



مجلة كلية التربية



تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية وسبل مواجهتها
دراسة تحليلية
(بحث مسئل من رسالة ماجستير)

مقدم من

كريمة شعبان عبدالله وهبة

باحث ماجستير - قسم أصول التربية

أ.د/ هناء إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة دمياط

مقرر اللجنة العلمية الدائمة السابق لأصول

التربية والتخطيط التربوي بالمجلس الأعلى

للجامعات

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية وسبل مواجهتها

المستخلص

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم سبل مواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية ودورها في تطوير الجامعات المصرية، كما تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تقديم مجموعة من المتطلبات اللازمة لمواجهة تحديات ومعوقات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات، أهمها: إعادة النظر في رؤية ورسالة الجامعة بشكل يتلاءم مع تحديات العصر ومطالبه ليحقق التغيير تدريجياً بالجامعات والكليات مع التطور التكنولوجي، والتغيير في هيكلية الكليات والجامعات حتي تستطيع مواجهة التأثير القوي للتغيرات وتحديات العصر، والتخطيط المسبق من قبل الإدارة لإدارة التغيير التنظيمي، وتحليل العوامل والمتغيرات والظروف الطارئة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعات، وملاحظة التغيير وتحديد سرعته والوقت اللازم له لتحديد الخيارات الإستراتيجية لإدارته، وتعرف الإدارة علي دوافع إدارة التغيير التنظيمي وتحدياته وسبل مواجهته، وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى القيادات الجامعية والتغيير للقيام بعملية إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة وجودة.

الكلمات المفتاحية: تحديات إدارة التغيير التنظيمي - الجامعات المصرية.

The challenges of managing organizational change in Egyptian universities and ways to confront them, an analytical study**Abstract**

The current research aimed to identify the most important ways to face the challenges of managing organizational change in Egyptian universities and their role in developing Egyptian universities. The most important of which are: reconsidering the vision and mission of the university in a way that is compatible with the challenges and demands of the era so that change can be achieved gradually in universities and colleges with technological development, and the change in the structure of colleges and universities so that they can face the strong impact of changes and challenges of the era., advance planning by the administration to manage organizational change, and analyze factors and variables And emergency conditions in the internal and external environment of universities, noticing change and determining its speed and time required for it to determine the strategic options for its management, and the administration knows the motives of managing organizational change and its challenges and ways to confront it, and developing the creativity and innovation skills of university leaders and change to carry out the process of managing organizational change efficiently and with quality.

Keywords: organizational change management challenges- Egyptian universities.

مقدمة

يتسم العصر الحديث بسرعة التغيير في شتى مناحي الحياة، الذي يوجب تفاعل القيادات الجامعية مع هذه التغييرات المشاركة، وتهيئة البيئة المناسبة حتي يستطيعون مواجهة التحديات المتعلقة بكفاءة الأداء الإداري والقدرة علي التغيير والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة والتكيف مع تلك المتغيرات (البصير، ٢٠١٩، ص٢٧٩)، يظهر الدور الحاسم للتعليم الجامعي في تطوير وتقدم المجتمع، لكونه عامل من عوامل النجاح لدخول المجتمع عصر التحول الرقمي والثورة الصناعية الرابعة وما تتسم به من قوة وسرعة (عبد السلام، ٢٠٢١، ص٤٠).

وتواجه مؤسسات التعليم العالي بمصر وخاصة الجامعات مجموعة من التحديات العالمية والمحلية التي تفرض عليها عدداً من القضايا التي تتعلق بالمنافسة والتميز، مما يستدعي ضرورة تحديث إدارة هذه المؤسسات باعتبارها الأقدر على مواجهة متطلبات تلك الظروف ومواكبة المتغيرات، وتبرز الجامعات كأحد أهم المتطلبات التي تقوم بدور فعال ومؤثر في تطور المجتمعات وتقدمها، الذي يتطلب تغيير أساليبها التقليدية لتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة التحديات والتغلب عليها لتحقيق أفضل مستوى للأداء (أحمد، ٢٠١٥، ص٩٩)

ويتوقف نجاح الإدارة الجامعية في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها على مدى اتباعها التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة والتي ثبت أهميتها في مجال الإدارة الجامعية والتي من أهمها إدارة التغيير (صقر، ٢٠١٦، ص٣٥٢)

ولذا أصبحت الجامعات مطالبة بمواجهة التحديات التي استجدت في هذا العصر، ولكي تقوم بهذا الدور فهي بحاجة إلى تصحيح مسار التعليم الجامعي، بحيث تتحول الجامعة التقليدية إلي جامعات أكثر تفاعلاً وحيوية وفقاً لحاجات العصر.

مشكلة البحث

تعد محاولات التطوير والتحديث والتغيير بالمنظومة الجامعية ضرورة تفرضها التحولات الداخلية والمتغيرات الخارجية للبيئة الجامعية وما تحمله من توجهات فكرية جديدة ومتجددة وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية وتتبنيتها لمواكبة العصر الحالي بتحدياته ومتغيراته المعاصرة فأكدت العديد من الدراسات والتقارير أن التعليم الجامعي بمصر وإدارته يعاني بالوقت الراهن بالعديد من أوجه القصور والمشكلات التي تعوق مسيرته لمواجهة تحديات التغيير لإحراز التقدم والترقي وتفادي المخاطر حفاظاً على بقائها ومكانتها بين الجامعات وتصنيفها عالمياً وعربياً ومحلياً.

فيشير ألهم (٢٠١٩، ص. ١٧٥-١٧٧) للعديد من المشكلات التي تتعلق بواقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية والتي تؤثر بالسلب على أداء القيادات وتمثل فيما يلي:

١) جمود وتقادم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية وعدم ملاءمتها لملاحقة التغيرات التي تطرأ على المجتمع، مع سيطرة الطابع النمطي التقليدي على الإدارة الجامعية.

٢) القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية.

٣) مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير والمركزية الشديدة في الإدارة الجامعية.

٤) هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في

المستويات الأعلى في الهرم الإداري، وقلة تفويض السلطة في الإدارة الجامعية

٥) 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.

وتوصلت دراسة جمعة (٢٠١٩، ص.٥٥١، ص.٥٦٩) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات المصرية، كما أكد على عدم وجود برامج تدريبية فعالة لأداء العمل، ولكنها تدريبات هامشية غير معبرة عن التغيير بما يتناسب مع مواكبة التطورات المحلية والعالمية.

كما أكدت دراسة محمد (٢٠١٧، صص.١٩٦-١٩٨) على أن أهم معوقات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي: ضعف قدرة بعض القيادات الجامعية على حشد إمكانيات وطاقات الجامعة لتنفيذ التغيير المطلوب، والمركزية المفرطة داخل الجامعات، وغياب المناخ المناسب لإحداث التغيير، وضعف الاهتمام بالعاملين وقدراتهم وإمكاناتهم، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة الجامعية، وأخيراً مقاومة التغيير.

وأكدت دراسة كل من الغول والخميسي وقوطة (٢٠٢٣، ص.٣٠٣) على ضرورة تبني جهود تعريفية بأهمية التغيير وكيفية إدارة هذا التغيير على مستوى الفرد والمنظمة لتحقيق قبول لدى الأفراد والإدارة ويجب أن تتناسب طبيعة المسؤولين عن إدارة التغيير ومهاراتهم القيادية على جميع مستوياتهم مع ظروف المنظمة واستراتيجيات التغيير الخاصة به، ونظام المكافآت يجب أن يشجع على الابتكار ويعترف بالنجاح في إحداث التغيير، وبناء بيئة عمل تساعد على التغيير.

ومما سبق يتضح أن هناك الكثير من التحديات والعوائق التي تعيق التغيير التنظيمي نحو تحقيق أهدافه، مما يستوجب على القيادات والإدارات الجامعية توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية ومواجهة تحدياتها وعلى ذلك تمثلت مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

١. ما الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية؟

٢. ما أهم التحديات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية؟

٣. ما سبل مواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلي

التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية.

التعرف على تحديات إدارة التغيير التنظيمي.

تقديم سبل مواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية.

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

يؤمل أن يمثل هذا البحث إضافة إلي أدبيات العملية التربوية والمساهمة في

إثراء الدراسات السابقة المتصلة بتحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات وسبل

مواجهتها وللأهمية أهمية نظرية وأهمية تطبيقية فيما يلي..

الأهمية النظرية للبحث

(١) قد يسهم في التعرف على الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لعمليات إدارة التغيير

التنظيمي بالجامعات المصرية.

(٢) قد يوفر التغذية الراجعة للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

المصرية حول التحديات التي تواجه القيادات الجامعية والإدارية في ضوء التغيير

التنظيمي بالجامعات المصرية.

الأهمية التطبيقية للبحث:

- (١) توفير بيئة ملائمة لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية تسهم في تحقيق التغيير الإداري بالجامعات المصرية.
- (٢) كما يؤمل أن يفيد هذا البحث الإداريين والمخططين الأكاديميين بعمليات التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية والمؤسسات التربوية، كما أنه يساعد القيادات الجامعية وقيادات التغيير لمواجهة تحديات التغيير التنظيمي وتطبيق ممارساته بمسار ونهج علمي إداري معاصر لمواكبة العصر.

منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على منهج البحث الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث لجمع أوصاف دقيقة عن موضوع البحث.

مصطلح البحث

التعريف الإجرائي بإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات هو الجهد المبذول من قبل الإدارات والقيادات الجامعية كوسيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية والعالمية والمحلية التي تواجه الجامعات المصرية وتهدد كيانها بالبيئة الداخلية والخارجية من أجل إحداث التغيير والتطوير والتعديل والتجديد والتحسين الذي تتطلبه المنظومة الجامعية بالتركيز على المدخلات وكيفية استثمارها بالعمليات وقدرتها على تفادي المخاطر باستخدام أحدث الأساليب بطريقة إبداعية لتحقيق أهدافها بإنتاج مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية وفق متطلبات العصر وسوق العمل لإحراز التقدم بمكانة الجامعات والارتقاء بها والحفاظ علي بقائها بين الجامعات بجميع المستويات عالمياً ومحلياً وإقليمياً.

إجراءات البحث

١. الخطوة الأولى: عرض الإطار العام للبحث والذي يتضمن مقدمة البحث، مشكلة البحث وتساؤلاتها، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج البحث وإجراءاته، مصطلحات البحث، وخطوات السير في البحث وذلك بالخطوة الأولى بالبحث.
٢. الخطوة الثانية: بناء لإطار النظري و المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية الذي تناول الخلفية النظرية لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات من حيث المفهوم والأهداف، والأهمية، وأسس ومبادئ إدارة التغيير التنظيمي، ودوافع إدارة التغيير التنظيمي حيث تتضمن الخطوة الثانية الإجابة علي السؤال الأول.
٣. الخطوة الثالثة: يتناول التحديات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية، وتتضمن هذه الخطوة الإجابة علي السؤال الثاني
٤. الخطوة الرابعة: تضمنت الإجابة علي السؤال الثالث حيث تم وضع سبل مواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية.

الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية

يعرض البحث في هذا المحور إطار إدارة التغيير التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والأسس والمبادئ التي تقوم عليها، والدوافع التي تدفع إدارة الجامعات لإدارة التغيير التنظيمي بها وفيما يلي نوضح ذلك.

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

توجد مصطلحات ومفاهيم متعددة للتغيير وإدارة التغيير التنظيمي يعرضها البحث الحالي لها كما يلي:

يقصد بالتغيير "تلك الجهود المنظمة الهادفة إلى تحسين القدرات التنظيمية كأحد الاستراتيجيات المتطورة التي تعمل على تغيير العقائد والاتجاهات وتعديل القيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية." (القيروني، ٢٠١٩، ص.٧٨)، في حين عرف التغيير على أنه عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية والتي تشكل بيئة المؤسسات والمجتمعات (Cisco,2014,p.1).

في حين عرف بلوناس وعكوش (٢٠١٤، أكتوبر ٢٧-٣٠- ص.٥) التغيير التنظيمي على إنه يمثل "عملية الانتقال من حالة تنظيمية إلى حالة تنظيمية أخرى من المفترض أن تكون أحسن من سابقتها وذلك في فترة زمنية محددة، ويتم ذلك من خلال إحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري والاثنين معا بما يتوافق مع التغيير البيئي الحاصل"، وعرفه عبدالله (٢٠١٤، ص.٢٣) بمعني آخر على أنه تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها ويتم ذلك بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات"، كما عرف (٢٠١٧، ص.١٦٣) إدارة التغيير بأنها "منهج علمي تطبيقي له أصول وقواعد وأسس ومبادئ و فلسفة إدارية تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق الاقتصادية أو فعالية لرسم مسارات التغيير المخطط وتنفيذه، وتقييمه ومتابعته لأنه عملية عقلانية

التحليل إبداعية التخيل والفكر، ديناميكية التطبيق، وقيمة مستقبلية مضافة تبدأ من تغيير الحاضر لصناعة مستقبل أفضل"، ووضح البعداني (٢٠١٨، ص. ٣٦٥) إدارة التغيير على أنها الجهود المقصودة لتحسين عمل الجامعة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والتقنية المتاحة للجامعة بقصد تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير.

ويعرفها الطيبي (٢٠١١، ص. ٣٠) على أنها الوسيلة والأسلوب الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، للتعرف على كيفية استخدام أفضل الوسائل الاقتصادية والفعالة، لإحداث التغيير خدمة للأهداف المنشودة من خلال خطة محكمة يقوم بها القادة الإداريين في فترة زمنية محددة ويتم تنفيذها بدقة وتنسيق وبتنظيم وضبط مدروس للوصول إلي الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمات علي اختلاف أنواعها، أما عبد القادر وكريم (٢٠١١، ص. ٢٤٤) يعرفان إدارة التغيير التنظيمي على أنه محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي علي الإجراءات الإدارية النموذجية التي تهيمن علي التغيير وتقرر اتجاهه ومداه، كما أوضح صالحى وعبد الناصر (٢٠١٤، أكتوبر ٢٧-٣٠، صص. ٨-٩) إدارة التغيير التنظيمي لوصف عملية تنفيذ التغيير في الجامعات فإذا كان التغيير التنظيمي غاية الجامعات فإدارة التغيير التنظيمي هي الوسيلة والعملية التي ستحقق هذه الغاية، كما تعتبر من مهام القادة الإداريين في المنظمة لما تتطلبه من تخطيط محكم وتنسيق وتنفيذ دقيق.

وتستنتج الباحثة مفهوماً إجرائياً لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات علي أنها الجهد المبذول من قبل الإدارات والقيادات الجامعية كوسيلة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية والعالمية والمحلية التي تواجه الجامعات المصرية وتهدد كيانها

بالبيئة الداخلية والخارجية من أجل إحداث التغيير والتطوير والتعديل والتجديد والتحسين الذي تتطلبه المنظومة الجامعية بالتركيز على المدخلات وكيفية استثمارها بالعمليات وقدرتها على تفادي المخاطر باستخدام أحدث الأساليب بطريقة إبداعية لتحقيق أهدافها بإنتاج مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية وفق متطلبات العصر وسوق العمل لإحراز التقدم بمكانة الجامعات والارتقاء بها والحفاظ على بقائها بين الجامعات بجميع المستويات عالمياً ومحلياً وإقليمياً.

أهداف إدارة التغيير التنظيمي

تتمثل أهداف إدارة التغيير التنظيمي فيما يلي (مسعداوي، ٧٢-٣٠-

أكتوبر ٢٠١٤، ص ٤):

١. زيادة قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلي دور المنافسة والتميز وتحسين قدراتها على البقاء والنمو وتحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.
٢. الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة، وتطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في المنظمات كي تحقق رسالتها وغاياتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة المنظمات وأفكارها.

ويضيف العميان (٢٠١٣، ص ٣٤٩) إحدى هذه الأهداف بناء جو من الثقة

والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

كما أضافت دراسة صقر (٢٠١٦، ص ٣٥٩) أهداف أساسية لإدارة التغيير

في المؤسسات الجامعية والتي تتمثل فيما يلي

١. تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية على مستوى عالي.
٢. استشراف مستقبل العملية التربوية واعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

٣. التكيف الكامل للمؤسسة الجامعية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
 ٤. تحويل أسلوب القيادات الأكاديمية في إدارتهم للكليات والعمادات المساندة بجامعة من إدارة تقليدية إلى إدارة تغيير توافق متطلبات العصر.
- وأضاف البصير (٢٠١٩، ص.٢٩٢) بعض الأهداف لإدارة التغيير التنظيمي كما يلي:

١. تلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.
 ٢. تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها قادرة على التكيف مع التغيير.
 ٣. زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات.
 ٤. تطوير أداء القيادات وجميع العاملين لتحقيق الأهداف.
 ٥. تحسين وتجويد العمليات في الجامعة للوصول إلى مخرجات متميزة.
- وبالتالي فإن إدارة التغيير التنظيمي للجامعات تهدف إلى إحداث تكيف الجامعات المصرية مع البيئة المحلية والعالمية لتحقيق الأهداف والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي والإداري والعلمي بكفاءة وجوده عالية لتحسين وتجويد العمليات بها وصولاً لمخرجات متميزة.

أهمية إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات

فمن الطبيعي أن لإدارة التغيير التنظيمي أهمية قصوي لأي منظمه ما وتتمثل في الآتي (النسور، ٢٠١٧، ص.٦٨٧):

١. الحفاظ على الحيوية الفاعلة، حيث تكمن أهمية التغيير داخل الجامعات في التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات والمبادرات الفردية والجماعية، كما تختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.

٢. تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير دائما يحتاج إلي جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير، ويكون التعامل بالإيجاب ومنهم ما يتعامل بمقاومة ذلك التغيير.

٣. تنمية الرغبة في التطوير، يحث التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير، وتحسين العمل، وذلك من خلال عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها وعمليات التجديد والتطوير القوي.

٤. التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، وأساليب حديثة توجد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير لمسايرة التقدم التكنولوجي والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة.

٥. التوافق مع المتغيرات، فأصبحت العالمية والتوجه نحوها أحد الضغوط التي تبرزها أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها.

كما فسر حומר (٢٠١٤، ص ص ٧-٨) أن من خلال تقليص الفجوة بين التوقعات المختلفة للعاملين في المنظمات والأوضاع القائمة في منظماتهم، حيث يريد العاملون مزيد من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في حياة المنظمة، وعلي الأخص تحقيق الذات للفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة، والشعور بالدفء الاجتماعي، في حين إن التغيير التنظيمي يأخذ بعين الاعتبار مصطلح الجودة الشاملة حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة في كل الإدارات وأعلى المستويات على هدف مشترك والتحسين المستمر للأداء.

وأضاف الكردي (٢٠١٦، ص ٣٠) من أهمية إدارة التغيير التنظيمي إدراك الجامعات الواقع الإداري الذي تمر به في الوقت الراهن لتطوير أساليبها التقليدية

لأساليب حديثة لتقديم خدماتها التعليمية والإدارية عبر شبكات التواصل الاجتماعي من خلال الإنترنت.

وعلى ذلك فإن أهمية إدارة التغيير التنظيمي تتمثل في التقدم والتطوير الشامل والمتكامل بالجامعات المصرية للتوافق مع المتغيرات العالمية من خلال تطبيق أساليب حديثة متطورة لمواجهة مقاومة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية حفاظاً على الحيوية الفاعلة بها تحقيقاً لغايتها المنشودة.

أسس إدارة التغيير التنظيمي

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها (تومي وخريف، ٢٠١١، صص. ١٦٢-١٦٣):

١. يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بداية المشكلة وأسباب بقائها.

٢. يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، وأثره على الآخرين.

٣. محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، لتيسير التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير من قبل الإداريين.

٤. التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، مع مراعاة مطلب الوقت والمهارات في تخطيطه، وضرورة توفير الموارد اللازمة، لاحتياج عملية التغيير الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها.

٥. إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، والكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة فهذا يزيد من ثقة وقبول الناس لعملية التغيير.

٦. توضيح أهداف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة لأن السرية والغموض تدفع الأفراد للمقاومة.

٧. معرفة القائد لما يجب عمله حتي يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة علي استمراريتها وثباتها ويركز علي الخطوات والقرارات التي تساعد الأفراد في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

٨. الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمراً ضرورياً، مع ضرورة الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

كما يضيف عليان (٢٠١٥، ص.٨٧) عدداً من أسس عملية التغيير، تتمثل فيما يأتي:

(١) يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة أو جزء معين منه إجراء تغيير بمستوى المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقاً تبعاً لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

(٢) ينبغي التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

(٣) عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها أن تأخذ بعملية التغيير الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

أما بالنسبة لأسس إدارة التغيير في المؤسسة التعليمية فتتمثل فيما يلي (ضحوي والمليجي، ٢٠١٠، صص ٦٣:٦٥).

١. تطوير رؤية عامة مشتركة للجامعات, تتضمن السلوكيات الإدارية الهادفة إلي البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية.
٢. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها, بتشجيع من قيادات التغيير علي التعاون بين العاملين بالجامعة ومشاركتهم بصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق.
٣. بناء ثقافة مشتركة داخل الجامعة, تتضمن الثقافة الجامعية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها أعضاء الجامعة كافة لدعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز التجديدات التربوية.
٤. نمذجة السلوك تقديم نموذج سلوكي يحتذي به , ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه فهذا يعزز سلوك العاملين ودفع إحساسه بمقدرتهم علي إحداث التغيير.
٥. مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدي العاملين بالجامعة وخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتطوير كفاياتهم المهنية، واحترام القائد للعاملين معه والاهتمام بمشاعرهم وحاجاتهم الخاصة، وتفهم المشكلات التي قد يواجهونها أثناء تغييرهم لممارساتهم التعليمية وتطويرها .
٦. التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية، وتعني إلي أي درجة يقدم القائد للعاملين توجيهاً يؤكد علي تنمية أسلوب التفكير العلمي لديهم واستخدام منهجية العصف الذهني بحل المشكلات لديهم وتحفيزهم للتفكير بأساليب جديدة لمواجهة التغيير ويتم مناقشتها مع مراجعة القيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وبعملهم، ودعمهم والعمل علي تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة.
٧. توقع مستويات أداء عليا من العاملين , حيث يرتبط هذا البعد بتوقعات قيادات التغيير لدرجة التميز والأداء النوعي عالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة

الجامعية وأن يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت.

٨. هيكلية التغيير حيث تهتم إدارة التغيير بتهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاً لأعضاء المؤسسة الجامعية للمساهمة في التخطيط والتطوير.

مبادئ إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات

إما بالنسبة للمبادئ التي ينبغي على إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات مراعاتها وهي (سليم، ٢٠١٩، ص ص ١٩٦-١٧٠):

- ١) الاستمرارية، حيث أن عملية التغيير مستمرة ومن ثم على الإدارة التنبؤ بالتغيير المحتمل وتوجيهه وضبطه.
- ٢) الانفتاح والتواصل الفعال، حيث يقع علي عاتق إدارة التغيير التواصل مع الجهات المختلفة والمنظمات المتخصصة للتعرف على مواطن الابتكار والأفكار الجديدة والاستفادة منها لنجاح التغيير.
- ٣) حجم المنظمة، حيث ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة والمعقدة التركيب وتتنخفض فيها معدلات المقاومة للتغيير عن المنظمات الصغيرة.
- ٤) المرونة، وتتمثل في عدم الالتزام الحرفي باللوائح المنظمة بحيث تتيح قدر من الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها بما يتلاءم مع المتغيرات والإمكانات والظروف الطارئة.
- ٥) المشاركة، حيث يتطلب نجاح التغيير التعاون والمشاركة من قبل جميع العاملين بالمؤسسة والمستفيدين منها.
- ٦) الدافعية، حيث أن وجود إدارة صادقة ودافعية حقيقية لإحداث التغيير يقلل من مقاومة التغيير والعكس صحيح.

٧) التفويض، بحيث تتاح الفرصة لبعض العاملين المتميزين للقيام بمهام ومسؤوليات لمستويات إدارية أعلى.

٨) الإنسانية، حيث ينبغي مراعاة ظروف العاملين وقدراتهم وإمكاناتهم وخلق بيئة آمنة يسودها المودة والحب والافتتاح بجدوي التغيير وأهميته.

وطرح سليمان (٢٠١٩، صص. ١٧-١٨) سبعة مبادئ لإدارة التغيير الفعال

بالجامعات كالاتي:

١) ابدأ بالنهاية، فالمسؤولون والقيادات يكونون علي دراية بما يريدون تحقيقه فيجب عليهم وضع رؤية واضحة لمدى تحسين الأوضاع ففاجاج تلك المبادرة تمثل البداية من أجل الاتصال والمواءمة الفعالة.

٢) فهم ثقافة المؤسسة، فمن الواضح أن المسؤولين عن الجامعة من قيادات وإداريين وغيرهم يحاولون فهم ثقافة المؤسسة وتفهم ما يتناقد ويتنافى مع قيم المؤسسة أو العمل لها والتمسك بها فهذا يعد مقاومة تستغرق وقتاً طويلاً إلا إنه يشكل عاملاً جيداً لمبادرة التغيير.

٣) التواصل، يجب توصيل المعلومات بطرق مختلفة وعبر العديد من التقنيات لإنشاء المعرفة المطلوبة لجعل الرسالة مهمة.

٤) الاستفادة من خبرة الآخرين وأدوارهم لتحقيق التغيير، فيجب التعامل مع خبرة المرسل والمستقبل بنفس طريقة التعامل مع فهم جميع خطوات رحلة تغيير الموظف وتأثيره عليه وعلي عمله.

٥) إنشاء مكاسب للجانبين ومواءمة الحوافز، البحث عن طرق يمكن للجامعة والأقسام والأفراد الاستفادة منها لتحقيق التغييرات المطلوبة.

٦) الاحتواء التدريجي بلا تسرع للمساعدة في تحقيق تغيير جذري، البدء بهدف جريء في الاعتبار واتخاذ خطوات صغيرة بلا استعجال يمكن أن يحدث بناء رأس المال التنظيمي.

٧) معايير نجاح إدارة التغيير, يجب أن تكون رؤية أصحاب المصلحة والقيادات على وجه الخصوص متوائمة مع رؤية المشروع ومعايير نجاح إدارة التغيير من البداية.

ويرى الربيعي والنوري (٢٠١٤، ص.١٣) أن نجاح التغيير في الجامعات يعتمد على تنفيذ المبادئ الأربعة في فهم التغيير التنظيمي التالية:

١) الجامعات هي أنظمة حية, دائمة التغيير, إلا أن هذا التغيير يجب أن يخطط له بتأني.

٢) الجامعات هي أنظمة ذات رسالة وسياسة أكاديمية ومهنية , فضلا عن كونها مؤسسات رشيدة فيما يختص بتوزيع الموارد. وأن كل رد فعل لأي مقترح تغيير يجب أن يفهم على أساس علاقته بالنظم السياسية مع بيئته.

٣) جميع أعضاء الجامعة يعملون بشكل فوري في كافة الأنظمة الثلاث: الرشد، المهنية، والأكاديمية.

٤) الأكثر احتمالا هو أن يكون التغيير مقبولا وفعالاً من قبل هؤلاء الأفراد، أو الأقسام، الذين ينجحون في أداء مهامهم.

٥) فيتضح مما سبق أن المبادئ هي مجموعة من القيم والمعتقدات القيمة التي لا يستغني عنها أي قائد للقيام بدوره بالمؤسسة التعليمية لإنجاح عملية التغيير التنظيمي بشكل مرضي.

دوافع إدارة التغيير التنظيمي

فالتغيير لن يحدث من فراغ إما من قوى داخلية "داخل المنظمة" أو قوى خارجية خارج المنظمة، فتشمل تلك القوتين "الدوافع الأساسية" التي تدفع الجامعات للتغيير وإدارته، ومن هنا فإن دوافع إدارة التغيير التنظيمي، هي:

القوى الداخلية للمنظمة

ومن أهم الأسباب التي تتحكم في عملية التغيير بأن السياق الداخلي للمؤسسة يأخذ بعين الاعتبار ما يلي (Jacob, 2013, P.13).

(١) الإستراتيجية، يمكن أن ينجم التغيير عن استراتيجية التحسين المستمر للجامعة. فهو بذلك يتبع الاختيار التنظيمي الذي يركز في المقام الأول علي الدور المميز للقيادات الجامعية، الذين يعتمدون على سلطتهم القانونية وقدرتهم علي تحقيق التغييرات التي يرغبونها.

(٢) الثقافة التنظيمية، يمكن للثقافة التنظيمية أن تعزز بروز التغيير من النوع الذاتي، وأن يكون مصدر التغيير هو جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

وذكر عز الدين (٢٠١٥، ص.٣٤٦) إحدى الدوافع إدراك الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المتبعة في المنظمة، فعمليات التغيير التي تحدثها الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الاستراتيجية مما تظهر الحاجة إلي تغيير الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل المتبعة.

كما أوضح أحمد (٢٠٢٢، ص.٢٥٦) أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في المنظمة وفعاليتها تأتي من مصادر البيئة الداخلية والخارجية فهذا يدفع المسؤولين والإداريين والمشرفين إلي اكتساب مهارات التغيير والتطوير التنظيمي، حتي يكون لديهم القدرة للتعامل مع هذه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

كما يضيف عاشور ومهري ودومي (٢٠١٩، ص.) بعض الدوافع الداخلية للمنظمة لإدارة التغيير التنظيمي كما يلي.

(١) وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها وذلك للحفاظ على الحيوية الفاعلة.

(٢) إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء وزيادة مستوى الأداء.

(٣) تنمية القدرة على الابتكار.

(٤) التوافق مع متغيرات الحياة.

ومن الأسباب التي تدفع قائد المنظمة إلى إدارة التغيير و إحداث التغييرات المختلفة ترجع إلى أسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وهذه الأسباب المجتمعة قد يكون سببها داخليا من داخل المنظمة أو خارجيا ويقوم به العاملين في المنظمة برغبتهم أو مفروض عليهم مصحوبا بتغيير اجتماعي سيؤثر في مجتمع المنظمة (حسنين، ٢٠١٦، ص.٥٥١)

وعرض حريم (٢٠١٩، ص.٢٨٢) الدوافع التالية لإدارة التغيير التنظيمي.

(١) بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم وندرة القوى العاملة.

(٢) ادخال نظام معالجة معلومات متطورة، والدمج مع منظمات أخرى.

(٣) حدوث أزمة داخلية طارئة، وتدني معنويات العاملين.

(٤) إدخال أجهزة ومعدات جديدة، وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

القوى الخارجية للمنظمة

(١) التغييرات التكنولوجية' تتغير التكنولوجيا بدون توقف وبسرعة متزايدة ويتطلب الأمر من المؤسسة المواكبة الدائمة لهذه التطورات التكنولوجية (P.13، 2013، Jacob)

(٢) السياسات العالمية، تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية - سواء كانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة وتحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق والانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلي تبني التغيير حتي تتكيف مع الوضع الجديد (قويدر، ٢٠١١، ص.٧٠٥)

(٣) المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية، تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية وما شابه ذلك من الظواهر الاجتماعية كالقيم، والأعراف، والتقاليد بأن

تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمدة، لتلك المتغيرات بهدف الانسجام وذلك بإجراء التغييرات والتطورات في أنشطتها التنظيمية والإدارية بشكل مستمر (عبوي، ٢٠١٠، ص.٣٣).

٤) إدارة التهديد، أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً علي المنشأة واستمراريتها (عرفة، ٢٠١٢، ص.١٢٦).

٥) العولمة، وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول (حسنين، ٢٠١٦، ص.٥٥١).

٦) ويعرض حماد (٢٠١١، ص.٣٨٩) من الدوافع الخارجية ايضاً ما يلي:

٧) التنافس الحاد بين المنظمات.

٨) الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها.

٩) التقدم السريع للمنتجات سواء كانت سلعا وخدمات.

١٠) التغيير في طبيعة القوي العاملة وتركيبها ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوي التعليمي.

وتتعدد دوافع إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات والجامعات من وجهة

نظر (Turner (2017, P.24 فيما يلي.

١) يستوجب على القادة تبني عملية التغيير لتفادي أي مخاطر وأضرار إدارية تلحق بالجامعات نتيجة التغييرات الطارئة.

٢) المنافسة الشرسة بين المنظمات والجامعات تضع الجامعات موضع التهديد.

٣) فعلمية التغيير دائمة ومستمرة بالجامعات فيستوجب عليها العمل على إعداد العاملين والموظفين وتبنيهم بالتغيير ليستعدوا للحفاظ علي إرضائهم ومكانتهم وبقائهم.

٤) وأضاف عباس (٢٠١١، ص.٧٨) دوافع لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية كما يأتي:

- ٥) الحاجة إلى إصلاح وتطوير منظومة التعليم العالي والخروج من عثرته ومواكبته للتغيرات والتطورات الهائلة في ظل مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة.
- ٦) الحاجة المجتمعية إلى نوعية جديدة من الخريجين المتمتعين بقدرة عالية من الدراسة بحقائق ومقومات الاقتصاد الجديدة، والتغيرات الحادثة فيها، ولديه أيضاً القدرة علي المنافسة علي الصعيدين المحلي والعالمي.
- ٧) تغير المتطلبات المجتمعية والعالمية وتنوعها بصورة متسارعة يلزم الجامعات اعتماد نظم للتطوير، وتحسين الأداء لتستطيع الوفاء بهذه المتطلبات والاحتياجات المجتمعية والعالمية، ومن أحدث هذه النظم والمداخل الجودة والاعتماد.
- ٨) حاجة الجامعات إلى التمكن من اللحاق بالتسارع الهائل لوتيرة الحاجات والمتطلبات التي نشأت في عصر المعلومات من حيث إنتاج المعارف ونشرها علي السواء.
- ٩) هبوط مستوى برامج الكليات يفقدها كفاءتها المتميزة المتمثلة في ضعف مستوى الخريج يصبح من الضروري إحداث التغيير المطلوب للنهوض بالمستوى وتحقيق ارتفاع جودة مستوى الخريج.
- ١٠) تغيير الأسلوب الذي تؤدي به الجامعات عملها، وكذلك العمل الذي يؤديه في ظل عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات، وظهور صناعات جديدة كصناعة المعلومات والمعرفة، كل ذلك فرض على الجامعات ضرورة استحداث نظم التطوير والتغيير لتتناسب مع كل هذه التغيرات.
- ١١) يجب على الجامعات أن تقود عملية التغيير والتطوير المجتمعي وقيادة عملية التنمية بدلاً من أن تصبح الجامعة متبعة لما يحدث من تغيير، فالجامعة مركز للابتكار والإبداع واستحداث كل ما هو جديد.
- مما سبق فإن دوافع إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية تتمثل في دوافع داخلية ودوافع خارجية فالدوافع الداخلية بالجامعات المصرية تكمن في دوافع

إدارية تنظيمية بالجامعات كالثقافة التنظيمية التي تعزز بروز التغيير بالجامعات، وإستراتيجيات التحسين المستمر بالجامعات التي تظهر التغيير والحاجة إليه أثناء عمليات التغيير والرغبة بالتطوير وتنمية القدرة علي الإبداع والابتكار والحاجة لتقنية ورقمنة المؤسسات الجامعية بعصر الرقمنة، أما عن الدوافع الخارجية فمن أبرز هذه الدوافع التنافس الحاد بين الجامعات المصرية علي المستوى المحلي والعالمي بين القطاع الحكومي والخاص، وما تلعبه العولمة والثورة التكنولوجية والمعرفية بالمؤسسات وما تفرضه من تغييرات تتطلب التغيير والحاجة لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات.

التحديات التي تواجه إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية

تواجه إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات العديد من المعوقات والمشاكل والتحديات التي تمثل عقبة أمام إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية. لقد أصبح التغيير في المنظمات مطلباً أساسياً من متطلبات استمرار وتطوير عمل المنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، من خلال إدراك علماء الإدارة بأن مقاومة التغيير مرتبطة بالطبيعة البشرية وبالتالي فإن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة مستمرة لدى كل الأفراد والمستويات الإدارية اعتقاداً منهم أن التغيير يهدد أنماط ووظائفهم ومصالحهم القائمة. وقد أجمع القرواني (٢٠١٦، ص ٢٧٠) وابن شيحة (٢٠١٩، ص ٧٨) على مقاومة أسباب التغيير الآتية:

(١) أسباب اقتصادية: حيث يدرك الفرد أو الجامعة أن التغييرات الجديدة قد تؤدي إلى مخاوف فقد بعض الأفراد لوظائفهم خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة.

- ٢) أسباب اجتماعية: الخوف من التنافس والصراع بين الأقسام وقلة التعاون فيما بينهم وتعارض التغيير مع قيم ومبادئ الجماعة.
- ٣) أساليب ذاتية: من أهمها اتخاذ السبيل الأبسط والأسهل، حيث يقاوم الأفراد التغيير ليس لأنهم يريدون التغيير ولكن لأن الأسهل لهم نفسياً ومادياً الإبقاء على الوضع الحالي وأيضاً قد يعتقد البعض أن التغييرات الجديدة قد يترتب عليها تشديد الرقابة على أسلوب الأداء أو الحد من حرية واستقلال الأفراد من العمل.
- ٤) أسباب وظيفية: ومن أهمها حدوث تغيير كمي ونوعي في عبء العمل فقد يعتقد البعض أن التغيير يهدف إلى الحصول على جهد أكبر مقابل نفس الأجر أو زيادة عبء العمل بنسبة أكبر من الزيادة في مستوي الأجور.
- ٥) أسباب ضمان وحماية: تشكل درجة الضمان والاطمئنان في بيئة العمل قوة دافعة أو مقاومة للتغيير، ولذلك فإن الفرد الذي يخاف على وظيفته يعارض التغيير ويقاومه وخاصة إذا شك في الضمان أو الأمان الوظيفي له.
- إن عملية إدارة التغيير التنظيمي عملية معقدة ونشطة ومركبة، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تفشل النجاح المنشود من إدارة التغيير التنظيمي ومن هذه التحديات ما يلي (البعداني، ٢٠١٨، ص ص ٣٧٥-٣٧٦):
- ١) الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدث نوع من التراخي في أداء العمل، فالجامعة الراضية عن إنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة والضرورية ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير.
- ٢) الافتقاد لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
- ٣) غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تحالف قوي بين ما يملكون السلطة والقوة ومن ينتقدون عملية التغيير نفسها، وتحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال وممارسات.

٤) عدم تحقيق نجاحات ملموسة على المدى القصير، من خلال الجهود المبذولة للتغيير.

٥) عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الجامعة، وبالتالي فإن الجهود المبذولة للتغيير لن تحقق النجاح المنشود.

٦) وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل البيروقراطية السائدة في الجامعة ونظامها القائم، وكذلك وجود مركز قوي داخل الجامعة أو خارجها ذا نفوذ كبير يعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة.

٧) خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخوف من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي، وما ينتج عنها مقاومة التغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.

٨) عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة عملية التغيير.

بينما توجد هناك عدة أسباب تزيد من مقاومة إدارة التغيير التنظيمي وتقف

في طريق تنفيذ التغيير فمن هذه الأسباب ما يلي (ابن شيخة، ٢٠١٩، ص.٧٩):

١) حالات التغيير الفاشلة التي تمت سابقا فعندما تمر المنظمة بعدة محاولات فاشلة للتغيير سيؤدي هذا الخوف من أي عملية تغيير وبالتالي يزداد الإحساس بالمخاطر.

٢) ضعف الثقة بين الإدارة و العاملين، كلما كانت ثقة العاملين في الإدارة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الخوف من التغيير وجعل العاملين أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير وبعكس ذلك فإن ضعف ثقة العاملين بالإدارة سيؤدي إلى زيادة المقاومة لأي عملية تغيير.

٣) إذا كان التغيير يتعلق بنظام الحوافر أو يقلل من الصلاحيات أو يؤثر على العادات أو يهدد العامل ينفي المنظمة، في هذه الحالات جميعها يشعر العاملون

أنهم مهددون من التغيير المحتمل، الأمر الذي يجعلهم أكثر مقاومة لأي تغيير يمكن أن يمس هذه الجوانب الحساسة بالنسبة لهم.

٤) ضعف أسلوب التقييم عندما يأخذ أسلوب التقييم في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من

٥) إبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناءً على الأداء النمطي فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالقبول بالتغيير.

٦) ثقافة عدم تقبل الأخطاء، هناك دور مهم للثقافة التنظيمية داخل المنظمة في قبول أو مقاومة التغيير فتقافة المنظمة قد تشجع على التغيير وقد تعرقله.

إن مؤسسات التعليم الجامعي هي مؤسسات تمتلك أنظمة معقدة فالجامعات تواجه عدد كبير من التحديات نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورغبات المقبلين عليها والمتحقين بها وتتمثل بالآتي (الربيعي والنوري وحسين، ٢٠١٧، ص ص ١٥٦-١٥٧):

١. تصميم المناهج

إن جميع مؤسسات التعليم الجامعي هي مؤسسات تلبي احتياجات مجتمعات وثقافات مختلفة ومتغيرة لذلك لا بد من أنها تكون عرضة لعملية التغيير خاصة في مناهجها ومواكبة التطورات التي تواجهها في البيئات التي تنتمي لها.

٢. توسيع المشاركة

إن الزيادة في مطالب التعليم الجامعي تنطلق لتطبيق زيادة المعرفة في سوق العمل، وإن المشكلة تكمن في الحصول علي مساحة أكبر لهذه الجامعات في سوق العمل.

٣. جودة التعلم والتعليم

فأولوية الحفاظ على الجودة التعليمية في الجامعات مصدر قوتها وبقائها في ظل ظروف المنافسة مع نظيراتها ليعترف بها عالميا، حتى لاتفقد ثقة المجتمع لفقدائها

الاعتماد أو معايير ضمان الجودة التعليمية، والحفاظ على التميز في التدريس والتعلم هو مفتاح الجامعات المعاصرة للاحتفاظ بالتميز وجذب واستقطاب الطلاب الدوليين.

٤. جودة البحوث العلمية

تحتاج مؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم لتعزيز القدرة البحثية لتكون أفضل ولتحقيق هذا التحدي فهي بحاجة إلى تطوير وتحديث وتغيير لمواكبة التغيير السريع بالمعارف وجميع المجالات.

٥. الاعتماد الأكاديمي

إحدى وسائل توفير المساءلة عن مؤسسات التعليم الجامعي وبرامجه الاعتماد لضمان الجودة في التعليم الجامعي وأنه يؤثر إيجاباً على هذه المؤسسات من خلال القدرة على جذب الطلاب وهيئات تمويل البحوث أو لجذب اهتمام من أعمال القطاعين العام و الخاص.

وتوجد تحديات أخرى لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المتمثلة فيما يلي

(Bata, 2018, PP.491-492):

١. استدامة الجامعات والكليات مصدر قلق كبير بسبب المنافسة على التمويل والطلاب وهيئة التدريس وبسبب الضغط الزائد لتحقيق متطلبات الجودة والمساءلة وهذا يظهر الجامعات المتقدمة عن غيرها من المتأخرة فيجب مراعاتها الخطط طويلة المدى للجامعات.

٢. ضعف وجود المعايير العامة بالنظام الإداري التنظيمي بالجامعات مما يجعلها أكثر انغلاقاً.

٣. تبعية الجامعات لعدم استقلالها والتحكم من قبل الإدارة المركزية.

٤. اتسمت الأنشطة الأساسية للجامعات بالغموض وعدم الوضوح ومع ذلك لوحظ تغيير فيما يتعلق بالمركزية والتوحيد القياسي وإضفاء الطابع الرسمي داخل الجامعات.

٥. الفوضى التنظيمية التي تتسم بها الجامعات فهناك حاجة لاكتشاف أكثر الطرق لسد الفجوة بين المعارضين والمؤيدين.

مما سبق الطالبة يتضح أن تواجه إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات تواجهها مجموعة من التحديات منها التحديات البشرية، والتحديات البيئية، تحديات عالمية ومحلية وتشريعية، وتحديات فنية ومادية وأخيراً تحديات اجتماعية.

سبل مواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية

وبعد الاطلاع على الإطار النظري وبعض الاتجاهات العالمية ونتيجة تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث تم استخلص البحث هذه المتطلبات كسبل لمواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية ما يلي:

(١) إعادة النظر في رؤية ورسالة الجامعة بشكل يتلاءم مع تحديات العصر ومطالبه ليتحقق التغيير تدريجياً بالجامعات والكليات مع التطور التكنولوجي.

(٢) إعادة النظر في البرامج التقليدية وتطويرها وتحديثها.

(٣) التغيير في هيكلية الكليات والجامعات حتى تستطيع مواجهة التأثير القوي للتغيرات وتحديات العصر.

(٤) التخطيط المسبق من قبل الإدارة لإدارة التغيير التنظيمي

(٥) تحليل العوامل والمتغيرات والظروف الطارئة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعات.

(٦) ملاحظة التغيير وتحديد سرعته والوقت اللازم له لتحديد الخيارات الإستراتيجية لإدارته..

(٧) تعرف الإدارة على دوافع إدارة التغيير التنظيمي وتحدياته وسبل ومواجهته.

(٨) تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدي القيادات الجامعية والتغيير للقيام بعملية إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة وجودة.

- ٩) توفير مناخ مناسب للتغيير وإدارته
- ١٠) إدخال نظم وقواعد وإجراءات جديدة للعمل داخل الجامعة تتسم بالمرونة الإيجابية
- ١١) التفكير بأسلوب استراتيجي لصناعة القرارات الصائبة.
- ١٢) تدريب القادة لتنمية مهاراتهم كمهارة التواصل مع العاملين والعمل بفريق وكيفية استثمار الإمكانات المتاحة لتلبية احتياجات الجامعات.
- ١٣) منح الجامعات استقلالاً مالياً وإدارياً لبناء شخصيتها وتقييم برامجها ووضع لوائحها الداخلية والمالية والإدارية.
- ١٤) ابتكار طرق ونماذج لإستراتيجيات مبتكرة لإدارة التغيير التنظيمي.
- ١٥) الإبداع في اختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة لإدارة الموقف الإداري ومواجهة تحدي التغيير ومشكلاته بالجامعات المصرية.
- ١٦) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للأفراد المعنيين والقائمين بعملية إدارة التغيير التنظيمي.
- ١٧) توفير بيئة داخلية لدى الجامعات ذات مناخ يتلاءم مع إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات.
- ١٨) توفير نظم وآليات بالجامعات لرصد التحولات في احتياجات المجتمع المحلي وتطوير برامجها.
- ١٩) تكوين قاعدة بيانات شاملة ودقيقة بالجامعات.
- ٢٠) إدخال تكنولوجيا جديدة ببيئة الجامعات وتوظيف التقنيات الحديثة بها.
- ٢١) وضع رسالة للكليات والجامعات ذات غايات وأهداف مواكبة متطلبات العصر وسوق العمل ويمكن التغيير فيها والتعديل كلما تتطلب الأمر.
- ٢٢) تحديد أهداف استراتيجية للجامعات تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمحلية والعالمية.

٢٣) تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية لتحديد نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لتقويتها وتحسينها، والتهديدات لتفادي مخاطرها والفرص لاستثمارها.

٢٤) تحديد البدائل والخيارات الاستراتيجية المناسبة للموقف الإداري والتغيير التنظيمي بوعي وحكمة ونضج ومشاوره ذوي الخبرة والموظفين العاملين والقيادات الإدارية والإداريين بالعمل.

٢٥) تطبيق الإستراتيجية المختارة لعملية إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية مع التقييم والمتابعة قبل وبعد وأثناء عملية إدارة التغيير التنظيمي لتنفيذه بنجاح وتحقيق أهداف الجامعات منه.

٢٦) تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية بالجامعات لتحقيق الغايات والأهداف بكفاءة عالية.

٢٧) مشاركة العاملين بعملية اتخاذ القرار واحترام الآراء المتبادلة والأفكار فيما بينهم.

٢٨) نشر وشرح ثقافة التغيير من قبل القيادات القائمة على إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية التي تبنتها للعاملين والمشاركين بالجامعات لاستيعاب وتقبل التغيير.

٢٩) تشجيع العاملين على تطوير المعرفة لديهم وتطوير مهاراتهم وتنمية أبعاد القيم والثقافة التنظيمية لديهم.

٣٠) التواصل مع الجامعات الأخرى وتبادل المعرفة ودعم الأفكار الإبداعية الجيدة.

٣١) التعرف على نماذج واستراتيجيات وأساليب حديثة لإدارة التغيير التنظيمي بالجامعات

٣٢) استخدام أسلوب مجتمعات الممارسة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لتحسين نوعية المنتجات والخدمات.

- (٣٣) تدريب الموظفين قبل وبعد التغيير ومن خلاله يتم تدوين متطلباتهم اللازمة لهم لإتمام عملية التغيير التنظيمي بنجاح.
- (٣٤) الاتصال والتواصل والاهتمام المستمر بالموظفين قبل وأثناء وبعد التغيير التنظيمي بالجامعات وبجميع مراحل تنفيذه.
- (٣٥) أهمية مشاركة العاملين والموظفين بعملية التغيير لتنفيذه بنجاح.
- (٣٦) إدراك قيادات التغيير والقيادات الجامعية بأهمية علاقتهم بالموظفين وما لها من تأثير بالنتائج المتعلقة بالتغيير.
- (٣٧) تنوع مصادر التمويل كالحصول على منح وإعانات وقروض بمقابل تقديم خدمات اجتماعية واستشارية وبحثية إلى المجتمع والمحيط بها.
- (٣٨) إقامة علاقات تعاونية مع قطاعات سوق العمل.
- (٣٩) الحفاظ على جودة التعلم والتعليم بالجامعات حفاظاً على مكانتها وموقعها بين الجامعات وتقديمها.
- (٤٠) تقديم خدمة أكاديمية وتعليمية معاصرة ومتميزة لاستقطاب طلاب دوليين وأجانب.
- (٤١) استقطاب أعضاء هيئة التدريس أجانب والاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.
- (٤٢) الاطلاع على الأبحاث ذات المستوى العالمي والاستفادة منها.

المراجع العربية

- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). متطلبات تطبيق سته سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية علي بعض كليات جامعة جنوب الوادي.مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ج (٣) ، ع (٩٣) .ص.ص ٩٩-٢٣٤.
- أحمد، رشدي محمد (٢٠٢٢). دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. المجلة العلمية

للدراسات التجارية والبيئية، ١٣ (٤)، ص ص. ٢٤٣- ٢٨٠.

Doi:10.21608/jces.2022.279756

ألهم، هبة الله أحمد، مصطفى (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٢ (٣) ص.ص. ١٥٣-١٩٥

البصير، خالد بن عبد الكريم بن سليمان (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير. مجلة العلوم التربوية، ٣ (٢٣)، ص ص. ٢٧٣-٣٧١.

البعدي، فؤاد محمد فايد (٢٠١٨). درجة ممارسة إدارة التغيير لدي القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة آب. مجلة جامعة الناصر، ع (١١)، ص ص. ٣٥٩-٤٠٦.

الكردي، زهير محمود (٢٠١٦). إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات قطاع غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة الجامعة الإسلامية دراسه حالة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية قطاع غزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا

بلوناس، عبد الله وعكوش، عقيلة (٢٠١٤، أكتوبر ٢٧-٣٠). مساهمة التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي (بحث مقدم محور المشاركة "معوقات إدارة التغيير ومسؤولية التغيير وأساليب إدارته. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية

بن شيخة، أسماء (٢٠١٩). دور النخبة المثقفة في التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي [رسالة ماجستير]. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

تومي، مليود و خريف، نادية (٢٠١١). أهمية إدارة التغيير في التكيف مع تحولات المحيط. أعمال الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.. دراسة تحليلية وتجارب وطنية دولية، ج٢، جامعة سعد دحلب، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير.

جمعة، سيد هارون (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي - دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، ص ص. ٥٥١-٦٠٨،
Doi:10.216.8/jsec.2019.94597

حريم، حسين (٢٠١٩). إدارة المنظمات منظور كلي مج ١ (ط.٤). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع

حسنين، مني محمود عبد المولي (٢٠١٦). واقع إدارة التغيير في مكتبة الملك خالد واتجاهات العاملين نحوها. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ٣٥ (١٧٠)، ص ص. ٥٤١-٥٩٦.
حماد، إياد وتيسير، زاهر (٢٠١١). اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.. دراسة ميدانية علي مشفي الهلال الأحمر دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٧ (٤)، ص ص. ٢٧-٤٩

حومر، سمية (٢٠١٤). التغيير التنظيمي طبيعة التغيير، أهميته وأهدافه. المؤتمر الدولي العلمي حول: إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية،
الطبيبي، خضر (٢٠١١). إدارة التغيير والتحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين (ط.١). عمان: دار حامد

الدشنان، جمال علي خليل والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلي جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية، ج (٧٨)، ص ص. ١٢٤٩-١٣٤٤

Doi:10.12816/EDUSOHAG.2020.109825.

الربيعي، حاكم محسن محمد والنوري، عبد السلام علي حسين وحسين، صباح عبد الوهاب معين (٢٠١٧). إدارة التغيير في الجامعات.. التحديات والمقومات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤ (٣)، ص ص. ١٤٧-١٦٣.

الربيعي، حاكم محسن محمد والنوري، عبدالسلام علي حسين (٢٠١٤ أكتوبر). ادارة التغير في الجامعات: التحديات والمقومات. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح).

سليم، هانم خالد محمد (٢٠١٩). الطريق إلي التغيير التربوي (ط.١). دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

سليمان، أماني محمد شريف (٢٠١٩). تطوير إدارة التغيير في الجامعات المصرية في ضوء استخدام نموذج جمبا كايزن. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٥ (١)، ص ١-٣٥ السيد، محمود حامد (٢٠١٥). الإدارة الجامعية بين الواقع والمأمول. القاهرة: دار الفكر العربي. صالح، سميرة وعبد الناصر، موسي (٢٠١٤)، أكتوبر ٢٧-٣٠). التغيير التنظيمي بين المفاهيم والأبعاد (بحث مقدم). المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد لبشرية.

صقر، عبد العزيز محمد علي (٢٠١٦). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ٣٣ (٣٣)، ص ٣٥١-٣٩٧. Dio: 10.21608/deu.2018.18561.397-351

ضحوي، بيومي محمد والمليحي، رضا إبراهيم (٢٠١٠). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. القاهرة: دار الفكر العربي.

عاشور، علوطي ومهري، عبد الحميدو دومي، أسمهان (٢٠١٩). التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة التعليم العالي لدي الأساتذة الجامعيين دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ع (١٠)، ص ٢٧-٤٩.

عباس، محمود السيد (٢٠١١). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. دراسة نظرية تحليلية. مجلة التربية، ١٤ (٣٣)، ص ١٠٥-٤٧.

عبد السلام، أماني محمد شريف (٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، ٣٧ (١٢)، ص ١-٧٠.

عبدالله، معتز سيد (٢٠١٤). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية ج١. القاهرة: مكتبة الانجلو.

عبد القادر، خريش وكريم، شويبات (٢٠١١، ج٢). المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي"، أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البلدية: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

عبوي، زيد منير (٢٠١٠). إدارة التغيير والتطوير (ط٢). عمان: دار كنوز المعرفة.

عرفة، سيد سالم (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. عمان: الراية.
عزالدين، عبد الرؤوف (٢٠١٥). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة
ضمن عملية التغيير والتنظيم. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ٢٠١٥ (١١)، ص
٣٤٤-٣٥٥

علة، مراد (٢٠١٧). متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كإستراتيجية للتطوير التنظيمي. مجلة
دفاتر اقتصادية، ٨ (١٤)، ص ١٥٦-١٧٠

عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٥). إدارة التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
العميان، محمود سليمان (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مج ١ (ط.٦). عمان:
دار وائل.

الغول، رانيا حلمي عبد الوهاب والخميسي، السيد سلامة وقوطة، مروة ماهر (٢٠٢٣). التوجهات
التربوية لإدارة التغيير ودورها في تطوير مؤسسات رياض الأطفال المصرية، مجلة كلية
التربية بدمياط، ٣٨ (٨٥٠٤)، ص ٣٠٢-٣٣٧.

.Doi:10.216.8/jsdu.2023.302498

القرواني، خالد نظمي (٢٠١٦). درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في
شمال الضفة الغربية علي الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة
القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٤ (١٤)، ص ١٣-٦٢

القيروني، محمد قاسم (٢٠١٩). نظرية المنظمة والتنظيم مج ١ (ط.٥). عمان: دار وائل للنشر
قويدر، معيزي (٢٠١١). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير،
الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة..دراسة تحليل
وتجارب وطنية ودولية، ج٢، جامعة سعد حلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التيسير.

محمد، أحمد حسين عبد المعطي (٢٠١٧). قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي الثقافة
والتنمية. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع(١١٨)، صص. ١٧١-٢٠٢.

مسعداوي، يوسف (٢٠١٤). ثقافة المنظمة كأساس لمسايرة عملية التغيير التنظيمي. محور
المشاركة التغيير الثقافي في المنظمات. المؤتمر الدولي العلمي بعنوان إدارة التغيير في العالم
متغير. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

النسور، زياد عبد الكريم (٢٠١٧). القيادة..كيف نكسب قادة المستقبل؟. عمان: دار الأكاديمي
وللنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Bata,P.P.(2018). *Collaborative information sharing in complex and extended organizations(PhD thesis)*. University of Leeds: Business School.
- Cisco. (2014) . Change Management :Best Practices White Paper. Cisco-Change Management Best Practices White Paper.
- Jacob.R. (2013,29 octobre) . la Trans formation des Organizations et la Gestation des Changements.,Congre's de l'OllQ,Que'becle
- Turner,K.M. (2017) . Impact of Change Management on Employee Behavior in a University Administrative office (Ph.D. of Philosophy Management). Walden University: College of Management and Technology