آليات مقترحة لتطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية باستخدام مدخل إدارة التغيير علي ضوء التحديات المعاصرة

إعداد

سليمان كامل عبد العزيز

باحث بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية – جامعة حلوان

إشراف

أ.م.د/ عزة أحمد الحسيني

استاذ التربية المقارنة

والادارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة حلوان

د/ طارق حسن عبد الحليم

مدرس بقسم التربية المقارنة والادارة التربوية

كلية التربية – جامعة حلوان

عميد كلية التربية – جامعة حلوان

مستخلص البحث باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتطوير إدارة المعاهد الثانوية الازهرية باستخدام ادارة التغيير فى ضوء التحديات المعاصرة، التعرف على الواقع، تم اتباع المنهج الوصفى لملائمته لطبيعة البحث، تناول البحث اطاراً نظرياً ومفاهيمياً لادارة التغيير، المعاهد الثانوية الأزهرية، التحديات المعاصرة، معتمدأعلى أداة رئيسية (استبانة) صممت للتعرف على معوقات تطوير إدارة المعاهد الأزهرية فى ضوء التحديات المعاصرةوذلك عن طريق استخدام مدخل إدارة التغيير أ وتوصل البحث إلى مجموعة من الآليات المقترحة، التى من شأنها الإرتقاء بمستوى ادارة المعاهد الثانوية الازهرية، أهمها: تبني ادارة المعاهد الثانوية الازهرية ادارة التغيير كمدخل لضمان نجاح عملية التغيير، وضرورة التعرف علي متطلبات تطبيق مدخل إدارة التغيير أ الأمر الذي يفيد في التعرف علي ما قد يوجد من مشكلات في تطبيقها وبالتالي مساعدة المسئولين في التغلب عليها.

الكلمات المفتاحية: التطوير – المعاهد الثانوية الازهرية – إدارة التغيير

Abstract of the Research:

This research aims to reach suggested mechanisms for developing the management of Al- Azhar secondary institutes using change management in the light of contemporary challenges, identifying the reality, the descriptive approach was followed to suit the nature of the research.

A main (questionnaire) was designed to identify the obstacles to developing the management of Al- Azhar institutes in light of contemporary challenges, by using the change management approach.

As an entrance to ensure the success of the change process, and the need to identify the requirements for implementing the change management entrance, which is useful in identifying any problems that may exist in its application and thus help officials to overcome them.

Key word: Crisis Management- Technical schools- Quality assurance standards- Accreditation- International experiences.

Key word:Development- Al- Azhar secondary institutes- Management of change

مقدمة البحث:

تعتبر منظمات اليوم عضو عامل في المجتمع الذي تعيش فيه فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية وتكنولوجيا وأنظمة أولية ومعلومات وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

ويعد التغيير عنصرا مهما لنجاح إدارة الأعمال في الوقت الحاضر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإهماله سيكون مكلفا جدا؛ لأن إدارة التغيير تعلم المديرين كيف يتعاملون معه بشكل يجعله روتين حياتهم العملية بالتعرف المسبق على أسبابه، أنواعه، مصادره والمجالات الممكن التغيير فيها، وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن يواجهوها وكيف يعالجوها مما يجعلهم يتقدمون على منافسيهم(1).

ان ثورة المعلومات والتكنولوجيا في العالم تفرض علينا ان نتحرك بسرعة وفاعلية لنلحق بركب هذه الثورة، لأن من يفقد مكانته في هذ السباق العلمي والمعلوماتي، لن يفقد فحسب صدارته، ولكنه يفقد قبل ذلك ارادته، وهذا الاحتمال لا نطيقه ولا يصح ان نتعرض له(2).

ويعتبر الازهر الشريف أقدم مؤسسة علمية عرفها العالم صاحب الألف وسبعين عاما، منذ ان وضع أساسه القائد الفاطمي «جوهر الصقلي»، بدوره أسهم في نشر الإسلام ووسطيته واعتداله، فهو الحارس علي الثقافة الإسلامية الوسطية، المحافظ عليها من التجريف والتحريف، ويحظى باحترام العالم وتوقيره.

وللأزهر مكانته في قلوب الجميع في العالم حيث يلتحق بالأزهر الطلاب الوافدين من أكثر من 80 دولة إسلامية وغير إسلامية، ولعلنا نتذكر مقولة الرئيس الإيراني السابق محمد خاتمي « أننا نتطلع إلي أن يقود الأزهر العالم الإسلامي – سنة وشيعة – احتراما

لمكانته وتقديراً لسماحته واعترافاً بوسطيته»، وهذا مهاتير محمد الرئيس الماليزي السابق تخرج من جامعة الازهر، وفي مصر نجد أبرز قادة النضال الوطني كسعد باشا زغلول من خريجي مؤسسات التعليم الديني، كما ان الكتاتيب كان لها دورا عميقا في ترسيخ الثقافة الوطنية، حيث ان معظم القادة السياسيين المصريين دائما يفتخرون في مذكراتهم بالفترة التي قضوها في " الكتاب " مثل تجربة الرئيس الراحل محمد انور السادات (3).

بناء علي ما سبق يمكن القول ان تطبيق ادارة التغيير في المؤسسات التعليمية اصبح ضرورة ملحة وامر حتمي ولكن تطبيق هذا المدخل مرهون بتوافر عدد من المتطلبات الاساسية اللازمة لوضع هذا المدخل موضع التطبيق الفعلي في المؤسسات التعليمية، حيث ان الاطار الفكري التقليدي في عملية ادارة التغيير، والذي يبنى علي فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع ابعاده وتأثيراته لم يعد صالحا لمواجهة ظروف مناخ الاعمال المعاصرة، وما يتسم به من حركة دائبة وتغيير متصاعد علي كافة الجهات، ومن ثم فهناك حاجة الي تطوير اطار فكرى جديد لإدارة التغيير يتوافق ومعطيات العصر الحديث الذي تسيطر عليه تقنيات الاتصالات والمعلومات وتتبلور جميعها في مستويات عالية ومتجددة من المعرفة.

مشكلة البحث:

وتعد ادارة المعاهد الازهرية من الادارات التعليمية التي تحتاج الي عمليات تغيير وتطوير وتبنى اساليب جديدة في الادارة خاصة بعد ان اشارت العديد من الدراسات الي وجود العديد من المشكلات الإدارية والتعليمية في ادارة المعاهد الأزهرية، حيث اشارت دراسة محمد حفني (2003) الى قلة قيام الادارة بتحليل التقارير للوقوف علي المشكلات، وقلة الاهتمام بتحديد الاهداف العامة والفرعية، وسوء مستوى الاجهزة الفنية بالتخطيط، وتدنى مستوى الخدمات التعليمية والتربوية، بالإضافة الي قلة التنسيق بين ادارة المعاهد الازهرية وبين المعاهد في المحافظات من ناحية وجامعة الازهر من جانب آخر (4).

وهناك دراسة (عبدالحميد صقر) التي أوضحت الكثير من المعوقات التي تعاني منها مؤسسات التعليم الثانوي الأزهري(5):

1. قلة الاعداد والتدريب أثناء الخدمة لكل من شيوخ المعاهد والمعلمين وعدم حصول الغالبية منهم على دورات تدريبية
2. ضعف المتابعة الحقيقية للمعاهد، وأصبح الأمر روتينيا إلى حد كبير. وأصبح المسئول لا يهمه سوى أن يحضر ويسجل الزيارة
3. ضعف الاهتمام بممارسة الانشطة التربوية
4. عدم استخدام طرائق التدريس الحديثة
5. المركزة الشديدة والبيروقراطية
6. ضعف الاتصال بين شيوخ المعاهد والادارة العليا
7. عدم الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات في المعاهد الازهرية
8. الاعتماد بشكل اساسي على الوسائل التعليمية التقليدية مثل السبورة والكتاب المدرسي دون الاعتماد على استخدام وسائل تعليمية حديثة.

اسئلة البحث:

1. ما مفهوم إدارة التغيير وأليات تنفيذها؟
2. ما التحديات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي الازهري في الوقت الراهن؟
3. ما واقع إدارة المعاهد الثانوية الازهرية في مصر؟
4. ما الآليات المقترحة لتطوير إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية على ضوء مدخل إدارة التغيير؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مفهوم إدارة التغيير، استراتيجياتها، وآليات تنفيذها.
2. التعرف علي التحديات التي تواجه إدارة التعليم الثانوي الازهري.
3. تحليل واقع إدارة التعليم الثانوي الأزهري في مصر.

4. اقتراح آليات لتطوير إدارة المعاهد الثانوية الازهرية على ضوء مدخل إدارة التغيير.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الآتي:

1. أنها تتناول موضوعا على جانب من الاهمية، والذي اتضح من خلال استقراء الدراسات السابقة انه لم يحظ بالاهتمام الكافي في التعليم الأزهري على الرغم من اهميته .
2. توجيه نظر المسئولين نحو تبني مدخل ادارة التغيير كمدخل ثبت نجاحه في ادارة النظم التعليمية في الدول الاجنبية والعربية.
3. الإسهام في اطلاع المسئولين عن التعليم في المعاهد الثانوية الازهرية علي المشكلات التي يواجها هذا التعليم ومؤسساته.
4. التعرف علي متطلبات تطبيق مدخل إدارة التغييراً الأمر الذي يفيد في التعرف علي ما قد يوجد من مشكلات في تطبيقها وبالتالي مساعدة المسئولين في التغلب عليها.
5. تساعد الدراسة العاملين في المجال التربوي والتعليمي في التعرف علي اهمية ادارة التغيير في تطوير ادارة المؤسسات التعليمية.

منهج البحث:

يستخدم المنهج الوصفي لملاء مته لطبيعة البحث عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بما يساعد في تقديم وصف دقيق لمجموعة من المقترحات والتوصيات في ضوء التحديات المعاصرة، يستعين بها المعنيين بإدارة المعاهد الثانوية الازهرية بمحافظة الجيزة.

مصطلحات البحث:

التطوير: – هو معيار يقيس الفاعلية المتعلقة بقدرة المؤسسة علي الاستجابة للطلبات الحالية والطلبات البيئية المستقبلية، وكلما كانت المؤسسة قادرة علي مقابلة الطلبات او الاحتياجات المتزايدة كانت فعالة (6).

ويمكن تعريف التطوير إجرائيا علي انه عملية منظمة ومخططة لتغيير المؤسسات التعليمية الي الافضل في ضوء الفكر الإداري المعاصر بهدف تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية في تحقيق اهدافها وحل مشكلاتها .

المعاهد الثانوية الأزهرية: –

هي مؤسسات تعليمية تتبع ادارة واشراف الازهر الشريف وتقبل الطلاب الحاصلين علي الشهادة الاعدادية الازهرية ومدة الدراسة بها ثلاث سنوات وتنقسم الي قسمين (أدبى – علمي) وتتضمن مواد الدراسة علوم الدين والثقافة بحيث يمكنهم الالتحاق بالتعليم الجامعي الأزهري (7).

ادارة التغيير: –

يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في احد او بعض جوانب او اوضاع المؤسسة لتغيرها بهدف زيادة فاعليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع هذا التغيير(8).

الدراسات السابقة: -

1 . دراسة فهد المطيري(2020) بعنوان: مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بالكويت في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة واقع التعرف على درجة متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي في ضوء المتغيرات المعاصرة المؤثرة في إدارة مدارس التعليم الثانوي بالكويت من وجهة نظر المعلمين بالمناطق التعليمية بالكويت(9).

2 . دراسة روقة شرف الدين(2019) بعنوان ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالتمكن الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين بالكليات بالمحافظات الجنوبية، هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالتمكن الإداري في كليات

الأزهر بالمحافظات الجنوبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة إدارة التغيير والتمكن الإداري(10).

3 . دراسة شرف ابراهيم الهادي(2013) بعنوان « إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة والأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بالجودة وتميز الأداء(11).

4 . دراسة يوسف يحيى اسماعيل (2015) بعنوان «تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، وهدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه وتوصلت الدراسة إلى مراعاة مديري المدارس وجود ارتباط بين السلطة المفوضة وقدرات العاملين المفوض إليهم المهام، ومتابعة المهام التي تم تفويضها بصفة مستمرة، وإعطاء الأفراد العاملين بعض الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام المفوضة إليهم عدم تفويضهم بعض مديري المدارس السلطات الكافية للعاملين لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بالمهام والواجبات الوظيفية المفوضة إليهم افتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة علي تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء المدرسي، كما أن المسئولين عن إدارة هذه المدارس لا يضعون خطط أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل(12).

5 . دراسة يوسف رياض سمور (2009): – «المشكلات التربوية التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديريهم وسبل حلها في ضوء الثقافة الإسلامية.»

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: التعرف إلى المشكلات التربوية لدى معلمي المرحلة الثانوية. التعرف إلى المشكلات التربوية الأكثر شيوعًا لدى معلمي

المرحلة الثانوية في ضوء مجالات الدراسة. التعرف إلى مدى اختلاف المشكلات التربوية بمتغيرات الدراسة التعرف إلى سبل حل المشكلات التربوية في ضوء الثقافة الإسلامية. ويتكون مجتمع الدراسة من مديري المرحلة الثانوية في المحافظات الجنوبية ويبلغ عددهم (123) مديرًا ومديرة منهم (56) ذكورًا، (67) إناثًا وقد تضمنت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة موزعين على المديريات الست بمحافظات غزة، وقد قام الباحث بعمل استبانة تضمنت (42) فقرة بغرض التعرف إلى المشكلات التربوية لدى معلمي المرحلة الثانوية والأكثر شيوعًا وسبل حلها في ضوء الثقافة الإسلامية وتركزت مجالات الدراسة في أربعة مجالات رئيسة: مشكلات تربوية متعلقة بالمعلم، مشكلات تربوية متعلقة بالطلبة، مشكلات تربوية متعلقة بالإدارة المدرسية. مشكلات تربوية متعلقة بالمجتمع المحلي. وتكمن أهمية الدراسة في: دراسة واقع المشكلات التربوية لدى معلمي المرحلة الثانوية. التركيز على المشكلات التربوية الأكثر شيوعًا لدى معلمي المرحلة الثانوية. الوقوف إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة على المشكلات التربوية. دراسة سبل حل المشكلات التربوية في ضوء الثقافة الإسلامية، الدراسة الأولى في حدود علم الباحث التي تدرس مشكلات معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر المديرين الأكثر موضوعية في التقويم. تعكس هذه الدراسة أهمية معلمي المرحلة الثانوية بالاهتمام بحل مشكلاتهم باعتبارها أهم المراحل وبوابة المرحلة الجامعية، تعتبر هذه الدراسة رؤية دينية في حل المشكلات التربوية التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية(13)

6 . دراسة ابراهيم زكريا سليمان (2014): – بعنوان «تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأطر الفكرية والنظرية لإدارة المعرفة، والإطار المفاهيمي للإصلاح المدرسي وكذلك رصد جهود الإصلاح المدرسي بمصر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي اللازم لطبيعة الدراسة وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور للإصلاح المدرسي على ضوء مدخل إدارة المعرفة على مجموعة من المحاور والتي تحدد ملامحه وآلياته هي: الإصلاح المدرسي من خلال اكتساب المعرفة – الإصلاح المدرسي من خلال تخزين واسترجاع

المعرفة – الإصلاح المدرسي من خلال نقل المعرفة – الإصلاح المدرسي من خلال تطبيق المعرفة. ويحتاج التصور المقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة إلى بعض المتطلبات لنجاح تطبيق هذا التصور وذلك على النحو التالي متطلبات تكنولوجية وذلك بتوفير نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة. متطلبات بشرية وذلك بوضع نظم إدارة الموارد البشرية تعتمد على ذوي المعرفة متطلبات تنظيمية وذلك يوضع نظام متابعة وتقويم الأداء مبني على اقتصاد المعرفة(14).

7 . **دراسة ناهد عزت امام (2009)**: بعنوان (إدارة التغيير الأبعاد والآليات)، وهدفت الدراسة إلى التعرف علي المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي العام من حيث مفهومه وأنواعه وأبعاده والعوامل المؤثرة عليه، كذلك التعرف علي مفهوم إدارة التغيير وأهدافها واستراتيجياتها ومعوقاتها، وتحليل انعكاسات المناخ التنظيمي علي إدارة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة بمصر، وكذلك رصد واقع دور المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي والكشف عن علاقته بعملية التغيير وإرادته، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي اللازم للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور المناخ التنظيمي في فاعلية ادارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام(15).

التعقيب علي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أوجه التشابه:

1 . اهمية مدخل التغيير باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة وكأحد أهم المداخل الأساسية لتطوير إدارة المنظمات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

2 . أكدت دراسة ناهد عزت علي مفهوم قيادة التغيير باعتباره النمط القيادي المنشود للألفية الثالثة، والتعامل مع التحديات العالمية والقومية

3 . – ضرورة استخدام التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات والبيانات والملفات يقلل من إهدار الوقت والجهد.

4. استرشاد الدراسة الحالية واستفادتها من الدراسات السابقة في الاعتماد علي المنهج الوصفي.
5. واستفاد الباحث من الدراسات التي تناولت مشكلات المعاهد الأزهرية للوقوف علي واقع التعليم الأزهري وما يعترضه من مشكلات.

أوجه الاختلاف:

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تجري علي بيئة التعليم الأزهري، وفي استهدافها التعرف علي متطلبات تطبيق مدخل إدارة التغيير في تطوير المعاهد الثانوية الأزهرية.

الاطار النظري للبحث

إدارة التغيير (الآليات والنماذج)

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح إدارة الأعمال في الوقت الحاضر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإهماله سيكون مكلفا جدا؛ لأن إدارة التغيير تعلم المديرين كيف يتعاملون معه بشكل يجعله روتين حياتهم العملية بالتعرف المسبق على أسبابه، أنواعه، مصادره والمجالات الممكن التغيير فيها، وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن يواجهوها وكيف يعالجوها... مما يجعلهم يتقدمون على منافسيهم.

– تعريف التغيير التنظيمي: يمكن تعريفه بأنه "ذلك التغيير الذي يتم تصميمه وتطبيقه في المنظمة(المؤسسة) بشكل نظامي وفي التوقيت الملائم، وذلك وفقا لتوقع حدوث بعض التغييرات في البيئة أو داخل المنظمة مقدما"(16) من خلال "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أوفي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع تغييرات وأوضاع جديدة...، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا عن غيره(17) أي هو "الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحله المتتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه(18)

ويعرف أيضا على أنه «العملية التي من خلالها يتبنى الفرد أو المجتمع أو المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف أو التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى(19)

– أهداف التغيير التنظيمي: تعددت الأهداف التي تجعل من المؤسسة تهتم بالتغيير، ويمكن ذكر بعضها في(20):

1. التعرف على ثقافة الأفراد بشأن المفاهيم والدوافع والأهداف التي تتعلق بعملية التغيير.
2. توصيف استعداد الأفراد واتجاهاتهم بشأن عملية التغيير والأسباب الحقيقية التي تدفعهم لمقاومة جهوده.
3. التعرف على مجالات عملية التغيير ووضع أولويات لتنفيذ هذه المجالات.
4. تحديد وتوصيف الأسباب الحقيقية لفشل بعض جهود التغيير، وتحديد متطلبات تحقيق فعالية هذه الجهود؛ سواء بتوفير العناصر الإيجابية أو مواجهة العناصر السلبية.
5. تقييم فعالية جهود التغيير على ضوء نتائجها التي تحققت وفق رؤية الأفراد المستفيدين منها.
6. تحديد وتوصيف المؤشرات التي تدل على وجود الحاجة إلى عملية التغيير من وجهة نظر المسؤولين عن تنفيذها والمستفيدين منها.
7. وضع تصور مقترح للإطار العام الذي يجب أن تتم من خلاله عملية التغيير.

كما يهدف إلى:

- زيادة قدرة المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المؤسسة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية.

- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار.
- العمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المؤسسات حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيط بها.
- تنمية روح الجماعة من خلال درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل المؤسسة، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها.

والتغيير الإيجابي يجب أن(21)

- يكون معروف الأهداف ومعروف الوسائل.
- يكون ضمن خطة مدروسة ومتوازنة.
- يكون ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة المتوازنة.
- يأتي بطموحات وتطلّعات جديدة للمؤسسة والعاملين فيها ويزيدهم حماسا وتماسكا.
- يأتي بفرص عمل جديدة تأخذ بأيدي الجميع إلى التقدم.
- يرفع مواقع الضعف والاختلالات السابقة بإزالة النواقص والسلبيات القديمة التي قام التغيير عليها.
- يزيل العوائق التي كانت تزيد من ضعف المؤسسة أو تقلل من إيجابياتها.
- يكسب الإدارة عناصر أو مهارات جديدة لتحقيق الأهداف.

3 – أهمية التغيير التنظيمي: للتغيير أهمية كبيرة لكل من الفرد والمؤسسة تتمثل في(22)

1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** تتمثل في التجديد والحيوية وتظهر روح الإبداع والمقترحات، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
2. **تنمية القدرة على الابتكار:** فالتغيير دائما يحتاج إلى جهد للتعامل معه؛ على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل

بالمقاومة؛ فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات.

3. **تنمية الرغبة في التطوير**: يعمل التغيير على التحفيز وإزكاء الرغبات والدوافع نحو الارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.
- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة بإدخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

4 – أسس التغيير التنظيمي: توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال، منها(23):

1. يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها، وأن يتعرف على بدء المشكلة وأسباب بقائها.
2. يجب أن يدرك المسؤول دوافعه لمحاولة إحداث التغيير، والأسس التي يبني عليها رغبته في إدخال تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير، وأثر دوافعه على الآخرين.
3. محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير.
4. التعرف على الإمكانيات المتوافرة لدى المسؤول لتقديم العون اللازم أو الدعم الذي تتطلبه عملية التغيير، فالمسؤول قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، فيجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه، وضرورة

توفير الموارد اللازمة، لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانات المادية والطاقات البشرية المؤهلة لقيادتها لتحقيق أهدافها.

5. توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يسببان الحيرة والقلق، ويدعوان الأفراد إلى المقاومة.

6. إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم تجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته، ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده في الكشف عن الأسباب الكامنة للمعارضة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر الناس إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.

7. معرفة القائد لما يجب عليه عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

8. الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.

9. الاهتمام بجانب المعلومات؛ حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا، وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه.

وبصورة عامة، فإن أسس التغيير المخطط في أي مؤسسة يجب أن تهدف إلى تغلب المؤسسة على مشكلاتها، وزيادة القدرة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة، وكذلك تهدف إلى إصلاح وضع التنظيم وإتاحة الفرصة للقيادات والعاملين على السواء للإبداع والتطوير في مناخ إداري أفضل، كما يجب أن تستند إلى إحداث تغييرات في أساليب العمل، وفي العلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، وفي بيئة المؤسسة، والاستفادة من التقنية الحديثة.

أنواع التغيير التنظيمي:

توجد عدة أنواع للتغيير التنظيمي حسب المعايير التي صنفت بها، لكن يركز الكثير من الباحثين إلى أن هناك نوعين رئيسين من أنواع التغيير هما(24):

1 – **التغيير المخطط**: يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط «ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى

2 – **التغيير غير المخطط أو العشوائي**: هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

مراحل التغيير التنظيمي:

هناك العديد من النماذج التي قدمت بغرض توضيح الخطوات اللازمة لإجراء التغيير الناجح في المؤسسات، ويعد أهم هذه النماذج الذي قدمه كيرت لوين(Kurt Lewin)، الذي يرى أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل(25)

1 – **إذابة أو إسالة الجليد**:(Unfreezing): تتضمن هذه المرحلة إضعاف واستبعاد وإلغاء القيم والاتجاهات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد لكونها غير فاعلة ومناسبة للمواقف الجديدة، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية.

2 – **التغيير**:(change): يتم هنا الشروع بإنجاز التغيير أو القيام بالصيغ الهادفة في تنفيذ تغييرات محددة، من خلال تطوير القيم والاتجاهات وإنشاء أنماط سلوكية جديدة تنسجم مع الاتجاهات التي يتطلبها التغيير المستهدف في إنجاز التوجهات أو التطورات الجديدة.

والبعض ينظر إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل بل هي مرحلة تعلم يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن

3 – **إعادة التجميد** (Refreezing): لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهم جدا حماية ما تم إنجازه، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه، وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ، ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير وتقبل استمراره.

دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي وطرق التأقلم مع متغيرات المحيط:

إن المؤسسة ما هي إلا جزء صغير من محيط كبير تعمل فيه، تتأثر به وتؤثر عليه في نفس الوقت – باعتبارها نظام مفتوح – مما يتطلب منها فهم هذا المحيط والتفاعل معه، من أجل خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي تعتبر دافعا وراء القيام بعملية التغيير، والتي قد تكون مصدر تهديد للمؤسسة أو قد تتيح لها فرصا لصالحها، ومنه فإن اختيارها لمجال التغيير المناسب يعد نجاحا لها ولإدارة التغيير بها.

1 – **دوافع التغيير التنظيمي**: تواجه المؤسسة العديد من القوى أو العوامل والتي تفرض عليها إحداث التغيير داخلها، والتي تتمثل في مكونات المحيط الذي تعيش فيه، ويمكن تقسيمها إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية:

1 – الأسباب الخارجية: يمكن تلخيص تأثيرها في(26)

1. **المتغيرات السياسية والاقتصادية**: كالتوجهات السياسية الحكومية؛ المالية والنقدية، التغيرات في القوانين كقوانين الاستيراد والتصدير والضرائب...، معدلات التضخم وأسعار الفائدة، مستويات الأجور، أسعار مستلزمات الإنتاج، طلب العملاء....
2. **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية**: كالتغيرات في هيكل السكان؛ الذين يمثلون الطلب على منتجات المؤسسة وكذا عرض العمالة، وفي الطبقات الاجتماعية ومعدلات التعليم.
3. **المتغيرات التكنولوجية**: عادة ما يترتب على التكنولوجيا الحديثة منتجات جديدة قد تؤثر سلبا على المنتجات القديمة القائمة، وتعد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال(TIC) من أحدث مفرزات التطور العلمي والتكنولوجي، كما تطورت الوسائل الإلكترونية

لنقل الصوت والبيانات كالبريد الإلكتروني، الفاكس، الإنترنت، الشبكات، وتطور استخدام الحاسب الآلي...، خاصة وأننا في علم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وما قامت به ثورة الاتصالات في جعل دور المعرفة يتنامى في نجاح المؤسسات، وتطورت مساهمتها في تحول تلك المؤسسات إلى اقتصاد المعرفة وبما يحدث تغييرا جذريا في المؤسسة ويجعلها تتكيف مع التغير السريع في بيئتها.

4. إضافة إلى تأثير المحيط التنافسي والمتمثل في: المنافسين، المستهلكين(العملاء)، الموردين، التشريعات.

2 – الأسباب الداخلية: نذكر منها: التغيير في: الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج، هياكل العمالة وعلاقات العمل، الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل، الوظائف الأساسية، علاقات السلطة في المؤسسة، زيادة معدل الدوران الوظيفي، تدني الأرباح .

2 – **مجالات التغيير التنظيمي للاستجابة لمتغيرات المحيط**: السؤال الذي يطرح هنا: أين يجري التغيير؟ حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات المذكورة، وسيكون أمام إدارة التغيير مجموعة من الاختيارات، مما سيتوجب عليها اتخاذ القرار المناسب، وللإجابة عن هذا السؤال نلخص فيما يلي أبرز المجالات التي يمسها التغيير داخل المؤسسة

1 – **تغيير رسالة المؤسسة و/ أو/ أهدافها واستراتيجياتها**: تغيير الرسالة يجب أن يتم مواكبة للمتغيرات التي قد تهيئ فرصا تتطلب استغلالا بإضافة نشاط جديد، أوقد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، وتبعا لذلك تتغير الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم الإستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.

2 – **تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد**: يعني إعادة توزيع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة؛ لخفض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية...

3 – **تغيير التكنولوجيا**: بمعنى تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية بما يسهم في تحسين جودة الإنتاج أو خفض التكلفة...، ويظهر التغيير التكنولوجي في عدة مجالات

مثل الآلات والمعدات أو تغيير تتابع العمل... ومن أهم التغييرات في مجال التكنولوجيا هو التغير في نظم المعلومات حيث عرفت تطورا باستخدام الحاسب وظهور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وامتلاك أي مؤسسة لنظام معلومات فعال بات من مقومات النجاح لكون المعلومات أصبحت تشكل أحد مواردها الثمينة، فأي نشاط مآله الفشل إذا كان الدعم المعلوماتي غير كاف؛ أي إذا كانت المعلومات الملائمة غير متوفرة في الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة.

4 – **تغيير الهيكل التنظيمي**: قد يركز التغيير على أحد المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو أحد الجوانب الخاصة بالتصميم الكلي للتنظيم، أو تغيير علاقات السلطة أو هيكل توزيعها.

5 – **إعادة التكوين المالي**: كاستجابة لاستغلال فرصة سوقية تتطلب زيادة حجم نشاط المؤسسة، أو إدخال شركاء...، أما في الحالة العكسية فقد يتطلب الأمر خفض رأس المال استجابة لضغوط انكماشية.

6 – **تغيير سلوكيات العاملين**: قد تعمل المؤسسة على تغيير المهارات الخاصة بالقوى العاملة لديها بسبب الرغبة في تحسين أدائهم، أو التغيير في معايير اختيار الأفراد للعمل بها، وقد تعتبر إدراكات وتوقعات الأفراد العاملين بها موضعا للتغيير.

7 – **التغيير في ثقافة المؤسسة**: ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمبادئ التي يشترك فيها أفرادها، وعندما يتطلب التغيير استبدال المبادئ والقيم بأخرى مخالفة فإن عنصر المخاطرة يتضاعف ولهذا فإن الكثير من محاولات التغيير الثقافي تلجأ إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والمنظمي دون المساس بالمبادئ والقيم المترسخة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تتعارض مع المبادئ والقيم الموجودة.

إدارة التغـــيير:

تعد دراسة المحيط من القواعد والمسلمات الجوهرية في أنشطة المؤسسة، لأنها هي التي تحدد توجهاتها المستقبلية وتزيد من قدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي اختيار مجال أو مجالات التغيير المناسبة، الاستراتيجية الأفضل للتغيير، من سيقوم

بعملية التغيير، والعوامل المؤثرة في عملية الاختيار، وتوقع ما سينتج بعد ذلك وكيف يتم معالجته...، وكل هذا من مهام إدارة التغيير التي تعد الأداة الوحيدة التي تساهم في التكيف مع تحولات المحيط والتمكن من الاستمرار والمنافسة.

1 – **تعريف إدارة التغيير**: تعرف بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتَجَنُب أو تقليل عوامل التغيير السلبي؛ أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة "16 فهي: "فلسفة لإدارة المنظمة(المؤسسة) تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير و نستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين

1. **التغيير من أعلى إلى أسفل**: هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة...
2. **التغيير من أسفل إلى أعلى**: يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل...

وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط(الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي.

2 – **مسؤولية التغيير**: تواجه المؤسسات الساعية للتغيير مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتغيير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتغيير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين، أو أن تعتمد على البديلين معا، وفيما يلي سنحدد كيف يمكن أن تتوزع المسؤولية:

1 . سلطة التغيير داخل المؤسسة: تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:(27)

أولا الإدارة العليا: هنا يستأثر المديرون بمعظم أوكل السلطات الخاصة بعمليات التغيير من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيهم، ويعد هذا اتصالا من أعلى إلى أسفل.

ثانيا: المشاركة: تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

ثالثا: التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التغيير المناسب.

2 . الاستشاريون خارج المؤسسة: مثل المكاتب الاستشارية، ويختلف دور الاستشاري في تحريك عملية التغيير حسب السبب الذي قامت المؤسسة بإحضاره لأجله.

قد تدخل المؤسسات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية في تطوير هذه القطاعات التي تعمل ضمنها المؤسسة محل التغيير، كما قد يتدخل الوزراء المشرفون بحكم مناصبهم للتأثير في شغل المناصب الهامة من خلال التعيين والنقل وإعادة تنظيم تلك المشروعات التي تثبت عدم قدرتها على الربح وتحقيق أهدافها، أو تتدخل الجمعيات العلمية الإدارية، وجمعيات اتحادات الصناعة والتجارة، نقابات العمال، جمعيات حماية المستهلك... من خلال ما تجريه من مفاوضات مع المؤسسات.

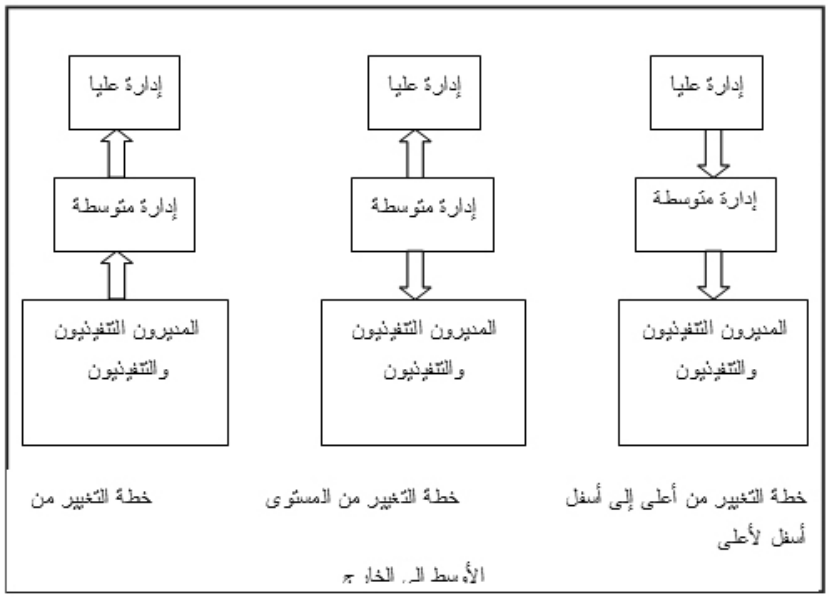
وانطلاقا مما سبق نستطيع القول أن إدارة التغيير هي على نوعين:

3 . التغيير من أعلى إلى أسفل: هو نموذج عن القيادة الاستراتيجية التي تهتم بالتغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، ويهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة، ويركز على إدخال تغييرات جديدة على نظم المؤسسة وعلى إعادة الهيكلة...

4 . التغيير من أسفل إلى أعلى: يحدث نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، يشجع هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات وتمكين الأفراد من أداء أعمالهم بشكل أفضل...

وقد تنشأ برامج التغيير من المستوى الأوسط(الإدارة الوسطى) باتجاه الإدارة العليا والمستوى التنفيذي، والشكل التالي يوضح المواقع المحتملة لذلك

الشكل رقم(1): المواقع المحتملة لتطبيق التغيير



المصدر: أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ص568.

مقاومة التغيير:

على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات، إلا أن القوى البشرية التي يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله و تتبناه.

مفهوم المقاومة: يمكن تعريفها أنها: "كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة(المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم" وقد تكون مقاومة الأفراد علنية؛ فيبادر الرافض بمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقته للمقاومة(كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أوالإستقالة...). وقد تكون المقاومة مستترة إذا أدرك الرافض أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعده على إعلان رفضه (كالانسحاب، التغيب، التمارض...).

- **أسباب المقاومة**: تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها(28)

1 - **الخوف من المجهول**: لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أوقد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا.

2 - **تهديد التغيير لأمور ومصالح شخصية**: قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.

3 - **عدم الاقتناع بجدوى التغيير**: يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

4 - **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير**: أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

5 - **الثقافة السائدة للتغيير**: فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت عندهم تقاليد ومعتقدات مؤسساتية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

استراتيجيات التقليل من المقاومة: يمكن للإدارة الاستعانة ببعض التقنيات المفيدة التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، ومن هذه الطرق نجد(29)

1. **التعليم والاتصال**: مناقشة موضوع التغيير مسبقا مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات حول التغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق.
2. **المشاركة**: السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكارا جديدة وتزيد من ولائهم.
3. **الدعم والمؤازرة**: توفير الدعم المعنوي والعاطفي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، أيضا توفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداء فعالا للمشاركين وبرنامج التغيير.
4. **التفاوض والقبول**: أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.
5. **التحكم والاستمالة**: وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
6. **الإكراه الصريح والضمني**: استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاومه بأنواع النتائج السلبية. ويكون بشكل ضمني؛ أي في صيغة غير مكتوبة، أو تلميح، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار يوجه رسميا إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.

إن مقاومة التغيير لا يمكن أن توصف دائماً بالسلبية و إنما هناك مواقف تكون فيها هذه المقاومة حاجة أساسية و تكون لها مزايا ايجابية عديدة و من هذه المواقف والحالات، وليست كل أشكال مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، فيمكن لها: (30)

- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.
- أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات.

خاتمة:

إن التغيير أمر ضروري وحتمي لكل مؤسسة، وأصبح التعامل معه من معالم العصر، فهو يعبر عن حقيقة التطور الحضاري الإنساني، والحاجة للتغيير مستمرة وترافق جميع أوجه نشاط المؤسسة، وتزداد بنمو وتعقيد المؤسسة لا سيما وأنها تتعامل مع بيئة وأنظمة مفتوحة، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة والتكيف المستمر، والمؤسسة القوية هي التي تأخذ بعين الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، حتى لا تصبح مستجيبة فقط، من أجل أن تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء وهدف التكيف والتأقلم، وبالتالي الملاءمة بينها وبين المتغيرات البيئية المؤثرة فيها.

وعملية التغيير في كل أوجهها ومراحلها تعتمد بصورة أساسية على توفر شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحتاج ذلك إلى وجود الإدارة الواعية والمبدعة والمدركة لما يحدث حولها لتستطيع إدارة التغيير بنجاح.

ونجاح أي مؤسسة لا يعني المحافظة على الوضع القائم، ولكن التغيير والابتكار والتطوير هو الذي يحقق الاستمرار والتطور والنجاح، أي أنها لا تحاول فقط مواكبة التغيير بل حتى إجراء السبق في ذلك.

ويحتاج هذا إلى وجود إدارة للتغيير واعية ومبدعة ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب، وكيفية الحد أو التقليل من المقاومة... وبالتالي إدارة التغيير بنجاح.

فالمؤسسة تعيش عصرا تتوالى فيها المستجدات وتعززها التغيرات الفنية والتكنولوجية والاختراعات وثورتي الاتصال والمعرفة وعصر المعلومات... جميعها تشكل تحديا شديدا لمتخذي القرار، فإذا لم تدر التغيير فإن التغيير هو الذي سيديرها.

وترجع جذور التعليم الديني في مصر إلى الأزهر باعتباره من اقدم المؤسسات التعليمية في مصر والعالم، ويتبوأ مكانة رفيعة في قلوب المسلمين والمصريين بصفة خاصة، فقد لبث أكثر من ألف سنة حصناً لعلوم واللغة العربية ينير من حوله العلم في مصر وفي كل أقطار العالم الاسلامي، وقد ارتبطت التنشئة الدينية في مصر بالتعليم الأزهري أكثر من ارتباطها بأي نوع آخر من التعليم الأزهري لعراقة الأزهر في هذا المجال، حيث أنه قام بتقديم أجل الخدمات لمصر والعالم الاسلامي على مر العصور، وظل يؤدي رسالته على أكمل وجه لما بذله علماؤه وطلابه من جهد في سبيل اعلاء كلمه الاسلام والمحافظة على تراثه المجيد ونشر الوعي القومي في نفوس المصريين وقد تجلى ذلك في مواقفهم الوطنية المشرقة التي بوأتهم مكان الزعامة والصدارة في جميع العصور(31)

حيث يشغل التعليم الأزهري بصفة عامة مكاناً بارزاً في العالم الإسلامي، وذلك لما يقع عليه من مسئولية الحفاظ على القيم الإسلامية ومحاربة أي غزو يمثل تهديداً مباشراً لها واكساب الفرد سمات وصفات المواطن الصالح، حيث تعمل مضامينه على تنمية الشخصية الإنسانية في مختلف جوانب الحياة البدنية والعقلية والاجتماعية والروحية، كما يركز على مقومات الاستقلالية في الفكر والاختيار وإصدار الأحكام، ومن خلال

المؤسسات التعليمية الأزهرية ظل الأزهر الشريف هو الهيئة العلمية الإسلامية الكبرى التي تقوم على حفظ التراث الإسلامي ودراسته، وإن أكثر ما يميز العصر الحالي هو السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي وهذا التقدم لم يكن ليصل إليه أحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجديد، والإدارة تعتبر أداة هذا التقدم بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته(32).

مفهوم التعليم الثانوي الأزهري وأهدافه:

وينظر إلى التعليم الثانوي أنه حلقة الوصل ما بين التعليم الاساسي والتعليم الجامعي فهو الذي يحدد التحاق الطلاب بالتعليم الجامعي، هو ذلك النوع من التعليم الذي يلتحق به التلميذ بعد حصوله على الشهادة الإعدادية الأزهرية وهو المرحلة الأخيرة من سلم التعليم الأزهري ما قبل الجامعي ومدة الدراسة به ثلاث سنوات بعدها يلتحق الطلاب بالتعليم الجامعي(33).

ويتضح من المفاهيم السابقة أنه ذلك التعليم الذي يفيد الحاصلين عليه من الوصول للجامعة ويكون تحت إشراف وإدارة الأزهر.

ويظهر غرض انشاء المعاهد الأزهرية، بأنها تزويد تلاميذها بالفكر من الثقافة الإسلامية وإلى جانبها المعارف والخبرات، ليخرجوا إلى الحياة مزودين بإعداد كامل للدخول في التعليم الجامعي وحصولهم على فرص متكافئة في مجال العمل والإنتاج(34).

إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية:

تتم إدارة المعاهد الأزهرية على المستوى المركزي كما يلي استمرت المعاهد الأزهرية حتى عام 1961م تابعة لإدارة المجلس الأعلى للأزهر حيث نص قانون رقم(103) لعام 1961م على أن يكون لكل هيئة من هيئات الأزهر جهاز إداري ومالي يشرف عليها ويدير شؤونها، وعلى رأس هذه الهيئة شيخ الأزهر، حيث نصت المادة 87أن يكون للمعاهد الأزهرية إدارة عامة يرأسها مدير عام من علماء الأزهر يعين بقرار من رئيس الجمهورية بناء على رأي الوزير المختص وشيخ الأزهر، ويظهر ذلك في الآتي:

أ. مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر: حيث يقع منصب شيخ الأزهر على قمة التنظيم الإداري ويليه منصب وكيل الأزهر والذي يعد حلقة وصل بين شيخ الأزهر وإدارة المعاهد الأزهرية

ب. البناء التنظيمي لقطاع المعاهد الأزهرية: وبصدور قرار شيخ الأزهر رقم 156، لعام 1998، تم تشكيل البناء التنظيمي لقطاع المعاهد الأزهرية من الإدارات التالية:

3. إدارة التدريب التربوي.

4. إدارة الخدمات المالية والإدارية.

5. إدارة الخطة والمتابعة.

6. إدارة العلاقات العامة.

7. الإدارة العامة لشئون القرآن الكريم وتضم إدارتين هما(الإدارة العامة لمكتب رئيس قطاع المعاهد، الإدارة العامة للمعاهد التجريبية والنموذجية).

ج) وكالة المعاهد لشئون التعليم وتضم الإدارات التالية:

1 – الإدارة المركزية للتعليم الابتدائي.

8. الإدارة المركزية للتعليم الاعدادي.

9. الإدارة المركزية للتعليم الثانوي.

10. الإدارة العامة للتعليم النوعي.

د) وكالة المعاهد لشئون الخدمات وتضم الإدارات التالية:

1. الإدارة المركزية لرعاية الطلاب.

2. الإدارة المركزية لشئون الطلاب والامتحانات والخريجين.

3. الإدارة المركزية للمكتبات والمعامل والوسائل التعليمية والكتب.

هـ) وكالة المعاهد لشئون المناطق ويتبعها الإدارات التالية:

1. الإدارة المركزية للمنطقة(أ).

2 . الإدارة المركزية للمنطقة(ب).

3 . الإدارة العامة لشئون المناطق.

التحديات التي تواجه المعاهد الثانوية الأزهرية:

1 . مشكلة الأخذ بالإدارة الإلكترونية: في ظل ظروف المتغيرات التربوية على صعيد الإدارات التعليمية وتزايد الاهتمام بالإعداد العلمي والمهني لمن يرشحون لإدارة المعاهد الثانوية.

وعلى الرغم من تطور قيمة نظم الاتصال المتمثلة في شبكة الانترنت الفعالة في العملية التعليمية، إلا أنه له وجهين أحدهما سلبي والآخر ايجابي، وتمثل هذه المعوقات سبباً في عدم استفادة المعاهد الثانوية من هذه التقنيات، وتظهر هذه المعوقات في النقاط التالية(35)

2 . معوقات اجتماعية: حيث أن شبكة الانترنت تعد من أكثر وسائل الاتصال تأثيرا على المجتمعات سلبا وايجابا، وبالتالي فهي تؤثر على سلوك المستخدم ومفاهيمه وأفكاره الدينية، فمن خلالها يستطيع المستخدم الاطلاع على الأفكار والقيم الدينية، مما يجعل المسؤولون بالمعاهد الأزهرية يترددون في ادخال هذه التقنية بالعملية التعليمية خوفا من تأثيرها السلبي على سلوك الطلاب(36)

3 . معوقات تقنية: والمقصود بها تلك الانقطاع والاعطال التي تتعلق بالشبكة حيث جرائم انتهاك الحقوق الملكية الفكرية من المؤلفات والأبحاث وبراءات الاختراع بالإضافة إلى برامج الحاسبات والمصنفات المسموعة والمرئية، مما دفع الكثير من المنظمات حول العالم بمكافحة مثل هذا النوع من القرصنة، حيث قامت بعض هذه المنظمات بإنشاء مكاتب خاصة حول العالم والتنسيق مع بعض الحكومات لمعاقبة المخالفين(37)

4 . معوقات بشرية: وتظهر المعوقات البشرية داخل المعاهد الثانوية في الخبرة والتأهيل، وهذا الأمر يحول دون الاستفادة من شبكة الانترنت في العملية التعليمية،

حيث تتطلب الاستفادة من الشبكة في عملية التعليم على توفير القوى العاملة المؤهلة على استخدام التقنيات الحديثة(38)

ويتضح مما سبق أن الادارة الالكترونية في المعاهد الأزهرية لم تحظى بالاهتمام الكامل والمباشر عند تطبيقها مثل ما حدث في التعليم الثانوي العام لذلك يجد الباحث أنها تحدي يواجه المعاهد الثانوية الأزهرية(التاب في التعليم الثانوي العام).

5 . معوقات اقتصادية: حيث تعد شبكة الانترنت الاكثر استخداما ولذلك ارتفعت اسعار الاشتراكات الخاصة بالأجهزة والبرمجيات.

6 . معوقات فنية: وتتمثل هذه المعوقات في انقطاع الشبكة أثناء التصفح، وهذا يؤدي إلى فقد البيانات بعد كتابتها، كما يؤدي إلى ارسال الرسائل إلى اشخاص عن طريق الخطأ، وهذه مشكلة تواجهها العديد من المؤسسات التي تستخدم هذه الشبكة

7 . معوقات إدارية: وتبرز المعوقات الإدارية التي حالت دون الاستفادة منها داخل المعاهد الثانوية الأزهرية، وتظهر في الآتي(39):

أ. تبني الادارات في المؤسسات التعليمية للأنظمة واللوائح والقوانين التي رسخت لاستخدام الطرق التقليدية في التعليم أكثر من تبنيها للأفكار والتطورات والطرق الحديثة التي دخلت في عملية التعليم.

ب. معاناة نظم العمل من الروتين والإجراءات غير الملائمة لطبيعة العصر، بالإضافة إلى ضعف دور المؤسسات التعليمية وكذلك غياب دور المؤسسات التعليمية في تحقيق الاهداف التربوية.

ج. عدم وجود خطط استراتيجية لدى الادارات لتفعيل الاستفادة من خدمات شبكة الانترنت في العملية التعليمية.

د. يشير واقع الطلاب بالتعليم الأزهري إلى قلة الاهتمام بالطلاب المتفوقون حيث لا توجد فصول خاصه بهم ولا توجد برامج خاصة بهم وتقتصر رعايتهم علي توفير بعض الدعم المادي لهم، ولا توجد إدارة تتولى شئون الطلاب المتفوقون بالأزهر

ولا يتوافر أفراد مؤهلون لتولي مسئولية العمل معهم سواء على المستوى الإداري أو على المستوى التعليمي،إضافة إلى عدم توافر أساليب اكتشافهم ومتابعتهم(40).

ويرى الباحث أن الاهتمام بالطلاب المتفوقين يكون عن طريق إعداد برامج خاصة باكتشافهم وتوفير كافة أوجه الدعم لهم مما ينعكس بالإيجاب عليهم وعلى باقي زملائهم.

وهناك معوقات مرتبطة بالإدارة التعليمية لنظام التعليم المصري:

2 . تعاني المؤسسات التعليمية من تفاقم نظمها وهياكلها وعدم إدخال تعديلات جوهرية عليها وعدم وجود خطط استراتيجية واضحة وتضخم الهياكل الإدارية والنظم المالية أصبحت متقادمة ووجود قواعد حكومية جامده لا تناسب المؤسسات التعليمية وقلة مصادر التمويل.

ويرى الباحث أن حصول ٥٨ معهد ثانوي فقط على مستوى الجمهورية على الاعتماد يتطلب تدخلا مباشرا من شيخ الأزهر بتشكيل لجنة تضم قيادات من داخل الأزهر وأساتذة الجامعات للوقوف على جوانب هذه المشكلة والعمل على إيجاد حلول عملية لها.

ويرى رشدي أحمد طعيمه ومحمد بن سليمان أن معوقات تطوير المؤسسات التعليمية تتضمن المركزية الشديدة في القرار التربوي وسيادة النمطية في العمل، وغياب البعد الإنساني في استراتيجيات التطوير الإداري وعدم استقرار الإدارة، وغلبت الروح الفردية على روح العمل الجماعي(41).

3 . زيادة عدد المعاهد الثانوية الأزهرية: حيث تزداد نسبة المعاهد من عام لآخر في مختلف المحافظات في مصر مما يحتم على الإدارة استخدام أساليب إدارية حديثة تعمل على تجويد العمل الإداري وتقلل من الهدر في الوقت والتكاليف المادية.

4 . زيادة الأعباء والاختصاصات والمشكلات بقطاع المعاهد الثانوية الأزهرية: حيث تعمل الإدارة العليا للأزهر الشريف على أن يكون هناك تواصل بين الهياكل التنظيمية المشرفة على رعاية الطلاب والمعامل والوسائل والكتب الدراسية والإدارة العامة لشؤون الخريجين وهنا تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المنشودة.

5 . معاناة إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية من العديد من المشكلات والتي تعوق العمل الإداري ومنها(عدم توزيع المسئوليات على العاملين حسب تخصصاتهم – قلة البرامج التدريبية التي يجتازها المعلمين).

6 . كثرة عدد المواد الدراسية وطولها لما لا يفيد بالإضافة إلى صعوبة البعض منها والاعتماد على طريقة التلقين اللفظي في المعاهد الثانوية الأزهرية.

7 . قلة الاهتمام بالأنشطة التربوية.

8 . محاربة التطرف والارهاب: ونظراً لأن الأمن هدف الشريعة الإسلامية الأسمى فقد حارب الإسلام جميع مظاهر العنف والإرهاب، حيث أصبح الإرهاب قضية تشغل بال كثير من المجتمعات بسبب الآثار المدمرة على الآمن الاقتصادي والاجتماعي والفكري بالنسبة لهذه المجتمعات وقد أضاف شيخ الأزهر أسباباً للإرهاب منها:

1. الظلم الاجتماعي وعدم تمتع المواطنين بالخدمات الأساسية من التعليم والصحة والعمل وانتشار البطالة.
2. التفكك الأسري ونزعة التسلط.
3. ظهور الجماعات الإسلامية والمذاهب السياسية وانتهاكات حقوق السجناء والمعتقلين.
4. التراكم الفكري بالنسبة للطلاب والعوامل التكفيرية أثناء التطور التاريخي من الخوارج والتكفيريين(داعش) والذين يدعون إلى الجهاد في سبيل الله

ولذلك أسهم الأزهر في تقدم المعالجات الضرورية لظواهر التعصب الديني والمذهبي ولظاهرة الإرهاب وقد عقد الأزهر عدة مؤتمرات للدعوة إلى محاربة التطرف والإرهاب وأكد شيخ الأزهر على عدة نقاط(42)

1. ينبغي صياغة نص ديني موعد للدعوة إلى الجهد المتواصل لصياغة الوعي على أساس كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم.
2. تدريب الأئمة والوعاظ على وجود القوافل الإسلامية وإنشاء مرصد الأزهر والعمل على تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة(الحاكمية – الخلافة – دار الإسلام – دار الحرب – الهجرة – البيعة).

9 . الأزهر وتجديد الخطاب الديني: لقد تراكمت الدعوات بتجديد الخطاب الديني والتي كانت تدعوا إلى ضرورة مراجعة الطرق والصيغ والمناهج وكانت من أهم أسباب التجديد الديني(43)

1. الوقوف على بعض النصوص الفرعية الخاطئة.

2. التشدد في الدين وبعض المغالطات.

3. الإطاحة بحق الدين والشريعة والثقافة.

وقد أشار شيخ الأزهر أن المشكلة ليست في المناهج الأزهرية ولكن في أدائها من قبل غير المدربين، ولا يعد التجديد هو التجريد من ثوابت الدين ولكن مواكبة متطلبات العصر ومن أدوات التجديد استيعاب اللغة العربية وقواعدها وأسرارها وكيفية التعامل مع الدلائل الشرعية والموضوعية في المناقشة(44)

10 . العزوف عن التنمية المهنية: وقد أكدت دراسة محمد السويد أن الكثير من المشكلات التي تؤدي إلى العزوف عن برامج التنمية المهنية وهي(45).

1. الوقت غير المناسب حيث يحدث تشتت للمعلمين بين الوقت المخصص للتدريس وعمله الأساسي.

2. التدريب الذي يتم بدون خطط مقننة وغير مخصصة.

3. الاعداد المهني الغير فعال بالنسبة للمدربين.

4. ضعف العلاقة والتنسيق بين برامج اعداد المعلمين في الأزهر الشريف وإدارة المعاهد الأزهرية.

11 . ومن أهم التحديات التي تواجه المعاهد الثانوية الأزهرية هي معطيات العصر والتي تؤكد الفجوة الواضحة بين الدول المتقدمة والنامية في مظاهر التقدم العلمي والتكنولوجي والرقي السياسي والاقتصادي بسبب وجود فجوة كبيرة مما دفع شيوخ المعاهد لعقد ندوات تنادي بضرورة مواكبة التقدم(46).

12 . ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات: وهذه من ضمن التحديات شديدة الخطورة حيث فقدت الدول النامية الحصول على المعلومات والتفاعل بين المجتمعات

المتقدمة ويركز(Naisbitt) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكون حيوي وهام للوعي بالتحديات المعاصرة وهذا يتطلب وعي وفهم لآخر النظم التعليمية في إعداد طلابها(53)

13 . الهوية الثقافية: حيث تحولت الثقافة الغربية إلى آلية لتشويه الإنسان وعزله عن قضاياه المجتمعية المهمة ويدفعه ذلك إلى التشتيت وعدم الربط بين الوطن والدولة.

14 . الولاء والانتماء: وهو مدى شعور الفرد بالحب والإخلاص والالتزام الموجه نحو الوطن بحيث يتضح ذلك في التضحية والاعتذار والالتزام بالنظم والقوانين والمعايير الاجتماعية والعمل على تطوره

نتائج المحور:

معوقات / صعوبات تواجه إدارة المعهد الأزهري في التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول معوقات / صعوبات تواجه إدارة المعهد الأزهري في التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحور الخامس (معوقات / صعوبات تواجه إدارة المعهد الأزهري في التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة)، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول التكرارات والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي و كا2 لمحور (معوقات / صعوبات تواجه إدارة المعهد الأزهري في التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط	الانحراف	الوزن	اتجاه البند	كا2	مستوي	الترتيب
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	الحسابي	المعياري	النسبي			الدلالة	
2	نقص الإمكانات المادية والبشرية لإحداث التغيير في المعهد.	461	74.35	124	20.00	35	5.65	2.69	0.57	89.57	مرتفع	488.66	0.01	3
3	تعدد اللوائح والقوانين التي تحد من إدارة التغيير بالمعهد.	419	67.58	153	24.68	48	7.74	2.60	0.63	86.61	مرتفع	353.91	0.01	6
4	سيادة ثقافة تنظيمية بالمعهد تتسم بالجمود ومقاومة التغيير والتخوف من تنفيذه.	375	60.48	180	29.03	65	10.48	2.50	0.68	83.33	مرتفع	237.66	0.01	12
5	الاقتصار علي تلقي التوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا وتنفيذها دون إبداء الراي فيها أو مناقشتها.	372	60.00	182	29.35	66	10.65	2.49	0.68	83.12	مرتفع	230.96	0.01	13
6	ضعف الإقدام علي المخاطرة باتباع أساليب إدارية حديثة وتفضيل الأساليب التقليدية المألوفة.	384	61.94	189	30.48	47	7.58	2.54	0.63	84.78	مرتفع	277.03	0.01	9
7	ضعف الإلمام بالتحديات المعاصرة كتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتحول الرقمي، والأزمات الطارئة، والعولمة.	384	61.94	178	28.71	58	9.35	2.53	0.66	84.19	مرتفع	263.08	0.01	10
8	انخفاض مستوي ثقة وتقدير المستويات الإدارية العليا للقائمين بإدارة المعهد.	346	55.81	170	27.42	104	16.77	2.39	0.76	79.68	مرتفع	151.45	0.01	17
9	ضعف تشجيع العاملين بالمعهد علي المشاركة في العمل الجماعي والتغيير.	358	57.74	173	27.90	89	14.35	2.43	0.73	81.13	مرتفع	183.29	0.01	15
10	ضعف دافعية العاملين بالمعهد للاحتكاك بالمجتمع المحلي المحيط.	333	53.71	203	32.74	84	13.55	2.40	0.72	80.05	مرتفع	150.10	0.01	16
11	سيادة المركزية والبيروقراطية وجمود اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالمعاهد الأزهرية وتعقد الإجراءات الإدارية داخلها.	366	59.03	172	27.74	82	13.23	2.46	0.72	81.94	مرتفع	203.86	0.01	14
12	قلة الصلاحيات الممنوحة لأعضاء إدارة المعاهد الأزهرية لإحداث التغيير والتطوير وضعف استقلاليتهم.	411	66.29	163	26.29	46	7.42	2.59	0.63	86.29	مرتفع	336.16	0.01	7
13	افتقار بعض المعاهد الأزهرية إلي ثقافة تنظيمية تشجع علي الإبداع والتغيير	437	70.48	146	23.55	37	5.97	2.65	0.59	88.17	مرتفع	413.81	0.01	5

14	ضعف قنوات الاتصال بين قادة المعاهد الأزهرية والمستويات الإدارية الأعلي.	398	64.19	137	22.10	85	13.71	2.50	0.72	83.49	مرتفع	272.25	0.01	11
15	افتقار بعض المعاهد الأزهرية إلي بنية تحتية تكنولوجية وضعف شبكات الإنترنت داخلها.	497	80.16	91	14.68	32	5.16	2.75	0.54	91.67	مرتفع	620.23	0.01	1
16	ضعف العلاقات التنظيمية والتعاون بين العاملين بالمعاهد الأزهرية	410	66.13	154	24.84	56	9.03	2.57	0.65	85.70	مرتفع	323.32	0.01	8
17	انخفاض قدرة بعض أعضاء إدارة المعاهد الأزهرية علي التعامل مع تقنيات الاتصال الحديثة.	467	75.32	113	18.23	40	6.45	2.69	0.59	89.62	مرتفع	504.80	0.01	2
	المجموع الكلى	6853	65.02	2684	25.46	1003	9.52	2.55	0.65	85.00	مرتفع	319.29	0.01	

*** قيمة (كا2) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210، وعند مستوى (0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا2 دالة عند مستوى (0.01)، إذ أن قيم كا2 المحسوبة أكبر من قيمة كا2 الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن أراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز أراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الخامس (معوقات / صعوبات تواجه إدارة المعهد الأزهري في التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة) بوزن نسبي (85.00٪)، وبمتوسط حسابي عام (2.55 من 3) وهو مرتفع حيث أنه يقع فى الفئة (2.34 إلى 3.00) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الخامس (معوقات / صعوبات تواجه إدارة المعهد الأزهري في التغيير ومواجهة التحديات المعاصرة) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي: –

1 – جاءت العبارة رقم (15) وهي « افتقار بعض المعاهد الأزهرية إلي بنية تحتية تكنولوجية وضعف شبكات الإنترنت داخلها. « بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (91.67)، وبمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.54)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

2 – جاءت العبارة رقم (17) وهي " انخفاض قدرة بعض أعضاء إدارة المعاهد الأزهرية علي التعامل مع تقنيات الاتصال الحديثة. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (89.62)، وبمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.59)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

3 – جاءت العبارة رقم (2) وهي « نقص الإمكانات المادية والبشرية لإحداث التغيير في المعهد. « بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (89.57)، وبمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.57)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

4 – جاءت العبارة رقم (1) وهي « ضعف إلمام إدارة المعهد بالمداخل الإدارية الحديثة وخاصة إدارة التغيير. « بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (88.49)، وبمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.57)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

5 – جاءت العبارة رقم (13) وهي « افتقار بعض المعاهد الأزهرية إلي ثقافة تنظيمية تشجع علي الإبداع والتغيير « بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (88.17)، وبمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.59)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

6 – جاءت العبارة رقم (3) وهي « تعدد اللوائح والقوانين التي تحد من إدارة التغيير بالمعهد. « بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (86.61)، وبمتوسط حسابي (2.6) وانحراف معياري (0.63)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

7 – جاءت العبارة رقم (12) وهي « قلة الصلاحيات الممنوحة لأعضاء إدارة المعاهد الأزهرية لإحداث التغيير والتطوير وضعف استقلاليتهم. « بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (86.29)، وبمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (0.63)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

8 – جاءت العبارة رقم (16) وهي « ضعف العلاقات التنظيمية والتعاون بين العاملين بالمعاهد الأزهرية « بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (85.7)، وبمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.65)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

9 – جاءت العبارة رقم (6) وهي « ضعف الإقدام علي المخاطرة باتباع أساليب إدارية حديثة وتفضيل الأساليب التقليدية المألوفة. « بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (84.78)، وبمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.63)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

10 – جاءت العبارة رقم (7) وهي « ضعف الإلمام بالتحديات المعاصرة كتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتحول الرقمي، والأزمات الطارئة، والعولمة. « بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (84.19)، وبمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.66)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

11 – جاءت العبارة رقم (14) وهي « ضعف قنوات الاتصال بين قادة المعاهد الأزهرية والمستويات الإدارية الأعلي. « بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.49)، وبمتوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري (0.72)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

12 – جاءت العبارة رقم (4) وهي « سيادة ثقافة تنظيمية بالمعهد تتسم بالجمود ومقاومة التغيير والتخوف من تنفيذه. « بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة

الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.33)، وبمتوسط حسابي (2.5) وانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

13 – جاءت العبارة رقم (5) وهي « الاقتصار علي تلقي التوجيهات والتعليمات من المستويات الإدارية العليا وتنفيذها دون إبداء الراي فيها أو مناقشتها. « بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (83.12)، وبمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

14 – جاءت العبارة رقم (11) وهي « سيادة المركزية والبيروقراطية وجمود اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالمعاهد الأزهرية وتعقد الإجراءات الإدارية داخلها. « بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (81.94)، وبمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.72)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

15 – جاءت العبارة رقم (9) وهي « ضعف تشجيع العاملين بالمعهد علي المشاركة في العمل الجماعي والتغيير. « بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (81.13)، وبمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.73)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

16 – جاءت العبارة رقم (10) وهي « ضعف دافعية العاملين بالمعهد للاحتكاك بالمجتمع المحلي المحيط. « بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (80.05)، وبمتوسط حسابي (2.4) وانحراف معياري (0.72)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

17 – جاءت العبارة رقم (8) وهي « انخفاض مستوي ثقة وتقدير المستويات الإدارية العليا للقائمين بإدارة المعهد. « بالمرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (79.68)، وبمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.76)، وهو متوسط حسابي مرتفع لانه واقع بين (2.34: 3) .

الآليات المقترحة لتطوير ادارة المعاهد الثانوية الازهرية باستخدام مدخل ادارة التغيير علي ضوء التحديات المعاصرة

علي ضوء ما اسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج يمكن للباحث ان يقدم بعض الاليات المقترحة لتطوير ادارة المعاهد الثانوية الازهرية باستخدام مدخل ادارة التغيير علي ضوء التحديات المعاصرة منها:

– ضرورة تنفيذ التدريب أثناء الخدمة لكل من شيوخ المعاهد والمعلمين وذلك لعدم حصول الغالبية منهم على دورات تدريبية.

- توجيه نظر المسئولين نحو تبني مدخل ادارة التغيير كمدخل ثبت نجاحه في ادارة النظم التعليمية في الدول الاجنبية والعربية.
- ضرورة اطلاع المسئولين عن التعليم في المعاهد الثانوية الازهرية علي المشكلات التي يواجها هذا التعليم ومؤسساته.
- ضرورة التعرف علي متطلبات تطبيق مدخل إدارة التغييراً الأمر الذي يفيد في التعرف علي ما قد يوجد من مشكلات في تطبيقها وبالتالي مساعدة المسئولين في التغلب عليها.
- ضرورة تدريب المعلمين بالمعاهد الثانوية الازهرية على استخدام طرائق التدريس الحديثة.
- ضرورة الاهتمام بممارسة الانشطة التربوية.
- العمل على توفير اليات للتواصل الفعال بين شيوخ المعاهد الثانوية الازهرية والادارة العليا.
- ضرورة الاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات في المعاهد الثانوية الازهرية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

1. إبراهيم عباس الزهيري (2008): الإدارة المدرسية والصفية منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، القاهرة.
2. أحمد إسماعيل حجي (2001): إدارة بيئة التعليم والتعلم: النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، دار الفكر العربي، ص ص 17 – 21.
3. ارمسترنج، ميشيل (2001): إذا كنت مديراً ناجحاً فكيف تكون أكثر نجاحاً، مكتبة جرير للترجمة والنشر، الرياض..
4. سعيد يس عامر (2006): قضايا هامة لإدارة التغيير، دار النهضة العربية، القاهرة.
5. عبدالحميد أحمد صقر (2001): تطور الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر
6. القانون 164 لسنة 1986، تعديل بعض أحكام القانون رقم 103 لسنة 1961 بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، الجريدة الرسمية، العدد 24 مكرر، 14 يونيه 1998.
7. محمد ابراهيم النويجري(2003): معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض.
8. مصطفي محمود ابو بكر (2002): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
9. فهد المطيري(2020): مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة الإدارة التربوية، س2، ع 7، 2020، ص98.

10. روقة شرف الدين: ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالتمكن الإداري من وجهة نظر الموظفين والإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.

11. شرف ابراهيم الهادي(2013): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء – دراسة ميدانية – مجلة التربية، جامعة الأزهر، مج 5، ع 5، ص25.

12. يوسف يحيي اسماعيل (2015): تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، س2، ع 7

13. رياض يوسف سمور(2009): المشكلات التربوية التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظر مديريهم وسبل حلها في ضوء الثقافة الإسلامية، الجامعة الإسلامية، غزة .

14. إبراهيم زكريا اسماعيل (2015): تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، كلية التربية، مج13، ع 30، ص124.

15. ناهد عزت امام (2009): دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح)، كلية البنات، جامعة عين شمس.

16. شرف ابراهيم الهادي(2013): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، مرجع سابق

17. إبراهيم زكريا سليمان (2014)، تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مرجع سابق

18. علي عبدالوهاب(2010): بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، الطبعة الأولى، دار التوزيع والنشر، القاهرة، ص19.

19. محفوظ جودة (2015): إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات، دار وائل، الأردن، ص43.

20. سلامة عبدالعظيم حسين(2010): ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص123.

21. سهام شبهاني(2014): ثقافة المؤسسة وتأثيرها على السلوك الابداعي في المنظمة، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص34.

22. يورك بروس(2008): إدارة التغيير، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، ص132.

23. موسى الحربي(2009): أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الابداع الاداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ص34.

24. رافدة عمر الحريري(2011): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص203.

25. عامر يوسف الخطيب: فلسفة التربية – نظريات وتطبيقات، جامعة الأزهر، غزة، ص45.

26. محمد العجمي(2010): الادارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص23.

27. اسامة محمد الشريف(2017): المداخل الادارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص101.

28. أحمد الهبيل(2014): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، ص22.

29. رجاء محمود أبو علام(2009): مناهج في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، ص134.

30. إبراهيم العمري(2009): السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، إدارة البحوث والدراسات، القاهرة، ص67.

31. عمرو وصفي العقيلي(2010): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ص27.

32. حمد عبدالرشيد(2005): إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، وزارة الثقافة، صنعاء، اليمن، ص78.

33. أبو بكر، مصطفى محمود(2009): دليل المدير المعاصر – الوظائف –الأدوار المهارات – الصفات، الدار الجامعية، ص24.

34. وزارة الاوقاف وشئون الأزهر(1964): الأزهر تاريخه وتطوره، القاهرة، مطابع دار الشعب، ص102.

35. أحمد حسن الباقوري(1996): تاريخ الأزهر وتطوره، ع149، القاهرة، ص28.

36. محمد عبدالستار نصار(2015): الأزهر روح الأمة وعقلها، مجلة مركز البحوث والدراسات الاسلامية، مج7، ع21، جامعة القاهرة، ص654.

37. حلمي السيد(2012): الأزهر شيخ ومشيخة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ص25.

38. حلمي السيد(2012): الأزهر شيخ ومشيخة، القاهرة،المرجع السابق

ثانياً - المراجع الأجنبية:

39 - Bobja, Manisha (2008): reengineering an educational institute agaze study in New Zealand, school of international studies journal vol22, No (3)

38 - Please refer to:

a. Anderson, D. (2009): Organization Development: The Process of Leading Organizational Change, New Jersey, Wiley Baldridge.
b. J. and Deal, T. (1975): Managing Change in Educational Organizations, London, Prentice Hall.
c. Bartunek, J. (2003): Organizational and Educational Change, New York, Blackwell.
d. Bascia, N. and Hargreaves, A. (2013): The Sharp Edge of Educational Change: Teaching, Leading and the Realities

of Reform, Educational Change and Development Series, Routledge, New York.

40 - Susan D, Ette fly, Cowan (2009): Principal's actions to influence change, for school success, Ed degree, the University of Texas at Austin (0227) Ac 3026190, pro quest - dissertation abstracts.

41 - Razzaq Manisha reengineering an educational institute agaze study in New Zealand, school of international studies journal vol22, No (3(, 2018, p90.

42 - Martinsik, J. (2003): Organizational and Educational Change, New York, Blackwell, 2019, p43.

43 - Susan D, Ette fly, Cowan (2009): Principal's actions to influence change, for school success, Ed degree, the University of Texas at Austin (0227) Ac 3026190, pro quest - dissertation abstracts.

44 - Martinsik, J. (2003): Organizational and Educational Change, New York, Blackwell, 2019, p43.

45 - Deanna Mary: the natural leadership change, Canada, 2017, p43.

46 - Scott Susanne and Bruch: determinates of innovative behavior path model of individual innovation in the work place, academy of management journal, 2011, p580.