



9/14/2023



بناء ثقافة قيادة التغيير



Mahmoud Jamil Hussein
Cultural Thinking Association for
Giftedness & Creativity

بناء ثقافة قيادة التغيير

مقدمة:

إن قيادة التغيير وأهميتها في تحقيق الفاعلية الإدارية، وأن فاعلية قيادة المدرسة في وضع استراتيجية التغيير، وتنفيذها ، تعتمد المقدرّة على تحليل ردود الفعل لدى العاملين معها، ومعرفة كيفية معالجتها والتغلب عليها.

وهي مكون لهدف حيوي قائم، ومرجح له، وسلوك نقدي، وقيم شخصية ضرورية الحاجة ، محددة الغاية، ومتفق عليها من قبل القيادة؛ لأنها وظيفة أصيلة لثقافة المنظمة، التي عن طريقها تقوم بدور القادة عبر تواصلهم مع الفريق ، وعبر أفعالهم اليومية.

وبالرغم من حتمية هذا التغيير، وأهميته، إلا أنه يُواجه بالمقاومة، وكثيرا ما ينظر إلى هذه المقاومة ؛ بوصفها عقبة ينبغي التغلب عليها، ومعيقاً ينبغي الحد منه ، مع ضرورة البحث عن أسباب هذه المقاومة، ودوافعها، والتعامل مع تلك الدوافع بأساليب مدروسة، واستراتيجيات تُسهم في إحداث التغيير بفاعلية.

بناء على ذلك، فإن التغيير أمر حتمي المطلب، وضروري الحاجة، ولازم الاتباع، إنه عملية مستمرة التجدد والتطور؛ إذ يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء؛ فالحياة في طبيعتها متجددة باستمرار، ومتغيرة؛ لذا فإن المنطق يفرض علينا التغيير بوصفه أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء.

تعريف التغيير وقيادة التغيير:

يعرف بعض التربويين قيادة التغيير على أنها: "إدارة الجهد المخطط ، والمنظم، والهادف، وتحقيق أهداف التغيير من سلوكهم عن طريق التأثير في القيم، والمهارات ، عن طريق تطوير العاملين، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة، والعمليات والهيكل التنظيمية. (حمادات، 2007)

ويرى بعض المهتمين، أن التغيير هو: إحداث تعديلات مقصودة الهدف، ومدروسة التوجه في عناصر الهياكل التنظيمية كافة، أو في سلوكيات الأفراد العاملين، أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة، بشكل يخفف التوازن والتكيف مع البيئة، ويسهم في تطوير أداء المنظمة على المدى الطويل، وتحسينه. (الزعيبي و البطاينة، 2014)

أهداف قيادة التغيير التربوي:

تعد قيادة التغيير قيادة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ويمكن تصنيف أهداف قيادة التغيير التربوي في أنها: (أحمد، 2008)

- الإسهام في تبني مفاهيم مجدية، وأساليب معاصرة تتفق مع طبيعة المؤسسة.
- زيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها.
- تطوير المقدرة على الإبداع، والتطوير لدى الأفراد.
- جعل قابلية المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية كبيرة .
- القضاء على روتين العمليات التقليدية، مع الحرص على توافر النشاط والفاعلية .

أهمية التغيير في المجال التربوي:

لتغيير مسألة في غاية الأهمية، تحدث عن طريق الأفراد أنفسهم ، ويتطلب التحدي الذي يواجهه قائد القرن الحادي والعشرين أن يقوم بأدوار عديدة متجددة الأهداف، ومتطورة الإجراءات، تتسجم مع المتغيرات، وتتواكب مع المستجدات، ويتمثل التحدي الذي يواجهه القائد التربوي في التغيرات الحاصلة في بيئة العمل ، والأنظمة الاتصالية المتطورة، كالبريد إذ أصبحت تقنية المعلومات تمثل بيئة العمل الإلكتروني، وأنظمة الحاسب الآلي، من سمات العصر وجزءًا لا يتجزأ من العمل الإداري؛ ما يجعل من التغيير في المؤسسات التربوية ضرورة حتمية، ومطلبًا ملحًا،

وتتمثل أهمية التغيير في المحافظة على حيوية المنظمة وفعاليتها، وتنمية القدرات على الابتكار، وتنمية رغبة التطوير، والتحسين المستمر، والتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة إلى درجة عالية من الممارسات الإدارية، والقيادية؛ للوصول إلى درجة عالية من الأداء في قيادة التغيير. (الحري، 2011)

وتبرز أهمية قيادة التغيير في تمكين القادة الإداريين من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، والمبادرة الحقيقية، وإدماج مفاهيم قيادة التغيير، وتقنياته في الفكر الإداري، وفي مهام القادة الإداريين، التي تتضمن تمكينهم من تنمية نماذج قيادة التغيير، وتطويرها؛ لتوافق أهداف الإدارة التربوية، وإمكانياتها. (السلمي، 2005)

مجالات قيادة التغيير التربوي:

لا شك أن التغيير لا يحدث إلا بتوافر عوامل تؤدي إليه، وفي التغيير التربوي خاصة، يكون للإنسان دور كبير في تعزيز ثقافة التغيير، وترتبط المؤسسات التربوية ارتباطاً وثيقاً بمد التغيير الاجتماعي، وجزره، وتمثل المدرسة أبرز المؤسسات التربوية في المجتمع، والتي تتحمل العبء المتعلق بالمحافظة على القيم التقليدية في المجتمع، وفي الوقت نفسه تنشئة الأفراد بشكل سليم في المجتمع؛ للتعامل مع عالم متغير، لذلك فإن عملية التغيير التربوي بالمقام الأول هي عملية إنسانية موجهة التوجه، ومتطورة الإجراء. وهناك عدة مجالات للتغيير التي يمكن تحقيقها بالمدرسة، مثل: تغيير رسالة المدرسة، وأهدافها أو استراتيجيتها، وتغيير الفلسفة التربوية التعليمية، وأسلوب تخصيص الموارد، وتغيير نظم الأداء الإداري، وتغيير التكنولوجيا، وتأثيرها بطبيعة التعليم والمجتمع، ولقد ظهر في هذا المجال استخدام التقنية، ويشمل التجديد في مجال الإدارة التعليمية، والمدرسية، ومجال إعداد المعلم، وتدريبه أثناء الخدمة، وتقييمه ومجال إعداد الطالب؛ إذ ظهر في هذا المجال كثير من التجديدات، أبرزها التعليم الذاتي، والتغيير في الهيكل التنظيمي للعمل الإداري، وتوزيع المهام والوظائف. (مرزوق، 2006)

استراتيجيات قيادة التغيير التربوي:

يُمكن تصنيف الاستراتيجيات التي تصلح للاستخدام في المجال التربوي، إلى أربع استراتيجيات، على النحو الآتي: (الزهراني، 1995)

1. الاستراتيجيات العقلانية: وتقوم على الافتراض بأن الأفراد عقلانيون، أي أنهم قادرون على تمييز الحقائق؛ إذ يستجيبون للتغيير عندما تتوافر لهم الحقائق، والأدلة المقنعة حول منطقية التغيير، ومبرراته، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الاستراتيجية في التعليم هي: التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات.
2. استراتيجيات المناورة والإقناع: تقوم هذه الاستراتيجيات على التحكم في بيئة التغيير، عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد أو الجماعات المستهدفة بالتغيير، تميل إلى تفضيل جهود التغيير، ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات هي: القيام بتوفير بعض المواد التي تستخدم من قبل المشاركين في جهود التغيير، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير، والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة.
3. استراتيجيات التيسير: تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تيسير حدوث التغيير في المنظمات، وأفرادها، ويتطلب ذلك نظاماً فاعلاً للمعلومات، والعلاقات، يتولى التعريف بخدمات التيسير المتاحة، وبطرائق الحصول عليها.
4. استراتيجيات النفوذ (التسلط): تستخدم هذه الاستراتيجيات سلطة القوة والنفوذ؛ لإجبار أفراد المنظمة إلى قبول التغيير وتطبيقه، وذلك عن طريق الإيحاء باستخدام أساليب الثواب، والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير.



استراتيجيات قيادة التغيير التربوي

المصدر: الباحث، د. محمود حسين

ويلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تُمثل رؤيةً ذكيةً تقود القائد إداري إلى توفير حاجات الأفراد الذين يضمهم الكيان الإداري، وتعزيز تطلعاتهم، وتحقيق آمالهم وبذلك فهو يمتلك المقدرة إلى توجيههم لإحداث التغيير.

أبعاد قيادة التغيير التربوي: تم تصنيف المهارات الإدارية اللازمة لقائد التغيير الفاعل إلى ستة أبعاد رئيسية، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد: (الزهراني، 1995)

أولاً: تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة: توجد أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية في تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق النجاح في إحداث التغيير المطلوب في ؛ إذ يوجد دور كبير لقادة المدارس في خلق جو عملي؛ لتحفيز العاملين على الأداء الإيجابي، في بيئة تعاونية تشاركية ضمن حدود سياسة التغيير، ويشعر العاملون بأنهم يعملون لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ومن الممارسات لتحقيق أهداف التغيير بفاعلية، اعتماد القادة لمبدأ العدل في توزيع المسؤوليات، والواجبات، وإتاحة حرية التعبير للعاملين عن آرائهم، وتقبلها، وتشجيع القادة على إقامة الأنشطة الاجتماعية، واللقاءات الدورية بين الأفراد، وتشجيعهم على عرض مشكلاتهم.

ثانياً: بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد: يتضمن هذا البعد جانبين؛ الأول: يتمثل في بناء فريق عمل قادر في إحداث التغيير المطلوب، أما البعد الثاني، فيتعلق برعاية وتنمية قدرات الأفراد اللازمة لإحداث التغيير؛ إذ ينبغي أن يتشكل فريق العمل من الأفراد الذين تتوفر لديهم المعرفة، والخبرة والمهارات اللازمة؛ لإحداث التغيير المطلوب، ويتم تنفيذ التغيير من قبل فريق التغيير من حيث: التعاون الإيجابي، وبناء علاقات جيدة مع كل من سيتأثرون بالتغييرات الجديدة. (الشمري، 2007)

ومن الممارسات الناجحة لقادة المدارس في بناء فريق التغيير، ورعاية قدرات الأفراد، أن يتم عن طريق مشرفين تربويين ذوي مستوى عال من المهارات ، وتحديد مهارات كل عضو من أعضاء فريق التغيير، وقدراته ؛ لتحديد دوره بالشكل الصحيح، وتحديد الأدوار والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء الفريق، وتوضيحها، وتجنب احتكار السلطة، والعمل بروح الفريق. (الزهراني، 1995)

ثالثاً: تحقيق الاتصال الفاعل بالآخرين: يعتمد دور الاتصال الفاعل القادة تبعاً لمدى قدراتهم في التأثير على أفراد الفريق؛ إذ ينبغي أن تكون لديهم رؤية واضحة ؛ لإيصالها إلى الأفراد، فالقادة بحاجة لتوضيح طبيعة التغيير ، وإقناع الأفراد بمدى الحاجة له، وقد حدد بعض المهتمين الأهداف التي ينبغي أن يحققها القادة عن طريق الاتصال بالأفراد المستهدفين في التغيير، وتتمثل في تعرف آراء الأفراد، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات اللازمة؛ لإجراء التغيير، والإعلان عن إحداث التغيير، وتقديم كل ما له علاقة بعملية التغيير للأفراد؛ لكي يتمكنوا من إدراك ما ينبغي القيام به، ومتابعة الأفراد حول كيفية سير عملية التغيير عن طريق الاجتماعات، والكشف عن أسباب مقاومة التغيير. (سكوت و جيف، 2000)

رابعاً: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير: تعتبر مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، من أهم الخطوات، والأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير؛ إذ سيكون الأفراد أكثر استعداداً لتقبل التغيير، والمشاركة في إجراء التغيير في كل فرصة تتاح لهم، وتشير توجهات بعض الباحثين إلى أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتصلة بالتغيير؛ وتؤكد قيادة التغيير في صنع القرار التشاركي، وتعتمد المقدرة التي تبدأ من الأعلى (من فوق)، التي تؤكد العمل الجماعي مع الآخرين. (عماد الدين، 2003)

ومن الباحثين من أشار إلى مهارات الاتصال التي تتعلق بالتأثير الناجح في الآخرين، مثل: الاتصال الفعال، والسلامة اللفظية، والاستفسار، والوعي بلغة الجسد، والثقة بالذات، والحماس، والصبر، والمصادقية، الشجاعة في القول. (دنت، 2006)

خامساً: إدارة الوقت في عملية التغيير بفاعلية: يعد الوقت من أهم العناصر الأساسية في الإدارة، والقيادة، ويؤكد الوقت أنه مورد ينبغي أن تتم إدارته بطريقة صحيحة، وسليمة؛ من منطلق أنه لا يُعوض، ما يُشير إلى أهمية استثماره؛ لتحقيق أهداف التغيير المرجوة، من قبل قائد التغيير، وتُعرف إدارة الوقت بأنها: الاستخدام الأمثل للوقت ولالإمكانات المتوافرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فاعل في المستقبل. (عبد الحليم، 2011)

ويشير بعض المهتمين إلى أهمية تحديد وقت مناسب للبدء بعملية التغيير وفق جداول زمنية موضوعة سلفاً، مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات المفاجئة التي تطرأ على الإدارة، ومتابعة الالتزام بتنفيذ هذه الخطط مع مراعاة تطوير الأفراد القائمين بعملية التغيير. (النجار، 2007)

سادساً: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير: يُعد تحفيز العاملين إحدى مهام القائد، وتتمثل في التأكد من أن أفراد المؤسسة يستوعبون ويشاركون في الرؤية، وتحويلها إلى واقع ملموس. (عابد و سبيتان، 2006)

كما يعتمد نجاح عملية التغيير على فريق العمل، الذين يقومون بعملية التغيير، وعلى القادة الذين يتابعون هذه العملية، ولضمان متابعة فريق العمل لإجراء التغيير، ينبغي أن يتم تحفيزهم عن طريق تقديم مكافآت مختلفة؛ نظراً لتفانيهم في أداء المهام المطلوبة، وقد أشار العطيّات في هذا السياق: إن أي برنامج تغيير منذ بدايته إلى نهايته، لا بد أن يشعر الأفراد القائمون عليه بالتحفيز، عن طريق إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم، باستخدام الأساليب المعنوية والمادية؛ لتحفيزهم على التغيير المطلوب. (العطيّات، 2006)

خصائص قائد التغيير الفاعل:

تُعد مواقف قائد التغيير من أهم خصائصه، إذ يوفر دعمًا إيجابيًا للعاملين معه ، ويعمل على توفير حاجاتهم باستمرار ، ويعاملهم بمبدأ العدل، والمساواة، ويستمع إليهم بمصداقية، ويتصرف بالحماس، والدافعية، والجرأة، ويتميز بدرجة التزام عالية في أداء الأعمال، وتنفيذ المهام ، ويتميز بالمقدرة على التفكير المنطقي، وتجريب كل ما هو جديد؛ ليخدم أهداف المؤسسة، ومصالحها، ويتميز بالمقدرة على الإبداع، والتفكير بطريقة تخيلية ممتازة، ويتفهم طبيعة عملية التغيير، ويتفاعل معها بإيجابية ومهنية عالية، ويستطيع بناء مناخ إيجابي في بيئة العمل؛ لمساندة عملية التغيير، وتعزيزها. (بريخ، 2012)

ويرى آخرون أن هناك مهارات ومعارف مطلوبة من قائد التغيير الفاعل، مثل: (خطاب، 2015)

- تفهم طبيعة برامج التعلم، والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها، وتقويمها، وديناميكية البحث الإجرائي، وأساليبه.
- امتلاك مهارات متنوعة تُسهم في الاندماج الفاعل مع الآخرين.
- امتلاك مهارات الاتصال الملائمة .
- بناء مناخ عمل إيجابي معزز.
- استخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع الكفاءة في جوانب العمل كافة، تفهم طبيعة النمو المهني المستدام ذاتيًا، وآلياته.

أسباب التغيير التربوي ودواعيه:

أصبحت أساليب الممارسات التقليدية غير مناسبة ؛ إذ أصبح هناك دواعي للتغيير، فالتغيير أصبح أمراً ملحاً لا بد منه، ومن دواعي التغيير التحديات والتغيرات التي فرضتها العولمة، بالإضافة إلى التقدم العلمي، والتكنولوجي، الأمر الذي يدعو إلى التغيير في المؤسسات والمنظمات كافة، كذلك فرضت المتغيرات العالمية، والإقليمية المتسارعة، واقعاً لا بد للدول أن تتكيف معه؛ لكي تحافظ على مصالحها، والمطلوبة بتقديم أفضل النتائج في مختلف المجالات العلمية، والتربوية، بالإضافة إلى سرعة حدوث التغيير وشموله مجالات الحياة كافة، وقد يحدث التغيير نتيجة لأسباب معينة ، مثل: الأسباب الاجتماعية والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية،

أو التقنية؛ فضلاً عن أن التوجه إلى التغيير استجابة للضغوط الخارجية. (شقورة، 2012)

وتتمثل أبرز العوامل، والتحديات الداخلية التي تحرك التغيير في المنظمات بالتغيير في هياكل القوى العاملة؛ إذ أصبحت هذه القوى العاملة على درجة من الوعي، والثقافة، إلى جانب الكفاءة، والتخصص، الأمر الذي يستوجب استثمارها إلى أقصى حد في تحقيق أهداف التغيير، وضرورة تغيير أساليب العمل المتبعة، وإجراءاته، والعمل على تطويرها باستمرار؛ حتى تتسجم مع التطورات الجديدة. (حمود، 2002)

معوقات التغيير:

إن أي عمل يبدأ ويتطور من مرحلة إلى أخرى، لا بد وأن تعترضه كثير من المعوقات، والصعوبات، التي لا بد له أن يتجاوزها ويعمل على تذليلها، وتُعد المعوقات عقبات على مستوى التنظيمات الاجتماعية، وأمرًا حتمياً سواء أكانت تلك التنظيمات سياسية، أم اقتصادية، أم اجتماعية، ويرى بعض العلماء في المعوقات سنة التجديد والابتكار، إذ يرى الفيلسوف الألماني هيغل (Hegel) فكرة أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات، ذلك أن لكل فكرة معوقات تؤدي إلى ظهور فكرة جديدة مضادة للتغيير.

تعريف المعوقات:

هي صعوبة في العمل مع بعض الغموض، وتقف حاجزاً دون تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وقد تُعد انحرافاً في جودة الأداء عن المعيار الموضوع سابقاً. (مصطفى، 2015)

أنواع معوقات قيادة التغيير:

تواجه قيادة التغيير كثيراً من الصعوبات، والمعوقات التي تقلل من فاعلية العمل، أو تُحدِّها، وتنشأ هذه المعوقات من مصادر مختلفة، مثل: (حمادات م.، 2005)

- معوقات تنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمية؛ من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقدم السياسات الإدارية ونظم الحوافز.
- معوقات سلوكية: تتعلق بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد، ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين.
- معوقات فنية تتعلق بالتقنية المستخدمة، والإمكانات والموارد المتاحة.
- معوقات اجتماعية: تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية، من أهداف، وعادات وتقاليد، وظروف اقتصادية، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، والتركييب الطبقي، وميل

التربويين خاصة إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة.

- معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير، والتطوير، خاصة في الدول النامية.

ومن أبرز معوقات قيادة التغيير التربوي: ضعف مشاركة العاملين في التغيير، وقلة الدعم المادي، والمعنوي؛ لبرامج التغيير، وتجنب التحديد الجيد لأهداف التغيير، وضعف المتابعة، والتغذية الراجعة لعملية التغيير، وإهمال توفير المعلومات اللازمة عن الوضع الحالي للتغيير، غياب وضوح الرؤية والرسالة لدى قادة التغيير، وغياب القاعدة المعلوماتية الشاملة، والمتاحة للجميع؛ للحصول على البيانات اللازمة لعملية التغيير، وضعف تأهيل القيادات وتدريبهم على مهارات، واستراتيجيات قيادة التغيير، وتعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي لدى العاملين في الميدان التربوي، وندرة الحوافز وربطها بعملية التغيير. (العتيبي، 2015)

أسباب مقاومة قيادة التغيير التربوي :

تعدد الأسباب التي تؤدي إلى رفض التغيير، ومواجهتها، وير كثير من التربويين أن هذه الأسباب تتمثل بالآتي: (الحمادي، 1999) و (الجوارنة و صوص، 2006) و (الطجم، 2013)

التمسك بالعادات والتقاليد، والخوف على المصالح المادية والمعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقد بعض الامتيازات والمكاسب، وغياب المشاركة في إعداد المشروع التغيير، والخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية، مع من يقع عليهم التغيير، وتجنب الاقتناع بالتغيير، أو بقله المبررات، والحجج الكافية للتغيير المراد اتخاذه، وعدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته، وأهدافه ، أو لمجرد المعارضة.

وقد يُشكل الشعور بالأمان أو الخوف عائناً أمام تطبيق قيادة التغيير؛ إذ يتطلب الوضع الجديد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ عنه التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً ، وهذا ما يدفع بعضهم إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، ويدفعهم إلى التخوف من فقدان المنصب، أو التدرج في السلم الوظيفي، ومن هنا كان على قادة المؤسسة تلبية حاجات الأمان لدى العاملين، من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير، وقيادة المؤسسة نحو التميز، إضافة إلى ذلك فإن الخوف الاجتماعي الذي ينشأ من خلال تطبيق هذا النوع من القيادة، قد يدفع بعضهم إلى أن ينفصلوا عن فريق العمل الذي تربطهم به علاقات إنسانية مميزة، وقد يفرض عليهم العمل بمعزل عن الآخرين؛ ما يدفعهم إلى السعي الحثيث، بهدف المحافظة على الوضع القائم، أما إذا لعب

قادة التغيير في المؤسسة دورًا إيجابيًا وأقنعوا ناقدتهم بالتغيير المستهدف، فإن ذلك سيزيد من الانتماء الاجتماعي ويؤدي لاتساع دائرة التفاعلات والمعاملات. (الحربي، 2012)

وتتمثل أسباب مقاومة التغيير أيضًا في قلة وضوح أهداف التغيير، وقلة مهارات العاملين، وخبراتهم، والرضا بالوضع الحالي للمنظمة، وتنفيذ عملية التغيير في وقت سريع، ووجود معارضة للتغيير بين الأفراد، وارتباط التغيير بأعباء العمل، وضغوطها. (الطيطي، 2011)

بناء على ما تقدم، يُمكن القول أن دور قادة التغيير مهمّ؛ إذ يُساهمون في مساندة العاملين، ودعمهم؛ للارتقاء بعملية التغيير، وترسيخ ثقافتها في أذهان المشاركين .

قائمة المراجع

References

- بريخ، فرحان حسن. (2012). *إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجوارنة، المعتصم بالله ، وصوص ، ديمة بنت محمد. (2006). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن. *مجلة حولية كلية المعلمين بأبها*، 173 - 210
- الحري، نوف. (2012). *معوقات تطبيق إدارة التغيير في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات*. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الحري، رافدة عمر . (2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- حمادات ، محمد . (2005). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن. (2007). *وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- الحمادي، علي. (1999). *التغيير النكي*. الرياض: دار ابن حزم. الرياض: دار ابن حزم للنشر والتوزيع.
- حمود، كاظم . (2002). *السلوك التنظيمي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- خطاب، إيفيت يونس. (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية*. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- دنت، فيونا إليسا. (2006). *القيادة*. الرياض: مكتبة جرير للنشر والتوزيع.
- الزعبى، محمد عمر ، و البطاينة، محمد تركي. (2014). *القيادة الإدارية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- الزهراني، عبد الخالق حنش. (1995). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- سكوت سنتيا ، و جيف نيس. (2000). إدارة التغيير في العمل، ترجمة بشير البرغوثي. الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (2005). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير. الملتقى الإداري الثالث/ إدارة التغيير، ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة. جدة: الجمعية السعودية للإدارة.
- شقورة، منير حسن. (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى. غزة: جامعة الأزهر.
- الشمري، حامد بن صالح. (2007). إدارة الجودة الشاملة. صناعة النجاح في سباق التحديات. الرياض: دار الرضا للنشر والتوزيع.
- الطجم عبد الله (2013). التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات. ط 5 ، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطيبي،خضر مصباح. (2011). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين . عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عابد، رسمي علي ، و سبيتان، فتحي ذياب. (2006). الإعداد والتدريب التربوي:تدريب وتنمية قدرات مديري ومشرفي المدارس. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم، طارق حسن .(2011). الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- العتيبي، عبير بنت سعيد. (2015). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات. مجلة كلية التربية/ جامعة بنها بمصر ، 251 - 279.
- العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد و العشرين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- محمد، أحمد. (2008). إدارة التخطيط والتنظيم. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

مرزوق، ابتسام إبراهيم. (2006). - السلمي، علي (2005). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية. غزة: الجامعة الإسلامية.

مصطفى، محمد كمال. (4 4, 2015). 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية. تم الاسترداد من موسوعة إدارة الموارد البشرية: <https://www.neelwafurat.com/>

النجار، فريد (2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.