

قيادة التغيير في الجامعات السعودية

أ نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير

دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة
أمانة المنطقة الشرقية
٢٥-٢٦ ربيع الأول ١٤٣٠هـ

د . تركي بن كديميس العتيبي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
قسم العلوم التربوية - كلية التربية
جامعة الطائف

ملخص الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في بلادنا ، ومن ضمنها الجامعات في عصرنا الحالي الكثير من التحديات ، والتغيرات المتسارعة والمتلاحقة ، ولذلك كان من اللازم على تلك المؤسسات أن تعد عدتها إنطلاقاً من أقسامها الأكاديمية حجر الزاوية ، ومصنع قرارات العمل الأكاديمي داخل الجامعة لكي تكون قادرة على تغيير قواعدها ، وإجراءاتها حتى تستطيع مواجهة تلك التحديات ، ومواكبة تلك التغيرات .

ولأن العمل الإداري داخل أي منظمة تربوية يقتضي في المقام الأول أن تكون هناك قيادة فاعلة تستطيع توجيه مسار العمل بداخل تلك المنظمات ، وتستطيع أيضاً أن تقود العاملين إلى تحقيق أهدافهم المشتركة .

وحيث أن عملية التغيير هي عملية معقدة ، وغير سهلة ، بل إنها تكون في غاية الصعوبة حين يتم تطبيقها في المنظمات التربوية لخصوصية مجتمعها ، ولكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قد يرى في التغيير مهدداً لاستقراره ، ومقوضاً لصلاحياته التي لا يريد لأحد أن ينتزعها منه ، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته ، أو في مصلحة المنظمة التي يعمل بها ، أو حتى في مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه .

ولذلك أصبحت مهمة قيادة التغيير مهمة عسيرة تحتاج إلى بيئة مناسبة ، وإلى إستراتيجيات ملائمة ، وإلى إمكانيات متكاملة ، وقبل ذلك تحتاج إلى قيادة فاعلة تستطيع نقل المؤسسة التربوية التي تحتضنها إلى آفاق أرحب ، تحقق للمؤسسة التربوية أهدافها ، وتلبي رغبات منتسبيها ، وتضمن أيضاً الانتقال السلس لعملية الانتقال تلك ، وسط أمواج المقاومة المتلاطمة التي لاشك أنها تعتبر واحداً من أبرز معوقات عملية التغيير داخل أي منظمة .

وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم قيادة التغيير ، وبيان أهدافها ، وإلى التعرف على خصائص وطبيعة قيادة التغيير في المنظمات التربوية إجمالاً ، وفي الجامعات على وجه الخصوص ، وإلى الإحاطة بالإستراتيجيات المتبعة في قيادة التغيير ، ثم الخروج بأمموزج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية ينطلق من الدور الرئيس لرئيس القسم الأكاديمي كقائد لعملية التغيير داخل البيئة الجامعية .

مقدمة :

بعد أن كان الثبات هو القاعدة ، والتغيير هو الاستثناء ، تبدلت تلك الحالة اليوم في عالمنا المعاصر فأصبح التغيير هو القاعدة ، والثبوت ، والجمود هو الاستثناء.

ولأن منظمات اليوم ، ومن ضمنها المنظمات التربوية ، باتت تواجهها الكثير من التحديات ، وتمر بالعديد من التغييرات ، والتحويلات المتسارعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة ، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة ، وفعالية ، للعبور بتلك المنظمات ، وسط هذه الأمواج العاتية إلى بر التطوير والتحسين ، والعمل المخطط الذي تحقق تلك التنظيمات في إطاره آمالها ، وتطلعاتها ، وتبلي من خلاله احتياجات جماهيرها ، ومتطلباتهم التي تتزايد في كل يوم ، بل في كل دقيقة ، وفي كل ثانية.

ويُعد التغيير في مؤسسات التعليم العالي بعامة ، والجامعات بخاصة عملية معقدة ، وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات ، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير ، وتتصدى له في تلك المؤسسات (الزهراني، ١٩٩٥ م ، ص ٩).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي ، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين ، والتعايش الفاعل فيه ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته ، وتحدياته ، وتقنياته (Leithwood, 1994, p498).

ويحتاج مجهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة ، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود ، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه (الشمري ، ٢٠٠٧ م ، ص ص ١٢٠-١٢).

ويتوقع أن يكون التغيير في ميدان التعليم العالي قوة ملزمة ، تصعب مقاومتها خلال العقد القادم من السنين ، وسوف تكون هناك عوامل أخرى إضافة إلى التقييدات التي تفرضها الميزانية العامة تجبرنا على فعل الكثير بالقليل من المال ، وتشمل تلك التقييدات : السرعة الهائلة في انتقال المعلومات ، والمناقشات المحتملة القادمة بين الجامعات الافتراضية ، والدورات الدراسية التي تنظمها الشركات ، والحاجة إلى إدخال التكنولوجيا في التعليم ، والتوقعات والمطالب المتبدلة الصادرة عن الطلبة والآباء ، وانتقاء وإدارة الجسم الطلابي والتدريسي ، والتأكيد المتزايد على مبدأ المساءلة والمحاسبة ، وهي تحديات تضع إداري

الجامعات أمام مسؤولية تطوير رؤية لا يستطيعون دوماً تحديدها بدقة ، وتقتضي منهم القيام بحوارات تتسم بعمق التفكير ، وإن ينكبوا على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل داخل الفروع العلمية ذاتها حيث يحدث التغيير الحقيقي (لو كاس ، ٢٠٠٠ م ، ص ٥١).

ويتطلب التغيير في النظم التربوية أو في أي من مجالاتها جهداً منظماً ، ومخططاً له بدقة ، كما يتطلب قيادات تربوية مدربة ، ومؤثرة ، لأن التربية تُعد في مقدمة الوسائل التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان (القسوس ، ٢٠٠٤ م ، ص ٢٥).

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يتميز العصر الذي نعيشه بسرعة التغيير ، مما يجعل من عملية التغيير أمراً حتمياً في المنظمات التربوية ، حتى تصبح تلك المنظمات قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعتها ، وتكون قيادة التغيير بها مستعدة ، بل ومهيأة لتقوم بالدور الريادي المناط بها نحو إحداث التغييرات التربوية التي تواكب بها التغييرات الحادثة والمتسارعة.

وبالنظر إلى وجود الضغوط التي تقع على عاتق المنظمات التربوية ، باعتبارها أنها هي المسؤولة عن تطوير ، وتحديث المجتمع ، والركيزة الأساسية التي يُعول عليها للقيام بتلك المهمة ، فإن ذلك الأمر هو مما يصعب على تلك المنظمات قيامها بتلك المهمة ، بل أن ذلك الوضع يجعل من تلك المنظمات ، وقادتها أمام تحد كبير لمواكبة ما يحدث ، ولقيادة عملية التغيير (الوسمي ، ٢٠٠٦ م ، ص ص : ٢٤-٢٥).

وتحتاج مؤسسات التعليم العالي في عالمنا العربي اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى التغيير ، الذي يضمن لها الاضطلاع بدورها في التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والتربوية للمجتمع العربي ، مما يؤكد أهمية تبني هذه المؤسسات لنماذج ، واستراتيجيات التغيير المخطط الذي يضمن لها تحقيق هذا الدور (الزهراني ، ١٩٩٥ م ، ص ٦٣).

وقد كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة كوشرين (Cochren,1993) ، وعماد الدين (٢٠٠٤ م) ، وسليمان (٢٠٠٥ م) ، والعطيات (٢٠٠٦ م) عن عدم توفر القيادة المؤثرة ، وغياب الدور القيادي ، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال ، وضعف كفاية القيادات التربوية تُعد من أبرز

المقومات التي تواجه عملية التغيير ، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات ، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات.

وتتولد عند مناقشة قوى التغيير في معظم الأحيان صورة متشائمة عن أوضاع التعليم العالي ، تصوره على أنه نظام يتسم بالجمود ، وأنه نظام ليس لديه قابلية للتكيف ، حتى أن ألسنة الناس تناقلت دعايات كثيرة تغمز من قناة التعليم العالي ومنها : أنه من السهل على المرء أن ينقل مقبرة من مكانها ، وليس سهلاً عليه إحداث تغيير في الجامعة ، أن رئيس الجامعة كمثل حفار في مقبرة يوجد الكثير من الناس تحته ، ولا أحد يصغي إليه (لو كاس ، ٢٠٠٠ م ، ص ٥٢).

وتعد القدرة على قيادة التغيير هي جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة ، حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (مبنى عماد الدين ، ٢٠٠٤ م ، ص ص : ٣-٤).

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في السؤال الذي يتعلق ببناء أ نموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية ، بواسطة الدور الذي يمكن أن يقوم به رؤساء الأقسام الأكاديمية بتلك الجامعات.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التالي :

- ١ - تحديد مفهوم قيادة التغيير ، وبيان أهدافها.
- ٢ - التعرف على خصائص وطبيعة قيادة التغيير في المنظمات التربوية إجمالاً ، وفي الجامعات على وجه الخصوص.
- ٣ - التعرف على استراتيجيات قيادة التغيير.
- ٤ - تحديد المهارات اللازمة لقيادة التغيير داخل المنظمات التربوية.
- ٥ - بناء أ نموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها :

- ١ - تسلط الضوء على واحداً من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيراً لتحقيق التنمية المرغوبة في سلوك ، وأداء العاملين في المنظمات التربوية عموماً ، والجامعات على وجه الخصوص.
- ٢ - حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى التغيير المستمر ، الذي يمكنها من التغلب على التحديات المتسارعة التي تواجهها ، وما يتطلبه ذلك من وجود قيادة فاعله ، تستطيع قيادة تلك العملية بكل كفاءة ، وفعالية.
- ٣ - تقديم إطار نظري ، يحدد مفهوم هذا الاتجاه الجديد ، ويبرز خصائصه ، وإمكانياته ، لتحقيق التغيير المرجو.
- ٤ - تهيئة القيادات التربوية في الجامعات السعودية للاستفادة من الاستراتيجيات التي تستخدمها قيادة التغيير في الرفع من مستوى أداء العاملين ، وفي اتخاذ القرارات المناسبة.
- ٥ - قلة الدراسات العربية التي تناولت قيادة التغيير في الجامعات.
- ٦ - بناء نموذج مقترح لكيفية قيادة التغيير في الجامعات السعودية تأمل الدراسة أن يستفيد منه القائمين على أمر الجامعات السعودية.

حدود الدراسة :

أ - الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تحديد مفهوم قيادة التغيير ، وطبيعتها ، وخصائصها ، وعلى التعرف على الاستراتيجيات التي تعتمد عليها قيادة التغيير ، وتحديد المهارات اللازمة لقيادة التغيير ، وبناء نموذج لقيادة التغيير في الجامعات السعودية.

ب - الحدود المكانية :

اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات السعودية.

مصطلحات الدراسة :

القيادة : هي " القدرة على التأثير في الآخرين " (ماهر ، ١٩٩٧م ، ص٣٠٦) . وهي : " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك " (البدري ، ٢٠٠٢م ، ص١٠٥) .

التغيير : هو " عملية تشمل سلوك الأفراد ، وهياكل التنظيم ، ونظم الأداء وتقويمها ، والتكنولوجيا ، وذلك بغرض التفاعل ، والتكيف مع البيئة المحيطة " (عماد الدين ، ٢٠٠٣م ، ص١٢) .

وهو : " عملية التحول من الواقع الفردي للفرد ، أو المؤسسة ، إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة ، بأساليب ، وطرق معروفة ، لتحقيق أهداف طويلة ، وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد ، أو المؤسسة ، أو كليهما معاً " (العطييات ، ١٤٢٦هـ ، ص٩٤) .

قيادة التغيير : هي " قيادة الجهد المخطط ، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (منى عماد الدين ، ٢٠٠٣م ، ص٦٨) .

ويقصد بها الباحث في هذه الدراسة : قيادة التغيير المخطط داخل كل جامعة ، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها ، بحيث تستطيع الجامعة التكيف مع ما يواجهها من تحديات ، وعقبات ، وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المرجو .

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري :

مفهوم التغيير :

التغيير هو " الإصلاح الشامل المنظم المنسق ، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق " (فليه وعبد المجيد ، ٢٠٠٩م ، ص٣٦٠) .

وهو : " التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، والتي تكون أساسيات المجتمع " (الطجم والسواط ، ٢٠٠٠م ، ص٢٩٧) .

وهو : " عملية تشمل سلوك الأفراد ، وهياكل التنظيم ، ونظم الأداء وتقويمها ، والتكنولوجيا ، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة " (منى عماد الدين ، ٢٠٠٣ م ، ص ١٢).

خصائص التغيير :

يتصف التغيير بعدة خصائص ومن أبرز تلك الخصائص :

- ١ - الأهدافية ، بحيث يتجه إلى تحقيق هدفه ، ويسعى إلى غاية معلومة موافق عليها ، ومقبولة من قوى التغيير.
- ٢ - الواقعية ، فيرتبط بواقع حياة المنظمة ، ويتم في إطار إمكانياتها ، ومواردها ، وظروفها التي تمر بها.
- ٣ - التوافقية ، فيجب حدوث توافق بين التغيير ، وبين رغبة ، واحتياجات ، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- ٤ - الفاعلية بأن تملك القدرة على الحركة بحرية ومناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنشطة ، والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- ٥ - المشاركة ، فتحتاج عملية التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى ، والأطراف التي تتأثر بالتغيير ، وتتفاعل مع قواه.
- ٦ - الشرعية ، فيجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية ، والأخلاقية في آن واحد.
- ٧ - الإصلاح ، فيشترط اتصاف عملية التغيير بالإصلاح ، لكي تنجح عملية التغيير.
- ٨ - الرشد ، وهو صفة لازمة لكل عمل إداري.
- ٩ - القدرة على التطوير ، والابتكار ، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء ، والتقدم ، وإلا فقد مضمونه.
- ١٠ - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، فعملية التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها تتوافق ، وتتكيف معها ، وتحاول السيطرة عليها ، والتحكم في اتجاهها ، وفي مسارها (العميان ، ٢٠٠٨ م ، ص ص : ٣٤٥-٣٤٧).
- ١١ - الرغبة (العقيدة) أو الإرادة ، بحيث تستند عملية التغيير إلى الجانب العقلي باعتباره الجانب الإيجابي للتغيير.

- ١٢ - النسبية ، وتوحي بالأفضلية في تبني تغيير ما على آخر لاعتبارات تفصيلية ، وأسبقية معينة.
- ١٣ - التوافق ، ويشير إلى مدى اتساق التغيير مع النظم ، والأعراف ، والتقاليد ، والقوانين ، والقيم السائدة ، بالإضافة إلى تناغمه مع ظروف الآخرين ، ومع الممارسات والإدارية.
- ١٤ - التعقيد ، ويعني أن التغيير الفعال أمر صعب في الفهم ، والتشغيل ، والتطبيق ، والتقييم ، والتصميم.
- ١٥ - التواصل ، ويتضمن القدرة على تقييم التغيير ، والانتقال به من موقف تجريبي محدود إلى موقف ميداني أكثر توظيفاً ، وانتشاراً.
- ١٦ - التحريب ، ويراد به مدى قابلية التغيير للتحريب على نطاق ضيق ، للتعرف على السلبيات والإيجابيات ، وتقدير الآثار ، والنتائج ، ثم الوصول إلى القرار المناسب.
- ١٧ - الكفاية والفعالية ، ويقصد بها العلاقة بين الأهداف ، ونوعية المخرجات ، وهي دليل على استمرار عمل المؤسسة ككل في أداء وظائفها في ضوء الأهداف ، والمعايير المحددة (فليه وعبد الحميد ، ٢٠٠٩م ، ص ص : ٣٦٣-٣٦٥).

محفزات التغيير :

- هناك العديد من المصادر التي يمكن اعتبارها مصادر لتحفيز مؤسسات التعليم العالي ، ومن ضمنها الجامعات على إحداث التغيير ، ومن تلك المصادر :
١. النظرة إلى التعليم العالي كوسيلة فعالة لتدريب القوى البشرية اللازمة لتحديث المجتمع ، وتطويره تقنياً.
 ٢. تغير النظرة إلى رسالة الجامعة من مكان لإعداد النخبة الاجتماعية ، إلى أداة للحراك الاجتماعي ، والارتقاء بالوضع الاجتماعي ، والاقتصادي ، ووسيلة لخلق الفرص الوظيفية لأفراد المجتمع.
 ٣. تزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي ، وأتساع نطاق أدواره.
 ٤. المطالبة بجعل برامج التعليم العالي ، ومناهجه ، أكثر ملاءمة لظروف المجتمع ، واحتياجاته الخاصة.
 ٥. فتح مجالات وظيفية جديدة في أي قطاع من القطاعات الاجتماعية ، والاقتصادية.

٦. الأزمات ، والتغيرات الجذرية التي يمر بها المجتمع في المجالات الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والسياسية التي لها آثار مباشرة على نظام التعليم العالي .
٧. الضغوط الطلابية نحو الحصول على دور أكبر في عملية صنع القرارات الأكاديمية .
٨. التوسع الكبير في عملية القبول ، وفي البرامج الأكاديمية ، وما ترتب على ذلك من متطلبات جديدة للتوسع في المكتبات ، والمعامل ، وسكن الطلاب ، والخدمات المساندة (الزهراني ، ١٤١٦هـ ، ص ٢٥٦) .

مفهوم قيادة التغيير :

لاشك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها ، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة ، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح . وتستدعي الحاجة للتغيير في منظماتنا الاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية ، وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير (عبوي ، ٢٠٠٦م ، ص ٨٢٩) .

وتعتبر قيادة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً ، وفعالية لإحداث التغيير ، وعلى مراحل حياته ، وبقصد خدمة الأهداف المنشودة (عامر ، ١٩٩١م ، ص ٥١) .

ويرتقن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه بوجود قيادة تغيير تعي أسسه ، ومبادئه ، وتمتلك التصور الفكري ، والعلمي اللازم للتعامل معه (الزهراني ، ١٩٩٥م ، ص ٩) .

وقد عدت القدرة على قيادة التغيير هي جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة ، حيث تعني قيادة الجهد المخطط ، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة (جرادات ومنى عماد الدين ٢٠٠٠م ، ص ٢٨) .

خصائص وسمات قيادة التغيير :

هناك العديد من الخصائص ، والسمات التي يتميز بها قائد التغيير ، ومن أبرز تلك الخصائص :

- ١ - وجود الرؤية ، أو الهدف حتى يتمكن قائد التغيير من قراءة التحديات المحلية ، والدولية .

- ٢ - وجود الرسالة ، أو التصور التي تعبر عن تفاصيل الرؤية ، وتوزيع المسؤوليات ، وكيفية تنفيذها.
- ٣ - وجود القيم المهنية التي تدعم العمل ، وتيسره.
- ٤ - المصادر البشرية اللازمة للتغيير وقيادتها ، من خلال عمل تعاوني تسوده الأجواء الإيجابية التواصلية التي تغمرها الثقة ، والتفاهم ، والوضوح.
- ٥ - القدرة على التواصل الجيد ، وهي عملية مهمة جداً لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب.
- ٦ - المبادرة فيجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة ، مستشرفة لكي تضمن للمؤسسة التنافس ، والسبق والتميز .
- ٧ - تحمل المخاطرة فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لا بد من تحمل قائد التغيير للمخاطر المترتبة عليها (الفاعوري ، ٢٠٠٥ م ، ص ص : ١٨٠-١٨٢).
- ٨ - التخصص في جمع البيانات.
- ٩ - الالتزام ، والحماس في دعوة ، وحث الآخرين على القبول بالتغيير.
- ١٠ - القدرة على التعامل بأسلوب سياسي في إنجاز الأعمال والمهام.
- ١١ - المعرفة العلمية بعمليات ، وقضايا التغيير في المنظمة.
- ١٢ - الإطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير.
- ١٣ - الخبرة العملية السابقة في مجال التغيير (الزهراني ، ١٩٩٥ م ، ص ٥٩).
- ١٤ - الإرادة الجادة.
- ١٥ - امتلاك القدرة على المبادأة ، والإبداع ، والابتكار.
- ١٦ - القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير.
- ١٧ - الارتقاء بقدرات المؤسسة (جرادات ومنى عماد الدين ، ٢٠٠٠ م ، ص ص : ٢٨-٢٩).

مجالات عمل قيادة التغيير :

تركز قيادة التغيير في جهودها لقيادة التغيير داخل المؤسسات التربوية على جانبين رئيسيين هما :
الجانب التنظيمي ، والجانب الثقافي والانفعالي ، وذلك من خلال جهودها الرامية إلى إعادة بناء ، وهيكلية

التنظيم المؤسسي ، والمتضمنة إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية ، أو من خلال جهودها الرامية إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية ، والذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج ، والقيم ، والدوافع ، والمهارات ، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ، ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم ، والتعليم داخل المؤسسة التعليمية ، وهو ما يتطلب تدخلاً مباشراً من القائد ، أو العاملين معه ، أو من المعنيين بالعملية التربوية بقصد تعزيز الجانب الانفعالي ، وزيادة المرونة ، ودرجة التكيف لدى الأفراد ، والجماعات نحو التغيير ، ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التطبيق (Fullan ، ١٩٩٨ ، ص ص : ٦-١٠).

أبعاد قيادة التغيير :

هناك أبعاد عدة لقيادة التغيير ، ويمكن لنا العمل بها داخل البيئة التعليمية ، بقصد إحداث نقلة نوعية في القيادة السائدة في المؤسسات التربوية ، والتعليمية ، وتشمل تلك الأبعاد مايلي :

١. تطوير رؤية مشتركة ، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية ، وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية ، وتتضمن عمل القائد على بث هذه الرؤية ، ونشرها بين العاملين.

٢. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية ، وأولوياتها ، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة التعليمية ، 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 في المؤسسة التعليمية ، وواجباتهم ، وبما يساعدهم على تحديد أهدافهم.

٣. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية تتضمن مجموعة القواعد السلوكية ، والقيم ، والمعتقدات ، والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة ، وتشمل السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي

وتعاوني كلما كان ذلك ممكناً ، والحد من المعوقات ، وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة العاملة في المؤسسة التعليمية ، وحفزها للتغيير والتطوير ، وبناء علاقات متينة ، وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة ، والفائدة التربوية.

٤. نمذجة السلوك ، أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به ، ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يجذوا حذوه ، ويتبعوه ، بحيث يعكس ذلك القيم التي يتبناها القائد ، ويناصرها ، ويعزز هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم ، وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير ، والتغيير.

٥. مراعاة حاجات ، وفروق العاملين الفردية ، ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية ، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم ، وبخاصة مايتعلق بالحاجة للنمو ، وللتطوير المهني ، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم ، وتحديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج ، والفرص التأهيلية ، والتدريبية لهم ، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ، ومشاريع ، ومهام تربوية جديدة ، وتشجيعهم لتجريب أساليب ، وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم ، وميولهم ، ورغباتهم الخاصة ، وحفزهم للإفادة من الخبرات التربوية التي مروا بها ، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطويرية ، والتجديدية.

٦. التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية ، ويتضمن ذلك السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة عملهم ، ومراجعتهم ، وتقويمهم ، ويتضمن التفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية روح التنافس الايجابي ، والاختلاف البناء فيما بينهم ، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم ، لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم ، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي ، والممارسات المنشودة ، والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح التربوي ، والأدوار المتغيرة ، والمتجددة للعاملين في الميدان التربوي في عصر ثورة المعلومات ، والعولمة ، وعالمية المعرفة.

٧. توقع مستويات أداء أعلى من العاملين ، وهو ما يظهر السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد

لدرجة التميز ، والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة التعليمية ، وتتضمن تلك التوقعات عناصر التحفيز ، والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها ، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ماتصبو المؤسسة إلى تحقيقه ، وبين ما أُنجز فعلاً.

٨. هيكله 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 التعليمية للمساهمة في التخطيط ، وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم ، وحل المشكلات بصورة جماعية ، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة التعليمية ، ووضع برامج تنفيذية ، وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون ، والشراكة الحقيقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية ، وفي مجموعة المؤسسات التعليمية المجاورة ، وفي مختلف مؤسسات المجتمع المحلي لغايات إحداث التطوير التربوي ، والمجتمعي المنشود (مبنى عماد الدين ، ٢٠٠٤م ، ص ص : ١٤ - ٢٠).

مهام ومسؤوليات قائد التغيير :

يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير ، وتشمل

تلك المهام ما يلي :

- ١ - التعامل الإيجابي مع محركات التغيير ، والمبادرة بالفعل ، بدلاً من ردة الفعل.
- ٢ - تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير ، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل ، والمؤثرات الفاعلة في الموقف.
- ٣ - إدماج مفاهيم ، وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وضمن مهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
- ٤ - تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير ، توافق أوضاع منظماتهم ، وأهدافها ، وإمكانياتها.
- ٥ - تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير ، بمنطق يقوم على ثلاثة المهمة : التحليل ،

التفكير ، التغيير (السلمي ، ٢٠٠٥ م ، ص ١١٥).

مهارات قيادة التغيير :

يجب أن تتوفر لدى قائد التغيير العديد من المهارات التي يستطيع من خلالها قيادة عملية التغيير

بكل كفاءة ، وفاعلية ومن تلك المهارات :

١ - المهارات التي تساعد قائد التغيير على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين ، وعلى منحهم التفويض الملائم لهم.

٢ - امتلاك حصيلة جيدة من مهارات الاتصال.

٣ - القدرة على بناء ، وتقدير مناخ العمل الإيجابي الذي يساند عملية التغيير (مبنى عماد الدين ، ٢٠٠٣ م ، ص ٢٦).

٤ - مواجهة حالات الفشل ، والإحباط ، والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة ، وإصرار.

٥ - البراعة في التخطيط الزمني ، واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن ، مع مراعاة الطوارئ ، وكافة الظروف ، والعوامل المؤثرة في ذلك.

٦ - التواصل مع الأفراد ، والاستماع إلى حاجات ، واهتمامات أعضاء فريق التغيير ، والمستهدفين بالتغيير.

٧ - الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير ، وإنجازاتهم ، وتحفيزهم عند كل نجاح يتحقق (برس ، ٢٠٠٥ م ، ص ص : ٣٦-٣٧).

ويمكن تصنيف جميع الممارسات ، والمهارات القيادية اللازمة لقائد التغيير الفعال في ستة أبعاد

رئيسية هي :

١ - بُعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة.

٢ - بُعد بناء فريق إحداث التغيير ، وتنمية قدرات الأفراد.

٣ - بُعد تحقيق الاتصال الفعال.

٤ - بُعد تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير.

٥ - بُعد الفعالية في إدارة وقت التغيير.

٦ - بُعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير (الزهراني ، ١٤٢٩هـ ، ص٤٨).

استراتيجيات قيادة التغيير :

هناك العديد من استراتيجيات التغيير ، التي تصلح للاستخدام في المجال التربوي بشكل عام ، وفي

التعليم العالي بشكل خاص ، ويمكن تصنيف تلك الاستراتيجيات إلى أربعة استراتيجيات هي :

١ - الاستراتيجيات العقلانية ، وتسمى أيضاً الاستراتيجيات العقلانية التجريبية ، ووفقاً لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو : طبيعة التغيير نفسه ، ولذلك 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 الإستراتيجية في التربية والتعليم : التدريب قبل ، أو أثناء الخدمة ، وإنتاج المعرفة ، ونشر المعلومات ، وتقديم البراهين العلمية.

٢ - استراتيجيات المناورة والإقناع ، وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد ، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعمه شيء جيد ، وتعتمد هذه الاستراتيجيات غالباً في الحث على التغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعي متحيز للتغيير.

ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات : القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير ، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير ، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك ، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم ، ومناصرتهم لجهود التغيير.

٣ - استراتيجيات التسهيل التي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات ، وأفرادها ، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات ، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة ، وبطرائق

الحصول عليها.

٤ - استراتيجيات التنفيذ أو القوة التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير، وتطبيقه وذلك من خلال : التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة ، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير (الزهراني ، ١٩٩٥م ، ص ص : ٣٣-٤٠).

القسم الأكاديمي وأدواره :

يمثل القسم الأكاديمي بالجامعة الأساس الذي تنطلق منه أغلب الإجراءات الأكاديمية التي تتم داخل الجامعة كتحديد الأعضاء ، وإقرار الخطط الدراسية ، ومنح الدرجات ، ويوفر القسم الأكاديمي الأساس الذي يدعم الجهود العلمية ، وغير العلمية التي تبذل لتغطية القضايا ، والمشكلات المعقدة ، ولتحمل المسؤولية الواسعة لجودة الخدمات التي تقدمها الجامعة ، وهو البيت العلمي ، وهو أيضاً مكان الهوية ، والدعم ، والرفاهية ، بل أنه كثيراً ما يخالنا الاعتقاد بأنه هو الذي يؤمن المكان لأولئك الذين يريدون التغيير لينطلقوا في عملية التجديد (Zemsky ، ١٩٩٦م ، ص ٥).

ويُعد القسم هو المكان الذي تلتقي فيه عجلة المركبة بالطريق ، وهو المكان الذي يتولد فيه التغيير ، وترجم فيه مبادرات التغيير القادمة من الأعلى إلى ما هو خير ، وواقعي لفروع العلم ، والمعرفة ، وهو المكان الذي تتقرر فيه طريقة تطبيق هذا التغيير ، وعندما يكون رئيس القسم قائداً لفريق التغيير يستطيع بذلك دفع القسم في اتجاهات مدروسة بدقة ، وبها يلتزم الأساتذة جميعاً (آن ف . لوكاس ، ٢٠٠٠م ، ص٤٦).

وقد اتفقت اللوائح ، والأعراف الجامعية على اعتبار الأقسام العلمية قاعدة الارتكاز الأساسية التي يقوم عليها الهرم الجامعي ، إذ تجري العمليات في مواقعها ، وهي التي تستقبل المدخلات ، ومنها وفيها تكتسب المخرجات سماتها ، وخصائصها ، وتنجز العمليات في إطار هيكل ممارساتها الأكاديمية والتربوية ، وهو ما يشير إلى دور الأقسام العلمية في تقرير مصير المخرجات ، وإلى وضع أهداف للأداء الاستراتيجي متفق عليها ، وتمثل في التكلفة ، والجودة ، والاعتمادية ، والتسليم ، والمرونة ، والإبداع وتبدو كمعايير حاکمة عند صياغة إستراتيجية الأقسام ، التي تتخذ بموجبها أسبقياتها على وفق طبيعة تأثير المتغيرات

البيئية ، وحجمها ، ناهيك عن مامثله من فرص ، وتهديدات يقود تحليلها إلى بيان الخيارات الإستراتيجية ، ضمن إطار الممارسات الأكاديمية كالاختبارات ، والاختبارات ، والتدريس والبحث العلمي ، والنشر ، والتعليم المستمر ، والاستشارات ، أو ضمن إطار الممارسات التربوية التي تستمد معالمها من المنظومة القيمية للجامعة التي تضمها ، والتي تعكس تلك الأدوار في عدة ممارسات موصوفة كالإرشاد التربوي ، والأنشطة اللاصفية (محجوب ، ٢٠٠٤ م ، ص ص : ٦٧-٧٦).

رئيس القسم قائد عملية التغيير داخل البيئة الجامعية :

يُعد رئيس القسم قائداً لأعضاء هيئة التدريس بالقسم ، ولجميع مرؤوسيه من العاملين ولذلك يجب أن تكون مؤهلاته ، ومهاراته الإدارية ، والأكاديمية ، والتربوية مقنعة ، وواضحة لمن يقودهم ليستطيع قيادته ، ولكي يستطيع التأثير فيهم ، وتوجيههم.

ويتولى رئيس القسم الإشراف المباشر على فعاليات ، وأنشطة قسمه ، ويمارس التخطيط لها ، ويضع برامج تنفيذها ، ويوفر الموارد اللازمة لها ، ويتابع ، ويقيم مستويات تحقيق أهدافها.

ويمارس رئيس القسم في الغالب إضافة إلى ما سبق ذكره من مهام ومسئوليات ، أدواراً إدارية أخرى ، تعتبر بمثابة الإسناد اللازم للممارسات الأكاديمية ، ناهيك عن مايمثله من كونه نموذجاً تربوياً يمارس تأثيراته ، وأدواره التربوية بشكل مباشر على طلبته (محجوب ، ٢٠٠٤ م ص ص : ٨٧-٩٥).

والواضح مما سبق أن للقسم العلمي أهمية كبرى ، ومحورية في المنظومة الجامعية ، كما أن لرئيس القسم كقائد مباشر لكافة الأعمال ، والمهام ، والمسئوليات ، والأدوار التي تتم ضمن إطار نشاطات وعمليات القسم أهمية مماثلة لاتقل عنها ، وهو الأمر الذي يؤكد على أهمية ، ومحورية دور رئيس القسم كقائد لعملية التغيير ، بدءاً من القسم الوحدة الرئيسية التي تنبع من داخلها كافة العمليات داخل المؤسسة الجامعية ، والتي تعتبر عملية التغيير بدون شك واحدة من أهم نشاطاتها وعملياتها إن لم تكن في مقدمتها.

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة كيس Case (1997) التي عنوانها " أثر سلوك القيادة في تسهيل عملية التغيير في إحدى المقاطعات التعليمية " إلى التعرف على دور السلوك القيادي لأحد مديري المقاطعات التعليمية في

تسهيل عملية التغيير ، وتوصلت إلى : أن هناك خمسة أمور أخذها ذلك المدير في الاعتبار لإحداث التغيير وهي : التفكير المنظم ، البراعة الشخصية للمدير ، بناء نماذج عقلانية ، بناء رؤية مشتركة ، وبث روح الفريق في المشاركين في العملية التعليمية.

وهدفت دراسة ثورن ووستاوزن Theron & Westhuizen (1996) التي عنوانها " إدارة المقاومة للتغيير في المنظمات التعليمية ، في جامعة بوتشيفستروم Potchefstroom University في جنوب أفريقيا " إلى تحديد مختلف أشكال المقاومة للتغيير ، وتحديد أنواع المقاومة للتغيير ، وتحديد الاستراتيجيات المتاحة لإدارة مقاومة التغيير ، والعمل على بناء نموذج لإدارة مقاومة التغيير ، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها : أن المنظمات التعليمية الجامعية تختلف فيما بينها من حيث الرغبة في تقبلها للتغيير ، ومن حيث الاستراتيجيات المطبقة لإدارة هذا التغيير.

وهدفت دراسة واتوود Watwood (1997) بعنوان " إدارة التغيير التنظيمي " إلى تقديم إطار مفاهيمي ، وأنموذج حول إدارة التغيير التنظيمي ، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الكليات ، والقادة الإداريين العاملين في هذه الكليات ، وكان من أهم نتائجها : أنه يجب على رؤساء الكليات ممارسة القيادة المثالية لإنجاح عملية التغيير داخل منظماتهم ، ووجوب العمل على تمكين الأفراد من إحداث التغيير داخل مؤسساتهم ، فضلاً عن دوافعهم ، أو مهاراتهم تجاه التغيير ، ويجب على قادة الكليات التركيز على العمليات المراد إجراؤها لإحداث التغيير داخل الكلية.

وهدفت دراسة باكر Baker (1998) إلى تسليط الضوء على الآلية التي يدير بها قادة كليات المجتمع مؤسساتهم ، مع تقديم أنموذج مركزي للمنظمات يساعد على التغيير القائم على التفاعل بين ثلاثة عناصر هي : القوى الخارجية ، وأنظمة الكليات ، والمخرجات ، وقد تكون مجتمع الدراسة من قادة الكليات والإداريين العاملين في كليات المجتمع ، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٠) قيادي في ١٠ كليات من كليات المجتمع في عشر ولايات أمريكية ، وكان من أهم نتائجها : زيادة قدرة الموظفين على الإنجاز من خلال الترقيات ، وزيادة الرواتب ونظام المكافآت ، واستثمار وقت الموظفين في التفكير بتنفيذ بعض الأعمال والتي تؤدي إلى التغيير الذي سيؤدي بدوره إلى حصول الموظفين على المكافآت التي ينشدونها،

والرجوع إلى أعضاء المجلس لاستشارتهم في القيام ببعض النشاطات التي تؤدي إلى التغيير داخل المؤسسة. وهدفت دراسة ليفن Levin (1998) إلى زيادة إدراك الأفراد لمعاني التغيير التنظيمي في كليات المجتمع ، وخاصة ما كان منها متعلقاً بالقوى الداخلية والخارجية للتغيير ، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ مدير وعضو مجلس وموظف وطالب من ست كليات من كليات المجتمع في الولايات المتحدة وكندا ، وخلصت الدراسة إلى تحديد الأهداف لكل مدير حتى يقوم بمعالجة المشكلات التي تطرأ في الكلية بالاعتماد على تلك الأهداف ، وتنظيم الإطار التعليمي للكلية ليسمح بمجال أكبر من السيطرة على هذا النظام ، والعمل على تشجيع الكليات للاستجابة للتغيير ضمن استراتيجيات مؤسسية معينة ، وأخيراً تنظيم مرحلة التنمية داخل المنظمات التعليمية ، مع الاحتفاظ بالهيكل الأصلي للكلية والذي يدل على تاريخ تلك المنظمة ، وثقافتها.

وهدف دراسة كوزراسكي Kozeracki (1998) التي كان عنوانها " إدارة التغيير التنظيمي في كلية المجتمع " إلى إظهار 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 هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن التغيرات في البيئة الخارجية التي تشمل العوامل الاقتصادية ، وتأثير التكنولوجيا تقتضي ضرورة إحداث استجابة من قبل كليات المجتمع لتواكب هذه التغيرات، وأشارت إلى وجود نقص في التعاون المؤسسي أدى لتعطيل تنفيذ التغيرات المفروضة قانونياً بموجب تشريعات معينة.

وهدف دراسة منى عماد الدين (٢٠٠٣م) التي عنوانها " تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في أعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته " إلى التعرف على مدى نجاح ذلك البرنامج في إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً فاعلاً للتغيير ، وطبقت على عينة قدرها ٢٤ مدير و٦٧١ معلم ، وغطت ثمانية أبعاد في قيادة التغيير ، وخلصت إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات مديري المدارس المشاركة في البرنامج.

وهدف دراسة إيدي Eddy (2003) التي عنوانها " تأثير الإدراك الرئاسي في تشكيل التغيير التنظيمي " إلى بحث العلاقة بين الإدراك الرئاسي ، والتشكيل النهائي لأطر التغيير التنظيمي للحرم الجامعي

وتم في هذه الدراسة تعيين رئيسين لكليتين من كليات المجتمع في ولاية ميتشجان لإحداث تغيير تنظيمي كل على حده لكل كلية ، وأظهرت نتائج الدراسة موضوعين أولهما أن نوع إدراك القائد يؤدي إلى اختيار التغيير ، كما يؤدي إلى تحديد الاستراتيجيات الواجب استعمالها لتنفيذ تلك الأهداف ، ونص الثاني على أنه طالما تبقى مخططات المعاني المحدودة لإدراك القائد ثابتة فإن التعليم المتواصل يمكن دمجها ضمن إطار عمل الرؤساء ومخططاتهم بهدف موازنة التجارب الجديدة ، والتفاعلات مع الآخرين.

وهدفت دراسة ستوربيرج وتاراكو Storberge & Tarraco (2004) التي كانت بعنوان "التغيير والتعليم العالي: منهج متعدد الأساليب" إلى توضيح العوامل الرئيسة للتغيير في التعليم العالي ، وتقييم هذه القوى والعوامل عن طريق استخدام نموذج للتغيير (نموذج البحث العملي) ، وإلى توضيح العلاقة الممكنة نتيجة التغيير في الإدارة ، وتطوير شؤون الموظفين ، والاقتصاد مع إنجاح فكرة إدارة التغيير في مناخ التعليم العالي ككل ، وكانت أداة الدراسة تتمثل في نموذج التغيير - نموذج البحث العملي - والذي يستخدم بكثرة في عمليات التغيير المخططة ، وتمثلت إجابات عينة الدراسة في ثلاث وجهات نظر مختلفة تبحث عن مسألة التغيير المنظم عن طريق استخدام نموذج شيبارد (1960) ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة 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 ومدروس.

وهدفت دراسة توراكو وهوفر وينلمير Toracco, Hoover, & Knippelmeyer (2005م) التي عنوانها " تطوير المنظمة والتغيير في الجامعات " والتي طبقت في جامعة نبراسكا ، إلى تأكيد أن التطوير التنظيمي هو منهج يتناول التغيير المدروس في كل من القطاع العام والخاص ، والقطاعات غير الربحية ، وخلصت الدراسة إلى تحقيق ثلاث جامعات من عينة الدراسة التي طبق فيها التطوير التنظيمي بعضاً من النتائج الإيجابية ، كما لوحظ الاختلاف في مدى التغيير واتساعه بين الجامعات ، وظهرت فروق نتيجة الاختلاف في طريقة تقديم التطوير التنظيمي وتطبيقه في كل من الجامعات الأربع.

وهدفت دراسة تيرنبول وإدواردز Turnbull & Edwards (2005م) وعنوانها " التطوير القيادي للتغيير المؤسسي في جامعة نيو البريطانية " إلى التعرف إلى أثر التطوير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية

من ناحية التغيير الثقافي الجذري ، وشملت عينة الدراسة ١٢٠ أكاديمياً وإدارياً من العاملين بجامعة نيو البريطانية تم إدراجهم في برنامج تطوير قيادي لمدة ستة أشهر ، بغرض دراسة الذات ، والجوانب النفسية والعاطفية للقادة ، والمرؤوسين ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي ، كما تناولت الدراسة الضغوط المجتمعية التي تؤثر في القيادة ، والضغوط القيادية المنبثقة عن المجتمعات ، وأظهرت الدراسة بأن كلا النوعين من الضغوط سواء المجتمعية ، أم القيادية يتقاطعان ، ويتشابهان في اختلافهما ، ويظهر هذا الاختلاف بصور عدة مثل : الاختلاف بين عمداء الكليات وبين الإدارة ، أو بين الرغبة في وجود إدارة متغيرة ، وبين الرغبة في عدم وجود إدارة تماماً ، كما أظهرت الدراسة وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا ، ونشوء الحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين ، وإدماجهم في عملية التغيير ، وضرورة خلق جو عام من المشاركة في كل الكليات ، وضرورة أن تنبع الرغبة في المشاركة من الأفراد ، ومن القيادة العليا.

وهدفت دراسة الأصبحي (٢٠٠٧م) التي كان عنوانها " أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة " إلى اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، و تكون مجتمعة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم ١٤٥ فرداً ، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات قد جاءت مرتبة كما يلي : إدارة المعرفة ، إدارة الإبداع ، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة إعادة الهندسة التنظيمية ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة التكيف الثقافي ، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة ، نظام إدارة التعلم ، وأن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً في مجالات أداة الدراسة الستة وهي : مجال دور الجامعة في إحداث التغيير ، ودور الجامعات في إحداث التغيير في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، ومجال دور الإدارة في إحداث التغيير ، و الخطوات العملية لبرنامج التغيير ، و العناصر التي يقوم عليها التغيير ، و دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير ، و بنت الدراسة أنموذج مقترح تكون من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل الأدب النظري ذي العلاقة ، ومن خلال الكشف

عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق أتمودج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

وهدفت دراسة الزهراني (١٤٢٨هـ) وعنوانها " ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة (جدة / بنين) " إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير ، وشملت الدراسة (١٧) مدير ومساعد مدير مركز إشراف تربوي و(١٤) رئيس قسم إشراف تربوي و(٢١٢) مدير ووكيل مدرسة و(١٠٢٤) معلماً ، وخلصت إلى أن المشرفين التربويين يمارسون قيادة التغيير بمراحلها ، وأبعادها المختلفة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الزهراني (١٤٢٩هـ) وعنوانها " واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة " إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري تلك المراكز ، وشملت الدراسة جميع مديري تلك المراكز وعددهم (٢٢) مديراً ، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (٣١٤) مشرفاً تربوياً ، وخلصت إلى أن مديري تلك المراكز يرون أنهم يمارسونها ما بين درجة عالية جداً ، ودرجة عالية ، فيما يرى المشرفون التربويون أن مديري تلك المراكز يمارسونها ما بين درجة عالية ، ودرجة متوسطة.

النموذج المقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية

يتكون النموذج من جزأين : أحدهما نظري مفاهيمي يتعلق بالموجهات ، والمرشادات العامة لنموذج عملية التغيير ، والآخر يتعلق باليات التطبيق العملي للنموذج ، وهما كالتالي :

الجزء الأول : موجهات ومرشادات النموذج :

ويتعلق بوضع إطار ، أو تصور عام مفاهيمي يكون بمثابة الموجهات ، والمرشادات العامة لعملية قيادة التغيير داخل المؤسسة الجامعية بشكل عام ، وفي القسم العلمي كوحدة تنفيذية داخل الجامعة الأم بشكل خاص ، ويمثل هذا الإطار في السياسات التي ينتهجها القسم ، ويستطيع من خلالها تحديد إطار عام لأعماله ، ونشاطاته في عصر يتسم بسرعة التغيير ، وبكثرة الخدمات ، وفي ظل وجود الرغبة الكبيرة لتطويع ، واستخدام بعض المداخل الحديثة لإنجاح عملية التغيير ، وتوفير البيئة المناسبة لقائد التغيير التي تمكنه من قيادة عملية التغيير بنجاح ، وبكفاءة ، وبحسب ماخطط لها .

ويتضمن الجزء الخاص بهذه الموجهات التأكيد على أهمية الأخذ بالعديد من مداخل التطوير الإداري المساعدة لقيادة التغيير ، والمعززة لها ، ومن أبرز تلك المداخل : المنظمة المتعلمة ، وإدارة المعرفة ونقلها ، والبيئة الإبداعية الخلاقة ، وإدارة التميز ، والتخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية ، والجودة ، والقيادة الذاتية وهي مداخل مهمة تساعد الجامعات على استغلال المعرفة ، وتطويرها ، وتحسينها بشكل دائم ، وتجعلها دائماً في مرحلة تعلم مستمر ، وهو ما ينعكس بالإيجاب على دور الجامعة كمولد للمعرفة وبيئة محفزة للتعلم ، وكمنظمة مبدعة تحقق نتائجها بأقل تكلفة ، وبأقصر وقت ، وتجعلها تستطيع أيضاً التعامل بكل مرونة مع التغيرات السريعة التي يمر بها الجانب المعرفي أساس عمل الجامعات التي ينتظر منها أن يكون نتاجها مخرجات ذات جودة عالية ، وبمواصفات محسنة ، ومحددة ، تعتمد في أدائها بشكل أكبر على الجانب التقني الذي يجب إعادة عمل الجامعات على أساسه ، لأن تلك المداخل سوف تطور من أساليب العمل داخل الجامعات ، وسوف تختزل الكثير من الإجراءات الروتينية التي يعتمد عليها بشكل كبير الجانب البشري في إدارة العمل داخل الجامعات ، وسوف يوفر أيضاً للجامعات بيئة مرنة ، ومتكيفة تستطيع أن تتخذ القرارات المناسبة في أوقاتها ، ناهيك عن تعزيزها لوجود الثقافة التنظيمية المتميزة ، والتي

يغلب على أعمالها العمل بروح الفريق الواحد.

ويجب أيضاً أن يتم تقديم عملية التغيير للعاملين في القسم ، وهي مدعومة ببراهين ، وحجج معقولة تنسجم ، وتتواءم مع القيم السائدة داخل القسم الأكاديمي ، ومع القيم والتقاليد التي تقتضيها المؤسسة الأكاديمية العامة ، وأن تكون عملية التغيير برمتها بعيدة عن التفاؤل المفرط ، والمبالغة الزائدة ، ويفضل أن تكون عملية التغيير تلك مدعومة من جهات أخرى محايدة كالجمعيات العلمية ، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي ، أو تكون مأخوذة من مؤسسات علمية معروفة بمصداقيتها ، وبمهنيتها لضمان قبولها.

الجزء الثاني : التطبيق العملي للنموذج :

وهو الجزء الذي يختص بقيادة عملية التغيير بصورة إجرائية داخل الجامعة بشكل عام ، والقسم العلمي بشكل خاص ، وفق آليات خاصة ، ومناسبة ، ويتضمن ذلك قيام رئيس القسم العلمي كقائد لعملية التغيير داخل المؤسسة الجامعية بالإجراءات التالية :

- ١ - ترك الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالقسم لتقييم طريقة عملهم ، وللتعرف على فرص تطوير عمل الفريق ، وفق أساليب تقييم متدرجة ، ومقبولة.
- ٢ - مراقبة رؤساء الأقسام لذاتهم ، وللأدوار المناطة بهم كقادة.
- ٣ - إدراك رؤساء الأقسام لضخامة الأدوار ، والمهام المناطة بهم.
- ٤ - تحمل رؤساء الأقسام لمسئولياتهم.
- ٥ - مواصلة رؤساء الأقسام لعملية تطوير أنفسهم ، من خلال وضع أهداف هامة لهم يسعون دائماً إلى تحقيقها.
- ٦ - ضرورة محافظة رئيس القسم على الاستقرار داخل بيئة القسم.
- ٧ - أهمية تطوير رئيس القسم لصفاته الشخصية ، والمهنية على حد سواء.
- ٨ - إدراك رئيس القسم لتبعات سلوكه على زملائه الآخرين في القسم ، ليس من منظوره الشخصي فحسب ، بل في منظور الآخرين الذين يشاركونه العمل.
- ٩ - التركيز على الأبعاد القيادية ، وليس على المهام الإدارية.

- ١٠ - منح قادة التغيير مزيداً من الحكم الذاتي في تصريف الأمور الروتينية في الأقسام.
- ١١ - القيادة بالتناوب لضمان التجديد ، والقبول من أعضاء القسم الآخرين.
- ١٢ - حث كافة أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في العمل ضمن فريق واحد.
- ١٣ - إيجاد رؤية مشتركة يتم على ضوئها تطوير رسالة القسم.
- ١٤ - الموازنة بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ، وأهداف القسم.
- ١٥ - وضع وتحديد الأهداف الإستراتيجية للعمل داخل القسم.
- ١٦ - تحديد إطار عام لتطبيق الأهداف ، وخطوات العمل.
- ١٧ - إيجاد مناخ تفاعلي بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم.
- ١٨ - تهيئة فريق العمل ليكونوا أكثر ترابطاً ، وثمناً وبالشكل الذي يجعلهم يشعرون بتقدير كل واحد منهم.
- ١٩ - تكوين الحافز القوي ، والدافع الضاغط لدى أعضاء هيئة التدريس ، لدفعهم نحو تجويد مهامهم التدريسية ، أو لزيادة حماسهم للتعليم إما : بتحديد أهداف الأفراد بصورة فردية حيث يُعد ذلك من أكثر الوسائل فاعلية في تحفيزهم ، أو بطرح المسائل المتعلقة بالتعليم في الاجتماعات العامة التي تعقد معهم.
- ٢٠ - ترك الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مواهبهم ، ومهاراتهم الفردية كحضورهم لورش عمل ، وكتروؤسهم للجان عمل بالقسم.
- ٢١ - إيجاد نوع من الثقة ، والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس.
- ٢٢ - مساعدة أعضاء هيئة التدريس بالقسم على فهم مبدأ عملية حل المشكلة ، وطلب عونهم ، ومشاركتهم في إيجاد الحلول الناجحة لها.
- ٢٣ - ترك الفرصة لكافة أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في صنع القرارات ، عندما تظهر الحاجة لذلك.
- ٢٤ - الاستفادة من ما توفره الاجتماعات التي تُعقد داخل القسم لإيجاد حلول للمشكلات التي تصادف القسم ، وأعضاؤه ، من خلال شعور كل عضو بدوره في القسم.

- ٢٥ - ضرورة عمل رئيس القسم على منع حدوث أية اختلالات وظيفية عند قيادته لأي نزاع ينشأ داخل القسم ، عبر استخدام استراتيجيات بناءه ، ومناسبة.
- ٢٦ - نشر ثقافة التغيير بين العاملين في القسم ، وفي الوحدات المرتبطة به داخل الجامعة.
- ٢٧ - تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية التعامل مع التغيير.
- ٢٨ - ربط إجراءات تجويد العمل داخل القسم ، والجامعة بعملية التغيير.
- ٢٩ - وضع هياكل تنظيمية مرنة ، ومناسبة تتماشى مع متطلبات التغيير ، ومراحله.
- ٣٠ - تبني سياسات ، واستراتيجيات ، وإجراءات تربوية حديثة.
- ٣١ - خلق الشعور بالحاجة إلى التغيير بين أعضاء هيئة التدريس.
- ٣٢ - وضع جداول زمنية معلومة للقيام بعملية التغيير.
- ٣٣ - استخدام أساليب ، وأشكال اتصال مناسبة مع كافة العاملين.
- ٣٤ - ضرورة دعم إدارة الجامعة لعملية التغيير ، وأهمية متابعتها لخطواته في كل مرحلة.
- ٣٥ - منح رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات صلاحيات أوسع فيما يتعلق بعملية قيادة عملية التغيير ، واتخاذ القرارات المتعلقة بها.
- ٣٦ - بذل عناية كبيرة عند صياغة خطة التغيير لضمان نجاح تطبيقها.
- ٣٧ - الحرص على أن تكون تلك التغييرات جذرية في الأساس.
- ٣٨ - استمرارية القيادة التي تبنت التغيير.
- ٣٩ - وجود تكلفة مادية معقولة للتغيير ، يمكن تدبيرها من موازنة القسم.
- ٤٠ - توفير الدعم الإيجابي الذي يوفر البيئة المناسبة لمشاركة كافة العاملين في إنجاح عملية التغيير.
- ٤١ - الحرص على الالتزام بمبدأ العدل ، والمساواة بين العاملين.
- ٤٢ - تكييف العاملين ، وإجراءات العمل للتعامل بكل سلاسة ، وكفاءة مع عملية التغيير.
- ٤٣ - ضرورة الإلمام الكافي بطبيعة برامج التعلم ، وبأساليب تعزيزه لدى العاملين.
- ٤٤ - امتلاك قائد التغيير لمهارات الاتصال المناسبة.

- ٤٥ - سعي قائد التغيير إلى خلق ، وتوليد الحماس بين العاملين.
- ٤٦ - تحديد مهام ، وادوار العاملين بكل دقة.
- ٤٧ - تطوير قواعد السلوك ، وبناء نظام قيمى مؤسسى يتناسب مع رسالة المؤسسة ، وحاجات العاملين فيها.
- ٤٨ - تعزيز ، وزيادة كل مايسهم في رفع مستوى النمو المهني لدى العاملين.
- ٤٩ - نشر ، وإشاعة ثقافة الجامعة ، وتوضيحها للعاملين.
- ٥٠ - احترام رغبات ، ومشاعر العاملين ، والاهتمام بها في كل وقت.
- ٥١ - تحسين بيئة العمل ، والحرص على جعلها بيئة جاذبة في كل وقت.
- ٥٢ - تعزيز التعاون والتشارك بين العاملين ، وحفزهم على التعاون ، وإزالة ماقد يوجد بينهم من حواجز.
- ٥٣ - بناء رؤية مستقبلية مشتركة للقسم ، وللجامعة بمشاركة كافة العاملين.
- ٥٤ - تجذير عملية التغيير ، والتأسيس لها ضمن ثقافة القسم ، والجامعة.
- ٥٥ - العمل على إعداد وهيئة قادة مستقبليين ممن يتوسم فيهم ذلك ، ويستطيعون قيادة التغيير في المستقبل.
- ٥٦ - التعرف على عوامل مقاومة التغيير ، للعمل على إزالتها ، أو للتخفيف من حدتها ، ومن آثارها.
- ٥٧ - توفير نظم اتصالات فعالة ، ومناسبة ، توفر بيئة النجاح اللازمة لعملية التغيير.
- ٥٨ - تنمية أساليب التفكير العلمي لدى العاملين.
- ٥٩ - إتاحة المجال للعاملين لتقديم ، وطرح أفكارهم ، ومقترحاتهم حول عملية التغيير.
- ٦٠ - توفير كافة التسهيلات اللازمة لنجاح قيادة التغيير.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- (١) الأصبحي ، آلاء أحمد (٢٠٠٧م) : أ نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.
- (٢) البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠٢م) : أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- (٣) برس ، يورك (٢٠٠٥م) : إدارة التغيير ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- (٤) جرادات ، عزت ، وعماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٠م) : استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس.
- (٥) الزهراني ، سعد عبدالله (١٩٩٥م) : نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (٦) الزهراني ، سعد عبدالله (١٤١٦هـ) : تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، المبادئ والأسس .. مدخل تطويري ، مجلة جامعة أم القرى للبحوث العلمية المحكمة ، العدد الثاني عشر.
- (٧) الزهراني ، عبد الخالق حنش (١٤٢٩هـ) : واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (٨) الزهراني ، معجب جارالله (١٤٢٨هـ) : ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- (٩) السلمي ، علي (٢٠٠٥م) : ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير ، الملتقى الإداري الثالث ، الجمعية السعودية للإدارة ، جدة.

- (١٠) سليمان ، هالة عبدالمنعم (٢٠٠٥م) : إدارة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ن جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- (١١) الشمري ، حامد صالح (٢٠٠٧م) : إدارة الجودة الشاملة ، صناعة النجاح في سباق التحديات ، الرياض ، ط٢.
- (١٢) الطجم ، عبدالله عبدالغني ، والسواط ، طلق عوض الله (٢٠٠٠م) : السلوك التنظيمي دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، ط٣.
- (١٣) عامر ، سيد (١٩٩١م) : مفاهيم إدارة التغيير وإدارتها ، مركز وايد سيرفس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- (١٤) عبوي ، زيد منير (٢٠٠٦م) : إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن.
- (١٥) العطيات ، محمد يوسف (٢٠٠٦م) : إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين ، رسالة دكتوراه منشورة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- (١٦) عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٣م) : تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن.
- (١٧) عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٤م) : آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن.
- (١٨) عماد الدين ، منى مؤتمن (٢٠٠٤م) : قيادة التغيير في المؤسسات التربوية ، وزارة التربية والتعليم ، عمان ، الأردن.
- (١٩) العميان ، محمود سليمان (٢٠٠٨م) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- (٢٠) الفاعوري ، رفعت عبدالحليم (٢٠٠٥م) : إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

- (٢١) فليه ، فاروق عبده ، وعبدالمجيد ، السيد محمد (٢٠٠٨م) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
- (٢٢) القسوس ، ابتسام متري (٢٠٠٤) : خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (١٩٨٧ - ٢٠٠٢) ومدى إدراك القيادات الإدارية لها / بناء أنموذج للتطوير ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمّان العربية للدراسات العليا ، عمّان ، الأردن.
- (٢٣) لوكاس ، آن ف (٢٠٠٠م) : قيادة التغيير في الجامعات (الدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات) ، ترجمة وليد شحاذه ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- (٢٤) ماهر ، احمد (١٩٩٧م) : السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، مركز التنمية للنشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ط ٦.
- (٢٥) محجوب ، بسمان فيصل (٢٠٠٤م) : الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ن جمهورية مصر العربية.
- (٢٦) الوسمي ، فيصل سعد (٢٠٠٦م) : درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا ، عمّان ، الأردن.

المراجع الأجنبية

- 27) Baker, George A. (1998). Managing Change: A Model for Community College Leders, American Association of community colleges, Washington, Dc.
- 28) Case, Agnes Gilman (1997) The Effect of Leadership Behaviours on the Facilitation of Change In An Urban School District , University of New York.
- 29) Cochren, John Richard(1993). Aconeneptual Model to Assist Educational Leaders Manage Chang (Change Management, Leadership) Disseratation Abstracts, International, Indiana State University.
- 30) Eddy, Pamela (2003). The Impact of Presidential Cognition on Framing Organizational Change. Paper presented at the Annual conference of the Study of community Colleges, Dallas, Tx, April.
- 31) Fullan, M. 1998. Leadership for the 21 Century. Educational Leadership. 55 (7) : 6-10.

- 32) Kozeracki, Carol (1998). Managing Organizational Change in the Community College, ERIC Clearing House for Community Colleges Los Angeles, ERIC Identifier: ED424884.
- 33) Leithwood, Kenneth.(1994). Leadership for the School Restructuring. Educational Administration Quarterly, 30 (4) : pp 498-518.
- 34) Levin, Johns (1998). Sense – making in the Community College:The Meanings of Organizational Change , Document Resune , Center for the Study of Higher Education The University of Arizona.
- 35) Storberg, Julia & Tarraco, Richard (2004). Change and Higher Education: A Multidisciplinary Approach, University of Nebraska.
- 36) Theron, A.M.C And Westhuizen, Philip (1996). The Management of Resistance to Change and Polarity in Educational Organizations, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New York, April 8-12).
- 37) Toracco, Richard And Hoover, Richard, E. And Knippelmeyer, Sheri (2005). Organization Development and Change in Universities, University of Nebraska.
- 38) Turnbull, Sharon And Edwards, Gareth, (2005). Leadership Development for Organizational Change in a "New" UK University.
- 39) Watwood, Britt (1997). Managing Organizational Change, Paper presented at the sixth Annual International conference for community & Technical College Chairs, February 12-15, Reno, Nevada.
- 40) Zemsky, R. (ed).(1996) " Double Agent . " PEW Higher Education Roundtable Policy Perspectives , 6 (3). 1-11.