .

٢٩- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص ص ٣٤٥-٣٤٧ .

- ٣٠- فاروق عبده فلييه ، السيد محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ ، ص ص ٣٦٥-٣٦٠ .
- ٣١- سعد عبد الله الزهراني : تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، المبادئ والأسس .. مدخل تطويري ، مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة ، مكة المكرمة ، السعودية ، العدد الثاني عشر ، ١٩٩٥ ، ص ٢٥٦ .
- ٣٢- عمار براهيمية : إدارة التغيير ، المركز الجامعي ، تبسة ، الجزائر ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٧-٨ .
- ٣٣- المرجع السابق ، ص ص ١٣-١٦ .
- ٣٤- محسن أحمد الخضيرى : إدارة التغيير ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، الطبعة الأولى ٢٠٠٣ ، ص ص ٢٣-٢٩ .
- ٣٥- بهاء الدين المنجى العسكرى : إدارة التغيير فى منظمات الأعمال ، التجربة الماليزية نموذجاً ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، الأكاديمية العربية بالدانمارك ، ٢٠١٠ ، ص ص ٣١-٣٣ .
- ٣٦- أحمد ماهر وآخرون : الإدارة ، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ٦٩٩ .
- ٣٧- سعيد ياسين عامر : مفاهيم إدارة التغيير وأهميته ، مركز وايد سيرفس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩١ ، ص ٥١ .
- ٣٨- هدى سلمان الجهينى : أهمية مدخل إدارة التغيير .
WWW.almualem.netmagaa/1078.html
- ٣٩- على السلمى : ملامح الإدارة الجديدة فى عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإدارى الثالث ، الجمعية السعودية للإدارة ، جدة ، ٢٠٠٥ ، ص ١١٥ .

- ٤٠- منى مؤتمن عماد الدين : آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية فى البلاد العربية ، مركز الكتاب الأكاديمى ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٤-٢٠ .
- 41- j.p.Kotter : Leading Change, Harvard Business School, U.S.A. , 1996, P.187 .
- 42- R.l.Daft : organization Theory and Design, 4th ed., West Publishing Co., New York, 1992, PP. 468-469 .
- ٤٣- إسماعيل رفندى : إدارة التغيير تقتضى إرادة التغيير ، المجلة الالكترونية تأملات الوطن العربى .
<http://www.islammemo. cc/filz/one-news.asp?IDnews=966>
- ٤٤- سعيد ياسين عامر : استراتيجيات التغيير ، مركز وايدسيرفس ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٥٩ .
- ٤٥- سكوت سينيثيا ، جافى دنيس : إدارة التغيير فى العمل ، ترجمة بشير البرغوثى ، دار المعرفة ، الرياض ، ٢٠٠١ ، ص ١٢١ .
- 46-Robert Fulmer : The New Management, 4th ed. , Macmillan Publishing Co., New York, 1989, P.200 .
- 47-T. Chandler : Empowering Teachers, Empowering Principles, NASSP Bulletin, No.(83),PP.117-118 .
- ٤٨- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الفجر ، الرياض ، ط(٢) ، ١٩٨٥ ، ص ٦٣ .
- ٤٩- نجدة سليمان : تطوير الإدارة التعليمية ، رؤية مستقبلية ، دار الشمس للطباعة ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٥٨ .
- ٥٠- عزت جرادات ، منى عماد الدين : استشراف آفاق الإدارة التربوية فى البلاد العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٢٨-٢٩ .

- ٥١- يورك برس : إدارة التغيير ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٣٦-٣٧ .
- ٥٢- موسى اللوزي : اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، م (٢٥) ، ع(٢) ، ١٩٩٨ ، ص ٣٣٩ .
- ٥٣- زينب حقي : الإدارة ومتغيرات العصر ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١١٩ .
- ٥٤- كفاية يوسف أبو عيدة : الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، فلسطين ، ٢٠١٠ ، ص ص ٢٩-٣٢ .
- ٥٥- فاروق عبده فليته : السلوك التنظيمي في جماعات العمل ، مرجع سابق ، ص ص ٢٣١-٢٣٢ .
- ٥٦- سعد عبد الله الزهراني : نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص ص ٣٣-٤٠ .