

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم
الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية

مطر عبد الهادي الشمري

باحث دكتوراه- إدارة التعليم العالي -كلية التربية

جامعة الملك سعود

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية

مطر عبد الهادي الشمري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

البريد الإلكتروني: Matar.Al-Shammary@hotmail.com

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف على أهم السياقات المفاهيمية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على ماهية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، كما هدف إلى وضع تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث، وتم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات، أهمها: العمل على رفع كفاءة عملية إدارة التغيير من خلال قيادة فاعلة مدركة للحاجة إلى التغيير، وهذا يتطلب تدريب القادة في الكلية على مجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير، وضرورة توضيح أهداف ومجالات التغيير بشكل كافي ومستمر للعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي، وتوفير الإمكانيات اللازمة بما يتلاءم مع أهداف ومجالات التغيير، وتفويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير، وضرورة تفعيل الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع المحلي بعقد الاجتماعات وحضور الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة التميز في مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل إنجاز مهام التغيير، وذلك من خلال ضوابط تتسم بالدقة والموضوعية والمرونة لتحفيز الإدارة على دراسة الأوضاع الاجتماعية والنفسية لرؤساء الأقسام ووضع الحلول لمشكلاتهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير- القيادة الاستراتيجية- التعليم الجامعي.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء
مدخل القيادة الاستراتيجية

**A proposed vision for achieving change management in higher
education institutions in light of the strategic leadership
approach**

Matar Abdul Hadi Al Shammari
Department of Administration and Planning, College of Education,
King Saud University, Riyadh Governorate, Saudi Arabia.
E-mail : Matar.Al-Shammary@hotmail.com

Abstract:

The current research aimed to identify the most important conceptual contexts of change management in higher education institutions, and to identify the nature of strategic leadership in higher education institutions. It also aimed to develop a proposed vision for achieving change management in higher education institutions in light of the strategic leadership approach. The descriptive approach was used to suit the nature of the research, and a set of recommendations and proposals were presented, the most important of which are: working to raise the efficiency of the change management process through effective leadership that is aware of the need for change. This requires training leaders in the college on a set of personal skills so that they are more effective in performing their roles, including strategic thinking, policy management, and change management. It is necessary to clarify the goals and areas of change sufficiently and continuously to employees in higher education institutions, and to provide the necessary capabilities in line with the goals and areas of change, and to delegate powers to implement change. It is also necessary to activate the partnership between higher education institutions and the local community by holding meetings and attending seminars and conferences on excellence management in higher education institutions, in order to accomplish change tasks, through controls characterized by accuracy, objectivity, and flexibility to motivate management to study the social and psychological conditions of department heads and develop solutions. For their problems.

Keywords: Change Management – Strategic Leadership- Higher
Education.

مقدمة:

يُعد الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه وإصلاحه من أبرز القضايا التي تحتل مساحات واسعة في دائرة اهتمام الحكومات والمجتمعات في مختلف دول العالم. وتولي أغلب الدول- المتقدمة والنامية- اهتماما كبيرا بقضية إصلاح التعليم باعتباره المدخل الطبيعي لجهود الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، حيث بات من المؤكد أن غياب الإصلاح العميق والشامل والمتكامل للنظام التعليمي في أي من البلدان يفقده القدرة على الانطلاق نحو المستقبل، بل ويُسهم في ترسيخ آليات التخلف عن اللحاق بركب الحضارة، وفي المجتمعات العربية على وجه الخصوص أصبح إصلاح نظام التعليم مطلباً ملحاً، بل ضرورة من الضرورات الأساسية التي بدأت تتأكد لنا يوماً بعد يوم كلما نظرنا إلى هذا النظام في سياقه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وإلى ما يحدث من تغيير في الظروف والمعطيات التي تتواجد في الساحة العربية، وإذا ما سلمنا بأن النظام التربوي ليس نظاماً قائماً بذاته، وإنما هو جزء من النظام الاجتماعي القائم، فإن أية محاولات لإحداث عملية تحول اجتماعي شامل مع ثبات أو عدم تغيير المؤسسات الاجتماعية التي تشكل التركيب الأساسي للنظام الاجتماعي، ومن بينها بالطبع المؤسسات التعليمية يصبح أمراً غير مقبول منطقياً، بل مرفوضاً من أساسه.

وإن التغييرات التي يشهدها عالمنا اليوم والتي تتسارع وتيرتها وتعدد مجالاتها تتطلب من مؤسسات الدولة المختلفة إظهار الحد الأدنى من القدرة على التأقلم والتكيف مع طبيعة التغيير وسرعته، في مجالات الحياة وصورها المختلفة، من تكنولوجيا واتصال وتواصل وتطور معرفي وانفجار معلوماتي وثورة رقمية، ولكي تحافظ مؤسسات الدولة على بقائها لابد من قيامها بأداء أدوار جديدة في الوقت الذي تؤدي فيه أدوارها التقليدية الأصلية. (الغول، ٢٠٢٣، ٢)

وتُعد ظاهرة التغيير سمة من سمات العصر الحاضر، وهذا في ظل التغييرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال ومعها المؤسسات الحكومية، حيث تخلق ضغوطاً كبيرة تفرض عليها التكيف والتأقلم معها حتى يكتب لها البقاء والاستمرار. فالحاجة للتغيير ومواجهة تحدياته العديدة تزايدت مع الثورة الهائلة في العلوم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى تراجع المفاهيم الإدارية ونظم العمل التقليدية واستبدالها بمفاهيم حديثة أكثر مواكبة للتطورات البيئية.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

(حسين، ٢٠٢٠، ٧٠)

وقد أصبحت إدارة التغيير سمة دائمة في مشهد إدارة الأعمال، فقد انفتحت مجالات جديدة ضخمة وظهرت تقنيات ابتكارية وضعت نماذج الأعمال التي كانت قوية في السابق تحت التهديد، ولمقابلة هذه التحديات أصبحت منظمات الأعمال أكثر تمرساً في تطبيق أفضل الممارسات في إدارة التغيير. وأصبحت أكثر حساسية وأكثر وعياً بالدور الذي تلعبه ثقافة التغيير في هذا الصدد.

ويرى (Hadhod,2004) أن القرن الحادي والعشرين يتميز بتغيرات وتطورات متسارعة في جميع مناحي الحياة الإنسانية، ويعد التعليم وسيلة التي تمكن الأفراد من مواجهة هذه التغيرات والتطورات لذلك يجب أن يكون التعليم الذي تقدمه المدرسة قادراً على إعداد الطلبة الإعداد السليم الذي يمكنهم من مواجهة التحديات والتغلب عليها.

وتُعد بيئة العمل من أهم مكونات المنظمات الحديثة، بما تتضمنه من مقومات النجاح المادي والمعنوي، فهي من المؤثرات الأساسية في أداء القائد والعاملين، وذلك بما تحتويه من مثيرات تحفيزية وعناصر إلهامية تعزز قدرة الموارد البشري في المؤسسة على التحسين في الأداء والانتاج والتطوير في الممارسات، وذلك في ظل التحولات المتلاحقة التي طرأت على جوانب الحياة المعاصرة (الحارثي، ٢٠٢١، ١١٧).

وتعتبر ممارسة أساليب القيادة في مجال الإدارة المدرسية ملائمة للتحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً، وللقيادة الاستراتيجية أثر على عدة جوانب مثل : بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة ، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، وتوفير الدعم للعاملين، واستثارة التفكير لحل المشكلات، إذ تهتم القيادة الواعية بتغيير المؤسسة من حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى، كما تسعى القيادة إلى رفع كفاءة مؤسسة التعليم الأساسي للاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها، من خلال التفاعل بين المدير والمعلمين، مما يؤدي إلى رفع التحفيز والدعم المعنوي إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف.

والقيادة الإستراتيجية باعتبارها نمط حديث من أنماط القيادة تعد عنصراً حاسماً في تحسين الالتزام التنظيمي للمؤسسات المختلفة، إذ يمكن للقائد الإستراتيجي أن يقوم باستقراء الواقع ورصد متغيراته المحتملة تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية تترجم

إلى أفعال وقدرات وتوجهات إستراتيجية، باستخدام آليات وتوجهات إستراتيجية تتوقف على قدرات واستعدادات خاصة لدى القادة الإداريين بالدرجة التي تمكنهم من إعداد وتهيئة بيئة تشجع على الابتكار والابداع وتساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (الحسيني، ٢٠٠٩، ٤٩٨).

وتعد القيادة الإستراتيجية بمختلف مراحلها أداة لتحقيق الميزة التنافسية، بحيث تستطيع المؤسسة تحسين قدرتها التنافسية بها، وتنمي ميزة أخرى تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، حيث ينصب التحليل الإستراتيجي على مجموعة من الأنشطة التي يمكن من خلالها التعمق في صميم المؤسسة لدراسة إمكانياتها والعمل على استغلالها في تشكيل ميزة أو عدة مزايا تنافسية، أما على المستوى الخارجي فإن تركيزه على جمع المعلومات وتحليلها يسمح بحماية ذلك التميز من خلال توقع اتجاهات التغيير في عناصر البيئة المختلفة والاستعداد المبكر للتكيف معها. (شوتج، ٢٠١٦، ١٠٣)

ومما سبق يتضح أن كل الأسباب السابقة تدعو إلى ضرورة وجود فئة من القادة في كل منظمة يشرفون على أداء العناصر المشاركة وضبط العلاقات مع الجهات الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة وتوثيق العلاقة مع البيئة المحيطة، وأن المؤسسات التربوية في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الإستراتيجية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التربوية في العصر الحالي تحديات عديدة نتيجة للمتغيرات العالمية السريعة، والتي تشمل ظاهرة العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، والطفرة المعلوماتية، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي، هذه التغيرات تتطلب من المؤسسات التعليمية تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها.

كما تواجه المؤسسات التربوية اليوم تحديات متعددة في عالم سريع التغيير، ومنها ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً متشابهة تشكل صلب التحديات التي تواجه القادة، حيث أفرزت تكنولوجيا المعلومات متغيرات في كافة مجالات الحياة، تتلشى فيها الحدود، وتحول عمل الأفراد في تلك المؤسسات إلى إبداع وتطوير مستمر سعياً

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

وراء الأخذ بالجديد، بالإضافة إلى ذلك هناك الطفرة المعلوماتية وعصر
الإلكترونيات، والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي، وما يرافقه من تعاون
وتحالفات ومعاهدات تؤثر بشكل كبير على التربية والتعليم ومخرجاته لسوق العمل
المحلي والعالمي.

كما نشهد تغييرات تنظيمية عالمية تتمثل في الأدوار والمسؤوليات والعلاقات وأساليب
المشاركة وعمليات الاتصال والتواصل على مستوى المؤسسة الواحدة أو بين
مستويات عدة من المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، هناك تيارات ثقافية ومعلوماتية،
وعولمة السياسة والفكر والإدارة والإعلام، في خضم تلك التحديات يجد القائد
نفسه أمام عقبات كثيرة، حيث يفترض ألا يعمل بمعزل عن معتك الحياة
المعاصرة، بل يعمل في غمار تلك الأحداث ليُنشئ أجيالاً تتسلح بالعلم، ويوجد أمماً
من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشري، وإلا ضاعت هويتها
ودفنت أصولها. (العمرى، ٢٠١١، ١١٧)

ولكي تواجه مؤسسات التعليم المطالب المتزايدة للبيئة المعقدة والديناميكية، فإنها
بحاجة لتحليل وتفسير بيئاتها وتحديد أدوارها الخاصة داخل هذا السياق، مع وضع
رؤية واضحة ومشاركة لكيفية تطوير منظماتها والوسائل الضرورية لضمان ذلك
التطوير، وتأتي المداخل الإستراتيجية في الإدارة (الإدارة الإستراتيجية والتخطيط
الإستراتيجي) كوسيلة ناجحة لتحقيق ذلك، حيث تنظر الرؤية الإستراتيجية التي
تشكلها هذه المداخل إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة، لرسم مستقبلها
بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة
الخارجية على قدم المساواة مع البيئة الداخلية (Preedy et al, 2003, p6).

وحتى تؤدي المداخل الإستراتيجية دورها بكفاءة في مؤسسات التعليم عامة
ومؤسسات التعليم الجامعي بالملكة العربية السعودية خاصة، فإنها بحاجة لقادة
تربويين قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر، وإحداث التوازن بطريقة
إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات
التنظيمية من ناحية أخرى، لذلك تأتي القيادة الإستراتيجية لتمثل النمط القيادي
الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح المداخل الإستراتيجية في العمل التنظيمي.

وحيث أن القيادات الإدارية تمثل مكان القلب في المنظومة التربوية، وتتوقف فعالية
العملية التعليمية على كفاءتها وحسن أدائها، فمن الأهمية بمكان أن يُلزم ذلك

الدور القائمين على النظام التعليمي ضرورة اتخاذ القرارات الرسمية التي توجب وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية الإبداع الإداري، تضمن هذه الخطط القدرة على تجاوز المشكلات ونقاط الضعف، وذلك من أجل الانطلاق نحو عصر المعرفة. (الموسى، ٢٠١١، ١٦)

ومما سبق يشكل موضوع القيادة الاستراتيجية مادة معرفية لعدة ميادين معرفية منها علم الاجتماع التنظيمي والعمل، وأصبحت المنظمات اليوم تقاس بما تلعبه القيادات الإدارية والاستراتيجية من أدوار في ظل الأزمات وأوضاع المؤسسة والمجتمع، ومن هنا يتبين مدى وجود القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي السعودي، حيث تقع مسؤولية ودور كبير على القيادة الاستراتيجية في تجديد المؤسسة وتحريكها، وبالتالي إدارة وقيادة التغيير نحو رؤية واضحة وأهداف محددة، هذا يتطلب قيادة شابة طموحة تميل إلى إثبات ذاتها ومعارفها العلمية وخبراتها وتجاربها.

وتعود أهمية القيادة لكون العنصر البشري يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الأخرى في المنظومة التعليمية، كما تأتي أهمية القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين من خلال ما يصاحب التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع من العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات أو المجتمع، هذا يتطلب قيادات ذات رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق الذي يقود إلى نجاح المؤسسة التعليمية، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الاجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما السياقات المفاهيمية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي؟
٢. ما ماهية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي؟
٣. ما التصور المقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية؟

➤ أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على أهم السياقات المفاهيمية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، وكذلك التعرف على ماهية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

➤ أهمية البحث:

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

تحددت الأهمية النظرية والتطبيقية فيما يلي:

١. قد تسهم في توفير متطلبات تطبيق إدارة التغيير، وذلك من أجل تحسين البيئة التربوية للعمل بمؤسسات التعليم الجامعي.
٢. تسهم في تمكين القيادات على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية علمية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وامكانياتها.
٣. تفيد الدراسة في مواكبتها لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات بشكل إبداعي والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة.
٤. تحديد أهم ملامح الوضع الحالي للتنمية المهنية للقيادات التربوية بمؤسسات التعليم الجامعي، كما يمكننا من التعرف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف الموجودة فيها وعلاجها، ومن ثم عمل التطوير والتغيير اللازم في هذا الصدد.

➤ منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهو منهج قائم على الدراسة الاستقصائية التي يتم فيها توظيف تقنيات الاستقصاء في جمع البيانات عند وقوع أحداثٍ بعينها في مواقف وظروف مختلفة والوصول إلى وصف دقيق وصحيح بهذه العمليات والأنشطة، والأشخاص، يقصد استخدام هذه البيانات لتطوير الدراسات بتصنيف المصادر البشرية، ومصادر المواد الخام، وأنواع معينة من السلوك (أليسون وآخرون، ٢٣، ٢٠٠٢ - ٢٥)، وذلك لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت في عرض الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير من حيث (المفهوم- الأهداف- المراحل- المعوقات)، وكذلك عرض الأدبيات للقيادة الاستراتيجية من خلال عرض (المفهوم- الخصائص- الأبعاد).
- الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسات التعليم الجامعي السعودي بالمملكة

العربية السعودية

- الحدود الزمنية: فترة إتمام البحث خلال عام ٢٠٢٤ م.

➤ مصطلحات البحث:

١. إدارة التغيير:

عرفها العتيبي (٢٠١٦، ٥٠٨) على أنها إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين: ملاءمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها، وكذلك استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر".

وعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنها: إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير وذلك من أجل تحسين البيئة التربوية، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة بمؤسسات التعليم الجامعي.

٢. القيادة الاستراتيجية:

عرفتها حسين (٢٠٢١، ٣٦٥) على أنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

وعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنها: قدرة القادة الذين يتولون صياغة الرؤى الاستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هيكلها وفق أغراضها وأهدافها وطبيعتها أعمالها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم الجامعي للوصول إلى الميزة التنافسية.

➤ الدراسات السابقة:

تناول البحث الحالي بعض الدراسات السابقة في هذا المجال في محورين أساسيين لهما علاقة مباشرة بموضوع البحث وهما: إدارة التغيير، القيادة الاستراتيجية في

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

مؤسسات التعليم الجامعي، وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات من الأحدث للأقدم وفقاً لهذين المحورين:

➤ دراسات تناولت إدارة التغيير في الجامعات:

أجري العتيبي (٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٩٦) من الهيئة التدريسية بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي وبلغ معامل الارتباط ٠.٥٤. وتعكس قوة (متوسطة).

وأكدت دراسة عسيري (٢٠٢٢) على التعرف على واقع قيادة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ووضع عدد من التوصيات للتطوير الإداري، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أفادت أفراد عينة البحث حول واقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ جاءت بدرجة موافقة "محايد" متوسطة"، كما أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء جاءت بدرجة موافقة "عالية".

وهدفت دراسة الزامل (٢٠٢٠) إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة صممت الباحثة استبانة شملت (٢٠) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) من الهيئة التعليمية في بعض الجامعات السعودية للعام الجامعي (١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية كانت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزي إلى الجامعة، لصالح أفراد العينة في جامعة الملك سعود في جميع المجالات، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع محاور الدرجة الكلية للقيادة التحويلية تعزي لمتغير طبيعة العمل، والخبرة والجنس لصالح الذكور، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية

بين القيادة التحولية وإدارة التغيير.

كما كشفت دراسة الدوسري (٢٠١٨) عن العلاقة الارتباطية بين درجة توفر مهارات الإبداع الإداري ومستوي ممارسة أساليب إدارة التغيير لدى عمداء الكليات بالجامعات السعودية الناشئة ومدى قدرتهم على الاستخدام الإيجابي لمهارات الإبداع الإداري في تفعيل أساليب إدارة التغيير بالمناخ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الوضع الراهن لمتغيراتها، واستعانت الدراسة باستبانة طبقت على عينة عشوائية قوامها (٤٧٠) من أعضاء هيئة التدريس من جامعات نجران وشقراء والجوف، والبالغ عددهم (٤٦٢٦)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠٠٠١، بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية، وبين مهارات الإبداع الإداري الخمس ودرجتها الكلية.

كما أجرت الكردي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعرف إلى واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية لقيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الاستراتيجية المقترحة لتطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة لما لها من دور فاعل في زيادة فعالية الأداء، كما أوصت إلى تشجيع الأكاديميين على المبادرة بالمشاريع، والأفكار الإبداعية للمساهمة في حل مشاكل المجتمع.

➤ دراسات تناولت القيادة الاستراتيجية في الجامعات:

هدفت دراسة عبد الرازق (٢٠٢١) إلى الكشف عن متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية (البشرية والتنظيمية والمادية) لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات الأهلية بمدينة الرياض، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على أعضاء هيئة التدريس في (جامعتي اليمامة، والفيصل، وكليات الشرق العربي) بمدينة الرياض، وقد بلغ حجم العينة (٨٠) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حصول متطلبات تعزيز

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر هيئة التدريس على متوسط كلي (٣.٣٧ من ٥)، بتقدير لفظي للأهمية (متوسطة) وعلى مستوى المجالات؛ حصلت المتطلبات البشرية على أعلى متوسط (٣.٤٣) بتقدير أهمية (عالية)، ثم المتطلبات التنظيمية بمتوسط (٣.٣٨) وأخيراً المتطلبات المادية بمتوسط (٣.٣١) وكلاهما بتقدير (متوسط).

كما أجرى مخدوم (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف على تصورات منسوبي المنظمة بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما، وتحديد متطلبات تطوير مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة باختلاف متغير النوع، العمر، والمؤهل الدراسي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها بما يساهم في نجاح عملية التغيير في المنظمة، مع مراعاة خصائص مفردات مجتمع الدراسة في كل من تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة عملية التغيير في المنظمة.

وهدف دراسة العيسى (٢٠٢٠) إلى معرفة واقع القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وذلك فيما يخص مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لديهم، والصعوبات التي قد تواجههم أثناء ممارستهم للقيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة سبل تعزيز القيادة الاستراتيجية لديهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، واستخدم البحث استبانة صممت لجمع بيانات الدراسة بعد حساب صدقها وثباتها، على عينة بلغت (١١٨) من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية (الفكرية والسلوكية والفنية) لدى القيادات الأكاديمية عينة الدراسة، وإن من أبرز الصعوبات التي تواجههم قلة الوقت المتاحة نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية. ومن أبرز سبل تعزيز ممارستهم للقيادة الاستراتيجية: منحهم

المزيد من الصلاحيات، والتحفيز المادي والمعنوي بناء على المساهمة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووفقاً لما يقدمونه من رؤى تطويرية ابتكارية في مجال عملهم. وكشفت دراسة الزوايدة (٢٠١٨) عن أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الوظائف الاشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لمستوى القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصورات العاملين في الوظائف الاشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لمستوى المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، وتوصلت أيضاً إلى أن تصورات العاملين في الوظائف الاشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لمستوى إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية وبكافة أبعادها لدورها في التأثير في إدارة عملية التغيير.

➤ الإطار النظري:

المحور الأول: السياقات المفاهيمية لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي: تتبع فلسفة إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة من رؤية المنظمة ورسالتها ذات البعد المستقبلي، واستراتيجيات تغيير السلوك، ومحددات وأطر وأدوات وعمليات ذات طبيعة خاصة لمقاومة التغيير، فانطلاقاً من أهمية التغيير في المنظمات تتأكد الحاجة لإدارته التي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحديث، وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمات في ظل بيئة دائمة التغيير.

كما إن عملية التغيير تهدف إلى الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة أو المنظمة ومحاولة تكيفها مع البيئة المحيطة بها، من خلال تطوير إمكانات المنظمة في جميع جوانبها: الاقتصادية والبشرية والمادية والفنية؛ للوصول إلى الأهداف المرغوبة، وهي إنجاز الأهداف بأقل جهد وتكلفة وفي أقصر وقت.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير:

← مفهوم التغيير:

أشارت الأدبيات إلى أن التغيير عملية يتم من خلالها إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها أو أي عنصر من عناصرها بقصد تحقيق أحد أمرين: ملائمة

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

أوضاع التنظيم، أو استخدام أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات (الحريري ٢٠١١، ٦٥).

وعرفه (نصير، ٢٠١٥، ١٢) على أنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".

كما عرف (العرفان، ٢٠١٩، ١٧٢) التغيير على أنه عملية تقييم مستمر لجميع عناصر العمل داخل المنظمة التربوية التي تبدأ بالأهداف وتنتهي بالنتائج يظهر تناسب عنصراً أو عناصر تبعاً للتأثير القائم من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، إما أن يكون تأثير بسيط ينتج عن تغيير ببعض الجوانب أو تأثير عميق ينتج عن تغيير جذري.

وعرفه الباحث إجرائياً على أنه: عمل جماعي مقصود لأحداث التكيف والتفاعل في سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها بهدف التأقلم مع البيئة المحيطة.

← مفهوم إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، وكثير الاهتمام بها في المنظمات، وارتباط نجاحها بقدرتها على إدارة التغيير، كما أنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بآليات إحداث التغيير، وعليه، فقد شهد تحديد مفهوم إدارة التغيير الكثير من الاختلافات في وجهات النظر بحسب كيفية التغيير وآليات تطبيقه، ونوع التغيير، ومجالاته تطبيق التغيير، بين الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وكل منهم حاول وضع مفهوم لإدارة التغيير يتناسب وطبيعة دراسته التي يقوم بها، ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرفها (Gerald, 2005,p24) أنها عملية يتم من خلالها إحداث تعديل في سياسة المنظمة من حيث أهدافها، ورؤيتها، وإستراتيجيتها، وآليات اتخاذ القرار فيها، وهيكلها التنظيمي، ومواردها البشرية، وكافة العمليات المتعلقة بها، وهي إحدى الفلسفات

التي ظهر الاهتمام بها مؤخراً كرد فعل طبيعي للتغيرات المتزايدة واللامتناهية في الآونة الأخيرة بالمنظمات المعاصرة، ورغم أن التغيير من المسلمات الأساسية بكافة المنظمات القديمة منها والحديثة، إلا أنها كانت تتم بطريقة تلقائية غير نظامية في الماضي، ومع التقدم العلمي والتقني الملحوظ في منظمات القرن الحادي والعشرين، تنامت المحاولات الرامية إلى ضبط عملية التغيير من خلال إدارة ذات طبيعة ومبادئ وأسس علمية قادرة على إحداث التطوير المنشود لمواكبة تطورات متطلبات العصر وتحديات العولمة.

كما عرفها (Hiatt, 2010) على أنها نهج منظم لنقل المنظمات من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل في المستقبل المنشود، أي أنها عملية تنظيمية تهدف إلى إحداث قبول لدى الأطراف المعنية بالتغيير.

وعرفها (رزق، ٢٠١٨، ٢٩٥) على أنها عملية الانتقال التدريجي من الوضع الحالي إلى حالة جديدة تضمن تحسين وتطوير طبيعة أعمال وأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمستوي أفضل.

كما عرفها العتيبي (٢٠٢٣، ٥) على أنها كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير وفق مراحل حدوثه بقصد خدمة مؤسسات التعليم العالي للاطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال.

ثانياً: أهداف إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي:

تختلف أهداف إدارة التغيير حسب طبيعة التغيير ونوعه ومداه ومكانه وزمانه والظروف التي قادت إليه، وأشار (السليم، ٢٠١٤، ٤٠٩) إلى أنه من الصعب تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير المخطط، إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في التالي: تغيير في الاتجاهات، تغيير في السلوك، تغيير في الاتجاهات والسلوك معاً، التغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة، والتي يمكن إيرادها على النحو الآتي:

١. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
٢. جعل المنظمة أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.
٣. إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات السلوكية وتصميم الوظائف وهيكल المنظمة.
٤. تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

كما أشار (الهادي، ٢٠١٣، ٢٥٣: ٢٥٤) إلى أن مؤسسات التعليم العالي تخطط وتدرس الحاجة إلى التغيير من أجل الوصول إلى عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أهمها:

- ↳ زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج.
- ↳ الارتقاء بالمستوي التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة.
- ↳ تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغاياتها المنشودة بفاعلية وكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الإيجابي .

ثالثاً: أهمية إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي:

تكمن أهمية إدارة التغيير في النتائج التي تحققها في المؤسسات التربوية بوجه عام، ومؤسسات التعليم الجامعي بوجه خاص، حيث حدد (العتيبي، ٢٠١٦، ٥١٠) أهمية التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي فيما يلي:

١. تمكن قيادات مؤسسات التعليم الجامعي من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.
 ٢. تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.
 ٣. دمج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام القادة في مؤسسات التعليم الجامعي.
 ٤. تمكين المديرين والقادة من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.
- وعليه، فإن أهمية إدارة التغيير تتضح من النتائج والنقلة النوعية الكبيرة التي تحاول تحقيقها من: تحقيق التوازن والحفاظ على الحيوية المؤسسية وتنمية الابتكار والتطوير للوصول إلى أقصى درجة من الأداء من خلال التقدم العلمي والتقني وحسن استغلال الإمكانيات المادية والبشرية، وإدخال التقنيات الحديثة في مؤسسات التعليم الجامعي، هذا بالإضافة إلى التمكين من قيادة مؤسساتهم، تحقيقاً لمبدأ مهم في الإدارة، وهو مبدأ اللامركزية.

رابعاً: مراحل إدارة التغيير:

أوضح (Morrison & Mihm, 2009) أن إدارة التغيير تمر بعدة مراحل يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) مراحل إدارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي

م	المراحل	الأهداف
١	المرحلة الأولى: الإعداد للتغيير	١. التعريف باستراتيجية إدارة التغيير. ٢. إعداد فريق إدارة التغيير. ٣. تطوير نموذج القيادة المستخدم.
٢	المرحلة الثانية: إدارة التغيير	١. وضع خطة إدارة التغيير. ٢. تنفيذ الخطة
٣	المرحلة الثالثة: التغييرات الجوهرية	١. تحليل عملية التغذية العكسية. ٢. معالجة الفجوة بين الموجود والمرغوب. ٣. تصحيح الإجراءات للوصول للنجاح المطلوب.

ويتضح من الجدول السابق توفير نظرة شاملة ومنظمة لعملية إدارة التغيير داخل المؤسسات، مقسمة إلى ثلاث مراحل أساسية، تتضمن كل مرحلة أهدافاً محددة تسهم في بناء إستراتيجية فعالة للتغيير، من التحضير والإعداد، مروراً بتنفيذ الخطط، ووصولاً إلى تحليل النتائج والتصحيح المستمر. هذا التقسيم يساعد في توضيح المتطلبات الضرورية لكل مرحلة ويضمن تحقيق التحولات المطلوبة بكفاءة وفعالية.

خامساً: أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي:

في عالم اليوم المتميز بالسرعة والديناميكية والتغيرات في كافة المجالات كان لابد لمؤسسات التعليم الجامعي من إدارة التغيير بأساليب متعددة من أهمها: (الهادي، ٢٠١٣، ٢٥٥: ٢٥٦)

❖ الأسلوب الدفاعي:

هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الإقدام عليه وهذا يساهم في بقاء المؤسسة مع أقل الخسائر والتغيير بذلك يمثل رد فعل للتغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير وتبحث عن وسيلة تسعي من خلالها التقليل من الآثار السلبية

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

الناجمة عن التغيير، وهذا الأسلوب يعتبر طريقة لترميم الأضرار الناجمة.

❖ الأسلوب الهجومي:

يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه وتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة. ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقعة حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ويطلق على هذا الأسلوب بأسلوب التغيير المستمر وتستخدمه بعض المؤسسات لتغيير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار الإبداعية والمبتكرة كما توضح بأن الأسلوب يأخذ بالتغيير الإيجابي ويتجنب السلبي.

❖ أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية:

وهذا الأسلوب تستخدمه بعض المؤسسات التربوية بمحاكات بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.

❖ أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة:

يرتكز أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة على تحويل مؤسسات التعليم العالي من منظور شمولي، وليس من منظور جزئي، وتمثل إدارة الجودة والتنوعية كمدخل للتغيير الشامل داخل مؤسسات التعليم الجامعي على النحو التالي:

↳ جميع مؤسسات التعليم الجامعي معنية بتحقيق الجودة، حيث تمثل الأسلوب الأمل لدخول دور المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير والتحديث العلمي والتقني والفني للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج.

↳ يمثل أعضاء هيئة التدريس والموظفون في مؤسسات التعليم العالي أعوان الجودة، كل حسب اختصاصه وعمله، مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي أو الأكاديمي أو الفني، كل فرد يصبح مسؤولاً عن جودة العمل الذي ينجزه أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة هي قضية الجميع.

↳ يجب الأخذ في الحسبان جميع حاجات ومتطلبات مؤسسات التعليم الجامعي من أداء، وأزمة، وتكاليف، وإمكانات وجودة أكاديمية وإدارية وتكنولوجية.

↳ كل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو

التحسين المستمر. يتم توجيه الموارد وفق خطة مالية محكمة نحو التحسين والتطوير، والوقاية من الأخطاء المتوقعة قبل حدوثها، مما يعني إدارة الأزمات والتخطيط لها وليس الإدارة بالأزمات.

⇐ إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، تعتمد على مواهب الإدارة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الوظيفي للتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم الجامعي.

⇐ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إرضاء حاجات مؤسسات التعليم الجامعي، بما في ذلك البقاء، المرونة، وإرضاء حاجات الجهاز الأكاديمي والوظيفي، يتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ووضع ذلك على رأس قائمة الأولويات.

سادساً: معوقات التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي:

إن عملية التغيير ليست بالأمر السهل، وتعرضها العديد من المعوقات منها ما يتعلق بالأفراد أو التنظيم أو قلة الموارد المادية أو غيرها، وهناك العديد من المعوقات التي قد تواجه المؤسسات التعليمية عند إجراء عمليات التغيير منها (حمادات، ٢٠٠٧، ١٢٣-١٢٤):

١. معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم والهرمية وسوء عملية التواصل والاتصال والإجراءات الرقابية وتقدم السياسات الإدارية وضعف نظر الحوافز.
٢. معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير ودرجة المقاومة والدافعية لدى العاملين وغياب التنظيمات غير الرسمية.
٣. معوقات فنية: تتعلق بضعف استخدام التقنية الحديثة والإمكانات والموارد المتاحة.
٤. معوقات اجتماعية: وترتبط بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليده وظروف اقتصادية، إضافة إلى غياب العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي في بعض المجتمعات، وميل قادة المدارس إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة.
٥. معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد وما يرتبط بنقص مخصصات برامج تمويل التعليم وبرامج التغيير والتطوير.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

ويتضح مما سبق أن عملية التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية تواجه تحديات جمة تنبع من معوقات تنظيمية، سلوكية، فنية، اجتماعية، واقتصادية، وتتأثر هذه المعوقات بالهياكل التنظيمية المتضخمة، المقاومة الثقافية للتغيير، قصور في استخدام التكنولوجيا المتقدمة، القيود الثقافية والاجتماعية العميقة، ونقص التمويل الذي يحد من القدرة على تنفيذ التغييرات الضرورية، ويستلزم تحدي هذه المعوقات استراتيجية محكمة تعالج كل تحدي بشكل فعال لضمان التقدم والتطوير المستمرين في البيئة الأكاديمية.

المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، وفيما يلي بعض التعاريف حول مفهوم القيادة الإستراتيجية نذكر منها:

عرفتها موفق (٢٠١٣، ٢٩٧) على أنها: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية وإيصالها إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراكها وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.

كما عرفتها آسيه (٢٠١٥، ٣٩) بأنها: قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، وهي القيادة من خلال الآخرين، وإدارة الأعمال بشكل كلي ومواكبة التغيير الذي يجري في المحيط الخارجي، والقدرة على إدارة رأس المال البشري.

وعرفها الزهراني (٢٠١٨، ١٩٨) على أنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيه جهود الأفراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

في حين عرفها صالح، وإبراهيم (٢٠١٩، ٦٢) على أنها القدرة على توقع المستقبل وتصوره، والمحافظة على المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والمبادرة بالتغييرات التي من شأنها أن تخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما عرفها مخدوم (٢٠٢١، ١٦١) بأنها قدرة القائد على تحديد رؤية المنظمة

وتوجهها الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية تتميز بالمرونة والإبداع والابتكار وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي يؤدي إلى تحقيق رؤية المنظمة.

كما عرفها محمد (٢٠٢١، ٦٣٠) على أنها مجموعة من التصرفات المنظمة والمستمرة على المدى الطويل، تتضمن القدرة على تحديد رؤية واضحة للجامعة ورسالة وأهداف استراتيجية محددة. تشمل أيضًا القدرة على توجيه المرؤوسين لأداء المهام بفعالية وكفاءة، فهي ظاهرة ديناميكية وجماعية تعتمد على التوقع والتصور، مع الحفاظ على المرونة في التفكير والعمل، كما تتطلب القدرة على العمل التعاوني مع الآخرين لتحقيق مستقبل ناجح للمؤسسة.

وعرفها البحث الحالي إجرائياً على أنها: قدرة القادة الذين يتولون صياغة الرؤى الاستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هيكلها وفق أغراضها وأهدافها وطبيعتها أعمالها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم الجامعي للوصول إلى الميزة التنافسية.

ثانياً: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية:

يمكن توضيح الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول التالي: (دحمانى؛ وبوشيبه، ٢٠٢٣، ١٣-١٤)

جدول رقم (٢) مقارنة بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استناداً على المواعمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الاهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	تركز على المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال الأعراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الانية فقط استناداً إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الاحداث الانية والمستقبلية.
القرارات	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب	اتباع البديهة والحس في اتخاذ

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفا بعيدا عن المخاطر وعدم التأكد من القرارات.	القرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الازمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.
تميل الى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق امام الافكار الجديدة.	تميل الى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الافكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها.
تميل الى الالتزام باتباع تعليمات واجراءات العمل	تميل الى المرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل.
تميل للتغيير الجزئي ولتحسين المستمر.	تميل الى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة.

ويتضح من الجدول السابق مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية، حيث تركز القيادة التقليدية على الإدارة اليومية والالتزام بالإجراءات والقوانين لتحقيق الكفاءة في العمليات الداخلية، وفي المقابل، تتميز القيادة الإستراتيجية بتوجهها نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال رؤية شاملة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، مع التركيز على الابتكار والتطوير المستمر، كما يكمن الفرق الجوهرى بين النوعين في أن القيادة التقليدية تسعى للحفاظ على الوضع القائم، بينما تركز القيادة الإستراتيجية على التكيف مع التغيرات والسعي نحو التحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

ثالثاً: أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

يمكن أن نلمس أهمية القيادة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق المزايا التالية: (بن احمد؛ وكاري، ٢٠٢٠، ٢٠٤)

١. تطوير أداء المؤسسة خاصة في تحقيق الاسبقيات التنافسية، وفي ضوء متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد اوليات التغيير المطلوب تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم من خلال تهيئة المناخ الصحي الملائم للعمل.
٢. تسهم القيادة الاستراتيجية في تحقيق التلاؤم بين امكانيات المؤسسة وواقع المنافسة، بما ينسجم مع حياة المؤسسة كونها تعبر عن نمط تفكير يقوم على دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل أنشطة المؤسسة، وتداخلها مع مختلف الأنماط البيئية.

٣. تعد القيادة الاستراتيجية اداة لصناعة المستقبل، حيث أن التفكير الاستراتيجي للقيادة يساهم للتحضير للمستقبل.
٤. كما أن للقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الاستراتيجي يساهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المؤسسة، واسلوبه الاداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المؤسسة.
٥. كما تساهم القيادة الإستراتيجية في تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الاستراتيجي الذي يؤدي الى استيعاب وفهم الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.
- رابعاً: خصائص القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:
- حدد يونس (٢٠١٢، ٢١) خصائص القائد الاستراتيجي في قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها، مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة. مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير، إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، واتفق الزهراني (٢٠١٨، ٢٠٨) وعبد المالك (٢٠١٨، ٢٧٥) على تصنيف خصائص القيادة الاستراتيجية كما يلي:

١. قدرات تنظيمية: وتتعلق بالنشاط التنظيمي، وتشمل:
- ✓ القدرة على التوجه الاستراتيجي.
 - ✓ ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال الانتظام.
 - ✓ تنظيم العمل.
 - ✓ تطوير قدرات العاملين، تحديد النقاط المؤثرة الفعالة.
 - ✓ تطوير المنافسة الاستراتيجية.
٢. قدرات شخصية: وتشمل القدرة الاستيعابية والقدرة على التكيف، والحكمة الإدارية، القدرة على الملاحظة، القدرة على التكيف الحكمة.
- كما حدد الأكلبي (٢٠١٨، ٢١٨) خصائص القادة الاستراتيجيون في أنهم:
- ⇐ يمتلكون قدرة لوضع رؤية تساعد المؤسسة على استثمار الفرص.
 - ⇐ لديهم القدرة والحرص على بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة لمنسوبي المؤسسة وقادرة على - الاحتفاظ بالعناصر المتميزة والاستفادة منها.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

↩️ يحرصون على إحداث التغيير الاستراتيجي وكسب ثقة تعاون الآخرين لتحقيق ذلك.
↩️ يمتلكون مهارة تحقيق مبدأ التعلم التنظيمي ومن ثم عدم تكرار حالات الإخفاق وتحسين الأداء.

↩️ لديهم مهارات تطوير قدرات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النتائج المستهدفة.
↩️ يلتزمون بالحفاظ على هوية المؤسسة وحماية ما لديها من قيم وثقافة إيجابية قوية داعمة تحافظ على حقوق الأطراف ذات العلاقة.

خامساً: أبعاد القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

توصل حمود (٢٠١٨) إلى مجموعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تتمثل في: الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الرؤية أو التصور الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية الأداء.

وقدم الحارثي (٢٠١٩، ١٤٠) نموذجاً للقيادة الاستراتيجية اشتمل على أربعة أبعاد: التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي متوازن.

وحدد مخدوم (٢٠٢١، ١٦٨) أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري تعزيز الإبداع، العمل بعقلية عالمية، استكشاف الكفاءات المميزة.

بينما حدد أبو جمعة والحامدي (٢٠٢١، ٣٠٣) أبعاد القيادة الاستراتيجية الذي يعتمد على البحث الحالي، فتمثل في: تحديد التوجه الاستراتيجي، التعلم المستمر، الممارسات الأخلاقية، دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. وهي على النحو التالي:

١) التوجه الاستراتيجي:

يتضمن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة توجهها العام، ويوضح اتجاهها وموقفها تجاه النمو، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتطوير رؤية طويلة الأمد لها، في ضوء الفهم لمواردها، ويتطلب ذلك أن يكون لدى القيادة الاستراتيجية فهماً شاملاً لمصالح المستفيدين، من خلال فحص البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة.

ويعد التوجه الاستراتيجي مطلباً مهماً للمؤسسات التي تبحث عن التميز، في كونه نشاطاً منظماً، ومنهجياً؛ من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز قدرتها التنافسية، وهو فلسفة المؤسسة حول التعاطي مع الأعمال عبر

مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المؤسسة نحو الأداء المتميز، كما تعبر عن تفكير وسلوك الفرد الذي يعكس الخطط بعيدة الأمد للمؤسسة التي يعمل فيها، كما أنه ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وهو عبارة عن طرق محددة تنفذها المؤسسة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق. (المواضية، ٢٠١٩ ، ٣٣١)، كما يعبر عن فلسفة المؤسسة في الوصول إلى الأداء المتميز اعتمادا على مجموعة من القيم والمعتقدات (Tutar,2015, p710)، فالتوجه الاستراتيجي له صفات أساسية ومبادئ توجه أنشطة المؤسسة وقراراتها واستراتيجيتها المستقبلية نحو النمو واستثمار الموارد والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف والحصول على ميزة تنافسية، اعتمادا على بيانات دقيقة، وتكنولوجيا متطورة، واحتياجات المستفيدين، وثقافة تنظيمية متميزة في الإبداع والمخاطرة والريادة والتنافس وتتمثل أهمية التوجه الاستراتيجي في زيادة وعي المؤسسة بالمتغيرات المحيطة وأثرها على الأداء، ومساعدة القيادة على وضع رؤية استراتيجية طويلة المدى، وزيادة تركيز المؤسسة على الأمور الاستراتيجية، ومساعدتها في معالجة القضايا الاستراتيجية، وتصميم الاستراتيجيات التي تحقق مصلحة جميع المستفيدين. (Mahmoud & Herath, 2013, p435)

وتتمثل أهمية التوجه الاستراتيجي بالجامعة في تمكينها من الفهم الواعي لرؤيتها ورسالتها وأهدافها وأنشطتها، والذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنبؤية، وفهم المتغيرات المحيطة المحلية والعالمية والتركيز على كافة جوانب العملية التعليمية، وتنفيذ استراتيجياتها اعتمادا على فكر استراتيجي وفي ضوء رؤية استراتيجية واضحة، وتحليل دقيق لبيئتها الداخلية والخارجية. ولقد أصبح النجاح في الجامعات يرتبط بقدرتها على امتلاكها توجهها استراتيجيا من خلال بلورة رؤية استراتيجية، وتطويرها بما يلي احتياجات المستفيدين، ويتواءم مع المتغيرات المحيطة سريعة التغير.

٢) التعلم المستمر:

يعني التعلم المستمر قدرة الشخص على التعلم طوال الحياة استجابة للتغيير المستمر في الظروف المعاصرة، واكتساب وتجديد المعرفة والمهارات والقدرات وغيرها، وإن الإنسان بدون القدرة على التعلم، يعني إنسان ذو ثقافة غير متجددة، أو في أحسن الأحوال ثقافة ضحلة صاحب الثقافة الضحلة الضعيفة يعني إنسان لديه نظرة ضيقة للحياة، لديه تصورات مشوهة أو غير مكتملة في الحياة أو عن الحياة،

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

والتعلم المستمر (التعلم مدى الحياة) هو ذلك التعلم الذي يرفع من مستوى المعرفة والتنافسية من خلال أنشطة التعلم مدى مراحل الحياة والذي يحقق التطور الشخصي والاجتماعي والمهني، وهو مفهوم متكامل وذات رؤية بعيدة (بوحجي ٢٠١٤، ٢٨)، وهو عملية مستمرة في جميع مراحل الحياة لتلبية احتياجات الأفراد المتنوعة، من لدى الأفراد (نصار، ٢٠١٧، ٢٤) ويعد وسيلة لتلبية احتياجات الأفراد المتنوعة، من كفاءات شخصية ومهارات وغيرها، خاصة في ظل التأثير السريع لتكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى تغيرات في كثير من مظاهر الحياة (نبار ودياب ٢٠١٨، ٢٧٨)، فلقد برز التعلم المستمر باعتباره واحدا من مفاتيح تحسين نوعية الحياة في القرن الحادي والعشرين من أجل اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والاستفادة من الفرص المتنوعة في مجالات العلم والتكنولوجيا، والتعامل مع صعوبات الحياة في العالم، ويتميز التعلم المستمر أنه يقوم على جهود الفرد ذاته سواء من خلال التخطيط للتعلم أو المراقبة أو التقييم الذاتي لما حققه من تعلم، كما يتوقع أن يقوم المتعلم بشكل تقييم مستمر في زيادة أثر هذا التعلم ودوره في التغيير والتطوير المجتمعي، ويسهم التعلم المستمر في رفع مستوى الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع المتطلبات المحلية والعالمية السوق العمل.(عبدالعظيم، ٢٠١٢، ١)

وبعد التعلم المستمر خياراً استراتيجياً لكافة المجتمعات التي تريد أن تهض صوب التقدم والتنمية المستدامة، كما يعد طوق النجاة الذي يخرج الأفراد من محيط التخلف والجهل إلى محيط التقدم والرقي، وأصبح أحد العوامل الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة من خلال تمكين الأفراد من اكتساب القيم والكفاءات والمهارات والمعارف الضرورية لتشكيل مستقبل يتماشى مع التنمية المستدامة، ويفتح آفاقاً جديدة للارتقاء الاجتماعي (عمري، ٢٠١٧، ١٥)

ولقد وضع المجلس الأوروبي للتعليم مجموعة من المؤشرات تضمن مستوى عالي للقدرة على التعلم المستمر لكل فرد، تتمثل في قدرة عالية على التواصل باللغة المحلية، قدرة على التحدث بلغات أخرى أجنبية، قدرة على التعامل مع مبادئ الرياضيات والعلوم والتقنية، قدرات جيدة على التعامل مع التطورات الرقمية، قدرة عالية على التعلم للجديد، قدرة على التعامل مع المجتمع والمشاركة في برامج المجتمع المدني التحلي بروح المبادرة والمبادرة وروح الريادة، التحلي بالوعي الثقافي

والقدرة على التعبير عن الرأي، فالتعلم المستمر يحقق تنمية الإنسان على المستوى الشخصي والاجتماعي والثقافي والمهني، وغير ذلك، بما يحقق التربية المستدامة. ولكي تدعم الجامعة التعلم المستمر علميا وتوفير بيئة تربوية وتعليمية معززة للتعلم المستمر، وتؤكد على التواصل الفعال، والعمل الجماعي، ومهارات التفكير، وتنمية القدرة على تطبيق وتطوير ما يتعلمه الأفراد. (بوحجي، ٢٠١٤، ٢٠٤)

٣) الممارسات الأخلاقية:

تعد الأخلاق مجموعة من القيم والمعايير للأفراد التي يعتمدها في المجتمع للتقدم والتميز في ما هو صواب وما خطأ، وهي تعكس الصورة المشرفة للسلوك الإنساني لتظهر من خلالها السمات الأخلاقية (أبو جمعة والحامدي، ٢٠٢١، ٣٠٣)، وهي عبارة عن المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لأصحاب العمل، والمعايير التي قد تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها إيجابيا وسلبا، كما أنها مجموعة القواعد والأسس التي يجب على الفرد التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس، وناجحا في عمله، وإن الالتزام بالممارسات الأخلاقية يكون له مردوده الإيجابي على العمل الوظيفي، ويجني الفرد والمجتمع ثماره في صور عديدة تتمثل في الانضباط الوظيفي، وأداء العمل على أكمل وجه، وارتقاء المؤسسة في عملها وإنتاجها ونهوضها بما هو منوط بها، وتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات (الشميلان، ٢٠١٨، ١٤٠: ١٤٢)، وتستخدم الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة المؤسسة وأدائها، والعمل في بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار من خلال التمييز بين الأعمال الصائبة وغير الصائبة فتجاهل الأخلاق في العمل يعني إنكار أن هناك طرق سليمة للعمل، وأخرى غير سليمة. وتدور الأخلاقيات حول محاور رئيسة هي القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون آخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص، يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط (Owusu-Boadi, 2019,p23)

وإن الوعي الأخلاقي هو الذي يجعل من الواجب على كل إنسان أن يعمل على احترام الناس، حيث أن أساس المناخ الأخلاقي هو الوعي الأخلاقي للموظفين (بلال، وكشوب، ٢٠٢٠، ٥٦)، فقلة تمكن الأخلاق من نفوس العاملين سيجعل المؤسسة غير فاعلة وغير متجاوبة مع احتياجات المستفيدين، وقد ينتشر الفساد في تلك المؤسسة.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

وتتعلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية، والتي هي جزء من البيئة الثقافية للمنظمة، إذ أن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو المجموعة أو المؤسسة بشكل سلبى أو إيجابى على الآخرين، وتتعلق أخلاقيات العمل بالعدالة وبعض النواحي مثل: توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة، وغيرها (الشميلان، ٢٠١٨، ١٤٤)، وتسعى القيادة الاستراتيجية من خلال البعد الأخلاقى إلى تحسين مجموعة من القيم والأخلاقيات، مثل: الصدق، والتعاون والالتزام والعدل والتسامح، وغيرها (الزهراني، ٢٠١٨، ٢١١)، كما إن الالتزام بالممارسات الأخلاقية في الجامعة يؤدي إلى تطوير الأفراد لأنها تعبر عن ثقافة العمل، وتمثل إطارا شاملا يحكم تصرفات وأفعال الأفراد، وتبرز ما هو مقبول وما هو غير مقبول، أي أنها تعبر عن معايير أخلاقية تحكم الأعمال في الجامعة، ويتحمل القادة الاستراتيجيون تطوير وتقوية الممارسات الأخلاقية في الجامعة، وجعلها محورا لثقافة الجامعة، وأن يكون السلوك الأخلاقى أساس رؤية المؤسسة ورسالتها.

٤) دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والمعايير التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي يمارسونها في تعاملاتهم مع البيئة الداخلية والخارجية، وتضبط سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المؤسسة، والذي يعتمد على أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف الاجتماعية التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات، والثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة وانعكاساً للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الموسع، وعليه فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي، وهي تعد المحرك الأساسي للطاقت والقدرات الإبداعية بالمؤسسة، كما تعد عاملا إيجابيا ودافعا إلى الإنجاز وتؤيد الأداء، وذلك من خلال دعمها وتبنيها المقومات الأداء المثمر، واستنادها إلى مجموعة من القيم الجوهرية الواضحة، وتؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحديد المسار الاستراتيجي للمنظمات فهي مجموعة من الممارسات والقيم التي تعكس الأداء الفعلي للمنظمة، وتوجه سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (الحارثي، ٢٠١٩، ١٤١) وهي تسهم في تشكيل اتجاهات العاملين وهويتهم، وتشكل إطارا مرجعيا يهتدي به العاملون في سلوكياتهم، والقادة

الاستراتيجيون يؤدون دوراً مهماً في تعزيز وتطوير ثقافة المؤسسة، حيث تؤثر ثقافة المؤسسة على الأداء، وعلى ممارسات العاملين وتحفيزهم، وخلق الدافعية لديهم، ولذا فعليه العمل على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية لدى العاملين، تركز على العمل الجماعي، ووضع معايير واضحة للأداء، واعتماد سياسات وإجراءات واضحة، والالتزام بالقيم التنظيمية الإيجابية، وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار والتجديد.

٥) تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة:

يعد وضع نظام للرقابة أمراً مهماً لمساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال متابعة سير العمل داخل المؤسسة، والتأكد من توظيف الموارد البشرية والمادية فيما هو محدد وتعمل على قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن الأهداف قد تحققت والرقابة الاستراتيجية عملية متابعة دائمة ومستمرة وهي تحتوي على مجموعة من السياسات والإجراءات التي توظف المقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية، والرقابة كوظيفة إدارية لها علاقة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، لذلك تعتبر الرقابة الاستراتيجية ضرورية لأي تنظيم، فهي تشبه الجهاز العصبي لجسم الإنسان وتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم لتأثيرها وتؤثر عليها، إنها تساعد المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها على الاستمرار والتطور والقدرة على تحقيق الأهداف. (أحمد، ٢٠١٨، ٣٣١)

واتفق كلٌّ من على (٢٠١٩، ١٠١)، والجنابي والعامري (٢٠٢٠، ١٣٨) على تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية ترشيد وتقييم الاستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها، والتأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة، وتحديد الانحرافات بطريقة كمية أو وصفية لاتخاذ ما يلزم لمعالجتها واتساقها مع عمليات التنفيذ. وتهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على أنشطتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتصنف الرقابة الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

أ. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا، ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة، ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

ب. الرقابة على المستوى التكتيكي: ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الوسطى ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة، ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الأصول وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

ج. الرقابة على المستوى التشغيلي: ويمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة الدنيا في المؤسسة، ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على الأنشطة والخطط قصيرة المدى، أي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

وهذه المستويات الثلاثة من الرقابة الاستراتيجية، وبالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكامل، فأنشطة الإدارة العليا تشكل مظلة تنبثق عنها أنشطة المستويين التكتيكي والتشغيلي.

وهناك العديد من الأهداف للرقابة الاستراتيجية، تتمثل في حماية المؤسسة من الانحرافات في الأداء، الرقابة على استخدام الموارد المتاحة، تحديد الإجراءات التنفيذية بطريقة تضمن انسياب العمل، رفع الكفاءة الإنتاجية لكافة عمليات المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، كما تهدف إلى اكتشاف الأخطاء قبل استفحاليها وفور وقوعها والمعالجة والتصحيح الفوري لها، رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى الخطط المرسومة، التثبيت من أن المسئوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الإسراف والهدر المؤسسة، وحماية المؤسسة من الأخطاء والانحرافات، والالتزام باللوائح والتعليمات، ورفع مستوى العاملين من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الأسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول التأكد من أن العمليات الإدارية والفنية تسير وفق فالهدف من الرقابة الاستراتيجية التوفيق بين تصرفات العاملين وأهداف المؤسسة، وحماية المؤسسة من الأخطار والانحرافات، والالتزام باللوائح والتعليمات، ورفع مستوى الأداء. (أحمد ٢٠١٨، ٣٣٣)

سادساً: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية:

حدد زابي (٢٠٢٣، ٤٣-٤٤) التحديات والعقبات التي تكبح تطبيق القيادة الإستراتيجية فيما يلي:

١. نقص التركيز: القادة الاستراتيجيون الذين يقودون المؤسسات يحاولون في كثير من الأحيان القيام بكل المهام والأعمال بأنفسهم، وبسببها يفقدون التركيز المناسب وأهم ما في هذا الموضوع هو عدم قيام بعض المؤسسات في كثير من الأحيان بامتلاك مؤشرات إستراتيجية واضحة، ومن ثم يصبح من الصعب على قادتها الاستراتيجيين اتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.
 ٢. التكتيكات غير المحكمة: تبقى عملية تحويل الاستراتيجيات إلى تكتيكات هي العنصر الحاسم في النجاح أو عدمه، وقد يصعب تحقيق هذا الأمر لعدة أسباب من بينها: قد لا يكون هناك فهم للإستراتيجية المعتمدة بين الموظفين ومديري المستويات الدنيا حيث يصعب عليهم فهمها أو تطبيقها في العمل، وهذا ما يتطلب قيام القائد الاستراتيجي بإيصال الإستراتيجية لكل العاملين في المؤسسة وضمان فهمهم لها، وإلا فإن مصيره يكون الفشل المحتم.
 ٣. الضغوط: يشعر الكثير من القادة الاستراتيجيون بضغط كبير تقع على عاتقهم، لتحقيق أرقام متقدمة في مجال الأداء والعمل على تنفيذ ما هو مطلوب منهم في الأمد القصير، وحقيقة نالت هذه المشكلة أعلى نسبة من المشكلات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون، وهو التحدي الشخصي الأكبر الذي يواجهونه.
 ٤. عدم الاستقرار الإداري: إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات عديدة قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل قيادة إستراتيجية تملك التفكير الاستراتيجي.
 ٥. العولمة: زيادة التطور التكنولوجي والأجهزة التقنية المتطورة والتي تجعل القائد الاستراتيجي في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي ومن الصعب عليه نقل تلك التقنية والتكنولوجيا المتطورة بالسرعة الممكنة وللحاق بها الأمر الذي يجعل صعوبة العمل على هذه التقنيات لأنها تتطلب وحسب اعتقاد القادة تدريباً شاقاً لاسيما في ظل عدم توفر الوقت اللازم.
 ٦. أنماط السلوك الاجتماعي السائد والمتمثل في بعض العادات والتقاليد، والأعراف، وآثارها السلبية على الإدارة عامة، وعلى القيادات بشكل خاص.
- سابعاً: دور القائد الاستراتيجي لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي:
أمام القائد الاستراتيجي حمل كبير وجهد مضاعف لإدارة أحداث تغيير في مؤسسات

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

التعليم الجامعي وعلى القيادة الاستراتيجية الالتزام فيما تراه من مستويات الدور المناط بها فيما يلي: (بالخير، بن قدوره، ٢٠٢١، ٢٧-٢٨)

١. تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات التي بموجبها تؤدي إلى إدارة التغيير إدارة إيجابية تتصف بعقلانية، وتتطلب كفاءة عالية للتنفيذ، وبالتالي القدرة على أحداث التغيير في حد ذاته.

٢. كما يتمثل دور القيادة في استباق الأمور والقدرة على الابتكار ومواجهة المواقف المتغيرة.

٣. اتخاذ القرارات السليمة الموضوعية يتطلب مهارات وتدريب مما تجعل القيادة قادرة على التنظيم والابداع والتفويض المسؤول المنظم.

٤. ومن الأدوار الأساسية التي تجعل التغيير ناجحاً وفعالاً وهادفاً أن يحسن القادة الاستراتيجيون المتابعة والتقييم الذاتي للعملية التغير الحاصر في المؤسسة.

المحور الثالث: تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية:

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

في ضوء الاستفادة من الإطار النظري للدراسة، وبالأستفادة من الدراسات السابقة يعرض هذا الجزء من الدراسة " تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي بالملكة العربية السعودية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، وينطلق التصور من ركيزة أساسية تستند إلى:

- تحسين عناصر منظومة التعليم العالي كنتيجة طبيعية لجودة المناخ التربوي.
- تحقيق متطلبات إحداث تغييرات جذرية في مختلف العناصر الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من المبررات التالية:

١. تزايد الاهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع المدني بتبني مداخل وآليات فعالة لتعزيز الجهود نحو تنمية قدرات القيادات

بمؤسسات التعليم الجامعي بصورة تمكن الجميع من تحقيق متطلبات إدارة التغيير والتوجه نحو المستقبل.

٢. ضرورة تبني عقلية متجددة قادرة على التعامل مع متغيرات البيئة التنافسية، من خلال متابعة الأحداث العالمية والاستفادة منها في تطوير بيئة العمل في الجامعات وتحقيق رؤيتها ورسالتها.

٣. مواكبة مستجدات العصر (العلمية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية)، والتحول من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي والتأكيد على الإبداع والابتكار كقيمة مضافة بالمنظومة التعليمية، مما يجعل هناك ضرورة ملحة لاستخدام مدخل إدارة التغيير لتطويرها.

٤. العمل على رفع كفاءة عملية إدارة التغيير من خلال قيادة فاعلة مدركة للحاجة إلى التغيير، وهذا يتطلب تدريب القادة بمؤسسات التعليم الجامعي على مجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير.

ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، بما يتيح لمؤسسات التعليم الجامعي السعودي الحصول على الميزة التنافسية، والتميز في عصر التقنية والانفجار المعرفي، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. تطوير وتدريب قادة تربويين قادرين على قيادة التغيير بفعالية وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق رؤى مستقبلية طموحة.

٢. بناء قدرات القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسة لتحسين قدرتها على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها بمرونة وفعالية.

٣. تبني استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة لضمان انتقال سلس ومنظم من الحالة الحالية إلى الحالة المستهدفة.

٤. التعامل بمرونة مع التحديات والمستجدات في البيئة التعليمية لضمان الاستجابة السريعة والتكيف المستمر.

رابعاً: أبعاد التصور المقترح:

وجاء التصور المقترح " لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية في ثلاثة أبعاد، هي:

- (١) التخطيط الاستراتيجي:
 - ✓ تحديد الرؤية والرسالة: صياغة رؤية واضحة ورسالة محددة توجه الأهداف والاستراتيجيات طويلة المدى.
 - ✓ وضع الأهداف الاستراتيجية: تحديد أهداف قابلة للقياس تعمل على تحسين الجودة الأكاديمية والبحثية والإدارية.
- (٢) القيادة والحوكمة:
 - ✓ تطوير القيادات: تدريب وتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية لتعزيز قدرتهم على قيادة التغيير.
 - ✓ الحوكمة الفعالة: تنظيم الهيكل الإداري والأكاديمي لضمان توزيع متوازن للمسؤوليات وتحسين اتخاذ القرارات.
 - ✓ توفير برامج تدريبية مستمرة للهيئة التدريسية لتقديم تعليم عالي الجودة.
- (٣) الثقافة المؤسسية:
 - ✓ تعزيز ثقافة التغيير: تشجيع ثقافة التغيير الإيجابي التي تقبل الابتكار وتدعم المبادرات الجديدة.
 - ✓ المساءلة والشفافية: تعزيز المساءلة والشفافية في جميع عمليات المؤسسة لضمان النزاهة والفعالية.

خامساً: متطلبات التصور المقترح:

- تحدد متطلبات التصور المقترح " لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية"، فيما يلي:
- (١) المتطلبات الإدارية:
 - ✓ الحصول على دعم متواصل وملتزم من الإدارة العليا لتوجيه الموارد والسياسات نحو تحقيق أهداف التغيير.
 - ✓ وضع خطط استراتيجية مفصلة تحدد الأهداف، الموارد اللازمة، والجدول الزمني لتنفيذ مبادرات التغيير.
 - ✓ ضمان توفر التمويل الكافي لتنفيذ الأنشطة والبرامج الاستراتيجية لإدارة التغيير.
 - ✓ استخدام أنظمة معلومات إدارية متقدمة لتسهيل جمع البيانات، التحليل، ودعم

اتخاذ القرار.

- ✓ توفير القيادة الداعمة للتغيير حيث يعتبر المدير القائد هو النموذج الذي يقتدي به العاملون بمؤسسات التعليم الجامعي على أن يتصف بالمرونة في إدارة المؤسسة هو المسئول عن نجاح المؤسسة ويقع عليه مسئولية تصميم استراتيجيات إدارة التغيير وتوزيع المسئوليات بالروضة والاهتمام بالتغيرات الحديثة في المجتمع والأخذ بها.
- ✓ أهمية تحديد الإدارة العليا لأدوار المسئولين عن إحداث التغيير كحسب تخصصه.
- ✓ ضرورة اعتماد الإدارة على الكفاءات والقيادات المتخصصة لإجراء التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي
- ✓ خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير داخل مؤسسات رياض الأطفال؛ تشجع كل العاملين على العمل بروح الفريق والتعاون وتبادل الأفكار ومساعدة الزملاء والاتصال بهم كأحد أهم متطلبات النجاح في تحقيق إدارة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي، مع التأكيد على اعتبار التغيير جزءاً من السياق التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ توفير عنصرى المتابعة والتقويم المستمر لخطوات التغيير بمؤسسات رياض الأطفال التي طبقت إدارة التغيير.

٢) المتطلبات الفنية والبشرية:

- ✓ توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساعد على تطبيق إدارة التغيير، ووضع آلية لتقييم مستوى التقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات بمؤسسات رياض الأطفال، حيث تمثل التكنولوجيا الحديثة إحدى المعايير التي تستند عليها جودة أداء إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، وتهدف إلى تقليل الوقت، وتسهيل العمل الجماعي، وتسهيل اتخاذ القرارات الحكيمة، كما تعمل على تحسين قدرة العاملين على الاتصال بينهم، والبقاء والمنافسة في إدارة التغيير، وتقليل التكاليف والمعوقات.
- ✓ تحديد هيكل الخبرات المناسبة مع متطلبات التغيير، والعمل على توفير الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم الجامعي الذي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة لأي متغيرات حتى يتيح للعاملين الإبداع وتبادل المعرفة.
- ✓ توافر الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي،

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

٣

وتدريب العاملين على مهارات تطبيق إدارة التغيير.

✓ تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتفكير الإبداعي، وتشجع على الانخراط في عمليات التغيير.

✓ تطوير وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وفعالية التنفيذ.

✓ تطوير استراتيجيات تواصل تضمن فهم جميع الأطراف لأهداف التغيير ودورهم في تحقيقها.

✓ منح جميع العاملين بمؤسسات التعليم الجامعي تغذية راجعة بصورة بناءة.

سادساً: آليات تحقيق التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ آليات تحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية تطبيق، ما يلي:

1. تأسيس فريق متخصص بقيادة التغيير يضم خبراء في الإدارة الاستراتيجية.
2. صياغة خطط تغيير تشمل تحديد الأهداف، الاستراتيجيات، والموارد المطلوبة.
3. تحديد الجداول الزمنية ومؤشرات الأداء لقياس التقدم وتقييم النجاح.
4. تقديم ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب حول أحدث التقنيات وكيفية استخدامها بفعالية في التعليم.
5. تعزيز مهارات التعلم الرقمي والتعلم المستمر من خلال المنصات التعليمية الإلكترونية.
6. توفير ورش عمل لتعزيز الكفاءات في القيادة الاستراتيجية والتعامل مع التحديات.
7. تطوير استراتيجيات تواصل شفافة ومتعددة القنوات لإبقاء جميع الأطراف مطلعة.
8. توفير شبكة واسعة النطاق في جميع أنحاء الحرم الجامعي لتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة.
9. استخدام التكنولوجيا لتسهيل التواصل الداخلي والخارجي وضمان سرعة الاستجابة للملاحظات.
10. دمج المعرفة التكنولوجية في السياسات الأكاديمية والإدارية لدعم عمليات التغيير.

٤

١١. تحديد معايير واضحة لاستخدام التكنولوجيا في تعزيز العملية التعليمية والإدارية.

١٢. تطبيق نظم مساءلة لتقييم أداء القادة والموظفين في إدارة التغيير.

سابعاً: التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

⇐ نشر ثقافة إدارة التغيير، وتفعيل الاتصالات بكافة اتجاهاتها وتفويض الصلاحيات، وإشراك القيادات في اتخاذ القرار.

⇐ مراجعة مجالات إدارة التغيير والوقوف على مهارات وقدرات رؤساء الأقسام المتاحة وحاجاتهم وأهدافهم.

⇐ تهيئة المناخ التنظيمي لتنفيذ الأنشطة، وتنوع الطرائق في تنفيذ المنهج وتنوع استخدام الوسائل وتدريبهم على كيفية استخدامها.

⇐ توفير مقاعد، وطاولات، وتوفير أجهزة حاسوب وإنترنت، وترشيح المعلمات لدورات تدريبية في مجال التكنولوجيا.

⇐ تفعيل الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع المحلي بعقد الاجتماعات وحضور الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة التميز في مؤسسات التعليم الجامعي.

⇐ إنجاز مهام التغيير من خلال ضوابط تنسم بالدقة والموضوعية والمرونة لتحفيز الإدارة على دراسة الأوضاع الاجتماعية والنفسية لرؤساء الأقسام ووضع الحلول لمشكلاتهم.

⇐ العمل على رفع كفاءة عملية إدارة التغيير من خلال قيادة فاعلة مدركة للحاجة إلى التغيير. وهذا يتطلب تدريب القادة في الكلية على مجموعة من المهارات الشخصية حتى يكونوا أكثر فعالية في تأدية أدوارهم منها: التفكير الاستراتيجي، إدارة السياسات، وإدارة التغيير.

⇐ ضرورة توضيح أهداف ومجالات التغيير بشكل كافي ومستمر للعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي، وتوفير الإمكانيات اللازمة بما يتلاءم مع أهداف ومجالات التغيير، وتفويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير.

المراجع:

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

أبو جمعة، محمود حسين؛ والحامدي، محمد منصور (٢٠٢١). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، ٢٩(١)، ٢٩٨-٣٢٣.

أحمد، زردومي (٢٠١٨). الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية. *مجلة العلوم الإنسانية*، ع (٤٩)، ٣٣١-٣٤٣.

آسية، أحمد (٢٠١٥). أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية*، ١٠(١٠)، ٣٢-٥٧.

الأكلي، عايض شافي (٢٠١٨). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي: دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. *مجلة دراسات*، ١٩(١)، ٢١٣-٢٥٦.

أليسون، بريان وآخرون (٢٠٠٢). *المهارات البحثية للطلاب ترجمة*: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق.

بالخير، محمد؛ وبن قدور، أشواق (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية. *مجلة التمكين الاجتماعي*، ٣(٣)، ١٨-٣١.

بلال، زروق عثمان؛ وكشوب، أحمد سهيل (٢٠٢٠). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٤(٤)، ٥١-٦٨.

بن أحمد، دليلة؛ وكاري، نادية (٢٠٢٠). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي. *مجلة مؤشر الدراسات الاستطلاعية*، ١(٢)، ١٩١-٢٠٤.

بويحي، عبد الله محمد (٢٠١٤). *التعلم مدي الحياة*. البحرين: المطبعة الحكومية بهيئة شئون الإعلام.

الجنابي، محمد حسين علي؛ والعامري، بان رائد عبد الله (٢٠٢٠). تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، ٢٦(١١٧)، ١٢٨-١٥١.

الحارثي، سعود عبد الجبار (٢٠١٩). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة

سوهاج، أكتوبر، ع (٦٦)، ١٢٩-١٧٧.

الحارثي، مفلح بن حمود بن مفلح (٢٠٢١). دور الإدارة العامة للتعليم في منطقة عسير في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار في ضوء برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ من وجهة نظر قادة المدارس الثانوية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٣(١)، ١١٥-١٥٣.

الحريري، رافده (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسة التربوية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حسين، بشار وليد (٢٠٢٠). أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤(٤)، ٦٩-٩٨.

حسين، لمياء صلاح سالم (٢٠٢١). ممارسة القيادة الاستراتيجية في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، ٣٢(١٢٥)، ٣٥٩-٣٨٢.

الحسيني، عزة أحمد (٢٠٠٩). القيادة الاستراتيجية والبنية المدرسية الابتكارية لتعلم الموهوبين في الوطن العربي، المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل " المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين، عمان في الفترة من ٢٦-٢٨ يوليو ٢٠٠٩م.

حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧): وظائف قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

حمود، حلا (٢٠١٨). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة: دراسة حالة وزارة التعليم العالي، الإدارة المركزية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

دحماني، أمينة؛ بوشيبية، نور الإيمان (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. مذكرة من ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي، علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، إدارة استراتيجية.

الدوسري، صالح بن محمد (٢٠١٨). دور الإبداع الإداري في إدارة التغيير لدى عمداء

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

- الكليات بالجامعات السعودية الناشئة : دراسة ميدانية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، جامعة الطائف، ٤(١٧)، ٤٠٧-٤٥٦.
- رزق، إيمان صلاح إبراهيم (٢٠١٨): مقومات إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما يدركها أولياء الأمور، المؤتمر الدولي السادس- العربي العشرون للاقتصاد المنزلي " الاقتصاد المنزلي وجودة التعليم " ٢٣- ٢٤ ديسمبر ٢٠١٨م، ٢٨(٤)، ١-٤١.
- زابي، صالح (٢٠٢٣). تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- الزامل، مها عثمان(٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٨(٦)، ٣٤٨-٣٨١.
- الزهراني، إبراهيم حنش سعيد (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، ٤٢(٢)، ١٨٩-٢٣٨.
- الزوايدة، محمد علي (٢٠١٨). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي: الدور الوسيط المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة دكتوراه، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- السليم، بشار عبد الله (٢٠١٤). إدارة التغيير في المدارس الأردنية: تصور مقترح. المؤتمر الدولي الأول بعنوان المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، عمان، ٤٢٤-٤٠٣.
- شتوح، محمد (٢٠١٦). الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال. مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ٧(١٣)، ١٠٢-١١٧.

الشيملان، عبد الوهاب شباب (٢٠١٩). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٩(٢)، ٢١٥-٢٣٥.

صالح، سعيد علي؛ وحسين، وليد عباس (٢٠١٦). *الشخصية القيادية*، العراق: دار غيداء للنشر والتوزيع.

عبد الرازق، ماجدة مصطفى (٢٠٢١). متطلبات تعزيز القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريس. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، ٥(٢٩)، ١٤٤-١٦٣.

عبد العظيم، أحمد عبد العظيم (٢٠١٢). التعليم المستمر والتنمية المستدامة في الاتحاد الأوروبي، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي لعمداء الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، في الفترة من ٢٤-٢٦ يناير، ١-٢٦.

عبد المالك، هيال (٢٠١٨). أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، ١١(١)، ٢٦٩-٢٨٦.

العتيبي، تغريد ماطر (٢٠٢٣). علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، المركز القومي للبحوث غزة، ٧(١)، ١-٢٣.

العتيبي، ناصر سعد (٢٠١٦): متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام، *مجلة كلية التربية*، جامعة أسبوط، كلية التربية، مج ٣٢، ع ٣.

العرفان، أمثال حمد (٢٠١٩): واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، كلية التربية، ج ٦٢.

عسيري، فائزة علي إبراهيم (٢٠٢٢). قيادة التغيير لدي قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ودورها في الإصلاح الإداري. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

التربية، ١٩٤ (٢)، ٢٨٠-٣١٣.

علي، مهلي (٢٠١٩). الرقابة الاستراتيجية للأداء وانعكاساتها على تحديد الاحتياجات التدريبية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ع (٤)، ٩٩-١١٧.

العمري، جمال فواز (٢٠١١). القيادة الاستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، كلية التربية، ع (٢٥)، ١١٤-١٣٣.

عمري، عاشور أحمد (٢٠١٧). نحو سياسات جديدة لتعليم وتعلم الكبار في إطار فلسفة التعلم مدي الحياة، متاح علي:

<https://afbjournals.ekb.eg/article92957a10eb92d6b582a7f2eb5a596b9e76d73.pdf>

العيسي، غزيل سعد عبدالله (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠ (١)، ٢٠١-٢١٤.

الغول، رانيا حلبي عبد الوهاب (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق إدارة التغيير لتحسين البيئة التربوية بمؤسسات رياض الأطفال " دراسة حالة". رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمياط.

محمد، رانيا كمال أحمد (٢٠٢١). واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقته بتحقيق جودة حياة العمل: دراسة ميدانية جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية، ١٨ (١١٠)، ٦١٩-٧٢٢.

مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، ٢٩ (٢)، ١٥٣-١٨٤.

المواضية، يوسف اعطيوي (٢٠١٩). أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا

التنافسية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٥ (٣)، ٣٣١-٣٤٧.

الموسى، ناهد بنت عبد الله (٢٠١١). تنمية الإبداع الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية للبنات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية: رؤية استراتيجية مقترحة، *رسالة الخليج العربي*، مكتب التربية العربي لدول الخليج، س (٣٢)، ع (١٢٢)، ١٥-١٠٠.

موفق، سهام (٢٠١٣). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع (١٤)، ٢٩٣-٣١٥.

نبار، ربحة؛ ودياب، زهية (٢٠١٨). التعلم مدي الحياة كإستراتيجية للتكوين في الجزائر: الواقع والتحديات. *مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع*، ع (٧)، ٢٧٨-٢٨٩.

نصار، سامي (٢٠١٧). *معجم مصطلحات تعليم الكبار*. بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

نصير، مبروك محمد السيد (٢٠١٥): إطار مقترح لإدارة التغيير وتطوير الإدارة الضريبية نحو تحقيق الجودة والتميز المؤسسي: بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. المؤتمر الضريبي الثاني والعشرين: تطوير النظام الضريبي المصري في ضوء متطلبات الاستثمار والتنمية، الجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب، القاهرة، العباسية، مج ٤.

الهادي، شرف الدين بن إبراهيم القاسم (٢٠١٣): إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٦، ع ١١٤.

يونس، طارق شريف (٢٠١٢). *الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية*، ط (١٢)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

Gerald Cole (2005): *Management Theory and Practice, 6th ed* . London wcp High H.

Hadhod, Dalai. (2004). Education and Human Development in Kuwait with Reference to the Challenges. *Educational Journal* (72) pp. 11-45.

تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء

مدخل القيادة الاستراتيجية

- Hiatt, Jef, (2010). "The Definition and history of Change Management.
- Mahmoud, R& Herath, H. (2013). Strategic orientation-based research model of SME performance for developing countries. Society of Interdisciplinary Business Research, Review of Integrative Business& Economics, 2(1), 430-440.
- Morrison & Mihm: (2009), "Tools of Change Management".
- Owusu-Boadi, B. (2019). The Role of Strategic Leadership in the Profitability of large Organizations. Doctoral thesis, College of Management and Technology, Walden University.
- Preedy, Margaret; Glatter, Rone; and Wise Christine (2003), Strategic Leadership and Educational Improvement, The Open University& Paul Chapman, Uk.
- Tutar, H.; Nart, S.; Bingol, D. (2015). The Effects of Strategic Organizations on Innovation Capabilities and Market Performance; The Case of Asem. 11th International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Science (207), 709-719.