



أكاديمية الشرطة الملكية

منهاج دورة

القيادة التحويلية وإدارة التغيير

2020

الفهرس

رقم الصفحة	اسم المادة
4-8	القيادة التحويلية: <ul style="list-style-type: none">- مفهوم القيادة التحويلية.- عناصر ومبادئ القيادة التحويلية.- خصائص ومميزات القيادة التحويلية .- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.- أهمية القيادة التحويلية للمنظمات .
11-17	مفهوم إدارة التغيير: <ul style="list-style-type: none">- مفهوم إدارة التغيير، أهمية التغيير- أهمية إدارة التغيير في التطوير الإداري- خطوات ومراحل التخطيط للتغيير- مفهوم وأهمية إدارة التغيير الذاتي.- النموذج العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات

17-21	<p>مقاومة التغيير:</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم مقاومة التغيير - مهارات التعامل مع مقاومة التغيير - أسباب مقاومة التغيير - استراتيجيات التعامل مع التغيير
21-26	<p>إعادة بناء العمليات (الهندره) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مفهوم وأهمية إعادة بناء العمليات (الهندره) - مبادئ وعناصر ومرتكزات إعادة بناء العمليات (الهندره) - إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإعادة بناء العمليات
27-28	<p>قائمة المراجع</p>

أصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".¹

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي.

فالقيادة التحويلية Transformational Leadership هي قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، والقائد التحويلي: هو الذي يتمتع بجاذبية مؤثرة وحضور قوي، يسعى دائماً للتحويل من الوضع القائم إلى وضع أفضل، من خلال تطوير رؤى مستقبلية جديدة يعتمد في تحقيقها على استثارة العاملين معه عقلياً وعاطفياً.

(1). خريش عبدالقادر، شويمات كريم، المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 1، ديسمبر 2005م، ص ص: 1-22.

عناصر القيادة التحويلية:

هنالك اربعة ابعاد او عناصر للقيادة التحويلية وهي على النحو التالي : ²

1. الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .
2. الحفز الالهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .
3. الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .
4. الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

خصائص القائد التحويلي :

- أنه المسؤول عن إحداث التغيير تحقيقاً للأفضل.
- يقدم رؤية مستقبلية مثيرة ومحفزة للجميع، يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها.
- لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين؛ مما يؤدي إلى إقناعهم بالتغيير وعدم مقاومته.
- مبدع في التفكير والتنفيذ، وفي إدراك المشكلات وحلولها، والفرص واقتناصها.
- يتمتع بالمصداقية ويتميز بالنزاهة والاستقامة.
- لا يتدخل في سير العمل إلا في حالات الضرورة
- يشعر العاملون معه بأهميتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

2 .(درويش ، ماهر صبري (2009)، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد 78، ص ص : 100-141.

أدوار القائد التحويلي

- التفريق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه ليستطيع إدراك الحاجة إلى التغيير والتعامل مع متطلباته.
- إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى وتحديد الرسالة والأهداف ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها في ضوء الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في المنظمة.
- اختيار نموذج التغيير ومسارته، من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أعلى فعالية ممكنة.
- العمل على تطوير وتغيير النظم والتنظيمات القائمة، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات الكبرى المبتغاة.
- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية.
- التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات. من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

- * - ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة :
- أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير ، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .
- وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع (Burn 1978) في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة .

إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، أطلق عليه Burn مسمى القائد التحويلي .

ووفقاً لدراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية .

أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير .

- إدارة التغيير :

يعد مفهوم إدارة التغيير موضوع مثير للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ، ويرجع ذلك لعدة أسباب ، لعل منها أنها لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير ... كما أن هناك عدة أنواع من التغيير ، ولكل منها مسمى مختلف

، مثل : التغيير المخطط والتغيير الطارئ (Wilson, 1992)،

التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي (Pettigrew, 1987)،

التغيير الجذري والتغيير التدريجي (Burnes, 1996) .

ويوضح (Tushman and Anderson 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية . وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي (Kotter, 1997) ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية (Kotter, 1997).

ويمكن تعريف التغيير بأنه مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة ، عملا على استعادة التوازن .³

وللقيادة أيضا دور فعال وبارز في التغيير التحويلي (Transformational change) وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المنظمة، وإيجاد زخم للتغيير حتى وإن لم يتم تحديد الوضع المستقبلي للمنشأة .

أهمية القيادة التحويلية للمنظمات :

وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي الى عدة عوامل :

1. تسعى القيادة التحويلية الى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات ، والعمل على تطوير مهاراتهم و تعزيز ثقتهم بأنفسهم .
 2. تتبنى القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الاخلاقية " التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني .
 3. القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات و التي بحاجة الى التغيير .
- وقد حدد (Higgs and Rowland 2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة ، وتتضمن تلك الكفاءات مايلي :
- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير - حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير .
 - إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم بمجموعة من الادوات والعمليات .

3 .(كشك ، محمد (1999)، المنظمات واسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص : 126 .

- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير .

- التنفيذ والمحافظة على التغييرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة .

- تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير ، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير .

. صياغة الرؤية :

- تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة .. وقادة التغيير قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم .. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير (Kotter, 1996) ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح (Kanter, 1992; Kotter, 1995) حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة .. واقترح (kotter 1996) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته .. ويقول Kotter أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير .

وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير، فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة ، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنشأة ، وعند طرح القائد للرؤية لابد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع الهامى .. والرؤية الفعالة بحسب رأى (Kotter, 1996) يمكن تخيلها، يرغب في تحقيقها، يمكن رؤيتها، ومرنة، ويمكن إيصالها . وتعتبر الرؤية المشتركة أساساً للتغيير الفعال . ويؤكد (Kotter, 1997) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي.

ويقول أن الرؤية :

- توضح الاتجاه للتعغير .

- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التعغير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد .

- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال .

- الإستراتيجية :

. أوضحت أدبيات التعغير (Nadler, 1989; Kotter, 1995) أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التعغير، فإدارة التعغير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة ، فعملية التعغير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه ، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة .

والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (Covey, 1992) وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنشأة .

وأوضح (Nadler 1989) أنه لكي يكون التعغير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية :

- العقلانية - لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتعغير .

- أصحاب المصالح - مناقشة أصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التعغير .

- أهداف الأداء - تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنشأة للتعغير .

- العمليات والبناء التنظيمي - كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية .

- أسلوب التشغيل - المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض .

مفهوم ادارة التغيير، اهمية التغيير :

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ ... وقد وردت في الأدبيات تعاريف عدة لإدارة التغيير ، منها على سبيل المثال.

تعريف (Recordo 1995) أن التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .

هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة . ويرى (Harper 1998) أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة ، والدفع بشكل مستمر ومتواصل لتحقيقها ... وفي أي جهد للتغيير ، يمثل (تنفيذ التغيير) مصدر لتحقيق الميزة التنافسية (Tushman and Anderson, 1997) .

نظراً للتطور التقني وما صاحبه من تطورات في بعض أو كل العناصر المكونة للتنظيم أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة العليا منها مهمة وبشكل كبير بعمليات التغيير والتطوير بل إن نجاحها يعتمد كثيراً على مدى فاعليتها في هذا المجال.

والقيادة الفعالة تحرص على وضع استراتيجية ملائمة ومرنة تسير وفقاً لها هذه العمليات، كما تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته. وهذا التغيير والتطوير قد يمتد ليشمل السياسات وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي والمراكز والرؤساء، كما يشمل: . الإجراءات والسلوكيات والعنصر البشري والتقني وحتى الموارد المالية للمنظمة ومصادرهما.

فيلبو يؤكد (أن مهارة القائد في وضع إستراتيجية التغيير تعتبر من المهارات التي يجب توافرها فيمن يقود مشروعاً في ظل اقتصاد متغير). ولقد دلت التجارب على أن فاعلية القائد في صنع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على:

- قدرته على تحليل ردود الفعل لدى التابعين وكيفية معالجتها.
- مرونته في التكيف مع المواقف.
- استخدامه للنمط القيادي المتلائم مع متطلبات التغيير.

أما الأساليب التي يمكن بواسطتها تقليل فرص مقاومة التغيير لدى المرؤوسين أو التابعين فيمكن اختصارها في النقاط التالية:

- إعطاء معلومات وافية عن التغيير من حيث طبيعته وتأثيره ومضمونه ونطاقه مما يبذل المخاوف ويزيد من فرص القبول.
 - خلق الجو الملائم لقبول التغيير أو التهيئة له.
 - إشراك التابعين في تحديد أهداف التغيير.
 - الاهتمام بالآراء المختلفة للعاملين حول معارضة التغيير ومعرفة الأسباب التي تقف وراء المعارضة ومناقشتها معهم، وتفهم وجهات نظرهم ومحاولة تقليل الأضرار النفسية والمادية والتي قد يتعرضون لها بسبب التغيير أو حتى إعطائهم الضمان بعدم حدوثها.
 - إرضاء المعارضين وإغرائهم ماديا ومعنويا بقبول التغيير، وفي حال عدم استجابتهم للجوء للأساليب السلبية من نقل وتهديد وتقليص للصلاحيات وغيرها، دون المبالغة والتي بدورها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ربما تزيد من مقاومة التغيير.
- التكيف مع متطلبات التغيير: .

ينقسم القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى القادة ذوي المرونة العالية، والقادة ذوي المرونة المنخفضة. وفيما يلي عرض لأهم خصائص كل منهما:

أولاً: القائد ذو المرونة العالية يتمتع بـ

- القدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها.
- عقلية متفتحة يصغى بها لوجهات النظر ويمكن أن يقتنع بالصالح منها.
- يعمل بروح الفريق ويستمتع لمرؤوسيه.
- يدير بالمشاركة. واقعي وعادل، متفائل وموضوعي ومستقل بشخصيته.

يؤمن بأن هناك أساليب مختلفة لمواجهة موقف واحد، وأن مرونته لا تكفي وحدها بل يجب أن تعزز باستخدامه لها وفقاً لمتطلبات التغيير.

ثانياً: القائد ذو المرونة المنخفضة ويتصف بـ:

عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة.

منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة وفي كل شيء.

يميل إلى وضع القيود واحترامها.

يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين

يهتم بالاستقرار في العمل وعدم التجديد

يستمتع لرؤسائه دون مرؤوسيه ويهتم بعلاقاته معهم.

انعزالي غير متعاون وغالباً ما يعارض التغيير.

أهمية إدارة التغيير في التطوير الإداري :

وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل .

وقد ركز Kotter أيضاً على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين .

ـ الاتصال :

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير (Kotter, 1995; Stace and Dunphy, 1994) حيث تحتاج المنشأة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية .. فقد كتب (Stace and Dunphy 1999:120) " أن أهم المهام الأساسية للقادة

صياغة رؤية جديدة لقيادة المنشأة للمستقبل المأمول ، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المنشأة ، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله ، وان يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية ، ولا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية ، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها .. أن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير (Reger, et al. 1994; Smith, 1998) ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توافر عناصر أساسية، حددها (Kotter, 1996:90-91)، فيما يلي :

- البساطة **Simplicity** - البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة .
- استخدام البلاغة والمثال - التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال .
- تنوع الطرح والنقاش.
- التكرار .
- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية .
- التغذية العكسية .

* - التزام وقناعة القيادة :

* . يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنشأة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنشأة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

وأكد (Nadler, 1989) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانات المادية والبشرية لدعم التغيير .. ويرى (Nadler, 1998; Morris and Roben, 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير . وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة ، فقد أكدت الدراسات (e.g Maurer, 1996; Strebel, 1994) أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير ، لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

* - التحفيز والإلهام :

* . يعمل القائد ((الفعال)) على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل ... وفي أي عملية تغيير ، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية ، ويقول (Kouzer and Posner, 2002) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام .. وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنشأة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية ، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير ... ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافآت الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً (Kotter, 1995a) وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز والهام التابعين .

وقد ركز (Nadler, 1998; Kotter, 1995a) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير . ويقدم (Spitzer, 1996) العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول ، ومن تلك الأسباب الاعتماد بشكل رئيس على المكافآت المالية، وغياب التقدير والاعتراف، ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف .

* - تمكين العاملين :

* . أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين .. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم ، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين .. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية ، حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. 2002, Al.) ويرى (Bennis and Nanus 1985) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت .. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية . وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass and Avolio,1993) ، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992) .

* . أوضحنا الاتجاه المتزايد لأهمية قيادة التغيير .. وبيننا أن هذا عائد لسرعة التغيرات التي تتعرض لها المنشآت ، وندعو المنشآت للاستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات .. ولا يمكن أن يشكل أسلوب القيادة التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير .

إن مفهوم القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا الإدارية كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت الدراسات أن فاعلية القيادة التحويلية يعتمد على توافر عناصر أساسية .. الاعتقاد البارز أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير .

وأخيرا، يتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية .
وختمنا بإبراز دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير .

مفهوم وأهمية ادارة التغيير الذاتي:

يمكن تعريفها بأنها منهجية للتعامل مع الانتقال أو التحول من أهداف أو عمليات أو تقنيات المنظمة ، ويكون الغرض من ادارة التغيير هو تنفيذ استراتيجيات لاحداث التغيير والسيطرة عليه ومساعدة الناس على التكيف معه .

يعود مفهوم ادارة التغيير الى اوائل القرن العشرين حين تم تطوير نموذج Kurt Lewin من ثلاث خطوات للتغيير في الأربعينيات ، ثم نشر كتاب ايفيريت روجرز بعنوان "انتشار الابتكارات " عام 1962م ، وتم تطوير نموذج الجسور الانتقالي عام 1979م ، ومع ذلك لم تصبح ادارة التغيير بفاعلية تبدأ بتحديد ما نطمح الى تغييره ، ثم اقناع اصحاب المصلحة بجدوى عملية التغيير .

مقاومة التغيير:

مفهوم مقاومة التغيير

ليست مقاومة التغيير ظاهرة متعلقة ببيئة العمل والموظفين فحسب وإنما هي ميل عام يمكن ملاحظته لدى معظمنا في هذا المجال او ذاك وعادة ما يواجه المدراء مشاكل خطيرة في الاستراتيجيات والخطط الجديدة نتيجة مقاومة التغيير لدى الموظفين ، هذه المشاكل قد تدفع الإدارة الى التعديل في خططها أو تغييرها جذريا او حتى التنازل عن التغيير تحت ضغط مقاومة التغيير .

- هو مصطلح يشير الى رفض الموظفين العلني او السري للتغيرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم ان هذه التغيرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية او المصلحة العامة ، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي او جماعي ، سري أو علني .
- وتعتبر مقاومة التغيير المسؤول الرئيسي عن فشل اكثر من ثلث استراتيجيات تطوير المؤسسات الكبرى .

اسباب مقاومة التغيير:

يعتبر فهم اسباب مقاومة التغيير لدى الموظفين مفتاح علاج مقاومة التغيير ، ليس فقط بالنسبة للإدارة وإنما بالنسبة للموظفين انفسهم ، لنتعرف أكثر على الاسباب الثلاثة الأبرز لمقاومة التغيير التنظيمي في بيئة العمل .

تضارب المصالح بين الإدارة والموظفين السبب المباشر لمقاومة التغيير .

هنالك عشرات الأسباب التي تقف وراء مقاومة التغيير التنظيمي ، لكن اهمها وابرزها على الإطلاق هو تضارب المصالح والرؤى بين الموظفين والإدارة ، حيث يشعر الموظفون ان التغيرات الجديدة التي تحاول الادارة ادخالها تتعارض مع مصالحهم الشخصية او مع الصالح العام للموظفين والشركة ، ما يدفعهم لاتخاذ موقف سلبي من الاستراتيجيات الجديدة ، ما يؤدي بدوره الى افضصال عملية التغيير او اعاققتها عن التقدم .

- ويمكن القول ان جميع الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير تصب في تضارب المصالح هذا فغياب الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة ، وتحييد الموظفين عن عملية التغيير وكأنها نزلت فجأة من السماء وشعور الموظفين بفقدان السيطرة وغيرها تؤدي جميعا الى توليد الصراع بين الإدارة والموظفين نتيجة تضارب المصالح .
- من اسباب مقاومة التغيير ايضا :

- سوء تقدير الادارة لعملية التغيير : يتفق خبراء الادارة ان عملية التغيير التنظيمي ليست عملية سهلة على الإطلاق ، ومن الأسباب المهمة لمقاومة التغيير في المؤسسات هو مبالغة الادارة بقدرة الموظفين على الانصياع للتغيير او مبالغتهم بقدر التغيير الذي تحتمله المنظمة او حتى مبالغتهم بالخطة الزمنية لاحداث التغيير .
- سوء فهم الادارة لمقاومة التغيير ، قد يعتقد بعض المدراء واصحاب الأعمال ان مقاومة التغيير اشبه بحركة تمرد من قبل الموظفين دون التفكير بالأسباب الحقيقية لهذا التمرد ، فعليا يقاوم الموظفون التغيير من منطلقات تشعرهم بالكمال والقوة يدافعون عن احترامهم لانفسهم وعن استمرارهم في العمل وقدرتهم على التأثير .
- عدم فهم الموظفين لحقيقة التغيير واهميته ، ما لم يتمكن الموظفون في المستويات الإدارية المختلفة من استيعاب اهمية التغيير الذي تقترحه الإدارة وفائدته للمؤسسة ، لا يمكن انذاك أن تتوقع منهم قبول التغيير ودعمه ، لذلك يجب ان يهتم مدير التغيير بالحوافز المختلفة التي تشعر الموظف بقيمة التغيير واهمية مشار كته بعملية التحول .
- الصراعات الوظيفية تعيق ايضا عملية التغيير فعندما يكون هنالك صراعات من بعض الموظفين وبين مدير التغيير قبل كل شيء يجب ان يهتم اختيار مدير عملية التغيير بشكل حكيم .
- التنفيذ السيء لعملية التغيير : فمهما كان حجم التغيير الذي تحاول الإدارة القيام به لابد ان يتم وضع خطة واقعية وقابلة للقياس والمتابعة وقد يتفق الموظفون مع جوهر التغيير ويعارضون الالية والطريقة وتشمل الأخطاء الشائعة في تنفيذ عملية التغيير :
 1. التغيير بشكل مفاجئ ودفعة واحدة دون التمهيد أو تجزئة عملية التغيير .
 2. محاولة فض التغيير بشكل تعسفي على الموظفين واعضاء المؤسسة .
 3. اختيار توقيت سيء للتغيير .
 4. تكليف اشخاص غير مؤهلين – ومعروف عنهم عدم اهليتهم بادارة عملية التغيير .
 5. وجود تاريخ للادارة مع التغييرات العشوائية والتراجع عن التغيير ، ما يجعل الموظفين ينظرون الى التغيير في المؤسسة كموجة مؤقتة سرعان ما تتحسر .

6. اعلان تغيير غير واضح وغير مفهوم للجميع .
7. تجاهل أهلية الموظفين لقيادة المرحلة المقبلة .

استراتيجيات التعامل مع التغيير

1. الأتصال الفعال هو حجر الزاوية في عملية التغيير وعملية التواصل يجب ان تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الإدارية المختلفة وعلى قدر اهمية وحجم التغيير والهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الأعلان عن الخطط الجديدة هو تجنب الموظفين الشعور بالصدمة او المفاجئة واشراكهم بعملية اتخاذ القرار في الشركة أو المؤسسة .
2. انشئ رابطا بين التغيير والقضايا الأخرى التي تهم الموظفين فعلا فليس كل من في الشركة يهتم فعليا بصافي الأرباح ان لم يكن هنالك فائدة حقيقية على مستوى دخل الموظف ، لكن عندما يشعر الموظف ان التغيير القادم سيضعف من الأمن الوظيفي وسيسمح للموظف بالاستفادة من الانتاجيه الى جانب المرتب او سيمنحه امتيازات مهمه .
3. اهتم بالتنفيذ كما قلنا سابقا ربما يتفق الموظفون مع رؤية الإدارة بشكل كامل ، لكنهم يقاومون التغيير لأن الأشخاص القائمين على التغيير عدائيون أو غير مؤهلين ، او لان وقت التغيير غير مناسب وربما لأن الخط الزمني لاحداث التغيير غير منطقي ، كل هذه التفاصيل وغيرها تؤثر بشكل كبير على قبول الموظف عملية التحول في المؤسسة .
4. التغيير الهادئ والمجزأ لديه فصل اكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف ، فالتغيير بالاسواق المستهدفة عندما يكون سريعا ومفاجئا سيواجه مقاومة اكيدة من موظفي المبيعات لكن اشراك الموظفين بوضع رؤية للسوق الجديد والتخطيط للحملة الاعلانية .
5. علاج مقاومة التغيير يجب ان يكون ضربه استباقيه اي ان استراتيجية مقاومة التغيير يجب ان تكون جزءا من خطة التغيير وليست استجابة لردة فعل الموظفين لان التعامل مع مقاومة التغيير بعد بدء عملية التحول لن يكون امرا سهلا وغالبا ما يؤثر على مخرجات الخطة .

اخيرا : تواجه الإدارات مقاومة التغيير بطرق مختلفة بعض المدراء يلجؤون الى فرض التغييرات بطريقة تعسفية وقد ينجحون بذلك لكنهم بلا شكل لن يستطيعوا تحقيق نتائج التحول المطلوبة ، فيما تعمل الإدارة الحكيمة على بذل المزيد من الجهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالامان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق اهداف التغيير .

إعادة بناء العمليات (الهندره)

عملية إعادة هندسة الأعمال او ما يطلق عليها بالمصطلح الهندره (Reengineering) هي في علم الحاسوب والإدارة نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات المفتاح لهذه العملية هو انه يجب على المنظمات النظر في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن ان تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات لتحسين كيفية سير الأعمال .

يمكن تعريفها بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الادارية والاستراتيجية ذات القيمة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية .⁴

كما يمكن تعريفها بأنها إعادة هندسة العمليات الادارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة للإدارة العليا ايضا رغبتهم الأكيدة في اجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة ، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحسين مستويات عالية من رضا العملاء .⁵

4 .(قوي ، بوحنية (2007) ، إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقارنة معاصرة) ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، ص : 137.

5 (الرب ، جاد (2009) ، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، مصر ، ص ص : 86-87.

مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية :

من اجل انجاح اعادة هندسة العمليات الادارية في أي مؤسسة يجب ان يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية ، على النحو التالي : ⁶

1. تقوم الهندرة على اعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها .
2. تقوم على اساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها .
3. تسعى الهندرة الى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة .
4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لاداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات .
5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات .
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل .
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء .

عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية :

ان اعادة هندسة العمليات الادارية كأسلوب من الأساليب الادارية المتبعة يتكون من اربعة عناصر رئيسية :

1. تركيز اكبر على عملاء المنظمة (داخليا وخارجيا)
2. اعادة تفكير جوهرية في العمليات في المنظمة التي تؤدي الى تحسينات في الانتاجية وزمن الدورة .
3. اعادة التنظيم الهيكلي ، أي كسر الهرميات الوظيفية الى فرق تتجاوز الحدود الوظيفية .

6 .) عقيلي ، عمر وصفي (2001م) ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ص : 51.

4. معلومات ونظم مقاييس جديدة ، أي استخدام احدث ما توصلت اليه التقنية للحصول على تحسن في توزيع البيانات ، واتخاذ القرارات .⁷

بينما تتمثل عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية على النحو التالي :

1. اعادة التفكير الجوهرى : وتعني ان جميع العمليات والاجراءات القديمة يجب ان يقضى عليها ويحل محلها اساليب جديدة في العمل ، علاوة على أن اعادة هندسة العمليات تصل الى الجذور ، ولا تقوم بالتغيير المظهري .⁸
2. اعادة تصميم العمليات الادارية : تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا ، او عددا من المدخلات لأخراج مخرجات معينة ولا تركز على اعادة هندسة وحدات تنظيمية ، او هياكل بل على اعادة هندسة كيفية اتمام العمل ، من خلال تغيير الوظائف والمهام ، وتغيير الهياكل التنظيمية والتغيير السلوكي للأفراد العاملين .⁹
3. اعادة التصميم الجذري : ان الهندسة الادارية تقترض أن العمليات الماضية والحالية غير كافية ، ولهذا ينبغي التأكيد بشكل اكثر على حلول جذرية جديدة تتضمن ترك الوضع الراهن تماما ، والبدء من جديد مع اتباع اساليب ابتكارية .¹⁰

-
- 7 .(لونيثال ، جفري (2002م) ، اعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، ترجمة عبدالله خالد ، دار المريخ ، الرياض، ص : 35 .
 - 8) . مصطفى ، احمد سيد (2005) ، ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص : 350.
 - 9 .(حسين ، سلامة عبدالعظيم (2007م) : ثورة اعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، ص : 29.
 - 10 .(العجمي ، محمد حسين (2005م) ، استراتيجيات الإدارة الذاتية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص : 310.

4. التحسين المستمر : فلا تعد التحسينات الهامشية في الأداء الكافية ، ولذلك يجب السعي وراء اداء شامل ومثير (ثوري) والتحسين المثمر يحقق تحسن جذري محسوس وطفرة واسعة وتغوق طموح .¹¹

وتعمل جميع عناصر الهندرة السابق ذكرها في منظومة واحدة يؤثر كل عنصر فيها ، ويتأثر ببقية العناصر فاعادة التفكير في اساسيات تشغيل وإدارة مؤسسة ما سوف يقود قياداتها الى اكتشاف الأساليب البروقراطية الخاطئة ، ومن ثم اعادة النظر في الأسس التي تحدد اساليب العمل المتبعة وما بها من ثغرات وهذا يؤدي الى تحديد العمليات الرئيسية التي تنبع من التفكير في اساسيات التشغيل وكلاهما له علاقة وثيقة باعادة التصميم الجذري للوضع القائم لاحداث تغيير جذري يقود المؤسسة الى نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في مؤسسة ما لا يمكن ان تتحقق بالصورة المنشودة ، الا في ظل اعادة التفكير في اساسيات التشغيل ، والادارة التي تحدد اساليب العمل المتبعة وما يكون هنالك من ثغرات الى جانب تحديد العمليات الرئيسية واعادة التصميم الجذري للوضع القائم بهدف احداث التغيير الجذري المنشود .¹²

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإعادة بناء العمليات

الإدارة : هي الاستفادة من الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المؤسسية بأقل تكلفة ووقت وجهد وأفضل عائد ممكن.

الجودة : هي الموازنة بين الأهمية النسبية لكل من مكونات العمل الكمية والنوعية ومتلقي الخدمة.

الشاملة : تشمل جميع مكونات العمل داخل المؤسسة وبمشاركة جميع العاملين.

11). حسين ، سلامة عبدالعظيم (2004) ، اتجاهات حديثة في الادارة المدرسية الفعالة ، دار الفكر ، الأردن ، ص : 111.

12). فهمي ، فاروق (2010 م) ، المنظومة والهندرة في اعادة منظومة التعليم التاريخ : 2014/1/12 م ، موقع الكتروني :

www.satlcentral.com/arabic-materials/document/handra.do

مبررات تطبيق الجودة الشاملة

1. ازدياد عدد مرات التفتيش.
2. سوء إدارة العمليات.
3. الزيادة المفرطة في الاجتماعات غير الفعالة.
4. تباين رضا متلقي الخدمة عن مستوى الخدمات المقدمة لهم.
5. قضاء كثير من الوقت في انجاز العمليات البسيطة.
6. ضعف الاهتمام بقواعد البيانات وتحديثها وتحليلها.
7. ضعف الثقة في العاملين والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم .
8. تسرب العاملين الأكفاء والمهرة.
9. غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
10. الإفتقار إلى النظرة الشاملة للمنظمة.

❖ كيف يتم قياس جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات؟

- مؤشرات كمية – نوعية.

مثال:

- ما هي الظواهر أو الشواهد التي تدل مثلاً على جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتكم؟
- هل تصبح المؤشرات الآتية مقياساً لجودة الخدمات؟
 - عدد المراجعين "متلقي الخدمة" الحاليين مقارنة بالماضي.
 - معدل زمن انجاز المعاملات خلال الربع الأول من السنة مقارنة بنفس الفترة من الأعوام الماضية.

- رضا العاملين ومتلقي الخدمة .

تمرين :

1. ما هي مؤشرات أداء جودة الخدمة في إدارتك ؟
2. هل تقيس رضا متلقي الخدمة؟ كيف؟

قائمة المراجع

(1) الكتب العربية :

الرب ، جاد (2009) ، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية ، مصر ، ص ص : 86-87.

عقيلي ، عمر وصفي (2001 م) ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، الأردن.

مصطفى ، احمد سيد (2005) ، ادارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة.

حسين ، سلامة عبدالعظيم (2007م) : ثورة اعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم ، دار الجامعة الجديدة ، مصر.

العجمي ، محمد حسين (2005 م) ، استراتيجيات الإدارة الذاتية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن.

كشك ، محمد (1999)، المنظمات واسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .

(2). الكتب المترجمة للعربية :

لونيثال ، جفري (2002 م) ، اعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة - بخطوة لتجديد حيوية الشركة ، ترجمة عبدالله خالد ، دار المريخ ، الرياض

(3). المجلات العلمية المحكمة :

قوي ، بوحنية (2007) ، اعادة هندسة الأداء الجامعي (مقارنة معاصرة) ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، ص : 137.

خريش عبدالقدر ، شويمات كريم (2005م) ، المنظور السوسيولوجي لادارة التغيير ، رماح
للبحوث والدراسات ، الأردن ، العدد ١ ، ديسمبر ، ص ص : 1-22.

درويش ، ماهر صبري (2009)، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير ، مجلة الإدارة
والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد 78، ص ص : 100-141.

4). المواقع الالكترونية :

فهمي ، فاروق (2010م) ، المنظومة والهندرة في اعادة منظومة التعليم التاريخ : 2014/1/12م
، موقع الكتروني :

www.satlcentral.com/arabic-materials/document/handra.do

تم بحمد الله رب العالمين