



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقرر قيادة التغيرات

أ.د | محمد محمدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-
جامعة ميد او شن

انماط التغيير ومجالاته وأنواعه

المحاضرة السادسة : قيادة التغيرات 721

- ملخص المحاضرة السابقة : تناولنا مجموعة الموضوعات التالية :
- مفهوم إدارة التغيير وأهميتها
- أنواع إدارة التغيير وخصائصها
- قيادة التغيرات في المؤسسات التربوية
- خصائص قائد التغيير
- معوقات إدارة التغيير
- التغيير التربوي وأهميته

عناصر المحاضرة

أولاً: أنواع التغيير الرئيسية:

- التغيير الاستراتيجي.
- التغيير الوظيفي.
- التغيير التطويري.
- التغيير التحويلي.

ثانياً: أنواع التغيير الأخرى

التغيير حسب: التخطيط، الشمولية، مصدر القوة الدافعة، الحالة، المستوى، السرعة.

ثالثاً: عناصر التغيير

تمهيد:

عرفت إدارة التغيير كمنهج علمي، له قواعد وأصول وتخطيط واستراتيجيات عمل، بينما عرفها البعض بأنها ظاهرة أو ردة فعل على تدهور الوضع الإداري لبعض المنظمات، أو أنه الرغبة في التغيير من باب التحول نحو ما هو جديد، دون أهداف مدروسة أو رؤية واضحة.

كما اعتبرت إدارة التغيير المحرك الأبرز لمواجهة المستجدات، وإعادة ترتيب الأوراق، بهدف الاستفادة من كل نقاط القوة وحتى نقاط الضعف التي تساعد على التغيير الإيجابي، ومحاولة تجنب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلباً على إحداث التغيير.

وضعت عدة تعريفات متفرقة للتغيير من أهمها :

- الانتقال من الوضع القائم في المنظمة إلى آخر جديد أفضل.
 - تطبيق إجراءات وطرق وسلوكيات جديدة في واحدة من مناحي الحياة المختلفة.
 - تفعيل سلوكيات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم المختلفة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن أن نعرف التغيير بأنه عملية تحول من وضع قائم موجود فعلياً إلى وضع جديد لتحقيق أهداف معينة للمنظمة أو للعاملين أو لكليهما معاً، وقد يكون تدريجياً أو سريعاً وطارئاً، وربما تغييراً استراتيجياً أو غير ذلك، ضمن خطة زمنية أو بدون تخطيط مسبق.

أنواع التغيير

هناك أنواع عامة من التغيير، تتمثل فيما يلي :

- - التغيير الطارئ: وهو ما يكون نتيجة لوضع أو حالة استجدت في المؤسسة أو خارجها مما استدعى ضرورة التغيير.
- - التغيير الجذري: التغيير الناتج عن استبدال ما هو موجود في المنظمة بأهداف جديدة وتوجيهها بطرق مختلفة عما كان موجوداً قبل التغيير.
- - التغيير المخطط: وهو التعديل الهادف والمقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك العاملين، وغالباً ما يكون استجابة لضغوط خارجية وأحياناً داخلية.
- - التغيير التدريجي: وهو التغيير الواعي والمقصود دون تبديل جوهري في عناصر المنظمة الرئيسية.

اولا: انواع التغيير الرئيسية:

- التغيير الاستراتيجي.
- التغيير الوظيفي.
- التغيير التطويري.
- التغيير التحويلي.

التغيير الاستراتيجي:

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة. اشار كل وربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

مفهوم التغيير الاستراتيجي :

التغيير الاستراتيجي هو حركة المؤسسة بعيدًا عن وضعها الحالي نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية.

ويعرف التغيير الاستراتيجي أيضا بأنه نهج للتوافق بين الهيكل الاستراتيجي للمنظمة، وأنظمة الموارد البشرية، والبيئة الأكبر.

ومن أنواع من التغييرات الاستراتيجية (إعادة الهيكلة- إعادة الهندسة – الابتكار)

إعادة الهيكلة :

غالبًا ما يختار المديرون "إعادة هيكلة" المنظمة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي. وذلك بهدف تحسين الأداء.

كما تشير الأبحاث إلى أن البيئة التنظيمية هي عامل محدد مهم للهيكل التنظيمي الذي يخضع لتحديد "التفاعلات الجانبية بين الأشخاص". ومن الناحية العملية، يتم تحديد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي حسب المواقف وطبيعة كل دور بالمؤسسة .

وفي بيئة اليوم المضطربة التي تتطلب تحقيق الرضا التام للعملاء من خلال التحسين المستمر للجودة، لا يمكن المبالغة في التأكيد على الحاجة إلى هيكل تنظيمي جديد يتناسب مع التغيرات الحديثة، والتغيير الاستراتيجي يتطلب التغيير في الهيكل الحالي للمنظمة والتحول إلى تصميم ديناميكي قادر على التعامل مع متطلبات البيئة المتغيرة باستمرار.

ومع ذلك، فإن تغيير الهيكل التنظيمي وحده قد لا يؤدي إلى النتائج المرجوة؛ يجب إجراء تغييرات في العديد من الجوانب الأخرى للمنظمة، منها :

- نظم المعلومات.
- سياسات الموارد البشرية .
- ثقافة المؤسسة.

وينبغي إجراء هذه التغييرات بطريقة تدعم الانتقال من النموذج القديم إلى النموذج الجديد.

وتعتمد الفعالية الإجمالية للتغييرات على مدى تقديم كبار المديرين في المنظمة دعمهم ومشاركتهم النشطة.

متطلبات إعادة الهيكلة :

- إعادة تنظيم الإدارات، وإجراء تغييرات في التسلسل الهرمي.
- اللجوء إلى التقليس في برامج إعادة الهيكلة، من الشائع بين المؤسسات إحداث تغييرات في العلاقة بين الإدارات أو الأقسام لخفض التكاليف وتطوير سرعة التعاون بين مختلف الوظائف.
- القدرة على المنافسة في السوق من خلال إعادة الهيكلة .

إعادة الهندسة: هي التركيز على إعادة العمليات والإجراءات بدلا من الوظائف، حيث كل ما يتم فعله في إعادة الهندسة هو أن المديرين يعيدون تصميم العمليات الفنية والتجارية بشكل جذري، من خلال تحسين الجودة وتقديم خدمة متميزة وتحقيق تحسينات هائلة في السرعة (القيام بالأشياء في جميع أنحاء المنظمة).

ومن متطلبات إعادة الهندسة

- تصميم المنتج
- مراقبة المخزون
- تنسيقًا متعدد الوظائف لتحقيق النجاح.

الابتكار: هو في المقام الأول تحسين المنتجات أو الخدمات الحالية، ويتطلب الابتكار جهودًا مكثفة في مجال البحث والتطوير. الابتكار يعني أن المنظمات تستخدم مهاراتها وكفاءاتها ومواردها الحالية لإنشاء سلع أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة. هذا ما تفعله المنظمات للاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العملاء.

قد يكون الابتكار رائعًا في تحقيق النجاح الباهر، لكنه قد يؤدي إلى كارثة إذا فشلت جهود البحث والتطوير في تحقيق النتائج المرجوة. على الرغم من أن الابتكار ينطوي على مخاطر عالية، إلا أنه يتمتع بفرص أكبر للنجاح على المدى الطويل.

- خطوات التغيير الاستراتيجي :
- تشخيص الحاجة للتغيير.
 - بناء فريق التغيير.
 - اعداد وتنفيذ خطة التغيير.
 - تحديد جوانب مقاومة التغيير.
 - تقييم جوانب التغيير .

التغيير الوظيفي

يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد. يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد. ومفهوم التغيير الوظيفي هو تقلد وظيفة تختلف عن خبرة الموظف الأخيرة، ويحدث ذلك بسبب الظروف والتغيرات التي يمر بها الإنسان، وسعيه وراء تحسين مستواه المعيشي، وزيادة الرفاه الاجتماعي، أو اكتشاف شغف جديد داخله، أو الرغبة في البدء من جديد لأي سبب كان

أنواع التغيير الوظيفي:

1. التغيير الوظيفي العامودي يتمثل هذا التغيير بتغيير المسؤوليات بشكل كبير، مثل أن يصبح الموظف العادي مديرًا، وليس بالضرورة أن يتحسن أداء الموظف بتحسين مسماه الوظيفي، لذا لا بد من دراسة إيجابيات وسلبيات هذه الترقية قبل الموافقة عليها أو رفضها، ومراعاة وجود التوازن بين الحياة الشخصية، والحياة العملية.
2. التغيير الوظيفي الأفقي يتمثل هذا التغيير بتغيير الوظيفة لواحدة أخرى من نفس المستوى، كأن ينتقل مساعد إداري إلى مطور برامج بعد أن يأخذ دورات تدريبية بذلك، ويمكن أن يؤثر هذا التغيير على الراتب بالمحل الأول، أو عند الرغبة بتغيير الروتين والبحث عن تحديات جديدة

3- التغيير الاستكشافي يتمثل هذا التغيير بالحفاظ على الوظيفة التي يعمل بها الشخص، مع البدء بالعمل بمهنة جديدة، مثل أن يأخذ الشخص إجازة سنوية من عمله، حتى يبدأ بتأليف كتاب في مجال ما، ففي نفس الوقت الذي يعمل به الموظف في وظيفة تأمين له دخله، فإنه يقوم بعمل يحبه أيضاً.

4- التغيير الاستراتيجي يتمثل هذا التغيير، باختيار وظيفة جديدة، في سبيل تحقيق الأهداف المهنية المستقبلية، فمثلاً، يسعى الموظف الذي يعمل في قسم تكنولوجيا المعلومات، إلى الذهاب إلى وظيفة في قسم التسويق، لأنه يسعى لأن يصبح مديراً تنفيذياً في الشركة.

التغير الوظيفي الناجح:

- 1- تقييم الوظيفة الحالية، ووضع الإيجابيات والسلبيات على ورقة، ومقارنتها مع العمل المراد التغيير إليه.
- 2- تقييم المهارات والاهتمامات، وتحديد الأنشطة المفضلة للشخص، مع فهم إذا كان الشخص يوظف مهاراته في الوظيفة الحالية أم لا.
- 3- البحث عن الوظائف البديلة المناسبة للشخص، من خلال القيام بعصف ذهني، ومناقشة هذا الموضوع مع الأصدقاء والعائلة، عند اللزوم.
- 4- إجراء مقابلات شخصية مع الأشخاص المسؤولين عن وظائف معينة، كما يمكن متابعة بعد المنصات الخاصة بالوظائف، مثل لينكد إن.
- 5- التطوع في المجال الذي يرغب الإنسان العمل به، فإذا أراد الشخص أن ينتقل إلى وظيفة تحرير المقالات الإخبارية، فمن الجيد أن يعمل على ذلك تطوعياً لأحد المواقع، حتى يكون لديه تجربة من وحي الواقع قبل ترك وظيفته الحالية.
- 6- خذ دورات وجاهية أو عبر الإنترنت، لتعزز من الخبرة الموجودة لدى الإنسان، ولتتمكن من زيادة المعرفة لديه بشأن الوظيفة الجديدة الذي يسعى للالتحاق بها.

التغيير التطويري: هو ابسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة. ويقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

- لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

ويهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل. كما يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.

4- التغيير التحويلي

يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.

يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:

- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- تقديم منتجات او خدمات جديدة.

ومن أنواع وأشكال التغيير ما يلي :

1. حسب الأسباب

- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري
- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
- تغيير يهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

2- حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط

- **تغيير مخطط :** ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
- **تغيير دفاعي :** هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات
-
- **تغيير هجومي**
- **والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه**
- **بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.**

3- حسب مدة احداث التغيير

- التغيير التدريجي : يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.
- التغيير الجذري المفاجئ: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

المحاضرة السادسة: قيادة التغيرات 721

• التغيير المادي والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة. • التغيير المعنوي ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.	1. <u>حسب موضوع التغيير</u>
• التغيير السريع ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة. • التغيير البطيء التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.	1. <u>حسب سرعة التغيير</u>

عناصر التنظيم الإداري لعملية التغيير والتطوير:

1. الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة
2. الأفراد أو العاملون في المنظمة أو فريق العمل
3. الامكانيات أو الموارد المتاحة للمنظمة
4. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخططة
5. الهيكل أو الأسلوب
6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد أو لكل مركز وظيفي

فوائد الوظيفة التنظيمية لعملية التغيير والتطوير:

1. تمكن من التوزيع العلمي لأعمال ووظائف التغيير، بحيث يتم تفادي الازدواجية في أعمال التغيير.
2. تمكن من تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في عملية التغيير والتطوير.
3. تمكن من التنسيق بين النشاطات المختلفة لعملية التغيير.
4. تمكن من الاستجابة للتغيرات التي تحدث للمنظمة سواء في أعمالها أو الأفراد العاملين أو العناصر البيئية التي تحيط بالمنظمة 5. تُنشئ إجراءات قياسية في عملية التغيير

مجالات التغيير:

ما الذي يتم تطويره وتغييره؟

وتأتي الإجابة لهذا السؤال من نتائج البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال لتوضيح أهم جوانب التغيير والتطوير داخل المنظمات وتتمثل في المجالات التالية:

1. الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التغيير والتطوير التنظيمي: لأن العنصر البشري هو جوهر منظمات الأعمال، بل هو أهم عناصرها على الإطلاق **إن تغيير وتطوير الموظفين إلى الأحسن يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وأداء مهامها على الوجه المطلوب.**
وعلى منظمات الأعمال والأجهزة الإدارية أن تراعي مجموعة من العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الأفراد وتغييرهم إلى الأحسن، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- أ. الأنماط الشخصية للأفراد.
- ب. دوافع الأفراد وقدراتهم.
- ج. اتجاهات الأفراد ومواقفهم.
- د. فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشاكل.

- يسبب التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيء وانخفاض الرضا عن العمل.
وهنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي تعيد التوافق والالتزان بين طبيعة الأفراد من جهة وطبيعة التنظيم من جهة أخرى.
- وهنا يتطلب الأمر أيضاً استخدام أساليب التطوير والتغيير التنظيمي المناسبة مثل:
- اهتمام الإدارة بموضوع التحفيز باستمرار سواء أكان مادياً أم معنوياً.
- زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز امكانيات الوظائف الحالية .
- الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز

جماعات العمل:

وتتمثل جماعات العمل بالأقسام، والإدارات، واللجان، والمجالس، وفرق العمل. (تماسك الجماعة – التركيبة-الاتصال – العلاقات)

والتطوير والتغيير لجماعات العمل يركز على: -

- فعالية الجماعة.
- الاهتمام بقيمتها ومعاييرها.
- تطوير أهدافها .
- وتماسك الجماعة.
- ما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات.
- الأساليب المناسبة لحل المشاكل واتخاذ القرارات،
- أسلوب الاتصال بين جماعات العمل.
- العلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

3. التنظيم نفسه: الجانب الثالث من مجالات التغيير والتطوير في المنظمة، هو التنظيم ذاته، الوحدات او العمليات (إدارات او اقسام -اتخاذ القرارات -أنماط الاتصالات -المنتجات والخدمات)

ويتمثل هذا التغيير والتطوير لهذا الجانب في بعدين هما:-

أ. الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً مثل: قسم الإنتاج، وقسم البحوث، وقسم التسويق. أو قد تكون كإدارات مثل: الإدارة المالية، وإدارة التخطيط والمتابعة، وإدارة البرامج، وإدارة الشؤون الإدارية، وإدارة الموارد البشرية.

ب. العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات، وأنماط الاتصالات، والعلاقة بين الجماعات، والعلاقة مع الجماعات، وعمليات التخطيط وتصميم الأهداف، وعلاقة السلطات، وكذلك الإجراءات، أو المنتجات أو الخدمات أو أساليب التجديد والابتكار.

♣ **س- من يقوم بعملية التغيير:** فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول لعملية التغيير والتطوير.

كما تعني أيضاً من هم الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة.

ويمكن التمييز هنا بين ثلاثة حالات وهي:

- الأولى: أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير والتطوير في المنظمة.

- الثانية: وهي على طرف النقيض من الحالة الأولى، وهي أن تقوم الإدارة الدنيا بسلطة التغيير وذلك من خلال تفويضها من الإدارة العليا.

- الثالثة: هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين ، حيث تشترك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في عملية التغيير والتطوير في نظام واحد.

♣ **أما من حيث متى تتم عملية التغيير والتطوير :** فيجب على المشتركين في عملية تنظيم التغيير ان يضعوا ما يُشابه الجدول أو الخطة الزمنية لتنفيذ عملية التغيير والتطوير، والتي يتم في ضوئها تحديد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير والتطوير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين باتباعه.

♣ **أما من حيث كيف يتم تنظيم عملية التغيير:** فيعني ذلك تحديد الأدوات والآليات التي ستستخدم لإجراء عملية التغيير والتطوير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة مشكلة التغيير، وبحسب المناخ المتاح لعملية التغيير، وبحسب الشيء الذي سيخضع لعملية التغيير والتطوير التنظيمي (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل أم الهيكل التنظيمي).

عناصر التغيير:

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية:

- الموضوع: الذي يتناوله التغيير.
- المغير: الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها، فهو اساس التغيير.
- المحايد: الذي لم يتبنى موقفا واضحا تجاه عملية التغيير.
- المقاوم: الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها.
- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير.

أنماط الطرف المغير:

- **المغير المتأمل:** الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير، ويميل الى الاصغاء، ومشاركة الافكار مع الآخرين، ويحتاج الى اندماج شخصي فيما يعرض عليه من افكار التغيير.
- **المغير العقلاني:** يبحث عن الحقائق في عملية التغيير، و يلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل اراهم، ويشعر بالمتعة في تصور الافكار المجردة، ويهتم دائماً بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء.
- **المغير المنفذ:** يربط بين ما يعرض عليه من افكار وعالم الواقع، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء.
- **المغير المادي:** عادة يبحث عن الامكانيات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ.

ملخص المحاضرة : تناولنا

- التغيير الاستراتيجي.

- التغيير الوظيفي.

- التغيير التطويري.

- التغيير التحويلي.

ثانيا: انواع التغيير الأخرى

التغيير حسب: التخطيط، الشمولية، مصدر القوة الدافعة، الحالة،

المستوى، السرعة.

ثالثا: عناصر التغيير

- الحريري, رافده (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية.
عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ملحوظة:

على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات
المباشرة بالإضافة للكتاب



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

