



التغيير الإستراتيجي مدخل لتطوير أداء المؤسسات التربوية

أعداد/ افراح أحمد علي ناصر

أشراف :أ.د/ نبيل العفيري

المخلص Abstract : تهدف الورقة العلمية الحالية إلى التعرف على التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التربوية ، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وفي ضوء الادب النظري والدراسات السابقة توصلت الباحثة الى استنتاجات هامة عن للتغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوي في مدينة اب وكما توصلت الورقة إلى عدد من الاستنتاجات نلخصها فيما يلي :

- يعد التغيير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية ، و أحد الركائز الأساسية لتحقيق التطوير في اداء المؤسسات التربوية .
- تنفيذ التغيير الاستراتيجي يتم عبر سلسلة من الخطوات والتي يتعين على المدير الاستراتيجي اتباعها في تطوير الاداء في المؤسسات التربوية .

الكلمات المفتاحية Key Ward : التغيير الاستراتيجي ، الاداء ، تطوير الاداء ، المؤسسات التربوية .

Strategic Change Entrance To Development Performance In Educational Institution

Prepared by : Afrah Ahmed Ali Nasser

Supervised by : Prof Nabeel Ahmed AL- Ofairi

Abstract : This paper aimed To Identify Strategic changing Of Entrance Development Performance At Educational Institutions In Ibb city The Researcher Used The Descriptive Method In The Theoretical Literature And Previous Studies The Researcher Reached Conclusion On Importance strategic change Entrance To Development Performance At Educational Institutions ,also the paper reached to several conclusions that can be summarized as follows :

- The Strategic changing is the single entryway and the single pedestals to achieve the development of their performance in the educational institutions.
- Execute the Strategic changing through a single series from which must be on the strategic manager followed them to Development the Performance in the educational Institutions .

Key Ward : Strategic changing Performance Development Performance Educational Institutions.

المقدمة Introduction :

يشهد العالم العديد من التغيرات والإفرازات الناتجة عن ظاهرة العولمة ، و ظهور العديد من التحديات التي أثرت على المؤسسات من حيث أداءها وطبيعتها عملها ونوع مخرجاتها، مما فرض عليها مراجعها واقعا وأدوارها وطرق وأساليب أدائها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال توفر إدارة فاعلة بوصفها أهم مدخلات النظم التعليمية وأكثرها فاعلية وتأثير في نجاح المؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها، لأنها أصبحت معيارا لقياس تقدم الأمم ورفيها، (بشر وآخرون، ٢٠٠٠، ١).

وفي خضم ما يشهده العالم من تطورات وتغيرات متسارعة في كافة مجالات الحياة، اضحى فيها التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، فان مؤسساتنا التعليمية بحاجة الى فهم الواقع والتنبؤ بالمستقبل، وتحديد الرؤى ووضع الاستراتيجيات، وفي هذا السياق يؤكد الهبوب، (٢٠١٢، ٣) ، بأن ما نشهده في عصرنا من مظاهر التقدم بإيجابيات وسلبياته هو النتيجة المباشرة لظاهرة التغيير السريع والجزري الذي لم يعرف التاريخ له مثيلا، مما يتطلب اساليب جديدة في قراءة المتغيرات ومنهجيات مغايرة في اختيار السبل الكفيلة للتكيف مع هذه المتغيرات، مما اقتضت الحاجة للأخذ بمدخل التغيير الاستراتيجي باعتباره من اهم القضايا في الوقت الراهن والتي تعتبر كتحدٍ كبير للمنظمات خاصة التربوية، والتي تعمل في بيئة تعليمية قابلة للتغيير ، وتتسم بالديناميكية ، وحدث المنافسة بين المنظمات والمؤسسات التعليمية ، وتحقيق التغيير المطلوب خاصة التنظيمي منه ، لهذا لجأت الكثير من المنظمات الى اسلوب التغيير الاستراتيجي كمنطلق للتغيير واعتباره فلسفة عمل وشعار للتحسين والتطوير . (مفتاح صالح ، ٢٠١١ ، ٣) . وفي ذات السياق يرى؛ شقوره، (٢٠١٢، ٣)، الى ان عملية التغيير الاستراتيجي من أبرز الاتجاهات العالمية التي يؤكد على التحول نحو الافضل، فهو يعمل على حل المشكلات ومواجهة المواقف الطارئة، ويعمل على التوظيف المثمر والسليم لكافة الجهود والطاقات، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة، وصولاً الى تحقيق اهدافها وغاياتها المنشودة ، و يؤكد؛ احمد ، (٢٠٠٤، ١٨) بأن التغيير في المؤسسات التربوية من اهم العمليات التي يجب على القادة التربويين فهمها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التربوية .

فيما يشير يونس ، (٢٠٠٢) الى ان التغيير الاستراتيجي هو احداث التناسق المستمر بين اوضاع المؤسسات والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي ، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة في حين يؤكد ويلسون، (١٩٩٩) ، بأن التغيير الاستراتيجي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة يتم في محتواها تغييرات مستمرة وغير روتينية في المؤسسة وهو عملية مستمرة لتحقيق التوازن في اداء المؤسسات التربوية وبينتها المختلفة فقد اتفقت الادبيات على الاهمية الجوهرية للتغيير الاستراتيجي حيث تكمن في خلق التماسك والتطابق بين قدرات هذه المؤسسات وفرص بقائها وتفوقها فالتغيير الاستراتيجي يسهم بقوة في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة التربوية والتعليمية في بيئة مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس ، إنه يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسات ، وهو يوفر للمنظمة الاطار التشغيلي الملائم لقيادة عملية التغيير الاستراتيجي . (ديفيد ويلسون ، ١٩٩٩ ، ٩٠) . كما إن التغيير الاستراتيجي يهدف في النهاية الى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل المؤسسات التربوية وطريقة أدائها، (عبد السلام ٢٠٠٠ ، ٢٥).

ولهذا فان التغيير الاستراتيجي يسهم في رسم خارطة القوى المؤثرة والموجهة في صياغة الغرض الاستراتيجي كمدخل في اداء المؤسسات التربوية فهو يهتم بتحديد مواقف التغيير الاستراتيجي لإداء المؤسسات التربوية. وعلية يمكن القول أن العمل الاداري لم يعد سهلا لتنفيذ كممارسة و إنما اصبح جهداً متواصلًا يبني على العلم والتجربة العملية لتفاعل مع الظروف المختلفة والمتغيرات المحيطة و ما تحمله من تحديات واثار وذلك باستخدام الاساليب والطرق العلمية لضمان بقاء واستمرار المؤسسات التربوية لما أصبح التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية في حياة المؤسسات التربوية .

المشكلة **The Problem**:

انطلاقاً من الدور الحيوي لعملية التغيير الاستراتيجي للقيادات التربوية في تطوير وتحسين اداء المؤسسات التربوية والتعليمية بما يمكنها من تجاوز السلبيات ومراحل التعثر التي تمر بها، والعمل على تنفيذ مهامها وانشطتها بكفاءة واقتدار صوب الوصول الى الغايات المنشودة، واستناداً الى كافة الدعوات والمقترحات التي ينادي بها الباحثون والمهتمون في مجال التعليم بضرورة تجديد الفكر الاداري في المؤسسات التربوية والمطالبة بتطبيق الاساليب والمداخل الادارية الحديثة والمتمثلة بالتغيير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ، وذلك لتطوير اداء العملية التربوية برؤى واضحة وخطوات علمية قائمة على التخطيط والمشاركة والتعامل الانساني السليم الذي يؤتي ثماره اكثر بكثير من كافة الطرق التقليدية والبيروقراطية المتقادمة .

ونتيجة لعدم وجود دراسة في اليمن سبق تناولها للتغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية على حد علم الباحثة واستنادا لكل ما تقدم ، ومن هذا المنطلق ترى الباحثة بأن الحاجة ماسة والمبررات منطقية لإجراء مثل هذه البحث العلمي في وتحديد اداء في مجال التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية ، و يمكن للباحثة أن تبلور مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:-

ما مدى امكانية تطبيق التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية ؟

هدف البحث :

يهدف البحث الحالي بدرجة رئيسة إلى التعرف على ما يأتي :-
- التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية .

- امكانية تطبيق التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية .

أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية . كما ويكتسب البحث أهميته، من كونه يتناول أحد المواضيع العلمية ذات النُدرة على المستوى المحلي والوطني على حد إطلاع علم الباحثة، إذ يتناول التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير الاداء في المؤسسات التربوية ممثلة بالقيادات التربوية التي يقع على عاتقها مسؤوليات متنامية باستمرار نتيجة تطور وتغير الظروف وتسارع التحولات في كافة مجالات الحياة . علاوة على ما سبق يمكن تحديد أهمية البحث في النقاط الآتية:-

١- يعد البحث الحالي محاوله علميه تجرى لأول مرة على حد علم الباحثة والتي تتناول التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية على مستوى دراسات وبحوث الماجستير والدكتوراه في جامعة اب.

٢- قد يمثل البحث الحالي حافزاً قوياً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال تطبيق التغيير الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات التربوية وتحديث نظم الاداء في المؤسسات التربوية وتغييرها إلى الافضل .

٣- قد يسهم البحث الحالي في إبراز أهمية التخلي عن الاساليب الإدارية التقليدية السائدة في الميدان التربوي ولفت الانتباه باتجاه الانماط والمداخل الحديثة في اداء المؤسسات التربوية ، وبما يسهم في تعزيز العملية التربوية وتطوير أداء كوادرها ويقوى من قدراتهم المهنية لمواجهة المتغيرات والتحديات المتلاحقة.

٤- قد يكون البحث الحالي ذات فائدة يسترشد بها المعنيون والقادة في المؤسسات التربوية والتعليمية، بما يكفل الاهتمام بتدريب وتأهيل القيادات التعليمية وفق تطبيق اسلوب التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير اداء المؤسسات التربوية .

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالتعرف على مدى إمكانية تطبيق عملية التغيير الاستراتيجي كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التربوية في مدينة اب .

المصطلحات العلمية للبحث:

يتضمن البحث المصطلحات الآتية :-

أولاً- مفهوم التغيير:

تعريف المعجم الوسيط في العليات ، (٢٠٠٦ ، ٩١): لغة بأنه: " غير الشيء أي بدّل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري، أي بنيتها بناء غير الذي كان. وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه. وغير (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيرة".

ويعرفه السلمي اصطلاحاً، (١٩٩٥ ، ٣٣٨) ، على "أنه إحداث التعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، بقصد تحقيق أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات."

وتعرف الباحثة التغيير اجرائياً لغرض البحث الحالي بأنه: " مهام وظيفية محددة ومخططة وغير مخططة يقومون بتنفيذها خلال عملهم اليومي، بغرض التجديد في رؤى والاهداف والرسالة لتطوير المؤسسات التربوية والتميز في اداءها في مدينة اب، وفي اطار سعيهم تجاه ممارسة سلوكيات التغيير، كونه النمط الاداري الذي يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة المليئة بالتحديات والمتغيرات."

ويتضح من خلال استعراض التعريفات السابقة بأنها اتفقت على أن التغيير، يمثل تعديلاً في الوضع الراهن للانتقال إلى وضع مستقبلي افضل ، والتجديد لتحقيق التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة ، وذلك خلال فترة زمنية معينة.

ثانياً- المؤسسات التربوية :

ويعرفها (معمر ، ٢٠١٣ ، ٣) بأنها "هي مؤسسات ذات طابع اداري تركز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني ،فهي مؤسسة عمومية في التعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتؤدي مهامها حسب طبيعتها انطلاقاً من المدارس الاساسية والثانوية ".
وتعرف المؤسسات التربوية : بأنها " تلك البيئات والاطراف التي تساعد على النمو الشامل للفرد لمختلف جوانب شخصيته ، والتفاعل مع من حوله من الكائنات ، والتكيف مع من حوله " .(العادي ، ٢٠١٤،

وتعرف الباحثة المؤسسات التربوية اجرائياً بأنها " ذلك الوسط البيئي الذي يمارس فيه الافراد نشاطاتهم المختلفة وتؤثر فيهم وفي سلوكهم واتجاهاتهم ليكونوا افراداً صالحين " .

ثالثاً: تعريف التغيير الاستراتيجي :

يعرف (جورج ، ١٩٩٠ ، ٥٩) التغيير الاستراتيجي بأنه " عملية مقصودة لتحويل مكان او مهام او اجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوفة ".
ويعرف (شارلز وهل ، ٢٠٠١ ، ٤١٦) التغيير الاستراتيجي بأنه " عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من اجل تعزيز التنافسية للمنظمة ".
وتعرف الباحثة التغيير الاستراتيجي اجرائياً بأنه " عملية التخطيط الهادف لانتقال المؤسسات التربوية في تطوير ادائها الحالي الاقل تطورا الى وضع مستقبلي اكثر كفاءة و تجديداً ".

رابعاً: تعريف الاداء :

يعرف (رايت ، ١٩٩٦، ٣٧) الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها ".
١. ويعرفه (دفت ، ٢٠٠١ ، ٤٥) بأنه "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وان أي خلل فيها لا بد من ان يؤثر في اداء المنظمة الذي يعد مرآة لها ".
٢. وتعرفه الباحثة اجرائياً : بأنه " كافة الامكانات المادية والبشرية التي يمكن استثمارها في المؤسسات التربوية وتكييفها بما يتناسب مع المتغيرات والتجديدات المستمرة وصولاً لتحقيق الاهداف المنشودة".
خامساً - تعريف التطوير :

يعرف (الفيروز ، ٢٠٠٨ ، ٣٠٨) التطوير في اللغة بأنه :
"يعني التجديد والتحديث والتعديل ،ويقال جد يجد فهو جد جديد واستجد أي صيرة جديدة ،ويقصد به الاجتهاد في الامر وتحسينه ".
ويعرف (ابو النصر ، ٢٠٠٨ ، ٩٤) تطوير الاداء في المؤسسات التعليمية بأنه " احد المداخل الهامة والمنهجية لتطوير عملية التغيير الاستراتيجي في المؤسسات التربوية ".
وتعرف الباحثة تطوير الاداء اجرائياً بأنه " عملية التجديد والتعديل للممارسات والانشطة نحو تحقيق الافضل في اداء المؤسسات التربوية في مدينة اب "

منهجية البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها للوصول الى الاستنتاجات العامة حول موضوع البحث .

الدراسات السابقة :

١ - دراسة نوح، (٢٠٠٦)، بعنوان " معوقات ادارة التغيير لدى رؤساء القسم واعضاء هيئة التدريس بجامعة ام القرى بمكة المكرمة" .

هدفت الدراسة الى معرفة معوقات ادارة التغيير لدى رؤساء القسم واعضاء هيئة التدريس بجامعة ام القرى بمكة المكرمة .

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة لجمع المعلومات من افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٠٨) اعضاء كعينة لمجتمع الدراسة الذي يتكون من (٩٦٦) فردا .

ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي :-

- ان معوقات ادارة التغيير المتعلقة بالجواب السلوكية كانت بصورة عامة منخفضة
- ان درجة معوقات ادارة التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية كانت متوسطة .
- ان درجة معوقات ادارة التغيير المتعلقة بالجوانب التطبيقية كانت بصورة عامة عالية.

٢- دراسة جلاب ومزهر ، (٢٠٠٧) ، بعنوان التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي ، العلاقة والاثار

: "دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية "

وتسعى الدراسة الى معرفة دور عملية التغيير الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي من خلال الاجابة عن الاسئلة الاتية:

١- هل تجري الاحداث في المنظمات المحلية وفق تسلسل منطقي لا جراء تغيير استراتيجي في (الثقافة، التركيب التنظيمي)ولزيادة الابتكار التنظيمي في (القيم ، الرؤية ، الافكار ، التبادل ، الادراك ، الجانب الاجتماعي والشعور بالبهجة والفرح)

٢- والى أي مدى تستطيع الادارة في المنظمات المحلية ان تأخذ على عاتقها لشروع بإجراء التغييرات الثقافية والتربوية والعملياتية .

٣- هدفت الدراسة الى اختيار نموذجين من النماذج الادارية المطروحة في التغيير الاستراتيجي ونموذج في الابتكار التنظيمي .وقد استخدم الباحثان استبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (٣٠) مفردة اعيد منها (٢٦) مفردة وشكلت نسبة ارجاع ٨٦ % واستخدم الباحث الاساليب الاحصائية المناسبة للحصول على النتائج مثل المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل الارتباط واختبار مان وتني و غيرها . وتوصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها اهمية اجراء دراسات تعرض اهمية تطوير غرض ورؤيا مناسبين للشركة ودعم العمل في مجال التغيير الاستراتيجي .

٣- دراسة الحواجرة ، ، (٢٠١٠) ، بعنوان: المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي .

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي وقد تناول الباحث المنظمة المتعلمة في ستة ابعاد ، وقد حدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي على اساس ادراك المبحوثين لاستعداد منظماتهم للتغيير .

واختارت الدراسة منظمة لدراستها كالحالة شارك فيها (٢٨٤) فردا واعتمد فيها على الاحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة : واستخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة ابرزها معامل الارتباط وتحليل التباين الاحادي
ابرز نتائج الدراسة :

ان العامل المدرك الاعلى اثر لدى المبحوثين في بعد القيادة الاستراتيجية
تصورات المبحوثين لجميع عوامل ابعاد متغير المنظمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي .

٤- دراسة عبد الغفار، (٢٠١٠) ، بعنوان تصور مقترح لممارسة ادارة التغيير التربوي لدى القادة الاداريين بالإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة والدقهلية والغربية ، والتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستهم لإدارة التغيير التربوي .

هدفت الدراسة لمعرفة الى درجة ممارسة ادارة التغيير التربوي لدى القادة الاداريين في الادارات التعليمية بمحافظة القاهرة والدقهلية والغربية ، والتعرف الى المعوقات التي تحول دون ممارستهم لإدارة التغيير، كما هدفت الى محاولة التوصل التصور مقترح لممارسة ادارة التغيير ، ووضع ضمانات تنفيذه في البيئة المصرية . استخدم الباحث المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة البحث الذي يحتوي على الجانب النظري والعملي ، تكون مجتمع الدراسة من مديري الادارات ورؤساء الاقسام ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (١٤٢) فردا ،وقدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة مستخدما مجموعة من الوسائل والاساليب الاحصائية تمثلت في المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية والانحرافات المعيارية .
وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

لا يوجد معوقات كبيرة في عملية إدارة التغيير التربوية بالإدارات التعليمية وبدرجة عالية وابرز هذه المعوقات :-

- غياب النسق الفكري للتغيير التربوي .
- ضعف التقنية الادارية .
- جمود اللوائح وعدم مرونتها .
- عدم وجود نظام تقديم للإدارات التعليمية .
- مقاومة بعض العاملين لإدارة التغيير.

٥- دراسة محمد ومحمد، (٢٠١٠) ، بعنوان "متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة

التعليمية"

هدفت الدراسة الى تقديم نماذج تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة التعليمية والوقوف على الاسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير التنظيمي بالمؤسسة التعليمية .

استخدم الباحث النهج الوصفي في تناوله للدراسة نظرا لملائمتها للموضوع .

ابرز النتائج :-

١- عندما تتجح عملية التغيير فان هذا دليل على نجاح القادة ، حيث تتطلب عملية التغيير تكوين نظام جديد يقوم على تغيير ادوار ومهام القادة .

٢ - ينشأ التغيير من قوى داخلية أو خارجية .

٣ - تتضمن ادارة التغيير العديد من المحاور ، منها العمليات والبنية والثقافة والسياسات ويؤدي ذلك الى تعدد مداخل دراسة التغيير .

٦ - دراسة الهبوب، (٢٠١٢) ، بعنوان "الجامعة وثقافة التغيير "دراسة تحليلية" نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية "

هدفت الدراسة الى التركيز على أهمية قيادة التغيير في الميدان التربوي ، خاصة الجامعات لدواعي التغيير ، للتعرف على واقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية .

ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي النقدي ، وذلك عن مسارين متكاملين الاول يعنى بالتأصيل الفكري لثقافة التغيير ، و الثاني يعنى بالدور الريادي للجامعة في نقدي لإبعاد ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية ، سواء في الاطر التشريعية ، أو البنية التنظيمية ، او المشاريع والانظمة والانشطة التدريسية . وفي ضوء ذلك حدد الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن تسهم في تفعيل دور الجامعة في نشر ثقافة التغيير .

٧- دراسة عساف،(٢٠١٣) ، بعنوان ادارة الصراع التنظيمي واثرها في التغيير الاستراتيجي دراسة ميدانية .انطلقت هذه الدراسة لمعالجة عدة مشاكل منها قلة الدراسات بهذا الموضوع في الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي لتعزيز الابتكار والابداع والتميز والتطوير وتحسين الميزة التنافسية في المنظمة .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لا جراء الدراسة . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية بمحافظة الانبار واختيرت عينة منها والبالغ عددها (٥٢) مفردة . استخدم الباحث الوسائل الاحصائية لا استخراج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الاختلاف ومربع كاي وغيرها .نتائج الدراسة :-

توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات التي ترتبط بالسمات الشخصية والوظيفية والصراع التنظيمي ، والتغيير الاستراتيجي والابتكار والابداع والتطور والميزة التنافسية للمنظمة والتي تؤكد وجود العلاقة المعنوية والتأثير المعنوي فيما بين متغيراتها . وقدم الباحث عدد من التوصيات على هدى الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة بما يخدم المديرية العامة لتربية الانبار والمجالات البحثية الاخرى .

سادساً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة توصلت الباحثة الى الآتي :

- ضعف انتهاج المؤسسات التعليمية لعملية التغيير الاستراتيجي وتلك المتعلقة بالجوانب التطبيقية للتغيير الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات التربوية .
- غياب النسق الفكري للتغيير التربوي يؤدي إلى ضعف إمكانية تطبيق التغيير الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية .
- جمود اللوائح وعدم مرونتها تعد من أبرز المعوقات لعملية تطبيق التغيير الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية .
- مقاومة بعض العاملين لإدارة التغيير تؤدي إلى تأخير في عملية تطبيق التغيير الاستراتيجي وتطوير الاداء في المؤسسات التربوية .

- عندما تنجح عملية التغيير فإن هذا دليل على نجاح القادة ، حيث تتطلب عملية التغيير تكوين نظام جديد يقوم على تغيير أدوار و أداء ومهام القادة ، حيث إن عملية التغيير تكون نظام جديد يقوم على هذا التغيير قد يساعد في إمكانية تطبيق التغيير الاستراتيجي وتطوير أداء المؤسسات التربوية .
- ينشأ التغيير من قوى داخلية أو خارجية في المنظمة / المؤسسة والتي قد تؤثر في تطوير أداء المؤسسات التربوية.
- تتضمن إدارة التغيير العديد من المحاور ، منها العمليات والبنية والثقافة والسياسات ويؤدي ذلك إلى تعدد مداخل دراسة التغيير الاستراتيجي .
- يمكن تفعيل دور المؤسسات التربوية في نشر ثقافة التغيير والتغيير الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء المؤسسات التربوية .
- قد ترتبط السمات الشخصية والوظيفية والصراع التنظيمي ، والتغيير الاستراتيجي والابتكار والابداع والتطور والميزة التنافسية للمنظمة وعملية تطبيق التغيير الاستراتيجي وتطوير أداء المؤسسات التربوية والتي تؤكد وجود العلاقة المعنوية والتأثير المعنوي فيما بين متغيراتها .

الإطار النظري:

أولاً: لمحة تاريخية عن نشأة وتطور التغيير الاستراتيجي :-

- ١- التغيير الاستراتيجي نموذج تطبيق للنمو ١٩٥٠ لا واسط ١٩٦٠ .
عرف التغيير الاستراتيجي بالنمو التنظيمي باعتباره مرادفاً لتعظيم الأرباح بناء على دواعٍ داخلية تستهدف النمو القائم على تعزيز التطبيقات التنظيمية والتحسين المستمر لشروط العمل بحيث اتجهت النظريات خلال هذه الفترة نحو الإجابة على التساؤلات الآتية :
- ما الذي يتغير في التنظيم ؟

- ما الذي يجب تغييره حتى يتحقق النجاح ؟

٢- التغيير كاستجابة للبيئة :اواسط ١٩٧٠م الى ١٩٨٠م

بالنظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية فضغوط التغيير لم تعد داخلية واتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق وتزايد المنافسة ، فهنا التغيير يكون مفروضاً من الظروف البيئية ، وتحمل بعداً سلبياً الإزمات مثلاً فقد اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو البحث عن طريق الاستجابة للعوامل البيئية .

٣ - التغيير عملية ديناميكية مستمرة ، بداية ١٩٩٠م

وهنا أصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة وحتمية لا مفر منها، يمارس بشكل مستمر في المؤسسة مما يجبرها على تطويرها للأنظمة البشرية بشكل مستمر لتبقى في إطار العولمة وتطور التكنولوجيا وتزايد المنافسة بحيث حدد Carton ثلاث تفسيرات للتغيير الحالي المختلف عن سابقه من خلال معرفه (اصغر دوسة ،طالب وسوسن ، ٢٠٠٨ ، ٢٢)

• ضغوط الزمن : انخفاض مدة التنفيذ بالاعتماد على التكنولوجيا التي تسمح بدوران المعلومات بشكل أسرع .

• الضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة .

• قوة العولمة

٤ - التغيير كقدرة للتجديد : اواسط ١٩٩٠ ، اين تتجه المؤسسة للتغيير في بناء قدراتها : نقاط القوة الداخلية والتي تسمح بتشجيع او تثبيط التغيير وهذا التغيير المستقبلي والذي يؤدي للاهتمام بشكل خاص بدور المدير في انجاح عملية التغيير الاستراتيجي .(النجار ، ٢٠٠٧ ، ٧٠) .

• ثانياً : التغيير الاستراتيجي :

التغيير الاستراتيجي عبارة عن تحرك المنظمة بعيدا عن وضعها القائم تجاه وضع مستقبلي مرغوب يفرض رفع وتعزيز ميزتها التنافسية ، من خلال العقد الاخير مارس الكثير من بين اكثر (٥٠٠ شركة) نوع ما من التغيير الاستراتيجي ، وذلك عندما حاول مديروها دعم وتقديم الكفاءات الاساسية لشركاتهم ، وبناء اخرى جديدة للمنافسة بشكل اكثر فاعلية .
ولقد تبنت معظم هذه الشركات واحدة من بين ثلاثة انواع رئيسة من عمليات التغيير الاستراتيجي وهي:

١. اعادة الهندسة **Reengineering**
٢. اعادة الهيكلة **Restructuring**
٣. والتجديد والتحديث **Innovation**

١- اعادة الهندسة **Reengineering**

إن إعادة الهندسة تعتبر " اعادة التفكير الاساسي واعادة تصميم جوهرية للعمليات من اجل تحقيق تحسينات ملموسة على بعض المقاييس الاساسية والحديثة للأداء مثل التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، السرعة .

٢ - اعادة الهيكلة **Restructuring**

وهو نمط اخر من التعديل يعتمد على المديرين الاستراتيجيين لتنفيذ التغيير الاستراتيجي من اجل تحسين الإداء وتقوم اعادة الهيكلة على خطوتين اساسيتين (١) تقوم المنظمة بتقليص مستوى التميز والتكامل بحذف بعض الإدارات والاقسام او المستويات من الهرم الوظيفي .
(٢) تتجه المنظمة الى تقليص حجمها . بتخفيض عدد الموظفين لتخفيض تكاليف التشغيل .

٣- والتجديد والتحديث **Innovation**

التجديد أو التحديث في عملية إعادة الهيكلة غالبا ما تكون التقنية قديمة الطراز . لذا فان التجديد هو عملية تستخدم للتطوير وخلق تقنيات جديدة (سلع ، خدمات جديدة ، بما يمكن تلك المنظمات ان تغيير وتستجيب بشكل افضل للاحتياجات العملاء . ولا شك ان عمليات التحديث قد يترتب عليها تحقيق نجاح مثير ومذهل للمنظمة ويعتبر التحديث من اصعب واشق عمليات التغيير فيما يتعلق بإدارته) . (شارلز وهل ، ٢٠٠١ ، ٧٣٥)

• ثالثاً : مراحل التغيير الاستراتيجي :

١- تحديد الحاجة للتغيير :

- أن أول خطوة لعملية التغيير تتمثل في إدراك المديرين الاستراتيجيين لمدى الحاجة للتغيير . واحيانا قد تكون الحاجة واضحة ، عندما ينشأ صراع بين الاقسام ، أو عندما يتمكن المتنافسون من تقديم منتج يتفوق بوضوح على كل ما تقدمه المنظمة .

٢ - تحديد عوائق التغيير:

- قد تستغرق الجهود الذي تبذل من أجل التغيير وإعادة الهيكلة وقتا طويلا وكثيرا ما تتعرض للفشل نظرا لارتفاع مستوى المقاومة للتغيير على كل مستويات المنظمة . وهكذا تكون الخطوة الثانية في تطبيق التغيير الاستراتيجي هي تحديد العوائق او أشكال المقاومة للتغيير في المنظمة .

- وهناك أنواع من عوائق التغيير :
- العوائق على المستوى الكلي أو العمومي للمنظمة .
- العقبات على مستوى القسم .
- العقبات على المستوى الوظيفي .
- العقبات على المستوى الفردي .
- الصراع التنظيمي أحد العوائق الهامة نحو التغيير وبدوره ينقسم إلى :
- صراع كامن .
- صراع مدرك .
- صراع محسوس .
- صراع ظاهري أو معلن .
- توابع الصراع . (تشارلز وجونز، ٢٠٠١، ٧٤٥)

٣ - تطبيق التغيير:

- ويمكن للمديرين الاستراتيجيين استخدام أدوات لتنفيذ ومباشرة الاستراتيجية لتصميم هيكل تنظيمي لخلق التوازن في القوى يسهل من عملية التغيير .
- يتم تنفيذ التغيير الاستراتيجي عبر سلسلة من الخطوات يتعين على المديرين الاستراتيجي أتباعها ، اذا ما اريد لعملية التغيير الاستراتيجي النجاح . (مرجع سابق ، ٢٠٠١، ٧٥٢)

٤- تقويم التغيير :

- تتمثل الخطوة الاخيرة في التغيير تقويم أثار التغييرات الاستراتيجية والهيكل في اداء المنظمة .
- (تشارلز وجونز، ٢٠٠١، ٧٢٨)

رابعاً: أهمية التغيير الاستراتيجي :-

- يُعد التغيير الاستراتيجي شديد الأهمية، فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها، وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل، ويرى الخضيرى ، (٢٠٠٣) ، إن أهمية التغيير الاستراتيجي تنحصر فيما يأتي:-
- ١- الجانب الأول: الحفاظ على الحيوية الفعالة:-
- يعمل التغيير الاستراتيجي على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، وإلى تحريك الثوابت ، وإلى سيادة روح من التفاؤل.
- ٢- الجانب الثاني : تنمية القدرة على الابتكار والإبداع الإداري.

التغيير الاستراتيجي يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، فينمي التغيير القدرة على الابتكار في الأساليب والشكل والمضمون.

٣ - الجانب الثالث: إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:-

يعمل التغيير الاستراتيجي على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل المجالات.

٤- الجانب الرابع: التوافق مع متغيرات الحياة.

حيث يعمل التغيير الاستراتيجي على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

٥- الجانب الخامس: الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة:-

يعمل التغيير الاستراتيجي على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:-

أولاً: اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

ثانياً: معرفة مجالات القوة وتأكيدهما.(الخصيري، ٢٠٠٣، ٢٤)

والتغيير بالنسبة للمؤسسات يعني تغيير وتحسين أوضاع المؤسسة في الكم والنوع لمجالات المؤسسة بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الاعمال الروتينية والتوجه نحو الابداع (عبوي ،٢٠٠٦ ، ٤٥)

- خامساً : مكونات التغيير الاستراتيجي :

١ - البيئة المؤثرة في الاداء المؤسسي :

حيث تعمل المنظمات التربوية في عالمنا المعاصر في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وسريعة التغيير اقتصاديا وتقنيا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا ويهدف التغيير الاستراتيجي الى تحديد القوى البيئية المؤثرة في الاداء المؤسسي وتحديد ما اذا كانت تشكل فرصا حقيقية للنمو والتفوق او تهديدا للبقاء والمنافسة في بيئة تتسم بعدم الثبات وسعة التغيير .

٢ - تحديد الموارد والقدرات الاستراتيجية للمؤسسات التربوية :

ان تفاعل الموارد القيمة (ملموسة وغير ملموسة) مع القدرات الاستراتيجية يشكل الكفاءات الجوهرية والمثرة في اداء المؤسسات وتطويرها وهي تعتبر احدى القيود الاستراتيجية لخيارات الاداء في المؤسسات التربوية وتوجهاتها المستقبلية والاستراتيجية .

٣ - تطوير الرؤية ورسالة المؤسسة :

إن التغيير الاستراتيجي يسهم في تأطير رؤية ورسالة المؤسسة وهدفها الاستراتيجي ، فرسالة المنظمة تحدد أهداف استراتيجية موجهة وفق قيم وتوقعات المستفيدين .

بينما تعبر الرؤية والغرض عن الحالة المستقبلية المرغوبة في الاجل غير المنظور ، فكلاهما استجابة لتفاعل ديناميكي بين التغيير الاستراتيجي من ناحية والتغيير في الاداء المؤسسي من ناحية اخرى مما يؤدي الى المرونة في عملية التغيير الاستراتيجي كمدخل في تطوير اداء المؤسسات التربوية وتجديدها .

٣ - تطوير الخيارات البدائل الاستراتيجية:

تهتم هذه المرحلة من التغيير الاستراتيجي بتحديد اسس تطوير الخيارات الاستراتيجية اما يطلق عليه الاستراتيجيات العامة للتغيير الاستراتيجي في مجال تطوير الاداء ، المنافسة والقيادة او التركيز ، تليها توليد البدائل الاستراتيجية أو خيارات حماية المركز التنافسي الحالي او البحث عن موقع تنافسي جديد ، حيث ترافقها عمليات تقديم واختبار تلك الخيارات والبدائل الاستراتيجية وفق معايير الملائمة والقبول وامكانية التنفيذ.

٤ - التنفيذ والرقابة الاستراتيجية :

ان صياغة الغرض الاستراتيجي وتطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية تبقى ذات قيمة محددة ، تجسد ذاتها وان تتزامن مع متطلبات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية ومنها تحديد قضايا التغيير الاستراتيجي ومرونة التصاميم التنظيمية وتخصيص الموارد وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية لتعقب التطورات في اداء المؤسسات التربوية في بيئة تعليمية ناجحة للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة . (عبوي ، ٢٠٠٦ ، ٤٥)

ومما سبق فان اهمية التغيير الاستراتيجي تعتبر منهجا في مجال تطوير الاداء في مستقبل المؤسسات التربوية ومساعدتها في اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وفق معايير واضحة وذلك لمواجهة التحديات والتطورات بوسائلها المختلفة مما يساعد القائمين عليها على مواكبة التغييرات الحقيقية في عالم يتسم بالتغييرات السريعة والمفاجئة الى حد كبير بمرونة وكفاءة عالية .

سادساً: مداخل التغيير الاستراتيجي :

ولإحداث التغيير الاستراتيجي يمكن التعرف عليه من خلال المداخل الآتية:

١ - المداخل الإنسانية:

تفترض هذه المداخل أن البشر هم مفتاح أو مدخل للتغيير ، والبشر عنصر حيوي لنجاح المؤسسة ، حيث يتعين تأليف أهدافهم مع أهداف المؤسسة .

٢ - التخطيط الاستراتيجي:

إن التغيير طويل الأجل يقوم على فهم عميق لتأثير التغيير على كل سمات وعناصر النظام ، ويتطلب هذا رؤية مستقبلية وخطة استراتيجية قوية .

٣- المداخل السياسية:

تتبع أهمية هذه المداخل عندما تكون طرفاً قادراً على تغيير الوضع الحالي، كتخصيص أو توزيع الموارد أو إعادة صياغة الهياكل أو العمليات، أو نظم الاختيار والترقية والحفز، أو على تغيير هيكل المؤسسة وعملية صنع القرار.

٤-الرؤى، القيم، الثقافة : تركز الرؤية على المستقبل والغاية أو وسائل بلوغ الغاية، وقد يحتاج التغيير إلى تغييرات في ثقافة المؤسسة أو قيمها، بحيث تكون الإدارة والعاملين أكثر استعداداً للمشاركة في إحداث التغيير، (الجوار نه وديمه، ٢٠٠٧).

سابعاً: التغيير الاستراتيجي والتطوير في المؤسسات التربوية .

إن التغيير الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسات هي عملية نظامية مخططة تستخدم مبادئ علم السلوك التطبيقي بهدف رفع فاعلية الفرد والمؤسسة، ويتعامل تطوير المنظمات مع سلسلة كاملة لمشاكل الأفراد في المنظمة، وتسعى برامج تطوير المنظمات إلى تحقيق هدفين أساسيين:

١- تحسين أداء الأفراد والفرق والمنظمة ككل.

٢- منح المهارات الضرورية والمعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم.

ومما سبق يلاحظ أنه حينما لا يحقق الأفراد والمؤسسات ما تسمح به قدراتهم بالكامل، فإنه لا يمكن إحداث تطوير أو تغيير في المؤسسات و لا يمكن أن يحسن الوضع الحالي إلى وضع أفضل. وتثار في شأن العلاقة بين التغيير والتطوير بمنظمات الأعمال عدة تساؤلات مثل:-

١- هل التغيير يأتي أولاً ثم يتم التطوير ؟

٢- هل التطوير يبدأ ثم يليه التغيير ؟

٣- هل التطوير هو التغيير ؟

٤- هل التغيير هو أحد أدوات التطوير ؟

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين التغيير والتطوير نطرح آراء بعض المفكرين الإداريين في هذا المجال :-

- يرى البعض أن تطوير المؤسسات هو استجابة للتغيير، هو خليط من الاستراتيجية التعليمية المعقدة التي تهدف إلى تغيير المعتقدات والتوجهات وبنية المنظمة حتى تستطيع أن تتكيف مع التقنيات الجديدة والأسواق والتحديات ومعدل التغيير السريع نفسه، (تومي ، ٢٠٠٩ ، ١٨٥). ويذكر، (طائل، ٢٠٠٥)، أن منهم من يرى تطوير المنظمات يساعد القادة على مواجهة وتقبل التغيير من منظور أنه فرصة وليس تهديداً وهذه الآراء ترى أن التغيير يأتي أولاً ثم يتم التطوير.

- ومنهم من يرى أن تطوير المؤسسات عملية كيفية وليست كمية في التغيير، والابتكار، والإبداع، والتجديد في تقنية الإدارة، وأساليب العمل، والمعرفة التقنية، والمهارات الفنية الإنسانية الابتكارية، والسلوك القويم المبني على القوانين الروحية والوضعية، وهذا الرأي يؤيد ويؤكد على أن التطوير يبدأ ثم يليه التغيير.

- والبعض يؤكد أن " تطوير المؤسسات هو التغيير المخطط الذي يقصد به جعل الأفراد والفرق والمؤسسات يعملون بشكل أفضل. " وهذا الرأي يؤكد أن التطوير هو التغيير.

- ومنهم من يرى أن التغيير في ثقافة المؤسسة عملية أساسية لتطوير المؤسسات وحيث أن لكل مؤسسة ثقافة وهذه الثقافة يجب أن تُبدل إذا أرادت التغيير الدائم ويعتبر تغيير ثقافة المؤسسة السمة المميزة لتطوير المؤسسات، وهذا الرأي يؤكد أن التغيير هو أحد أدوات التطوير. وأياً كانت طبيعة العلاقة بين التغيير والتطوير فكلاهما يهدف إلى التحسين المستمر وتغيير الأوضاع إلى الأفضل، وتطوير المؤسسات يستلزم الإلمام بالأساس المعرفي للتطوير حيث يتصف بكونه واسعاً ومستمرراً وفي حالة تطور، (طایل، ٢٠٠٥، ١٥٤-١٥٩).

وهذا وتشمل عملية التطوير على عدة أسس يجب على القائمين على عمليات التطوير الإلمام بها وتمثل هذه الأسس في :-

١. نماذج ونظريات التغيير المخطط.

٢. نظرية النظم.

٣. المشاركة والتمكين.

٤. الفرق والعمل الجماعي.

٥. هياكل تعلم متوازية.

٦. استراتيجية التغيير المعيارية التعليمية.

٧. علم السلوك التطبيقي.

، (مرجع سابق، ٢٠٠٥، ١٦٠-١٦١).

وإدارة التغيير كما يذكر، (بير، ٢٠٠٦ م)، تتطلب من القادة ممارسة مجموعة من الأدوار تتمثل في وضع رؤية جذابه ومقبولة، ثم تطوير استراتيجية مقبولة لجعلها حقيقة واقعية، وتحفيز الناس لمتابعة الرؤية حتى في وجه العوائق والصعوبات، كما أن عليهم مسؤولية جعل المهمات الصعبة تسير بسهولة، وتدير تفاصيل لتنفيذ، وجمع الموارد المطلوبة، والإبقاء على طاقة الموظفين متوجهه الاتجاه الصحيح. (بير، ٢٠٠٥، ٥٧)

وحتى يتمكن التغيير الاستراتيجي من القيام بتطوير الاداء في المؤسسات التربوية، يرى)

روبنسون، (١٩٩٨، ٩) أن هذا يتطلب ما يأتي :-

- تقييم مدى استعداد المؤسسة للتغيير .
 - تقييم قدراتك وإمكانياتك الشخصية كفاءة للتغيير .
 - تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة .
 - تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته .
 - التعامل مع مصادر مقاومة التغيير .
 - تكوين فريق تطبيق التغيير .
 - التأكيد على الالتزام بالتغيير .
 - الإنصات للآخرين والاتصال بهم لاطلاعهم على رسالة التغيير
 - التعامل مع ضغوط التغيير . (روبنسون ، ١٩٩٨ ، ٢١)
- ويؤكد ، (السلمي ، ٢٠٠٥ ، ١١٦ - ١١٧) أن التغيير في المؤسسات يبرز من خلال الممارسات الآتية :-

- ١- إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمؤسسة .
 - ٢- تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراه ، ومرتكزا على التقنية وتطوير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار .
 - ٣- تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمؤسسة واعتماد البحث العلمية والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلاتها .
 - ٤- تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المؤسسة الداخلية ، وتنمية علاقتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير .
 - ٥- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف ، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها .
 - ٦- إدارة التنوع في مجالات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة ، من أجل مواكبة بل واستباق المتغيرات والاعداد للتعامل معها .
 - ٧- تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الاستراتيجية .
 - ٨- تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المؤسسة واحترام حرية التعبير لأعضائها على مختلف المستويات وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم .
- ويضيف السلمي ، (٢٠٠٥) ، أن هناك مجموعة من المهام الاستراتيجية الأساسية التي ينبغي أن تمارسها القيادات الإدارية في التعامل مع المتغيرات تتبلور فيما يلي :-

- ١- دراسة أوضاع المؤسسة ومتابعة الظروف والمتغيرات ، وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي والخارجي بشكل دوري .
- ٢- تحديد الأسس والتوجهات الاستراتيجية ، وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية .
- ٣- تحديد الأهداف الاستراتيجية وأسس ومعايير قياس النتائج والحكم على الإنجازات .
- ٤- وضع الخطط الاستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرض وتجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات
- ٥- تطوير آليات الرصد والمتابعة للكشف عن المتغيرات ، وتفعيل نظم البحث والتطوير .
- ٦- إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات و العلاقات بين قطاعات المؤسسة المختلفة .
- ٧- دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المؤسسة والعمل على تطويرها .
- ٨- متابعة الأداء على مستوى المؤسسة ، والعمل على تطويره بما يتفق مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (السلمي ، ٢٠٠٥ ، ١٨) .

ثامناً: التغيير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء :

حاول العديد من الباحثين اظهار طبيعة العلاقة بين التغيير الاستراتيجي والأداء ، وقد تعرف اغلبهم الى طرح افكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة ، فالمنظمات اليوم تميل نحو امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق الأداء التنظيمي ، ومما يدل على ذلك هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير ، فقد اشار (كوتر ، ٢٠٠٤) الى ان التغيير الاستراتيجي هو حجر الاساس الاكثر اهمية للأداء ، ويمكن النظر إلى الأداء على المدى البعيد على انها عملية مشتقة من التغيير الاستراتيجي ، أي إن التغيير الاستراتيجي مصدر رئيس للأداء التنظيمي الفاعل ، (هل وجونز، ١٩٩٢ ، ٦٩) .

تاسعاً: الاستنتاجات:-

- في ضوء الادب النظري والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى أن تطوير المؤسسات التربوية يأتي نتيجة واستجابة لمطلب التغيير الاستراتيجي وقد استنتجت الباحثة الآتي:-
- يعد التغيير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية ، و أحد الركائز الأساسية لتحقيق التطوير في اداء المؤسسات التربوية .
 - التغيير الاستراتيجي يعبر عن الرؤية الاستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها وثقافتها المشتركة في الابداع والتجديد والابتكار في تغيير وتطوير الاداء في المؤسسات التربوية .
 - تنفيذ التغيير الاستراتيجي يتم عبر سلسلة من الخطوات والتي يتعين على المدير الاستراتيجي اتباعها في تطوير الاداء في المؤسسات التربوية .
 - تسعى المؤسسات التربوية لتطبيق التغيير الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية ، استجابة للتغيرات البيئة المعقدة، منها متغيرات (البيئة الداخلية) الهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، والأفراد العاملين (ومتغيرات البيئة الخارجية) كالمتغيرات الاجتماعية ، الاقتصادية، السياسية ، والتكنولوجية.

- أن إدارة التغيير بنجاح تعتبر عملية معقدة وصعبة بالنسبة للمنظمات التربوية إذا ما تم ادراك الحاجة للتغيير والتطوير في أداء المؤسسات التربوية .
- تسعى المؤسسات التربوية إلى تحقيق أداء تنافسي، وذلك من خلال انتهاج أساليب التغيير الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية .

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الباحثة بالآتي :

- ١- أن تأخذ القيادات التربوية بنتائج البحوث الدراسات بعين الاعتبار في مجال التغيير الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية .
- ٢- ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تبني عملية التغيير الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية وتجديدها .
- ٣- تبني مدخل التغيير الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية .
- ٤- اقامة و الدورات الندوات والورش للقيادات التربوية لتوضيح كيفية صياغة الرؤية والرسالة والغايات و الأهداف الاستراتيجية لما لها من أهمية في عملية التغيير الاستراتيجي ودوره في تطوير الأداء المؤسسات التربوية وتحسينها .

المقترحات :

- ١- دور التغيير الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية .
- ٢- معوقات إدارة التغيير الاستراتيجي لدى القيادات التربوية في تطوير أداء المؤسسات التربوية .
- ٣- الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية .
- ٤- متطلبات التغيير الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية .

قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية :

- ابو النصر ، مدحت ، (٢٠٠٨) ، التفكير الابتكاري والابداعي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر .
- أحمد، أحمد ابراهيم ، (٢٠٠٤) ، التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر العربية.
- اصغر دوسة ، طالب وجواد حسين سوسن ، (٢٠٠٨) ، التغيير الاستراتيجي ، وانعكاساته على الاداء التنظيمي ، مجلة الادارة ، العدد (٦٩) ، بغداد
- بشر، يحي منصور وهجرس، مهدي صالح والجنابي، فاضل زامل(2000)،دراسة تقييمية لواقع مكاتب التربية والتعليم،(المراكز التعليمية) ،في مديريات محافظتي إب وأبين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، المشروع اليمني الألماني وزارة التربية والتعليم، اليمن.
- بير ، مايك ، (٢٠٠٦) ، إدارة التغيير والتحول، تعريب : محمد رياض الأبرش شركة الحوار الثقافي بيروت، لبنان.
- الجوارنة ديمة محمد وصوص، (٢٠٠٧) ، صعوبة ممارسة ادارة التغيير لدى القادة الاداريين في مديريات التربية والتعليم في اقليم شمال الاردن ، ط١ عمان ، الاردن.
- الحواجرة ، كامل محمد (٢٠١٢) ، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ، العدد ٤٥ ، السنة السابعة ، جامعة البتراء الاردن.
- الخضير ، محسن الحمد ، (٢٠٠٣) ، ادارة التغيير ، دار الرضا للنشر ، دمشق، سوريا.
- دافيد ويلسون ، (١٩٩٩) ، استراتيجية التغيير ، ترجمة تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر .
- روبسون ، دنا، وروبنسون جيمس، (١٩٩٨) ، التغيير أدوات تحويل الافكار الى نتائج . تعريب مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) .
- السلمي، علي ، (٢٠٠٥) ، ملامح الادارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على ادارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الاداري الثالث : إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري " نحو ادارة متغيرة فاعلة " جدة ، السعودية.
- شقورة ، منير حسن(٢٠١٢) ادارة التغيير وعلاقتها بالأبداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- طایل ، مجدي محمد محمود ، (٢٠٠٥) ، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، بحث مقدم الى الملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير و متطلبات التطوير في العمل الإداري(نحو إدارة متغيرة فاعلة) جدة ١٨-١٩ صفر (٢٩-٣٠ مارس ٢٠٠٥ م).
- عبد السلام ، ابراهيم عبيد،(٢٠٠٠)،التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي " دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية "كلية التقنية الادارية للشئون الاكاديمية .

- عبد الغفار، السيد احمد،(٢٠١٠)، تصور مقترح لممارسة ادارة التغيير التربوي لدى القادة الاداريين بالإدارات التعليمية، في محافظة القاهرة والدقهلية، المجلد(١٦)، العدد(٢)، ص ص ٧٧-١٣٦، القاهرة، مصر العربية.
 - عبوي، زيد منير، (2006)، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز للمعرفة، عمان، الأردن.
 - العطيات، محمد بن يوسف النمران، (٢٠٠٦)، إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة ١، عمان، الاردن
 - الفيروز ابادي، مجد الدين محمد يعقوب،(٢٠٠٨)،معجم القاموس المحيط، دار المعرفة،بيروت، لبنان.
 - فريد النجار، (٢٠٠٧)، التغيير القيادة والتنمية التنظيمية محاور الاصلاح الاستراتيجي في القرن ٢١، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
 - مفتاح، صالح، (٢٠١١)، والتغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، الملتقى الاداري حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب، البليدة، ٢٠١١/٨/١٩، الجزائر.
 - محمد، محمد، (٢٠١٠)، متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة / (٧٤).
 - محمد حسين عساف،(٢٠١٣)، ادارة الصراع التنظيمي واثرها في التغيير الاستراتيجي، جامعة سانت كليمانس فرع الانبار، الانبار، العراق
 - معمر واخرون،(٢٠١٣)، تنفيذ الميزانية في المؤسسات التربوية دراسة حالة، بلدة عمر، جامعة قاصدي مرباح، بحث تخرج غير منشور.
 - العادلي، محمود صالح، (٢٠١٤)، دور المؤسسات التربوية في تعزيز العلاقة التكاملية بين الاجهزة الامنية والتربوية في البلاد العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية (الموافق ١١-١٣ نوفمبر كلية الحقوق / جامعة البحرين).
 - الهبوب، أحمد غالب،(٢٠١٢)، الجامعة وثقافة التغيير، دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا- ثقافة التغيير- (الأبعاد الفكرية، العوامل، التمثلات)، ٦-٨ تشرين الثاني/نوفمبر، عمان، البحوث المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية الاردن.
 - شارلز وهل، (٢٠٠١)، الادارة الاستراتيجية، ترجمة . رفاعي، محمد رفاعي .د. محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريح، ط٢، الرياض، السعودية.
 - يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢) الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر.
- ثانياً المراجع الاجنبية .:**

- Daft , Richard ,L., (2001) **Organization Theory and design**

,7th,southwestern college publishing .U.S .A Z & O

- George, Li & Rojagopalanl ,(1990) .**Process Important Quait and Leading Effects Management Science . Journal, VOT – No 1.**
- Wright ,P, (1996) **Strategic Management and Leadership Concepts and case ,3.d. U.S.A prentice hill**