

إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقائدات الأكاديمية بالجامعات المصرية

"تصور مقترح"

بحث مشتق من رسالة دكتوراه تخصص: سياسات التعليم وإدارته

إعداد

هبة الله أحمد ألهم

المدرس المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

إشراف

د/ منى شعبان عثمان

أ.د/ يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية

أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية

وسياسات التعليم المساعد

وسياسات التعليم والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة الفيوم

المقدمة:

إن من أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي تلك التي تتعلق بنمط إدارته، ويرجع ذلك لأن الإدارة الجامعية هي الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لأيدولوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة تزيد من فعالية وكفاءة الإدارة الجامعية وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لا يتم دون تغيير وتطوير الإدارة الجامعية (محمد عبد الرزاق إبراهيم، أحمد نصحي أنيس، ٢٠١٢، ٨٧٦).

فتطوير التعليم قوامه تطوير إدارته، والذي يتطلب إعادة النظر في مكونات وعناصر العملية التعليمية بالجامعة خاصة الإدارة الجامعية، حيث أنها تمثل حجر الأساس في تحقيق جودة ونجاح الجامعة فيما تقوم به من أنشطة، فهي المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، كذلك

أصبح تطوير الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم الجامعي (باسم سليمان صالح، ٢٠١٥، ١١).

وتتم إدارة الجامعات بصفة عامة من خلال القيادات الأكاديمية، والتي تعد من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، وفي ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى إعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء النظم والأساليب الإدارية الحديثة التي تحتل على التغيير والتجديد واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات والإبداع والابتكار اهتمام أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع تلك التغيرات. (فتحي درويش عشبية، ٢٠٠٥، ٢٨٩ - ٢٩١).

وبالتالي فإن هذا يتطلب ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ظل اتساع المعلومات والتقنيات الحديثة وتوفرها، إذ أن الإدارة الأكاديمية هي التي تعني بالانطلاق في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية، فالتطوير في هذه الفئة سوف يسهم في تعريف تلك القيادات بأبرز التطورات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة (علي ناصر شتوي، ٢٠٠٦، ٢١٠).

وتعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية الحديثة، والتي تتمثل في الجهد المخطط الذي يهدف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير أساليب العمل والهيكل والتكنولوجيا المستخدمة (محمد حسن حمدات، ٢٠٠٧، ١٠٥)، فهي أسلوب منهجي وتطبيق للمعارف والأدوات والمواد للتعامل مع التغيير داخل بيئة العمل في ظل الظروف الجديدة (نهله سيد حسين، ٢٠١٠، ٤٦٧)، كما أنها تتمثل في كيفية صنع التغيير بشكل مخطط بهدف احتواء طرق وأساليب جديدة فعالة متطورة، بحيث يتم إدارة

التغييرات الموجودة بالمنظمة والتحكم بها والرقابة عليها (أسامة محمود زيدان، ٢٠١٢، ٢٤٢).

وبذلك فإن إدارة التغير تمكن القيادات من مواجهة التغييرات والتحديات والبقاء بقوة وثبات من خلال التكيف مع الأحداث وإجراء تغييرات مستمرة، وإيجاد إدارة جديدة قادرة على استخدام أساليب إدارية حديثة تمكن من الإبداع والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة وفعالية (أمين فاروق فهم، ٢٠٠٤، ٣٨٩ - ٣٩٤).

والمتأمل للأداء الإداري القيادات الأكاديمية بالجامعات يجد أنه يعاني من بعض أوجه القصور، والتي تتمثل في: سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية، جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغييرات التي تطرأ على المجتمع، القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية، مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير (طارق أبو العطا الألفي، ٢٠١٣، ٢٠٨)، المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية، الروتين والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض القيادات في إنجاز مهامهم، هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك ضرورة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وذلك من خلال مدخل إدارة التغير بإحداث التغيير في العديد من المجالات المتمثلة في (الأساليب وإجراءات العمل - الهيكل التنظيمي - الثقافة السائدة - والتكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري) بهدف تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

مشكلة البحث:

يعد التعليم الجامعي من الركائز الأساسية التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معاً، ونجاح الجامعة يتوقف على استجابتها الفعالة للعديد من التحديات والمتغيرات لما لها من تأثير واضح على الإدارة الجامعية، فالجامعة دائماً في حاجة إلى إعداد وتأهيل وتدريب أعضائها وقياداتها بشكل يجعلها على وعي دائم بالمتغيرات والمستجدات على الساحة العالمية والمحلية وتكون قادرة على التعامل معها بما يحقق لها الريادة (سامح جميل عبد الرحيم، ٢٠٠٧، ١٣٢).

فكفاءة الجامعة في تحقيق أهدافها تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لقياداتها، ولكن عند النظر إلى الوضع الراهن للتعليم الجامعي نجد أنه يعاني العديد من المشكلات التي تواجه أداء القيادات وتعوق عمليات التغيير والتطوير والتحسين من أهمها (يوسف عبد المعطي مصطفى، ٢٠٠٧، ٣٤٢):

- عدم وجود فلسفة عامة أو إستراتيجية مستقبلية محددة.
- غياب الرؤية الشاملة.
- تقادم التقنيات والوسائل التعليمية.
- تضخم الهياكل الإدارية وتقدم النظم الإدارية والمالية.
- تقادم النظم.
- استمرار هياكل الجامعات الحكومية على حالها منذ الستينات دون تطور فعال مع متطلبات المرحلة.
- سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعات وإتسامه بالنمطية والتقليدية.
- مقاومة النظام الإداري للتحديث والتغيير.

- ضعف عمليات تفويض السلطات.
- صعوبة الاتصالات الأفقية والرئيسية الصاعدة والهابطة.
- قصور الإعداد الإداري للقائدات الأكاديمية بالجامعة.
- انخفاض فاعلية نظم تقييم الأداء للقائدات الأكاديمية بالجامعة.

ومما سبق يتضح وجود العديد من المشكلات التي تواجه أداء القائدات الأكاديمية بالجامعات وبالتالي تعيق عمليات التغيير والتطوير، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في التساؤلات التالية:

١. ما ماهية إدارة التغيير بالجامعات؟
٢. ما طبيعة الأداء الإداري للقائدات الأكاديمية بالجامعات؟
٣. ما التصور المقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقائدات الأكاديمية بالجامعات؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:

١. التعرف على ماهية إدارة التغيير بالجامعات.
٢. التعرف على طبيعة الأداء الإداري للقائدات الأكاديمية بالجامعات.
٣. وضع تصور مقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقائدات الأكاديمية بالجامعات.

أهمية البحث:

تنطلق أهمية البحث من الإعتبارات الآتية:

١. أهمية دور القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها فهي تعتبر المحرك الأساسي الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في الجامعة والكليات، لذلك فلا بد من إحداث التغيير في نمط القيادة لدى القيادات الأكاديمية، من القيادة التقليدية القائمة على التمسك باللوائح والقوانين وتنفيذ الأوامر إلى القيادة القادرة على إحداث التغيير والإبداع والابتكار وصنع واتخاذ القرار.

٢. قد تفيد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعة في التعرف على المداخل والأساليب الإدارية الحديثة (كمدخل إدارة التغيير) والاستفادة منها في تطوير الأداء.

٣. بناء وعي فردي وجماعي بين جميع القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية أحداث التغيير لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

٤. قد تفيد هذه الدراسة في تعريف القائمين على أمر الجامعات بنقاط الضعف في الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، وتزويدهم بتصوير مقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على التعرف ماهية إدارة التغيير بالجامعات، وعلى طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، ووضع تصور مقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث. ويعتمد هذا المنهج على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع

اعتماداً على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يتضمن قدراً من التحليل والتفسير لهذه البيانات، وذلك داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل الحلول أو البدائل في شكل تصور مقترح.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث.

(١) دراسة خالد محمد، بعنوان (تطوير الأداء الإداري للقائدات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير، ٢٠١١) (خالد محمد الثمالي، ٢٠١١)، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقائدات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية العليا بجامعة الملك عبد العزيز. ولقد استفادت الباحثة منها في كتابة الإطار النظري للبحث.

(٢) دراسة أسامة محمود، بعنوان (تصور مقترح لقيادة جامعية فعالة للتغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، ٢٠١٢) (أسامة محمود زيدان، ٢٠١٢)، هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لقيادة أنشطة التغيير الفعالة بمؤسسات التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة عند كتابة بعض المصطلحات، وفي بعض الأجزاء الخاصة بالجانب النظري.

(٣) دراسة شاذلي يونس، بعنوان (التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير، ٢٠١٢) (شاذلي يونس علي، ٢٠١٢)، هدفت هذه الدراسة إلى إحداث التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر

باستخدام مدخل إدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ببعض كليات جامعة الأزهر. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الحصول على بعض المعلومات في الجانب النظري.

(٤) دراسة صالح أحمد، بعنوان (تطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير "تصور مقترح"، ٢٠١٦) (صالح أحمد البلوي، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير إدارة الجامعات الناشئة السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وتم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بثلاث جامعات بالمملكة العربية السعودية. ولقد استفادت الباحثة منها في كتابة الإطار النظري للبحث.

(٥) دراسة ناصف محمد، بعنوان: (تصور مقترح للتغيير الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ٢٠١٧) (ناصر محمد مهدي، ٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغوط الداخلية والخارجية في البيئة الداخلية والخارجية والتي تستجوب إحداث تغييرات إستراتيجية في الجامعات المصرية، والتعرف على أنواع ومستويات التغيير الإستراتيجي في الجامعات المصرية ومعوقاته، وكيفية مواجهة معوقات التغيير الإستراتيجي، والتعرف على مدى تطبيق الإدارة الجامعية لمدخل إدارة المعرفة، ومن ثم وضع نموذج مقترح لإنجاز التغيير الإستراتيجي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في الحصول على بعض المعلومات في الجانب النظري و في طريقة عرض التصور المقترح.

٦) دراسة مروة محمد بعنوان (دور القيادات الجامعية في تطبيق إدارة التغيير لضمان جودة التعليم "دراسة ميدانية"، ٢٠١٨) (مروة محمد أنور، ٢٠١٨)، هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور القيادات الجامعية في تطبيق إدارة التغيير بجامعة أسيوط لضمان جودة التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الموظفين العاملين في ست كليات بجامعة أسيوط.

٧) دراسة IJoz and others، بعنوان (دور القيادات الأكاديمية في إدارة التغيير لتحقيق الجودة في التعليم العالي في باكستان، ٢٠١٢) (I Jaz I Mahmood and Others, 2012)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع دور القيادات الأكاديمية في الجامعات الباكستانية في تحقيق التغيير للوصول إلى الجودة في التعليم العالي، من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات الباكستانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

٨) دراسة Stephen Marshall، بعنوان: (التغيير والتكنولوجيا والتعليم العالي هل الجامعات قادرة على التغيير التنظيمي، ٢٠١٦) (Stephen Marshall, 2011)، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداء القيادات الجامعية وتوفير قدر كبير من المرونة لهم من أجل تحقيق إدارة التغيير من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

خطوات السير في البحث:

تدرجت معالجة موضوع هذا البحث وفقاً لما يلي:

❖ التعرف على ماهية إدارة التغيير بالجامعات.

- ❖ التعرف على طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- ❖ وضع تصور مقترح لدور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- ❖ ماهية إدارة التغيير بالجامعات:

يتميز العصر الذي تعيش فيه بسرعة التغيير والتجديد والذي أضحى سمة أساسية في جميع المجالات الحياتية، وخاصة في ظل التغييرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية التي فرضت على جميع المؤسسات بصفة عامة وإدارة المؤسسات التعليمية بصفة خاصة أن يستخدموا بعض الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة تلك المؤسسات وأن يحدثوا نوعاً من التغيير في إدارتها لمواكبة هذه التغييرات.

والجامعة كإحدى المؤسسات التعليمية ليست بمعزل عن هذه التغييرات مما جعلها تواجه العديد من التحديات المعاصرة ولكي يتم مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية من قبل الجامعة فلا بد من وجود إدارة جامعية واعية متميزة يتولى مسئوليتها قيادات على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية تستطيع إحداث التغيير وإدارته داخل الجامعات.

فإدارة التغيير تعد أحد أهم المداخل الإدارية التي يمكن من خلالها تطوير الجامعات ورفع كفاءة العاملين بها وزيادة فاعلية الإدارة الجامعية وتحسين عمليات الاتصال الإداري والتنسيق وصنع القرار، وتعميق الولاء والانتماء، وتحسين مناخ العمل الجامعي، وحل المشكلات وترشيد استخدام الموارد وتبني سياسات إدارية جديدة، وبالتالي فإنه من خلال تحقيق التغيير في مجموعة من المجالات المتمثلة في الأساليب واجراءات العمل والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا

المستخدمة داخل الجامعة فإن ذلك سيساعد على تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

مفهوم إدارة التغيير بالجامعات:

يعتبر التغيير وإدارته من القضايا الهامة التي حظيت بالاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة وذلك بسبب التحولات السريعة وتزايد الضغوط التي تتعرض لها مختلف المنظمات، إذ انعكست هذه التحولات على أنماط إدارة التغيير في المنظمات، فتعالت الأصوات المنادية بتحطيم البيروقراطية والتحول من المركزية إلى اللامركزية، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، ومراجعة الأهداف ذاتها، بحيث لا يجد القائمين على المنظمات من مخرج لملائمة هذه التحولات السريعة واستيعاب هذه الانتقادات إلا الأخذ بالتغيير، وهنا لابد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج عمل.

أ- مفهوم التغيير:-

يعد التغيير ضرورة بالنسبة للمنظمات باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل في القوى المؤثرة فيها، ومن ثم فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة، ويختلف مفهوم التغيير عن مفهوم التغيير، فالتغيير هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وهو عملية تلقائية وعفوية، إنما التغيير هو مسألة إرادية الحدوث تكون موجهة وهادفة وتسعى إلى تحقيق التكيف مع البيئة بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، وبالتالي فإن التغيير هو سلوك واعي للتأثير في سير التغيير (أحمد يوسف دودين، ٢٠١٢، ٢٠).

والتغيير في اللغة الإنجليزية جاء بمعنى Change أما التغيير جاء بمعنى Changeability، أما في اللغة العربية فعرف التغيير لغتنا بأنه: صيغة مبالغة

مشتق من الفعل غيرٌ، وغيره، وغير الشيء بمعنى: حوله وبدله بآخر، وكذلك جعله غير ما كان عليه في السابق (محمد مكرم ابن منظور، بدون تاريخ، ٤٠).

أما مفهوم التغيير اصطلاحاً فقد تنوعت الرؤى حوله نظراً لاتساع مجالاته وتعدد المدارس الفكرية، فيرى البعض أن التغيير هو الانتقال من حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى، فهو ظاهرة يصعب تجنبها حيث يشكل تحركاً ديناميكياً يستخدم أحدث طرق الابتكار الفكرية والمادية (سعید ياسين، ١٩٩٣، ٣٠).

ويوضح (Fullan) أن مفهوم التغيير هو تحول جذري في الفكر يتم فيه الخروج من الطرق التقليدية والأساليب المعتمدة إلى أسس وقيم واتجاهات جديدة تخاطب الفكر والعقل وتواكب التطور وتلبي مطالبه (Micheal Fullan, 1993، 25). كما يعرف التغيير أيضاً بأنه تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين: ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل بها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (علي السلمي، ٢٠٠٠، ٢٥٦).

ومن خلال ما سبق يتضح أن التغيير هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمة، فهو الجهد المخطط الذي تبذله الإدارة من أجل تحسين الأداء الشامل للأفراد والجماعات والمنظمات إثر إصلاح البنية والسلوك والتقنية،

ب- مفهوم إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير التطبيق العملي للتغيير من خلال استخدام أفضل الطرق اقتصادياً وفاعلية لإحداث التغيير وذلك بتحديد وتثبيت القيم والاتجاهات والأدوار

والسلوكيات الجديدة داخل المنظمة، وطرق العمل الجديدة الداعمة، والتغلب على مقاومة التغيير، وبناء إجماع من العاملين حول التغييرات المصممة لملاقاة احتياجاتهم بشكل أفضل والتخطيط والاختبار والتطبيق لكل جوانب المنظمة.

وتعرف إدارة التغيير بأنها: إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية (بهاء الدين المنجي، إنهاء الجبالي، ٢٠١٥، ٢٩)، وبذلك يتضح أن إدارة التغيير هي الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

ولنجاح التغيير وإدارته داخل المنظمات فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار والتي تتمثل في: التزام وقناعة الإدارة العليا بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، استثمار الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال لتوفير الإمكانيات المادية لدعم التغيير، تحديد وتوفير الموارد البشرية اللازمة وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير، مواجهة مقاومة التغيير، التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى نموذج قيادة يؤمن بالمشاركة والتشاور، التحول الإداري من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، إتباع سلوكيات تشجيع على تمكين العاملين، التشجيع لطرح أفكار جديدة وإبداعية، تهيئة المناخ المناسب لإحداث التغيير (مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء شحاتة ٢٠١٤، ١٥٢-١٥٣).

والجامعات كإحدى المنظمات ليست بمعزل عن التغيير فيقع على عاتق القيادات الجامعية إحداث التغيير وإدارته داخل الجامعة، وتدعو الضرورة للتغيير عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المراد تحقيقها، هنا تزداد دواعي

التغيير وتصبح أكثر إلحاحا عما كانت عليه في وقت مضى. وإحداث التغيير في الجامعات أو في أي مجال من مجالات العمل الجامعي، يتطلب جهدا مخططا منظما، كما يتطلب توافر الإمكانيات اللازمة والتمويل المطلوب فضلا عن ضرورة وجود قيادات مدربة ومؤثرة تمتلك من الصفات والمؤهلات الفنية والشخصية وكذلك القدرات والمهارات القيادية مما يجعلها قادرة على قيام بمهام ومسئوليات قيادة التغيير الفعال داخل الجامعة (أسامة محمود زيدان، ٢٤١).

فإدارة التغيير في الجامعات تسعى لإحداث التوافق المرغوب بينها وبين بيئتها، وكلما استطاعت التنبؤ بالتغييرات المتوقعة والمحتملة داخليا وخارجيا واستعدت لهذه التغييرات بتطوير مائل لأهدافها واستراتيجياتها ونظمها الإدارية، كلما كانت أكثر قدرة على تحقيق تواجد مثمر ومستمر في بيئتها المحيطة (أمل مصطفى عصفور، ٢٠٠٨، ٣٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بالجامعات بأنها: "الجهود المخطط المبذول الذي تبذله الإدارة العليا والقيادات داخل الجامعة من أجل الإصلاح الشامل المنظم المنسق الذي يشمل الأساليب وطرق العمل والثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية والجوانب التكنولوجية بغرض تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات".

أهمية إدارة التغيير بالجامعات:

تتحدد أهمية إدارة التغيير بالجامعات في:

- تبني القدرة التنافسية في المؤسسة وتحسن وضعها بين مثيلاتها.
- تعمل على إدراج إستراتيجيات جديدة لتنمية جدارات أعضاء المؤسسة.
- تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين رضا العاملين فيها وتدعيم فرص الاختيار أمامهم وتوسعها وتجديد حيوية المؤسسة بطريقة مستمرة.

• تساعد على تحسين الفعالية التنظيمية, (Ian McRoy & Paul Gibs, 2009, 691-692).

• تعمل على تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة بقدر الإمكان، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.

• تساعد على تنمية قيم العمل المؤسسي والولاء والانتماء للمؤسسة وأهدافها.

• تؤدي إلى تنمية قيم العمل والتعلم الفرقي بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات عمل داخل المؤسسة.

• تعمل على بناء أساليب جديدة في الإدارة معتمدة على المنهج العلمي في الإدارة وغيرها من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على إحداث التغيير داخل المؤسسة.

• تساعد على تحويل العاملين إلى شركاء فاعلين في إدارة المؤسسة.

• تؤدي إلى تغيير ثقافة العاملين وتعزيز قيمهم الأخلاقية لتصبح ثقافة داعمة للتغيير (مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء أحمد شحاتة، ١١٠، ١١١)

مما سبق يتضح أهمية التغيير وإدارته داخل الجامعات وأهمية عمل القيادات داخل الجامعات كقادة للتغيير مما يمكنهم من استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والمعاصرة، وبالتالي تحقيق الإبداع والابتكار والكفاءة والفاعلية في العمل داخل الجامعة.

أهداف إدارة التغيير في الجامعات:

تحدد أهداف إدارة التغيير في الجامعات في (شرف إبراهيم الهادي ٢٠١٣، ٢٥٣):

- زيادة قدرة الجامعات على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة.
- الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع.
- تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في الجامعات لكي تحقق رسالتها وغايتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة الجامعات وأفكارها نحو تغيير إيجابي.

ومما سبق يتضح أن التغيير في المنظمات ومن بينها الجامعات يؤدي إلى إيجاد نوع من التوازن مع البيئة المحيطة، التجديد والتطوير في العمل وتطوير الموارد البشرية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واستخدام أسلوب علمي لحل المشكلات وتطوير أنماط السلوك وتعزيز ولاء العاملين لمنظماتهم بالإضافة إلى تسهيل أداء المنظمة لأعمالها نتيجة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، كما أن نجاح التغيير وتحقيقه لأهدافه يرتبط بوجود قيادة تغيير تعي أسسه ومبادئه وتمتلك التصور الفكري والعلمي اللازم للتعامل معه.

خصائص إدارة التغيير بالجامعات:

إن التغيير المطلوب إحداثه في الجامعات لا بد أن يتسم بالخصائص الآتية (بسام فيصل محبوب، ٢٠٠٣، ١٤٧):

- أنه تغيير يستهدف صياغة إستراتيجية جديدة للجامعة أو الكلية.
- أنه تغيير يحتاج قرارات الإدارة العليا ويبدأ بها.
- أنه تغيير يحتاج لتحضيرات مسبقة تتفق معها قناعة الأفراد.
- أنه تغيير يتم من خلال مجموعة من الخطط والبرامج تدعمها قناعات واضحة لسلوكيات ملائمة.

- أنه تغيير يهتم بالتعرف على آليات مقاومته ومعارضته ومستلزمات تحديها فضلا عن درجة تأييده ومن ثم فهو على بينة مسبقة من مسارات التنفيذ ومتطلباته.
 - بالإضافة إلى أن القيادات الجامعية بالجامعات لابد أن تتصف بمجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير بالمؤسسات التربوية أبرزها (منى مؤتمن عماد الدين، ٢٠٠٣، ١٨):
 - إدارة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
 - امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
 - القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلية لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
 - الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.
- وبناء لما سبق نجد أن القيادات الجامعية بالجامعات لابد أن تدرك خصائص إدارة التغيير وأن تتصف بمجموعة من الخصائص التي تساعد على إدارة التغيير داخل الجامعات.

مجالات إدارة التغيير بالجامعات:

تشمل جهود إدارة التغيير جوانب عديدة في المنظمات ومن بينها الجامعات، فالتطورات والتغييرات السريعة في الثقافات والتقنيات وطرق التنظيم والإدارة تجعل المنظمة ملزمة بتنفيذ عمليات تغيير شاملة تتضمن مجالات العمل والتنظيم والثقافة والتكنولوجيا، إذ يشمل التغيير جوانب عديدة متداخلة ومترابطة حيث ترتبط معا بعلاقات دينامية، وأهم هذه الجوانب والمجالات تتمثل في:

أ- التغيير في الأساليب وإجراءات العمل:-

إن التغيير التنظيمي في المنظمة يجب أن يتوافق معه تغييرا في أساليب وإجراءات العمل كالواجبات والمهام الوظيفية وطرق أدائها وهيكله العمل ونظم صنع واتخاذ القرار، وتلك التغييرات تتطلب تغييرا في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق درجة كبيرة من التوافق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتحقيق أهدافها (Jan. Andrews and Others, 2008, p200)، فتغيير القيم والاتجاهات وسلوكيات العاملين تعد من أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة، فهي ليست عملية سهلة بل تعتبر من العمليات الدقيقة لارتباطها بشكل كبير بنفسية الفرد العامل، وهناك عدة طرق للتغيير في قيم واتجاهات وسلوكيات العاملين يأتي في مقدمتها نمط القيادة، كذلك يعد التدريب من العوامل التي تساعد على إحداث التغيير في قيم وسلوكيات العاملين، كما يعد توافر نظام فعال للحوافز في المنظمة من العوامل التي تساهم في تحقيق التغيير المنشود.

مما سبق يتضح أن التغيير في أساليب وطرق العمل واتجاهات وسلوكيات العاملين تعتبر من المجالات الهامة اللازمة لإحداث التغيير داخل المنظمة وتقبله لدى العاملين.

ب- التغيير في ثقافة المنظمة:-

عندما تكون التغييرات في المنظمة صغيرة يمكن للقادة أن يتجاهلوا عامل ثقافة المنظمة لأن ثقافة المنظمة يمكن أن تستوعب التراكمات الصغيرة، إما إذا كان التغيير كبيراً وخصوصاً في الأساليب وطرق العمل أو الهيكل أو التكنولوجيا، فيصبح لزاماً على القادة أن يقودوا عملية التغيير في ثقافة المنظمة من أجل أن ينجح التغيير (Laura L. Green & Stephen G. Green 2002. 220-222). حيث تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ومواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه (مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء شحاتة، ٢٨٧)، فتقافة المنظمة تشكل إحدى العناصر الأساسية في تغيير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها (نعمة عباس خفاجي، ٢٠٠٩، ١٨). ولكيفية إجراء التغيير الثقافي ووضع آليات لتغيير الثقافة تتضمن آليات الهياكل والنظم والإجراءات في المنظمة، والتي تكون ذات أهمية لتغيير ثقافة المنظمة بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية فإن التغيير في هذه العناصر يتطلب تغييراً في قيم واتجاهات العاملين في العمل وهو ما يدعو ضمناً إلى تكوين ثقافة تنظيمية ملائمة في العمل لتلك العناصر لضمان نجاح المنظمة واستمراريتها.

مما سبق يتضح أنه عندما يحاول القادة تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى العاملين حول موضوع ما، ونشر القيم والاتجاهات التي تدعم الاتجاه نحو التغيير المرغوب.

ج- التغيير التنظيمي (الهيكل):

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المؤثرة في أداء وسلوك العاملين فهو يوضح الاختصاصات والسلطات والعلاقات والأدوار والمراكز ويسهم في تحقيق الانسجام والتوافق وتوحيد الجهود بين العاملين، والعمل كفريق واحد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وسهولة تدفق المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم، فالهيكل التنظيمي هو نمط العلاقات القائمة بين الأجزاء الرئيسية في المنظمة والتي تشكل بمجملها المنظمة ويحدد قنوات الاتصال في التنظيم والرقابة ونمط السلطة، ويعمل أيضا على التمييز بين أجزاء التنظيم الموحد، كما يحدد العلاقة بين تلك الأجزاء (علي السلمي، ٣٢٩)، فالهيكل التنظيمي هو الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة كما تتولد عنه عدة قرارات تنظيمية حاسمة أهمها: تحديد الوحدات التنظيمية ونطاق أعمالها، نوعية العلاقات بينها، تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال التي تربطها، (Danghty, H, 2004, 14).

وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية وتغيير تركيبات قوى العمل وقنوات الاتصالات أصبح من الضروري وأما هاما وحيويا لإحداث التغيير وتقديم المنظمات، ومن أمثلة ذلك، التحول إلى أشكال القباب التنظيمية بدلا من الأهرامات التنظيمية، فهذا يعمل على تقوية الاتصالات وانتشار المسؤولية وتفعيل فرق العمل، كما أن التحول من التنظيم المركزي إلى اللامركزي يحقق نسيجا فريدا يمكن للمنظمة من خلاله الاستجابة لمتغيرات مختلفة (فؤاد القاضي، ٢٠٠٦، ٢١-٢٩)، فجمود الهيكل التنظيمي المتمثل في هرميته وانحيازه للمركزية في صناعة القرار وتمييط السلوك يجعل منه سببا أساسا في مقاومة التغيير. وعليه فإن التغيير في الهيكل التنظيمي يعد من العوامل التي تساهم في تقبل التغيير داخل المنظمات.

د- التغيير في التكنولوجيا:

تعد التغييرات التكنولوجية الحادثة اليوم لها تأثير كبير على بيئة العمل ومهامه سواء من حيث نوعية الخدمة أو أساليب العمل أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين، ويتمثل هذا التغيير والتأثير في الأجهزة الإلكترونية وأدوات المكاتب والآلات الحاسبة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال الحديثة وبالتالي فإنهم يرون في التنظيم البيروقراطي تخلفا عن المبتكرات والوسائل التقنية الحديثة، وحتى ينجح التغيير لأبد من وجود تقدم في أساليب ونمط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال التكنولوجيا جديدة ومتطور حتى يوجد المبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير (سامح عبد المطلب، علاء محمد قنديل، ٢٠١٠، ٢٧٩).

وتتحدد مجالات التغيير التكنولوجي من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات أو متطلبات الإبداع إذ تتوجه المنظمات إلى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الحاسوب (Stephen. P Robbins, 2001, 544). وبذلك يستهدف التغيير التكنولوجي إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة ولذا فهي قد تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في العمل أو نظام جديد في اختيار الأفراد العاملين الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين (إحسان دهش جلاب، ٦٧٣-٦٧٤)، وبالتالي فتوافر التكنولوجيا مع تطور القدرات البشرية التي تشغل البرمجيات والمعدات يساعد في تحقيق التغيير وبالتالي يرفع درجة التمكين للأفراد العاملين.

ومما سبق يتضح أن المجالات السابقة ليست منعزلة عن بعضها البعض وإنما هي مترابطة فيما بينها ومتكاملة وبإحداث التغيير بتلك المجالات داخل الجامعات فإن ذلك سيساعد على تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية داخل الجامعات.

متطلبات إدارة التغيير بالجامعات:

لنجاح إدارة التغيير في المؤسسات التربوية لابد من توافر المتطلبات الآتية (جودت عزت عطوي، ٢٠٠١، ٨٥-٨٦):

- إقناع القيادات التربوية بالتغيير وبالتالي يستطيعون إقناع مرؤوسهم فيه.
- إدراك الأفراد لأهمية التغيير والفوائد التي يحققونها منه.
- أن يكون التغيير تدريجياً ومخططاً.
- إشراك الأفراد العاملين في صنع خطة التغيير وأخذ رأيهم فيه والابتعاد عن استخدام وسائل الضغط أو القوة على الأفراد من أجل قبول التغيير.
- إعطاء الأفراد العاملين فرصة لإجادة المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير عن طريق برامج تدريب مناسبة.
- أن تشمل خطة التغيير على نظام فاعل للتغذية الراجعة بحيث يمكن الاستفادة من الخبرات الماضية في إدخال التعديلات الضرورية التي تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة.
- وبالتالي فإنه لنجاح إدارة التغيير في الجامعات لابد من وجود إستراتيجية ومنهجية واضحة وقابلة لتنفيذ التغيير، ووجود بيئة داعمة للتغيير، ومناخ تنظيمي يحفز عليه.

❖ طبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

تواجه الجامعات تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة مما يفرض عليها ضرورة إحداث مجموعة من التحولات الجذرية في منظومة العمل داخلها، وذلك من قبيل التوجه نحو اللامركزية، والإدارة الذاتية وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات والاعتماد على التكنولوجيا المستخدمة.

ويعتبر الالتمام بالأداء الإداري لليدات الأكاديمية أحد أهم أشكال وطرق مواجهة هذه التحديات نظراً لمحوريتة وأهميته في تفصيل كافة الأنشطة والبرامج المؤسسية على مستوى الأقسام والكليات والجامعات، فالليدات الأكاديمية تعتبر أداة التغيير والتطوير بالجامعة، فهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، لذا فالليدات الأكاديمية مطالبة بأن تكون قيادات فاعلة تمتلك المهارات التي تجعلها قادرة على أداء دورها القيادي بكفاءة وفاعلية وهذا لن يحدث إلا من خلال إدارة التغيير وقيادته بالجامعات. وبالتالي فإن الأداء الإداري لليدات الأكاديمية هو أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على تطوير العمل بالجامعات وتحقيق أهدافها.

ويشير واقع الأداء الإداري لليدات الأكاديمية الى أن هناك العديد من المشكلات التي تتعلق بالأداء الإداري لليدات الأكاديمية والتي تؤثر بالسلب على أداء القيادات وتتمثل فيما يلي:

- عدم تمكن الجامعات من وضع تنظيماتها وهيكلها، وتحديد قواعد وإقرارات العمل بها، حيث أن أهداف الجامعة وأولوياتها يتم صياغتها وفق قانون تنظيم الجامعات والتعديلات القانونية المتلاحقة له.
- جمود وتقدم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملائمتها لملاحقة التغييرات التي تطرأ على المجتمع.
- سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية.
- إغفال القانون للتوصيف الدقيق لمهام واختصاصات القيادات الأكاديمية بالجامعات مما يؤدي إلى التداخل والازدواجية في الاختصاصات.

- شروط ومتطلبات شغل الوظائف القيادية بالجامعة تتصف بالعمومية وعدم الدقة، فلا يتضمن مؤهل متخصص، أو دورات تدريبية في مجال الإدارة الجامعية.
- قلة البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية بالجامعات، بالإضافة إلى أن البرامج المتاحة تتسم بالتقليدية الشديدة وتفتقد للحداثة.
- القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية.
- مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير (طارق أبو العطا الألفي، ٢٠١٣، ٢٠٠٨).
- المركزية الشديدة في الإدارة الجامعية، وفقدان استقلالية الوحدات الجامعية في النواحي الإدارية.
- الروتين والتمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض القيادات في إنجاز مهامهم.
- هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري.
- جمود وتقدم الهياكل التنظيمية بالجامعات، وعدم وضوح خطوط الاتصال وتداخلها.
- قصور معايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات (يوسف عبد المعطى مصطفى، ١٢٧، ٢٠٠٢).
- قلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية، وصعوبة الاتصالات الأفقية والاتصالات الرأسية الصاعدة والهابطة.

- تدني مستوى الاتصال الإداري على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم وعدم فاعليته، وغالباً ما يتم من أعلى إلى أسفل، كما أنها لا تستخدم تكنولوجيا الاتصال الإداري الحديث،
- سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعة، وغياب ثقافة النظام المؤسسي عند القيادات سواء على مستوى الإدارات العليا في الجامعة، أو الإدارة على مستوى الكليات والأقسام، مما يتطلب نشر ثقافة النظام المدرسي وتقديم برامج توعية للمستويات المختلفة بين العاملين (رامي يوسف علي، ٢٠١٣، ١٩٩).

ومما سبق يتضح أن هناك العديد من المشكلات والمعوقات الخاصة بأداء القيادات الأكاديمية بالجامعات و التي تعوق الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، مما يتطلب ضرورة تطوير أداء القيادات من خلال أحداث التغيير في مجالات العمل والثقافة والهياكل والتكنولوجيا المستخدمة.

❖ تصور مقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

في ضوء الإطار النظري للبحث الذي تم عرضه عن ماهية إدارة التغيير في التعليم الجامعي، وطبيعة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، تم وضع تصور مقترح لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وسيتم تناول التصور المقترح من حيث أسسه، منطلقاته، أهدافه، أبعاده وآليات التنفيذ، متطلبات تنفيذه وأخيراً معوقات التنفيذ وكيفية التغلب عليها كالآتي:

أ- أسس التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس تتمثل فيما يلي:

(١) أن إدارة التغيير تعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن للجامعات والكليات من خلالها تطوير أدائها والانتقال من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل من خلال إجراء التغيير في مجموعة من المجالات المتعلقة بأساليب ونظم العمل، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، وذلك بهدف تحسين وتطوير الأداء واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الأهداف.

(٢) أن القيادات الأكاديمية تعتبر المحرك الأساسي والعمود الهام الذي تركز عليه مختلف النشاطات في الجامعات والكليات، لذلك يجب عليها أن تكون على مستوى التحديات التي وضعت أمامها، وأن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية وتبنى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة القائمة على الإبداع والابتكار والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، بحيث تستطيع مساندة التغيرات المحيطة.

(٣) أن التغيير المستهدف بالجامعة يعد بمثابة تهيئة للسياق الجامعي، وإعداده من أجل تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

ب- منطلقات التصور المقترح:

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من المنطلقات والتي تتمثل فيما يلي:

(١) التغيرات السريعة التي يمر بها العصر الحالي والتي من أهمها التطور التكنولوجي الهائل والانفجار المعرفي والعولمة وثورة المعلومات والاتصال، مما يستدعي الجامعات إلى ضرورة إحداث التغيير لاستيعاب هذه التغيرات والنهوض بالكليات وتطويرها وقيامها برسالتها.

(٢) المداخل والأساليب الإدارية الحديثة وما تتطلبه من أدوار جديدة للقيادات الأكاديمية، والتي بدورها تحتاج إلى أن يتعرف عليها القيادات الأكاديمية وتمارسها في العمل الإداري.

٣) الحاجة إلى منح القيادات الأكاديمية بالجامعات الصلاحيات الإدارية والأكاديمية التي تمكنهم من قيادة العمل الجامعي بكفاءة وتميز.

٤) أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الأكاديمية على مستوى الكليات في العمل الإداري وما يتطلبه من قدرات ومهارات تساعد على الكفاءة والفاعلية في العمل.

٥) أهمية مدخل إدارة التغير باعتباره إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تعمل على رفع قدرة وكفاءة الجامعات على الاستجابة للتغيرات المحيطة، وإتاحة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الأداء.

ج- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح الحالي إلى:

١- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة نحو مدخل إدارة التغير.

٢- اداه لاحداث التغير المخطط، وذلك من خلال التعرف على مدى الحاجة للتغيير، ووضع الخطط المناسبة لعمل الازم ومتابعتها.

٣- تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات من خلال:

- التغيير في أساليب وأجراءات العمل التقليدية بما يسهم في تطوير الأداء.
- تغيير الهياكل التنظيمية بالجامعة وتطويرها بما يسهم في تطوير الأداء.
- تطوير الثقافة التنظيمية الموجودة بالجامعة بما يسهم في تطوير الأداء.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة واستخدام المستحدثات التكنولوجية بما يسهم في تطوير الأداء.

٤- تقديم الآليات والمقترحات لدور إدارة التغير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

د- أبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذه:**١- أبعاد التصور المقترح:**

يستند التصور المقترح على أربعة أبعاد أساسية لدور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات. وهي:

البعد الأول : التغيير في أساليب وإجراءات العمل بما يسهم في تطوير الأداء.

البعد الثاني : التغيير في الهيكل التنظيمي بما يسهم في تطوير الأداء.

البعد الثالث : التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة بما يسهم في تطوير الأداء.

البعد الرابع : التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري بما يسهم في تطوير الأداء.

٢- آليات تنفيذ التصور المقترح:

يستند التصور المقترح على مجموعة من الآليات لتنفيذ كل بعد من أبعاد التصور المقترح كآتي:

البعد الأول: التغيير في الأساليب وإجراء العمل بما يسهم في تطوير الأداء.:

يتضح من خلال الإطار النظري أن الأساليب وإجراءات العمل المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعات تتسم بالتقليدية وعدم القدرة على مسايرة التغيرات المحيطة، مما يتطلب بالضرورة إحداث التغيير في أساليب وإجراءات العمل المتبعة من خلال الآتي:

- الحرص على نشر ثقافة التغيير بالجامعة، وتوضيح أسبابه بما يسهم في تقبل عمليات التغيير.
- مشاركة القيادات الأكاديمية في وضع رؤية ورسالة الجامعة.

- تحقيق اللامركزية والحرية الإدارية في العمل الجامعي، حيث في ظل اللامركزية تكون القيادات الأكاديمية لديها الحرية لتسيير شئون العمل بالصورة التي يرونها مناسبة لتحقيق الأهداف.
- تبني الديمقراطية في العمل الإداري والابتعاد عن المركزية والروتين الذي يضعف الأداء.
- منح القيادات الأكاديمية صلاحيات أوسع في أداء مهام عملهم واتخاذ القرارات المتعلقة به.
- تشجيع القيادة المشتركة والجماعية، بما يساعد في بناء توافق في الآراء من البداية وضمن المشاركة والالتزام من قبل القيادات الأكاديمية عبر مختلف الكليات.
- إعادة النظر في أساليب وإجراءات العمل الخاصة بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بما يتيح تطويره.
- التعامل مع القواعد واللوائح المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية بمرونة، بما يتيح حرية أداء القيادات الأكاديمية في ضوء معايير واضحة من المحاسبية والمسائلة.
- تجنب ممارسة البيروقراطية في الأساليب وإجراءات العمل.
- تقديم الدعم التنظيمي للقيادات الأكاديمية، فتوفير الدعم المادي والدعم المعنوي للقيادات الأكاديمية المتمثل في وضع مستوى لائق من المكافآت وتوفير المناخ الجيد القائم على الثقة والتقدير والاحترام يؤدي إلى بناء الثقة لدى القيادات الأكاديمية، كما يدفعهم إلى تحقيق أداء عالٍ، وأداء مسؤولياتهم بجدية.
- توفير نظم اتصال فعالة مفتوحة ومرنة رأسية وأفقية تسمح بنقل المعلومات اللازمة للقيادات الأكاديمية بالسرعة المطلوبة والدقة الملائمة وفي الوقت

- المحدد، وذلك من خلال استخدام وسائل اتصال حديثة ومتنوعة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.
- بناء مناخ صحي يسهم في وجود الثقة المتبادلة بين القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها.
 - عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية الجدد كل في منصبه حول المهام الإدارية والأكاديمية.
 - تنظيم ورش عمل حول المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة التغيير، وكيفية الاستفادة منها في تطوير الإدارة بالجامعة والكليات.
 - تقييم أداء القيادات الأكاديمية وفق معايير موضوعية قابلة للقياس بعيدًا عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبة بما يكفل تطوير أداء القيادات.
 - تطبيق نظم وآليات تقييم أداء وكفاءة القيادات الأكاديمية باستخدام أدوات تحدد مؤشرات كمية ونوعية للتقييم.
 - تشجيع القيادات الأكاديمية على التقييم الذاتي المستمر لأدائهم وتشجيع المتميز فيهم.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في أداء القيادات الأكاديمية، وإعلان نتائج تقييم الأداء ووضع إجراءات لتحسين نقاط الضعف في أداء القيادات الأكاديمية.
 - وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز الخاصة بالقيادات الأكاديمية بما يسهم في تشجيع القيادات الأكاديمية على التنمية الذاتية

البعد الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي بما يسهم في تطوير الأداء:

يتضح من خلال الإطار النظري أن الهياكل التنظيمية بالجامعات يواجهها العديد من المشكلات والتي تؤثر على الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، مما يتطلب بالضرورة إلى إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي بما يسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال مايلي:

- وضع هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة وإمكانية التغيير مع الظروف الطارئة والمستجدات بحيث يمكن تعديل مكوناته وفقاً لما تتطلبه هذه الظروف والمستجدات.
- تحديث الهيكل التنظيمي وتطويره بالانتقال إلى التنظيم الأفقي والشبكي بدلاً من التنظيم الهرمي البيروقراطي، بما يتيح قدر أكبر من الاستقلالية للقيادات الأكاديمية ويسمح بتفويض الصلاحيات بالمستويات التنفيذية ويعزز الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات.
- مراجعة المهام والاختصاصات الحالية للقيادات الأكاديمية على المستويات المختلفة لرصد التداخل والازدواج والتكرار بين الوظائف والمهام، ومن ثم القيام بتحديد واضح لواجبات ومسئوليات كل وظيفة منعاً لتداخل الاختصاصات، مع التجديد في المهام طبقاً لأدوارهم المستقبلية.

البعد الثالث: التغيير في الثقافة التنظيمية بما يسهم في تطوير الأداء:

يتضح من خلال الإطار النظري أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات لا تتيح تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات، مما يستدعي بالضرورة إحداث التغيير في الثقافة السائدة للعمل، بما يسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية من خلال مايلي:

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ذات المعتقدات السلبية من خلال إعادة بناء ثقافة الجامعات والعمل على نشر المفاهيم والقيم المطلوبة مثل: تقبل التغيير - تحمل المسؤولية - تفويض السلطات - المخاطرة.
- تهيئة مناخ يشجع على نشر مفهوم المشاركة والتعاون والعمل بروح الفريق ويزيد من عمليات التفاعل والاتصال بين القيادات الأكاديمية وبعضها ومع القيادات العليا.

- التهيئة الإدارية للقيادات الأكاديمية من خلال دعم عمليات تفويض السلطة لهم وتقديم الدعم لهم للإبداع والابتكار في أساليب العمل، وطرح أفكار جديدة عند صنع القرار وحل المشكلات.
- دعم القيادة العليا للممارسات الأخلاقية القائمة على الاحترام والعدالة والنزاهة والاهتمام بالآخرين.
- احترام القيادة العليا لشخصية القيادات الأكاديمية، والالتزام بمبدأ العدالة والنزاهة في المعاملة حتى تشعر القيادات الأكاديمية بأهميتها وأن آراءهم موضع تقدير للقيادة العليا.

البعد الرابع: التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري بما يسهم في تطوير الأداء::

يتضح من خلال الإطار النظري أن التكنولوجيا المستخدمة في أساليب العمل الخاصة بالقيادات الأكاديمية بالجامعات تواجهها العديد من المشكلات، مما يتطلب بالضرورة التغيير في التكنولوجيا المستخدمة بما يسهم في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، وذلك من خلال ما يلي:

- تطوير البنية التحتية لنظم المعلومات بالجامعات من خلال استخدام تقنيات تكنولوجية حديثة ومتنوعة.
- تطوير نظم المعلومات والاتصال الفعال بين القيادة العليا والقيادات الأكاديمية، بما يتيح الحرية الكاملة لتدفق المعلومات لتصل بوضوح إلى مراكز صنع القرار.
- وضع نظام إلكتروني حديث يضم البيانات الخاصة بالجامعات والكليات، ويسمح للقيادات الأكاديمية الاطلاع عليه بما يساعد على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبدقة عالية.

- توفير قاعدة بيانات إلكترونية تشمل الخبرات السابقة في مجال إدارة المؤسسة الجامعية والكليات، وتحوي كافة المعلومات والخبرات المتعلقة بأساليب قيادة المناصب الإدارية المختلفة.
- عقد دورات تدريبية للقائدات الأكاديمية للتدريب على أحدث الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة وكيفية توظيفها في العمل الإداري بما يتطلبه المنصب الإداري.

هـ- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

فيما يلي أهم العوامل المساعدة على تحقيق التصور المقترح، وذلك من خلال توفير المتطلبات التالية:

- ١- قناعة والتزام القيادة العليا بالجامعات بأهمية تطبيق إدارة التغيير.
- ٢- تطبيق القيادة العليا بالجامعات لمبدأ لامركزية السلطة، من خلال تقليل المستويات التنظيمية الهرمية وتبني الإدارة الذاتية، وإتاحة قدر كبير للقائدات الأكاديمية على مستوى الأقسام والكليات للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتحديد نوع القرارات التي يشارك فيها القائدات الأكاديمية على مختلف مستوياتها مما يساعد على التعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، وتبني مفاهيم التفويض ونقل السلطة.
- ٣- عقد برامج تدريبية للقائدات الأكاديمية قبل توليهم المنصب وأثناء توليهم المنصب الإداري لتنميتهم إدارياً، وبما يحقق نجاح عمليات التغيير.
- ٤- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات بحيث يصبح مرناً قادراً على الاستجابة السريعة للتغيرات المحيطة، وتحقيق سرعة الاتصال، وتقليل عدد المستويات الإدارية بحيث يحدث تبادل للرؤى والتصورات والمعلومات بسهولة وبطريقة مباشرة تختصر الوقت والجهد وتحقق الفاعلية التنظيمية.
- ٥- تطوير الأساليب التكنولوجية المستخدمة بالجامعات.

و- معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

من خلال تحليل الإطار النظري يمكن تحديد مجموعة من المعوقات التي تعيق التنفيذ التصور المقترح، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات وسبل التغلب عليها:

- تقادم وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية.
- الازدواجية والتداخل في الاختصاصات لمهام القيادات الأكاديمية.
- غياب المناخ الملائم داخل الجامعات لإدارة التغيير.
- خوف القيادة العليا من فقدان السلطة.
- يغلب على عمل القيادات البيروقراطية في أساليب وإجراءات العمل الإداري.
- ضعف الرغبة لدى القيادات الأكاديمية في إحداث التغيير والتمسك بالمألوف.
- تمارس القيادات الأكاديمية الأعمال بروتينية خوفاً من المخاطرة والخطأ في أداء العمل وال فشل.
- تمسك القيادات الأكاديمية باللوائح والقوانين دون استخدام المرونة عند تطبيقها.
- الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بالجامعات الذي لايشجع على الابداع والابتكار.
- استخدام الأساليب الإدارية التقليدية والروتينية في العمل الإداري لدى القيادات على مختلف مستوياتها.
- مركزية صنع واتخاذ القرارات لدى القيادات على المستويات المختلفة بالجامعات.
- قلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية
- ضعف الرغبة لدى القيادات الأكاديمية في تطوير مهاراتهم الإدارية.

- ضعف الثقة بالنفس لدى بعض القيادات الأكاديمية.
- تعتمد بعض القيادات الأكاديمية العمل بفرديّة بعيداً عن العمل بروح الفريق.
- تقادم نظم الاتصال بالجامعات وضعف استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للاتصال، وبالتالي ضعف عمليات الاتصال داخل الجامعات.

ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال ما يلي:

- تنمية وعى القيادات الأكاديمية بأهمية تبنى إدارة التغير كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الاداء الإداري، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لتدريبهم على كيفية إدارة التغير والخطوات اللازمة لذلك ، ومعالجة مشكلات العمل بطرق مبتكرة.
- إعادة النظر فى القوانين والتشريعات المعمول بها فى الجامعات، لكونها مرتكزة على المركزية والبيروقراطية.
- وضع خطط واضحة المعالم لعمليات التغير داخل الجامعات وتحديد الخطط الزمنية اللازمة لتنفيذها.
- تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها بعض القيادات الأكاديمية كالخوف من تحمل المسؤولية، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عنها بمفاهيم إيجابية كالثقة والمبادأة والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية.
- تطوير علاقات تنظيمية تستند إلى قيم العدالة واحترام الآراء وحقوق الآخرين والشفافية والعمل من أجل الصالح العام وعمل الأشياء بالشكل المناسب في الوقت المناسب.
- تشجيع العمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية عن طريق تعميق مفهوم وأهمية فرق العمل وتفعيل استخدامها، لما تحقّقه من زيادة التواصل بين

- القيادات بالجامعة وتكامل وتبادل الخبرات، والتعاون لحل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة لها.
- المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين وضرورة تطويرها، بما يسمح للقيادات الأكاديمية بتقديم أفكار ومقترحات وأساليب عمل جديدة تسهم في تطوير الكلية والجامعة ككل.
 - التخلص من الهياكل التنظيمية الهرمية، والتوجه نحو هياكل مسطحة مرنة تحد من المركزية، بما يتيح ويسهل عملية الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات وانسياب المعلومات واتخاذ القرارات، والاعتماد على تشكيل فرق العمل في مختلف الاتجاهات.
 - إعادة بناء نسق ثقافي في الجامعة يضمن إحداث تغييرات في الانظمة المتصلة بالنماذج والقيم، والدوافع، والمهارات والعلاقات التنظيمية.
 - مراجعة آليات ومعايير اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، من خلال إجراء التعديلات بمواد قانون تنظيم الجامعات فيما يخص شروط تعيين القيادات الأكاديمية، والعمل على إضافة معايير أخرى تضمن توافر الخبرة والكفاءة والتدريب والجدارة لمن يتولى المنصب القيادي مثل (توافر مجموعة من الخبرات السابقة له علمياً وأكاديمياً، تقدم خطة تنفيذية مقترحة لإدارة المنصب المرشح له، يؤمن بالتغيير والتجديد والإبداع فلسفة ومنهجاً وسلوكاً) مع الاهتمام بالصفات الشخصية والقدرات الإدارية.
 - التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وتأهيل القيادات الأكاديمية لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيًا على إدارة الأقسام والكليات.
 - النقل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في أساليب وإجراءات العمل الإداري.

- توفير نظم اتصال فعالة تعزز التواصل والاتصال بين القيادة العليا و القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها.
- عقد دورات تدريبية للقائدات الأكاديمية على مختلف مستوياتها للتدريب على المهارات الإدارية اللازمة لأداء مهام عملهم، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، و استخدام التكنولوجيا الحديثة.

المراجع

محمد عبد الرازق إبراهيم، أحمد نصحي أنيس: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان التعليم العالي، ٤-٥ إبريل، الجامعة الخليجية، البحرين، ٢٠١٢.

باسم سليمان صالح جاد الله: التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج (٢٢)، ع (٩٩)، ٢٠١٥.

فتحي درويش عشبيةة: أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مج (٤٥)، ع (٢)، ٢٠٠٥.

علي ناصر شتوي: برنامج تدريبي مقترح لتطوير قدرات القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية، مجلة التربية المعاصرة، رابطة التربية الحديثة، مصر - ع (٧٣)، ٢٠٠٦.

محمد حسن حمدات: الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.

نهلة سيد حسين: تصور مقترح لإدارة التغيير الأفراد بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر باستخدام نموذج أدكار، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ج (٢)، ع (١٤٤)، ٢٠١٠.

أسامة محمود زيدان: تصوير مقترح لقيادة جامعية فاعلة للتغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة قناة السويس، السويس، مصر، مج(٥)، ع(٤)، ٢٠١٢.

أمين فاروق فهيم: المدخل المنظومي وإدارة التغيير، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، مج(١٠)، ع(٣٥)، ٢٠٠٤.

طارق أبو العطا الألفي: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٣.

سامح جميل عبد الرحيم: تأهيل القيادات الجامعية الأكاديمية، المؤتمر السنوي الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ج(١)، ٢٠٠٧.

يوسف عبد المعطي مصطفى: الإدارة التربوية - مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٧.

خالد محمد الثمالي: تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١١.

شاذلي يونس علي: التطوير التنظيمي لكليات جامعة الأزهر باستخدام مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠١٢.

صالح أحمد البلوي: تطوير إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير " تصور مقترح"، رسالة دكتوراه غير منشور، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مصر، ٢٠١٦.

ناصر محمد مهدي: تصور مقترح للتغيير الإستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، ٢٠١٧.

مروة محمد أنور: دور القيادات الجامعية في تطبيق إدارة التغيير لضمان جودة التعليم "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، ٢٠١٨.

أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار يازوري، عمان، الأردن، ٢٠١٢م.

محمد مكرم ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، ج(٥)، بدون تاريخ، ص ٤٠.

سعيد ياسين عامر: مؤتمر استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٣م.

علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٠م.

بهاء الدين المنجي، إنهاء الجبالي: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ٢٠١٥م.

مجدي عبد الوهاب قاسم، صفاء شحاتة: صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٤م.

أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨م.

شرف إبراهيم الهادي: إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، تصدر عن الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، ج(٦)، ع(١١)، ٢٠١٣م.

بسام فيصل محبوب: إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

منى مؤتمن عماد الدين: إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، النمط القيادي المنشود لتحقيق التعايش الفاعل في القرن ٢١، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ٢٠٠٣م.

فؤاد القاضي: السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، ٢٠٠٦م.

سامح عبد المطالب عامر، علاء محمد قنديل: التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ٢٠١٠م.

جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة " مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية "، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.

طارق أبو العطا الألفي: تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ٢٠١٣م.

يوسف عبد المعطى مصطفى: نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات فى التعليم الجامعي، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، س(٥)، ع(٦)، ٢٠٠٢.

علي عبد الرؤوف محمد نصار: معوقات أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع (٢٣)، السنة (١١)، ٢٠٠٨.

I Jaz Mehmood and Others: Role of Academic leadership in Change Management for Quality in Higher Education in Pakistan, Journal of Education and Practice, Vol (3)• No (16) , 2012.

Stephen Marshall: Change, Technology and Higher Education " Are Universities Capable of Organizational Change?• Research in Learning Technology, Vol (18)• No (3) , 2011.

Micheal Fullan: change forces Probing The Depths of Educational Reform, The Falmer Press, USA, 1993.

Ian McRoy & Paul Gibs: Leading Change in Higher education, Education Management Administration Leader Ship , Vol(37), No(5), 2009.

Jan. Andrews and Others: All change mangers, experience of organizational change in Theory and Practice, Journal of organizational change management, vol(21), No(3), 2008.

Laura L. paglis & Stephen G. Green: Leader ship self- efficacy and mangers motivation for leading change, Journal of organizational Behavior, Vol(23), No(2),2002.

نعمة عباس خفاجي: الثقافة التنظيمية، دار البازوري، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م.

Danghty, H: Employee Empowerment Democracy or Delusion.? The Public Sector Innovation Journal, Vol(9), No(1), 2004.

(Stephen. P Robbins: Organizational Behavior, 9th/ed. Prentice Hall. Inc. New Jersey, 2001, p.544.