مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر استراتيجية إدارة التغيُّر في تقبُّل طلّاب كليّة السياحة بجامعة دمشق لنظام الساعات المعتمدة
اسم الكاتب: د. ريم رمضان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/637
تاريخ الاسترداد: 2026/11/22 18:44 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر استراتيجية إدارة التغيُّر في تقبُّل طلَّاب كليَّة السياحة بجامعة دمشق لنظام الساعات المعتمدة

د. ريم رمضان *

الملخص

هَدَفَ هذا البحث إلى تحليل مدى تقبُّل طلَّاب كليَّة السياحة بجامعة دمشق لعمليَّة إدارة التغيُّر من النظام الفصليِّ إلى نظام الساعات المعتمدة، وذلك باستخدام نموذج (Kotter) لإدارة عمليَّة تغييرٍ استراتيجي.

شارك في الدراسة (324) طالباً وطالبةً من كليَّة السياحة. وتبيِّن نتائج البحث أنَّه لإنجاح عمليَّة تغييرٍ في جامعة دمشق يجب تثبيت التغيُّرات، وجعلها جزءاً من ثقافة العمل الجديد، وجزءاً في العمل المؤسَّساتي، وإلَّا لن تحقِّق عمليَّة التغيُّر أهدافها بالانتقال إلى الوضع الجديد كما حدث في كليَّة السياحة؛ مع أنَّ مراحل عمليَّة إدارة التغيير أسهمت في تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة الجديد متمثِّلةً بخلق الحاجة للتغيير، وتشكيل تحالفٍ، وإيجاد الرؤية للتغيُّر، وإيصالها إلى الطلَّاب، فضلاً عن تمكين الطلَّاب، والتخلُّص من العقبات، وتحقيق نجاحاتٍ قصيرة الأجل، وتعزيز النجاح، وتحقيق المزيد من التغييرات أسهمت كلّها في إنجاح عمليَّة التغيير، وفي تقبُّل الطلَّاب لها. في حين لم يُثبَّت التغيُّرات الجديدة في ثقافة الكليَّة ولم تصبح جزءاً من العمل المؤسَّساتي؛ ممَّا أدَّى إلى عودة الكليَّة إلى العمل بالنظام الفصليِّ القديم.

الكلمات المفتاحية: نموذج (Kotter) في إدارة التغيير الاستراتيجي – تقبُّل التغيير – نظام الساعات المعتمدة.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

Impact of change management strategy in the admission of students of the Faculty of Tourism, Damascus University for the credit-hours system

*Dr. Reem Ramadan

Abstract

This study aims at analyzing the extent to which the students of the Faculty of Tourism at Damascus University accept the process of managing change from the semester system to the credit-hours system, using the Kotter model to manage a strategic change process.

324 students from the College of Tourism participated in the study. The results of the research show that for the success of a change in the University of Damascus must be installed changes, and make them part of the culture of new work and part of the institutional work, otherwise the change will not achieve its goals by moving to the new situation, as happened at the Faculty of Tourism;

While the process of change management has contributed to the acceptance of students to the new system of credit-hours, the creation of the need for change, the formation of an alliance, and create a vision of change, and delivery to students, in addition to

*Associate Professor at the Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus university

the empowerment of students, and remove obstacles, and achieve short-term successes, The changes have all contributed to the success of the change process and to the acceptance of students.

While new changes in college culture have not been established and have not become part of institutional work, leading to the college's return to the old semester system.

key words: Kotter Model in Strategic Change Management Accept Change.

المقدّمة:

تُعَدُّ الجامعات السوريَّة أداةً للتنمية بحكم علاقاتها، وتأثيرها بمحيطها الاقتصاديِّ والاجتماعيِّ من خلال ما تقدِّمه في مجال التعليم والبحث العلميِّ، والاستشارات. وقد اقتضت طبيعة اتِّجاهات سوق العمل الوطنيَّة زيادة الطلب على قطَّاعات الإنتاج والخدمات؛ ممَّا دعا إلى تطوير نظام التعليم الجامعيِّ لمواكبة التحوُّلات السريعة التي شهدها الاقتصاد الوطنيُّ في ظل محيطٍ إقليميٍّ ودوليٍّ متغيِّرٍ. وتضمَّن ذلك إحداث كليَّات تماشي مقتضيات محيطها الاقتصاديِّ والخدميِّ، بحيث يعتمد التعليم في هذه المؤسَّسات على التركيز على الجانبين؛ النظريِّ، والتطبيقيِّ الميدانيِّ، وإتاحة للطالب فرص التدريب العمليِّ في المؤسَّسات الاقتصاديَّة في سوق العمل لإكسابه الخبرة العمليَّة اللَّازمة.

وعمدت وزارة التعليم العالي في سورية إلى التنسيق بانتظامٍ بين الجامعة ومحيطها الاقتصاديِّ من خلال تلافي وجود أنماطٍ دراسيَّةٍ ثابتةٍ بالتعليم العالي، وسعت لتكون أنظمة التعليم متغيِّرةً بتغيُّر حاجات اقتصاد البلاد، وهذا التفاعل الإيجابيُّ بين الجامعة والمؤسَّسات الاقتصاديَّة مكَّن من تطوير وظائف الجامعة، وتعزيز دورها في تخريج الأطر القادرة على الاضطلاع بمسؤوليَّات التنمية.

مشكلة البحث :

من الملاحظ أن الجامعات في سورية في كل من القطاعين العام والخاص تعاني من مشكلات كثيرة، منها ضعف الفاعلية والأداء، ولعل السبب الرئيسي هو عدم تجاوبها مع المتغيرات العالمية التي تحدث وعدم مواكبتها لها، ثم عدم الاهتمام بضرورة إجراء تغيير في طرائق العمل وأساليبه، وعدم اعتماد الأسس العلمية في إدارة التغيير، ممَّا يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق أهداف التنظيم، ومن ثُمّ إلى إخفاق الإدارة.

تتمثَّل احتياجات الاقتصاد والمجتمع اليوم من التعليم العالي، أو (الجامعة) من أجل مواكبة التقدُّم العلميِّ والتكنولوجيِّ وعصر الانفجار المعرفيِّ بتزويد الطالب بالمعرفة

والعلوم المتطوِّرة لكي يتمكَّن من الإسهام في حلِّ مشكلات التنمية والاقتصاد والمجتمع؛ ذلك لأنَّ الجامعات هي منابع الفكر والعلم والمعرفة، وعليها تقع مسؤوليَّة تطوير المجتمع بمكوناته كلّها، حيث تكون الجامعة بمنزلة مؤسَّسةٍ إنتاجيَّةٍ للقوى البشريَّة المدرَّبة؛ ذات كفاءاتٍ وعقولٍ تسهم في تنمية الاقتصاد والمجتمع فيما تخرجه من كفاءاتٍ قادرةٍ على تطوير وسائل الإنتاج، ووضع ركائز التقدُّم الاقتصاديِّ، ومن ثَمَّ تُعَدُّ الجامعات مصدر قوَّةٍ لإحداث التغيير، وتوجيهه بما يخدم حاجات المجتمع.

ونظراً إلى أنَّ الإدارات الجامعيَّة؛ ومنها الكليَّات هي المسؤولة عن تطوير العمل الأكاديميِّ؛ من مناهج وبرامج تعليميَّةٍ، من خلال وضع خطط تطوير المناهج الدراسيَّة، واستيفاء متطلَّبات إجراء التغييرات لمواكبة التطوُّرات العلميَّة المعاصرة في النظريَّات، وفي التطبيق استجابةً إلى الاحتياجات المتغيِّرة لسوق العمل، وبما يتناسب مع تنمية طرائق التفكير النقديِّ والعمليِّ للطالب، إذْ إنَّ شيوع الطرائق التقليديَّة في التدريس؛ والمتمثِّلة في التلقين، والحفظ، والاستذكار تُعدُّ من العيوب التي تعوق كفاءة العمليَّة التعليميَّة، ومن هنا فإنَّ اللُّجوء إلى طرائق تناسب المستويات كلّها المتعدِّدة للطلَّاب، وتقيس مختلف مراحل التعليم لديهم، وتراعي أهمِّيَّة إشراك الطالب في قاعة الدرس؛ مثل نظام الساعات المعتمدة في التعليم، الذي من شأنه أن يؤدِّي إلى تميُّزٍ في مخرجات التعليم الجامعيِّ.

إنَّ أحد السبل الكفيلة بإحداث تطويرٍ نوعيٍّ في التعليم العالي هو من خلال تطبيق أنظمة تعليمٍ حديثةٍ، وتبنِّي نماذج مختلفةٍ في تصميم المناهج، وطرائق متنوِّعةٍ في التعليم والتعلُّم. وحتى لو وُجِدت مثل تلك المبادرات فلا يمكن تحقيقها إلَّا في ظلِّ إدارة تغيُّرٍ ناجحةٍ تنقل الكلية من واقعها الحالي إلى الواقع المستقبليِّ المخطط له، وتسهِّل تَقَبُّل المعنيِّين بها لها.

ولجعل عمليَّة التغيُّر عمليَّةً ناجحةً، فإنَّ اتِّباع خطوات عمليَّة التغيُّر حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ (Kotter's Change Process) قد تساعد في

جعل عمليَّة التغيير جزءاً من ثقافة المنظَّمة والعمل المؤسَّساتيِّ الجديد، الذي قد يقود إلى تقرير هل التغيير عمليَّةً دائمةً، وقد حقَّق النتائج المطلوبة وصولاً إلى مرحلة الاستقرار الجديدة، أو لم يحقِّق ذلك؟

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد عناصر تنفيذ مبادرات التغيير من خلال تحليل العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي وفهمها، وعملية التغيير، كما تسعى إلى معرفة تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

ومن ثَمَّ حاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مراحل إدارة عمليَّة تغييرٍ ناجحةٍ حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ (Kotter's Change Process) ؟
2. هل تقبّل الطلَّاب عمليَّة التغيير؟
3. ما أثر خلق الإحساس والحاجة الملحَّة للتغيير في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة ؟
4. ما أثر تشكيل تحالفٌ توجيهيٍّ قويٍّ في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟
5. ما أثر إيجاد الرؤية للتغيير في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟
6. ما أثر إيصال الرؤية إلى الطلاب في تقبلهم لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟
7. ما أثر تمكين الطلاب، والتخلُّص من العقبات في تقبلهم لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟
8. ما أثر تحقيق نجاحاتٍ قصيرة الأجل في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟

9. ما أثر تعزيز النجاح وتقديم المزيد من التغيير في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟
10. ما أثر جعل التغيُّرات الجديدة جزءاً من العمل المؤسَّساتي للكلية، وتثبيتها في ثقافة الكلية في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة؟

أهمية البحث:

تأتي أهمِّيَّة هذه الدراسة من ناحيتين:

الأهمية العلمية:

1. هناك ندرة في البحوث والدراسات التطبيقية لإدارة التغيير في المنظمات السورية تحديداً، بشكل علمي وأكاديمي.
2. يعدُّ هذا البحث إضافة علمية وأكاديمية في موضوع التغيير التنظيمي.

الأهمية العملية:

1. هي دراسةٌ عمليَّةٌ تفيد من تطبيق نظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة كمبادرةٍ للتغيُّر في المناهج العلميَّة، وتطويرها من أجل الوقوف على الإيجابيَّات والسلبيَّات التي رافقت عمليَّة إدارة التغيير في كليَّة السياحة.
2. لفت الأنظار إلى العوامل المساندة والمعوقة لعمليَّات التغيير الاستراتيجي في التعليم العالي ومؤسساته للوقوف على الدروس المستفادة لكي يتمَّ البناء على نقاط القوَّة، وتلافي نقاط الضعف في مبادرات تغييرٍ مماثلةٍ في المستقبل، خاصة في ظلِّ حداثة الدراسات العمليَّة، وندرتها عن موضوع تطبيق نظام الساعات المعتمدة في كليَّات الجامعات السوريَّة التابعة للقطاع العام.
3. هناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة، إذْ يمكّن من معرفة الأساليب المناسبة لإدارة التغيير في المنظمات، من أجل زيادة

فاعلية الأداء التنظيمي، فهل نستطيع نتيجة لهذا تقديم نماذج للمديرين يمكنهم الاسترشاد بها عند ممارستهم لإدارة التغيير مستقبلاً؟

فروض البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث صِيغَتِ الفروض الآتية بالاستناد إلى خطوات فعاليَّة عمليَّة التغيُّر حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ:

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة خلق الإحساس والحاجة الملحَّة للتغيير في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض الثاني: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة تشكيل تحالفٌ توجيهيٌّ قويٌّ في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض الثالث: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة إيجاد الرؤية للتغيير في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض الرابع: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة إيصال الرؤية إلى الطلاب في تقبلهم لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض الخامس: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة تمكين الطلاب والتخلُّص من العقبات في تقبلهم لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض السادس: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة تحقيق نجاحاتٍ قصيرة الأجل في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض السابع: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة تعزيز النجاح، وتقديم المزيد من التغيير في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

الفرض الثامن: يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية لمرحلة جعل التغيُّرات الجديدة جزءاً من العمل المؤسَّساتي للكلية، وتثبيتها في ثقافة الكلية في تقبل الطلاب لنظام الساعات المعتمدة في كليَّة السياحة.

أهداف البحث:

هَدَفَ هذا البحث إلى:

1. تحليل تجربة إدارة التغيير في كليَّة السياحة حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ (Kotter's Change Process) المكون من ثماني خطواتٍ لقيادة عمليَّة تغيُّرٍ ناجحةٍ في المنظَّمات.
2. بيان مدى تأثير ثماني خطواتٍ لقيادة عمليَّة تغيُّرٍ ناجحةٍ في المنظَّمات حسب أنموذج "كوتر" في تقبُّل الطلَّاب للتغيُّرات الجديدة.

الدراسات السابقة:

1- دراسة برنامج تطوير التعليم عن الجودة الكلية لمفهوم التطور. قسم جودة التعليم، القاهرة، 2006. هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر التغيير في الجودة الكلية. وقد توصلت إلى نتائج عدة أهمها الاهتمام بالتغيير في مجال الجودة الكلية بوصفه معياراً مهماً في إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

2- دراسة مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان للباحث بدر بن سيف البوسعيدي، 2008. هدفت الدراسة إلى تعرّف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وأثرها في الالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لما لها من دور فاعل في تحقيق الالتزام التنظيمي.

3- دراسة جامعة الملك خالد عن الخطة الاستراتيجية الخمسية الأولى لتحسين الجودة في جامعة الملك خالد، أبها، 2008. هدفت الدراسة إلى تحليل معايير للتحسين والتغيير في الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة للحاق بالجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدَّة في مجالات التغيير ونتائج التقويم الذاتي والتحليل البيني.

4- دراسة جامعة عين شمس في الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، جامعة عين شمس، 2011. هدفت الدراسة إلى بيان الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر، ومن ضمن هذه الاستراتيجية مجال التغيير في الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج على عدة محاور منها: رؤية الجامعة ورسالتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والغايات والأهداف الاستراتيجية والبرامج التنفيذية، من ضمن هذه الاستراتيجيات مجال التغيير.

المراجعة الأدبيَّة :

إنَّ الشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمرَّاً هو "التغيير"، وعلى الناس أن يكونوا مستعدِّين باستمرارٍ للأحداث المتغيِّرة التي تطرأ؛ ويمكن لها أن تؤثِّر في حياتهم (De Cenzo, 1997)، وعلى منظَّمات الأعمال التغيير بشكلٍ مستمرٍّ إذا أرادت البقاء، وذلك لمواجهة التطوُّرات المهمَّة التي تحدث في البيئة الخارجيَّة؛ مثل: مواكبة حاجات المستهلكين، والاكتشافات الجديدة في التقانات، والقوانين والأنظمة الجديدة التي تضعها الدولة (Cetro, 2000). ويرى العديد من الأفراد أن معدل التغيير قد ازداد في أيامنا هذه، وخلال السنوات القليلة الماضية إذْ أصبح سمة دائمة في حياة المنظمات(Sandberg & Tsoukas, 2015; Jarzabkowski, Jane, Lê & Van de Ven, 2013; Holt & Cornelissen, 2013). ولاشك أن الطريقة التي تُدارُ فيها تلك التغييرات، ومدى ملاءمة كل طريقة منها للحالة المعنية، لها أثر كبير في ما يخبره الأفراد من جراء ذلك، وعلى إدراكهم للنتائج (Alderman & Ivory, 2015; Amis, & Aïssaoui, 2013; Abdallah & Langley, 2014).

إنَّ الهدف من مهمَّة إدارة التغيير في المنظَّمات هو إدخال الأساليب الجديدة في العمل، وذلك بشكلٍ أكثر فعاليَّة (Nicolas, 2000). وإدارة التغيير هي تلك العمليَّة التي تُحَوَّل

فيها منظَّمةٌ قائمةٌ من وضعٍ إلى آخر من أجل زيادة فعاليَّتها (Certo, 2000)، ولا شكَّ أنَّ الطريقة التي تُدارُ فيها تلك التغييرات، ومدى ملاءمة كُلِّ طريقةٍ منها للحالة المعنيَّة، لها أثرٌ كبيرٌ في ما يختبره الأفراد من جرَّاء ذلك، وفي إدراكهم للنتائج.

وفي الواقع، وبحسب الدراسات الميدانيَّة، إنَّ معظم المنظَّمات تختبر مشكلاتٍ جوهريَّةً وأساسيَّةً عند إدارتها للتغيير. ويبدو لنا بأنَّه من أجل أن نتمكَّن من إدارة التغيير بنجاحٍ، وحتَّى على مستوىً ضيِّقٍ، فإنَّ هذا العمل معقَّدٌ وصعبٌ، وإنَّ الأدبيَّات في التغيير التنظيميِّ تحتوي على العديد من النماذج والبراهين على برامج تغييرٍ كانت مغلوطاً بها بشكلٍ كبيرٍ.

(Burnes & Weekes, 1989, Bywater, 1997; Cummings & Worley, 1997; Kanter, Stein, & Jick, 1992; Kelly, 1982; Kotter, 1996; Stace & Dunphy, 1994; Stickland, 1998).

عندما يُدْخَلُ التغيير يُفاجأ به المعنيون، ويشعرون بالارتباك، و عندما لا تسير الأمور كما خُطِّطَ لها، يكون السبب عادةً ليس التغيير بحد ذاته، وإنَّما يقع اللوم على طريقة إدخال عملية التغيير، إذْ يشعر الأفراد بالاستياء عندما تفرض عليهم بعض الأمور، دون أن يكون لديهم معلومات وافية عنها، أو عندما لا يتم إدخالهم في العملية بحد ذاتها.

تقبُّل التغيُّر Change Acceptance (CA)

بحسب (Ajzen 1991)، تعكس النيَّة السلوكيَّة مؤشراتٍ لمدى الجهد المبذول من قِبَل الأفراد من أجل دفع أنفسهم تجاه أداء سلوكٍ ما، ويُعَدُّ متطلَّباً أساسيَّاً وشرطيَّاً من أجل الشروع فعليَّاً في السلوك (Fishbein & Ajzen, 1975; Vanketash et al., 2003). إنَّ إحدى العقبات التي تواجه المؤسَّسات التعليميَّة هي تقبُّل التغير بين الأفراد (Gong, Xu, & Yu, 2004; Saunders & Klemming, 2003).

يُعَرَّف التقبُّل بأنَّه الرغبة الواضحة ضمن مجموعة مستخدمين من أجل استخدام النظام الجديد من أجل المهام التي وُضِعَت لأجلها (Dillon & Morris, 1998; Ajzen, 1991; Arnaud & Mills, 2012). ويُعَدُّ متغيُّر التقبُّل متغيِّراً جوهريَّاً من أجل قياس نجاح نظامٍ ما في مجال تطبيقات التغيُّر(Saade, Nebebe, & Tan, 2007).

يجب تحديد أهداف التغيير لاكتشاف أفضل طريقة لتقبلها من قبل الأفراد (Cornelissen, Mantere & Vaara , 2014; Gioia, Nag & Corley, 2012) . و إن اتجاهات التغيير المتبعة هي تلك التي تحقق الأهداف التي تكون واضحة بشكل يستطيع المرء بواسطتها أن يعرف أنه قد تم تحقيقها(Bergeron & Cooren ,2012; Patriotta & Brown, 2011).

خطوات عمليَّة التغيُّر حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ
(Kotter's Change Process)

تستند اتجاهات التغيير المنظم والمخطط إلى طرائق حل المشكلات (Teelken & Watson, 2014; Van Marrewijk, Veenswijk & Clegg, 2014). ويُعدُّ نموذج (Kotter, 1995) للتغيُّر المخطط من أكثر النماذج المعروفة، والأكثر استخداماً في إدارة التغيُّر التنظيميِّ، إذْ يقترح (Kotter) من خلاله ثماني خطواتٍ لقيادة عمليَّة تغيُّرٍ ناجحةٍ في المنظَّمات، وهذا النوع من التغيير هو الذي تقرِّره المؤسَّسة لأسبابٍ استراتيجيَّةٍ، وذلك من أجل تحقيق أهدافٍ بعيدة المدى (Bouno & Kerber, 2010)، وبالمقارنة بنموذج (Lewin, 1951) المشهور يقول "لوين": إنَّ علينا أن نتعامل مع إدارة التغيير الاستراتيجيِّ كما لو كانت لدينا قطعة ثلجٍ مكعَّبة الشكل مثلاً، ونريد تحويلها إلى شكلٍ مخروطيٍّ. وعليه، فالمرحلة الأولى ستتطلَّب إذابة الشكل الحالي (Unfreezing) أو التخلي عن الوضع الراهن الحالي السائد في المنظمة بهدف التغيير((Whittle, Housley, Gilchrist, Mueller, & Lenney, 2014)، ثُمَّ نقوم بتغيير الشكل ونمط العمل الحالي (Changing) من خلال الانتقال إلى المستوى الجديد

المطلوب (Pina, Clegg, Rego & Story, 2013)، وبعد ذلك نقوم بإعادة تجميد الشكل على النمط الجديد (Refreezing)، أو إعادة تثبيت الوضع الجديد (Bergqvist, Bjarnegård & Zetterberg, 2013).

وتتضمَّن المرحلة الأولى (إذابة الوضع الحالي)، وتحديد ما يحتاج إلى تغييرٍ، وإجراء مسحٍ شاملٍ لفهم الحالة الراهنة. وفي المرحلة الثانية يجب التأكُّد من وجود دعمٍ قويٍّ من الإدارة العليا للتغيير، ولا بُدَّ من تحليل أصحاب المصلحة، والحصول على مساندة الأشخاص الرئيسيين. كما يتطلب إيصال رسائل مقنعةٍ لإحداث التغيير، وطرح رؤيةٍ استراتيجيَّةٍ مدعومةٍ بالأدلة، وشرح كيف سيكون تأثير التغييرات في الجميع، وتبديد الشائعات، وتمكين الأكثريَّة من المشاركة في عمليَّة التغيير. وفي المرحلة الثالثة لا بُدَّ من تأسيس علاقات الثقة لدعم التغيير، وتعرّف المعوقات التي تحول دون استمرار التغيير، وتطوير طرائق للحفاظ عليه، وتوفير الدعم والتدريب، ومن ثَمَّ الاحتفال بالنجاح. وممَّا سبق نرى أنَّ الخطوات الأربع الأولى لنموذج (Kotter) تركِّز على إذابة الثلج من خلال إيجاد الاستعداد اللازم، وخلق الشعور بضرورة التغيير، إذْ تعمل الخطوات الثلاث الآتية على إحداث التغيير نفسه (change)، أمَّا الخطوة الأخيرة فتعمل على إعادة الثلج، أو تثبيت التغيير، والالتزام به.

وتتميَّز نماذج التغيير المخطط بأنَّها تقدِّم خارطة طريقٍ للتغيير من خلال إيجاد الظروف الملائمة لذوي العلاقة بحيث يصبحون أكثر اهتماماً، والتزاماً بتطبيق التغيير، وتقبُّله (Bouno & Kerber, 2010).

ويوضّح أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ حجم العمل المطلوب لإنجاز التغيير الاستراتيجيِّ، وأهمِّيَّة الإحساس بأهمية التغيير المطلوب، وكيفية إنجاح التخطيط له، وإقناع الآخرين، وإدماجهم في عمليَّة التغيير على أساسٍ سليمٍ (Kotter & Dan, 2002). ويرى هذا النموذج أنه قبل تبنّي السلوك الجديد بنجاح علينا القضاء على

السلوك القديم. عندئذٍ يمكن أن يصبح السلوك الجديد مقبولاً (Thomas, Sargent & Hardy, 2011).

إنَّ خلق شعورٍ بالإلحاح لإحداث التغيير ليس أمراً سهلاً، ولكنَّه الخطوة الأهمُّ من أجل البدء بمثل هذا العمل الاستراتيجيِّ، الذي لا يمكن أن ينجح إلَّا إذا كانت هناك رؤيةٌ، وتواصلٌ فعَّالٌ مع كُلِّ من يهمُّه الأمر لإقناعهم، ولإزالة العقبات. ويتحدَّث "كوتر" عن أهمِّيَّة تحقيق مكاسب سريعةٍ على الطريق من أجل الإبقاء على الحراك المطلوب، وأنَّ هذا العمل لا يكتمل إلَّا من خلال تغيير ثقافة المؤسَّسة، وبعدهما يمكن قياس النجاح الحقيقيِّ في إحداث التغيير الاستراتيجيِّ المطلوب، وقيادته. وطرح (Kotter, 1995; 1996) ثماني خطواتٍ أساسيَّةٍ لقيادة عمليَّة تغييرٍ ناجحةٍ؛ وهي الآتية:

المرحلة الأولى: خلق الإحساس والحاجة الملحَّة للتغيير (Creating a Sense of Urgency (CU

تتطلَّب من المؤسَّسات خلق شعورٍ بالإلحاح الطارئ نحو الاستجابة للظروف المتغيِّرة، وتتضمَّن هذه الخطوة إيجاد الشعور بالحاجة الملحة التي تدفع بالعمل نحو التغيير، وذلك من خلال قيام فريق القيادة بتهيئة الجو والمناخ المناسب، وإيجاد الأسباب الواضحة للتغيير، ومساعدة الأفراد في استيعاب أهمِّيَّة القيام بالتغيُّرات؛ وذلك من خلال إجراء حوارٍ صادقٍ ومقنعٍ في أهمِّيَّته، وأهدافه، ونتائجه مع ذوي العلاقة والمعتنين به، وزيادة اطِّلاع أفراد المنظَّمة على ما يجري فعليَّاً من خلال بيان التهديدات والفرص، والإشارة إلى ما يمكن أن يحدث في المستقبل، والبدء بحوارٍ صادقٍ لشرح الأسباب التي تدعو للتغيير بصورةٍ مقنعةٍ للحصول على تنشيطٍ في رغبة الأفراد في النقاش، ودعم قدرة القائمين على إدارته، وعلى إقناع المستفيدين منه بضرورته. وإن جوهر هذه المرحلة هي تكوين قناعة تامة لدى أولئك الذين تشملهم عملية التغيير بضرورة التغيير والحاجة إليه (Wolbers & Boersma, 2013).

المرحلة الثانية: تشكيل تحالفٌ توجيهيٌّ قويٌّ (Forming a Powerful Guiding Coalition (GC

تتمثَّل في بناء تحالفٍ داخل المؤسَّسة لتوجيه الجهود، وتتضمَّن هذه الخطوة تشكيل فريق عملٍ، وتزويده بالسلطة والقوَّة المناسبة لتسهيل عمليَّة التغيير، وغالباً ما تبدأ جهود التغيير بمشاركة فردٍ واحدٍ، أو اثنين، ثُمَّ تكبر المجموعة تدريجيَّاً لتضمَّ عدداً أكبر من الأفراد المقتنعين بضرورة التغيير، وتُوَزَّع الأدوار فيما بينهم لقيادة جهود التغيير، ويمكن أن تضمَّ مديرين وأفراداً يعملون كفريقٍ واحدٍ، إذْ يقوم المديرون بمراقبة عمليَّة التغيير، ويقوم القادة بدفع عمليَّة التغيير. كما يجب أن يمتلكوا السمعة الجيِّدة والمهارات المناسبة، والعلاقات الناجحة التي يكتسبونها، ومن ثَمَّ تضمن هذه الخطوة تشكيل فريقٍ من الأفراد المناسبين، وتزويدهم بالسلطة اللَّازمة، والحصول على الالتزام من ذوي العلاقة، والمستفيدين، والمعنيين بالتغيير، ومراجعة نقاط الضعف في الفريق بشكلٍ مستمرٍّ.

وتتضمن هذه الخطوة التخفيف من قوى تلك الجماعات التي تحاول إبقاء المنظمة على وضعها الراهن (Courpasson, Dany & Clegg, 2012; Nkomo & Hoobler, 2014).

المرحلة الثالثة: إيجاد الرؤية للتغيير Creating a Vision for Change (CV)

تتضمن هذه المرحلة مساعدة الأفراد على الرؤية بأن التغيير أصبح ضرورياً، وأن الحالة الراهنة بالنسبة إلى المنظمة غير كافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في هذا الميدان (Krook, 2016; Lombardo & Mergaert, 2013). و تتمثَّل في تحديد الرؤية والمبادرات الاستراتيجيَّة للتغيير، وتعكس هذه الخطوة توضيح المستقبل المرجو الوصول إليه، وشرحه، وتسهيل عمليَّة إيصال هذه الرؤية المستقبليَّة إلى ذوي العلاقة؛ فمثلاً قد تعمل المنظَّمة على إيجاد حوافز للأفراد المعنيين بالتغيير، وشرح الأساس المنطقيِّ للتغيُّرات المرتقبة، وتكون الرؤية هنا جزءاً من نظامٍ أكبر يضمُّ الاستراتيجيات، والخطط المتَّصلة التي تعمل جميعها على إيجاد مستقبلٍ أفضل للمنظَّمة، وذوي العلاقة، وأصحاب المصالح. وكي تصبح الرؤية فعَّالةً لا بُدَّ أن تأخذ التغيُّرات الأوضاع الواقعيَّة الحاليَّة للمنظَّمة، وتضع الأهداف المستقبليَّة بشكلٍ واقعيٍّ، من خلال تحديد القيم الرئيسيَّة لعمليَّة التغيير، ووضع رؤية (ملخَّصٍ) يعكس مستقبل المنظَّمة المتوقَّع، وإيجاد

الاستراتيجيَّة المطلوبة لتحقيق الرؤية المرجوَّة، وضمان قدرة فريق التغيير على نقل الرؤية إلى الآخرين.

المرحلة الرابعة: إيصال الرؤية إلى الأفراد Communicating the Vision (CMV)

تتطلَّب إيصال الرؤية لأكبر عددٍ من أصحاب المصلحة لجذبهم نحو تحقيق الهدف المنشود، ويجب الإفادة من الفرص الملائمة، وقنوات الاتِّصال المتاحة لنقل الرؤية المستقبليَّة للمنظَّمة للمعنيِّين بها، وذلك من خلال إجراء الاجتماعات والمناقشات مثلاً، بحيث يجب التأكُّد من أنَّ أكبر عددٍ من أصحاب المصالح يفهمون الرؤية المستقبليَّة ويتقبلونها من خلال نقلها بصورةٍ متكرِّرةٍ وقويَّةٍ إلى الجميع، وجعلها جزءاً من العمل اليوميِّ في اتِّخاذ القرارات في حلِّ المشكلات كي تبقى في أذهان الأفراد، ومن المهمِّ جدَّاً جعل الأقوال مقرونةً بالأفعال؛ وذلك من خلال تصرُّفات المديرين والقادة في فريق التغيير (Leading by example)، ومن ثَمَّ يجب التحدُّث باستمرارٍ عن رؤية التغيير، ومخاطبة اهتمامات الأفراد، والتطرُّق للقلق المرتبط بالتغيير بشكلٍ صادقٍ وصريحٍ.

و يمكن إجراء اجتماعات مع الأفراد لتوضيح الهدف من التغيير، وبناء الفريق، وإلى عقد جلسات التدريب الإداري، إذْ يكون هدفها من التغيير جهداً جماعياً، ومشاركة أكبر من الجميع (Silva et al., 2014; Kirton & Greene, 2015).

المرحلة الخامسة: تمكين الأفراد، والتخلُّص من العقبات

Empowering others to Act and removing Barriers(EA)

تتطلَّب إزالة الحواجز، وتمكين المعنيِّين من السير قُدماً نحو التغيير المطلوب، وتتضمَّن هذه الخطوة تمكين الأفراد من القيام بالتغيُّرات في المجالات المطلوبة منهم، والتخلُّص /قدر الإمكان/ من العقبات الواقفة أمام ذلك، وإعطاء الأفراد القدرة على التصرُّف للقيام بأفضل عملٍ؛ أي العمل على إزالة العقبات التي قد تقف عائقاً أمام عمليَّة التغيير لتجنُّب إصابة الأفراد بالإحباط، ويكون ذلك من خلال تحديد قادة التغيير، وتعيينهم ليقوموا بدورهم في التغيير، ومراجعة طرائق العمل، ونظم الأداء للتأكد من انسجامها مع

الرؤية الجديدة، وتقدير الأفراد ومكافأتهم للقيام بعمليَّة التغيير، وتحديد الأفراد المقاومين للتغيير وإشراكهم في العمليَّة، وتذليل العقبات الماديَّة والبشريَّة. ولذلك يجب تعديل الميول والاتجاهات الحالية للأفراد وسلوكهم عامة من أجل التقليل من مقاومتهم للتغيير قدر الإمكان (Çankaya, 2015).

المرحلة السادسة: تحقيق نجاحاتٍ قصيرة الأجل

Planning for and Creating Short-Term Wins (SW)

تتطلَّب تحقيق انتصاراتٍ قصيرة الأجل للحفاظ على التوجُّه الاستراتيجيِّ الجديد للمنظَّمة، إذْ معظم الأفراد لا يرغبون بالانتظار وقتاً طويلاً لكي يتحقَّق التغيُّر، ذلك لأنَّ عملية التغيير تتطلَّب وقتاً طويلاً عادةً، ممَّا قد يُفقِد الأفراد الحماس اللَّازم، وتؤدِّي إلى خيبة أملٍ، إلَّا إذا وجد الأفراد وقائع قويَّةً تشير إلى أنَّ التغيير بدأ يعطي ثماره. و إذا شعر الأفراد بأن هذه الطرائق تعمل لصالحهم فإن النتائج الإيجابية التي ستظهر سوف تعمل بشكل إيجابي على دعم الأساليب الجديدة (Eriksson-Zetterquist & Renemark, 2016). ومن ثَمَّ تتطلَّب عمليَّة تغيُّرٍ ناجحةٍ أن يعمل قادة التغيير على وضع أهدافٍ قصيرة الأجل، وقابلةٍ للتحقيق فضلاً عن الأهداف طويلة الأجل، إذْ تسهم النجاحات الواضحة والملموسة في الأجل القصير في إقناع أفراد المنظَّمة بأنَّ جهودهم قد بدأت تعطي النتائج المطلوبة، ممَّا يساعد على تحفيز الأفراد، والحفاظ على الشعور بالحاجة الملحَّة للتغيُّر والعمل على إنجاحه، ومن ثَمَّ إنَّ وضع مشروعٍ للتغيير قابلٍ للتطبيق يؤدِّي إلى تجنُّب النقد، ومجابهة مقاومة التغيُّر؛ ممَّا قد يضرُّ بالعمليَّة كلّها، كما يجب مكافأة الأفراد الذين أسهموا في تحقيق الأهداف.

المرحلة السابعة: تعزيز النجاح، وتقديم المزيد من التغيير

Consolidate Improvements and Produce More Change (CI)

تتطلَّب تعزيز الجهود نحو تحقيق التغيير المطلوب، وهذه الخطوة تتطلَّب زيادة المصداقيَّة لتغيير النظم والهياكل والسياسات، التي لا تتلاءم مع الرؤية الاستراتيجيَّة الجديدة. كما تتطلَّب توظيف العاملين الذين يستطيعون تنفيذ الرؤية، وتعزيزهم وتطويرهم، إذْ قد يخفق العديد من مبادرات التغيير بسبب إعلان النجاح بصورةٍ مبكِّرةٍ، ويتطلَّب الوصول إلى النجاح المرغوب فيه البحث عن مزيدٍ من التحسينات، إذْ يقدِّم كُلُّ نجاحٍ الفرصة لتعزيز ما تمَّ القيام به بشكلٍ صحيحٍ، ويجب البحث باستمرارٍ عن مجالات تطويرٍ مرغوب فيها، إذْ يعمل قادة التغيير على استخدام الشعور بالنجاح لدى الأفراد كحافزٍ للأفراد أنفسهم، ومن أجل التقصِّي عن التغيرات المطلوبة في ثقافة المنظَّمة، وتحديد أدوارٍ جديدةٍ للملتزمين بعمليَّة التغيير، وذلك من خلال تحليل ما حُقِّق بشكلٍ صحيحٍ، وتحديد متطلَّبات التطوير بعد ذلك من خلال وضع الأهداف التي تضمن الاستمرار في تعزيز النجاح الذي حُقِّق، وذلك من خلال إجراء التحسينات والتطويرات المستمرَّة بدعمٍ من قوى التغيير وقادته من خلال الأفكار الخلَّاقة. وهذه تتطلب تطوير سلوكيات جديدة للأفراد، وتغيير الميول والاتجاهات والقيم عندهم، عن طريق إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي عمليات المنظمة
(Smets, Jarzabkowski, Burke & Spee, 2014).

المرحلة الثامنة: جعل التغيُّرات الجديدة جزءاً من العمل المؤسَّساتي للمنظَّمة، وتثبيتها في ثقافة المنظَّمة

(IC) Institutionalizing Change

المهمة الرئيسية هنا هي التأكد من أن هذه المرحلة تجري بطريقة مناسبة وفعَّالة، بحيث لا يعود الأفراد بعد مدة قصيرة إلى الطرائق القديمة للعمل بعد أن تم التخلي عنها (Hsiao, Tsai, & Lee, 2012). و تتطلَّب تغيير الثقافة المؤسَّسيَّة، وتثبيتها على النحو الجديد والمطلوب، وتوضيح الصلات الموجودة بين السلوكيَّات الجديدة ونجاح العمل التنظيميِّ، وتنمية المهارات القياديَّة، وتأمين وجود من يستطيع استلام المهام باستمرارٍ، وإذا لم يشعر الأفراد بأنَّ التغيير أصبح جزءاً من الطريقة التي يتمُّ العمل بها،

وطريقةً لإنجاز الأعمال في المنظَّمة فلن يصبح حينها جزءاً من ثقافة المنظَّمة، أو ضمن العمل المؤسَّساتيِّ للمنظَّمة، ويحدث ذلك من خلال تأصيل القيم المشتركة للأفراد والسلوكيَّات الجديدة لتصبح جزءاً من ثقافة العمل والتنظيم، وإلَّا فسوف يعرِّضها للتراجع إلى وضعها السابق حالما تنتهي الضغوط المتعلِّقة بضرورة القيام بالتغيير، ويتمُّ ذلك من خلال المحاولة الجادَّة لتعريف الأفراد بالأساليب والاتجاهات الجديدة المطبَّقة في المنظَّمة، وجعل الجيل القادم من القيادات الجديدة تؤمن بهذه الطرائق والثقافة الجديدة في العمل، ومن ثَمَّ يهدف تثبيت الوضع الجديد إلى استقرار المنظمة في حالة جديدة من التوازن (Abdallah & Langley, 2014).

الدراسة العملية:

المنهجية العلمية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي الوصفي التحليلي، وعلى الفلسفة الوضعية Positivism، لاختبار عمليَّة التغيُّر حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ الأمر الذي يساعد في الوصول إلى مبادئ قابلة للتعميم على أفراد المجتمع جميعهم.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يُعَدُّ مجتمع البحث طلَّاب كليَّة السياحة جميعهم في جامعة دمشق، بلغت عينة الدراسة (324) طالباً وطالبة اختيروا بصورة عشوائية وعلى أساس طوعي من طلَّاب كليَّة السياحة في جامعة دمشق خلال العام الدراسي 2014/2013 وبعد أن طُبِّقَ النظام الجديد مدة ثلاث سنوات؛ وقد بلغ عدد الذكور (144) طالباً، وعدد الإناث (180) طالبةً.

بيئة الدراسة: Study context

أُحدِثت كليَّة السياحة عام 2009، وذلك لسدِّ حاجات سوق العمل من الخريجين في هذا القطاع المهمِّ، وعملت الكليَّة مدة عامين حسب النظام الفصليِّ، وبلغ عدد طلَّابها (75) طالباً وطالبةً في عام 2010، وبعد ذلك انتقلت الكليَّة إلى العمل بنظام الساعات

المعتمدة في العام الدراسي 2011–2012، وذلك تطبيقاً لتوجُّهات وزارة التعليم العالي، ومجلس التعليم العالي، وقد كان من المخطَّط له أن تنتقل كليَّات جامعة دمشق جميعها تدريجياً إلى العمل بنظام الساعات المعتمدة؛ وبذلك طُبِّق نظام الساعات المعتمدة على الطلَّاب القدامى والمستجدِّين بعد أن أُقِرَّت الأحكام الانتقاليَّة، وطُبِّقَ النظام الدراسي الجديد لمدة أربع سنوات خرَّجت الكليَّة خلالها دفعتين من طلَّابها وفق نظام الساعات المعتمدة، وبلغ عدد طلَّابها (780) طالباً وطالبةً مع نهاية عام 2016.

أداة الدراسة:

اعتُمِد مقياس (Kotter) لتطوير استمارةٍ تألَّفت من (19) سؤالاً تعكس الخطوات الثماني لإدارة عمليَّة تغييرٍ ناجحةٍ، وطُوِّر محور تقبُّل التغيير من قبل الباحث، وبالاستناد إلى (Venkatesh *et al.* 2003)، التي تألَّفت من (5) أسئلةٍ تقيس تقبُّل نظام الساعات المعتمدة، وذلك حسب إدراك الطلَّاب، وأُجرِيت دراسةٌ أوَّليَّةٌ (pilot study) على الاستمارة من خلال تطبيقها على عيِّنةٍ من (20) طالباً وطالبةً، ومن ثَمَّ أُعيد تطبيقها على مجموعة الطلَّاب نفسها بعد مرور أسبوعين من أجل الوقوف على الصدق الظاهريِّ للأداة.

تحليل البيانات:

استُخدِم البرنامج الإحصائيُّ (SPSS 20.0) من أجل اختبار فروض البحث، إذْ أُجرِي أوَّلاً اختبار التحليل العامليِّ الاستكشافيِّ (Exploratory Factor Analysis) من أجل اكتشاف العوامل التي تُصنَّف وفقها متغيِّرات الدراسة، ومن أجل بيان هل تتطابق أسئلة الاستمارة مع المتغيِّرات المراد دراستها وتحليلها؟ وتشير النتائج إلى أن قيمة مقياس (KMO) هي (.856)، وأنَّ اختبار (Bartlett) معنويٌّ عند مستوى دلالة (P < .001)؛ ممَّا يدلُّ على أنَّ حجم العيِّنة كان كافياً لإجراء التحليل العامليِّ، واستُخدِمت طريقة تحليل المكوِّنات الأساسيَّة Principal Component Analysis لاستخلاص العوامل باستخدام طريقة Varimax عند إجراء عمليَّة التدوير، وبالاعتماد على مخرجات

التحليل العامليِّ بعد التدوير يُظهِر الجدول (1) وجود تسعة عوامل يتضمَّن كُلٌّ عامل منها مجموعة الأسئلة التي تَشَعَّبَتْ على المحور، وبجانب كُلِّ محورٍ تسميته الخاصَّة. كما استطاعت المحاور التسعة التي تعكس خطوات عمليَّة التغيُّر حسب أنموذج "كوتر" لقيادة التغيير الاستراتيجيِّ (Kotter's Change Process) و محور تقبل الطلاب للتغيير من تفسير (73.2%) من التباين في الظاهرة المدروسة. ويُبيِّن الجدول (1) الموثوقيَّة، والثبات الداخلي للاستمارة من خلال نتائج اختبار (ألفا)، الذي يشير إلى درجاتٍ مقبولةٍ إحصائيًّاً.

الجدول (1): نتائج اختبار التحليل العاملي

	Factor العامل	Factor loadings	SD	Alpha
أنوي الدراسة وفق نظام الساعات المعتمدة في المستقبل.	تقبل التغيير لنظام الساعات المعتمدة Change Acceptance (CA)	.821	.237	.854
ساعدني نظام الساعات المعتمدة على أن أدرس وفق ميولي و قدراتي الخاصة.		.810	.348	
تقبلّت نظام الساعات المعتمدة الذي طُبِّقَ في الكلية في مدة زمنية قصيرة.		.768	.260	
إن نظام الساعات المعتمدة نظام مقبول بالنسبة إلي.		.661	.311	
يعدُّ نظام الساعات المعتمدة نظاما" دراسيا" مساعدا" للطالب، ويصب في مصلحتة		.543	.285	
تفهمت أسباب تغيير المنهاج الدراسي وضرورته في الكلية.	خلق الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير Create Urgency (CU)	.953	.257	.812
أعدُّ عملية الانتقال إلى نظام الساعات المعتمدة عملية مهمة بالنسبة إلي.		.873	.283	
شكل الطلاب قوة دافعة للإدارات العليا في الجامعة لدفع عملية التغيير إلى نظام الساعات المعتمدة.	تشكيل تحالف قوي Guiding Coalition (GC)	.877	.182	.823
فريق التغير المسؤول عن الانتقال إلى نظام الساعات المعتمدة كان فعالا".		.859	.605	
عمدت إدارة الكلية إلى التأكد من أن الطلاب فهموا متطلبات التغير إلى نظام الساعات المعتمدة.	ايجاد رؤية للتغيير Create a Vision (CV)	.814	.543	.814

الرؤيــة والأهـداف المنشــودة مــن نظــام الساعات المعتمدة الجديد كانت مفهومة من قبل الطلاب.		.767	.420	
الرؤيـة المحـددة لنظـام السـاعات المعتمـدة كانت قابلة للتحقيق.		.757	.437	
كانت الخطوات المطلوبة من أجل الانتقال إلـى نظـام السـاعات المعتمـدة واضـحة للطلاب.	إيصال الرؤية إلى المعنيين Communicate the Vision (CMV)	.844	.323	.872
جرى الحديث باستمرار عن نظام الساعات المعتمـدة مـع الطـلاب جميعهم لتسـهيل عملية فهمهم لها.		.800	.338	
أُجْرِيَـتْ اجتماعـات دوريــة مــع الطــلاب جمـيعهم لتســهيل عمليــة فهمهـم لنظـام الساعات المعتمدة.		.45	.733	
جرى تزويـدي بالقواعـد الضـرورية لإنجـاح تطبيق نظام الساعات المعتمدة.	تمكين الأفراد وإزالة العقبات Empowering others to act & Removing barriers (EA)	.935	.377	.781
كانت إدارة الكلية موجودة دوما" للرد علـى تساؤلاتنا واستفساراتنا عن نظام الساعات المعتمدة.		.926	.542	
ساعد الطلاب بعضهم بعضاً بشكل منتظم خلال عملية الانتقال إلى نظام الساعات المعتمدة.		.896	.326	
أشـعر بـالفخر كـون كليتـي تطبـق نظـام السـاعات المعتمـدة وتتوافـق مـع أنظمـة الدراسة العالمية.	تحقيق نجاحات قصيرة الأجل Short-term Wins (SW)	.871	.325	.799
أسـهمت رئاسـة الجامعـة بالاحتفـال بتخـريج دفعتين حسب نظام الساعات المعتمدة.		.717	.313	
حققـت إدارة كليـة السـياحة هـدف التغييـر المطلـوب بالانتقـال إلـى نظـام السـاعات المعتمدة بنجاح.	تعزيز النجاح Consolidating Improvements (CI)	.861	.645	.801
رسخت إدارة الكلية التغييرات التـي أُجْرِيَـتْ أثنـاء عمليـة الانتقـال وبعـدها إلـى نظـام الساعات المعتمدة.		.717	.314	
أصـبح نظـام السـاعات المعتمـدة جـزءا" أساسيا" من نظام عمل كلية السياحة.	تثبيت التغيير Institutionalizing Change (IC)	-.750	.351	.834
أصبح نظام الساعات المعتمدة جزءا" من ثقافة الدراسة في الكلية وفي عملها.		-.610	.3470	

وبعد ذلك اختُبِرت فروض البحث عن طريق استخدام اختبار الانحدار الخطِّيِّ المتعدِّد Multiple Linear Regression الذي يُستخدَم في التنبؤ بتغيُّرات المتغيِّر التابع الذي تؤثِّر فيه عدَّة متغيِّراتٍ مستقلَّةٍ. وفي هذه الدراسة يشير الجدول (2) Model summary إلى إنَّ قيمة معامل الارتباط الثنائيِّ بلغت (.874)، ومعامل التحديد (.764)، ومعامل التحديد المعدَّل (.744)، أي أنَّ نسبة (74%) من فعاليَّة إدارة عملية التغيير إلى نظام الساعات المعتمدة يعود إلى عوامل خلق الإحساس والحاجة الملحَّة للتغيير، وتشكيل تحالفٍ توجيهيٍّ قويٍّ، وإيجاد الرؤية للتغيير، وإيصالها إلى الأفراد المعنيين بها، وتمكين الأفراد، والتخلُّص من العقبات، وتحقيق نجاحاتٍ قصيرة الأجل، وتعزيز النجاح، وتقديم المزيد من التغيير، وجعل التغيُّرات الجديدة جزءاً من العمل المؤسَّساتي للمنظَّمة. و هي ذات دلالةٍ إحصائيَّةٍ (F=10.397)؛ ممَّا يدلُّ على أنَّ مجموع العوامل يمكن عدّها أنَّ لها تأثيراً في تقبل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة، وتشير قيمة Beta في الجدول (3) Standardized Coefficients وقيمة (t) المحسوبة بشدَّة تأثير كُلِّ مرحلةٍ من مراحل إدارة التغيير (المتغيرات المستقلة) في مدى تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة (المتغير التابع)(CA) ، وقد بلغ أثر مرحلة خلق الحاجة للتغيُّر (CU) في تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة (.486)، وهي ذات دلالةٍ معنويَّةٍ؛ ممَّا يقودنا لقبول الفرض الأوَّل. أمَّا شدَّة علاقة تأثير مرحلة تشكيل تحالفٍ قويٍّ (GC)في تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة فقد بلغ (.573)، وهو ذو دلالةٍ معنويَّةٍ، ممَّا يشير إلى قبول الفرض الثاني. وبلغ تأثير إيجاد الرؤية للتغير (CV) في تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة (.413) عند مستوى دلالةٍ معنويَّةٍ، وبالتالي نستطيع قبول الفرض الثالث. أمَّا بالنسبة إلى الفرض الرابع فقد بلغت شدَّة تأثير مرحلة نقل الرؤيا للطلَّاب (CMV) في تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة (.495) ممَّا يدلُّ على قبول الفرض الرابع. وبلغ تأثير مرحلة تعزيز النجاح (EA)في تقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة (.203)، ممَّا يدلُّ على قبول الفرض الخامس. وبلغت شدَّة

العلاقة بين مرحلة النجاح في الأجل القصير(SW) ، وتقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة (.268)، ممَّا يدلُّ على قبول الفرض السادس. أمَّا بالنسبة للفرض السابع فبلغت شدَّة تأثير تمكين الطلَّاب (CI) في تقبُّلهم لنظام الساعات المعتمدة (.312)، ممَّا يقودنا إلى قبول الفرض السابع. أمَّا بالنسبة إلى الفرض الثامن فتشير نتائج التحليل إلى عدم وجود أثرٍ لعمليَّة تثبيت التغيير ليصبح جزءاً من عمل الكليَّة المؤسَّساتيِّ (IC)، وقد بلغت شدَّة العلاقة (.231-)، وهي ليس لها دلالةٌ إحصائيَّةٌ (.323)؛ ممَّا يدعونا لرفض الفرض الثامن.

الجدول (2) الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874[a]	.764	.744	.43542

a. Predictors: (Constant), CU, GC, CV, CMV,EA,SW,CI,IC

الجدول (3) نتائج تحليل الانحدار الخطِّيِّ المتعددStandardized Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.539	.704		-.767	.147		
	CU	.511	.177	.486	2.843	.000	.976	1.694
	GC	.624	.173	.573	.681	.001	.654	1.688
	CV	.621	.127	.413	1.976	.004	.529	1.639
	CMV	.595	.215	.495	.947	.002	.411	1.957
	EA	.303	.270	.203	4.803	.003	.866	1.043
	SW	.568	.132	.268	2.164	.001	.756	1.153
	CI	.498	.133	.312	3.732	.002	.871	1.117
	IC	.331	.218	.231-	1.134	.323	.610	2.231

a. Dependent Variable: CA

نتائج البحث:

تشير نتائج الدراسة إلى أنَّ نموذج Kotter في إدارة عمليَّة تغيُّرٍ في كليَّة السياحة فسَّر نسبةً كبيرةً من التباين في العلاقة بين خطوات إدارة تغيُّرٍ ناجحةٍ، وتقبُّل الطلَّاب لنظام الساعات المعتمدة حسب إدراك الطلَّاب.

كما تشير النتائج إلى أنَّ الخطوات الأربع الأولى من نموذج Kotter لإدارة عمليَّة تغييرٍ ناجحةٍ ذات أهمِّيَّةٍ مقارنة بالخطوات الثلاث التالية، والخطوة الأخيرة بالنسبة إلى كلية السياحة. وتعكس الخطوات الأربع الأولى أنَّ عمليَّة خلق الإحساس بضرورة التغيير،

وإيجاد تحالفٍ قويٍّ للقيام بذلك من خلال وضع رؤية للتغيير، وإيصالها إلى المعنيين هي من أهمِّ المراحل لإجراء عمليَّة تغييرٍ بالنسبة إلى كلية السياحة في جامعة دمشق؛ ممَّا يدلُّ على أنَّ ثقة الإدارات الجامعيَّة العليا متمثِّلةً برئيس الجامعة، ومعاونيه في هذه المرحلة تُعَدُّ من الأمور الضروريَّة من أجل البدء، وتحفيز عمليَّة التغيير. أمَّا الخطوات الثلاث اللَّاحقة، فمع أهمِّيَّتها؛ يبدو أنَّ تلك الأهمِّيَّة تكمن في إدارة الكليَّات ونجاحها في تطبيق التغيير المطلوب، وتنفيذه؛ ممَّا يدلُّ على أنَّ الخطوات التي قُدِّمت من Kotter تُعَدُّ مهمَّةً من أجل إدارة عمليَّة تغييرٍ ناجحةٍ بالنسبة إلى كلية السياحة.

كما تشير أهمِّيَّة الخطوة الأخيرة؛ التي تعكس تثبيت التغيير، وجعله جزءاً من ثقافة العمل أهمِّيَّته في الإبقاء على التغيُّرات، وجعلها جزءاً من ثقافة العمل، وتدلُّ النتائج على أنَّ إجراء عمليَّة تغيُّرٍ ناجحةٍ في القطاع العام؛ وفي الجامعات تحديداً يتطلَّب من القائمين عليها خلق الحاجة للتغيُّر، ومن ثَمَّ تشكيل تحالفٍ قويٍّ لدعم عمليَّة التغيُّر من خلال إيجاد رؤية للتغيُّر المطلوب، ويجب نقل هذه الرؤية إلى الأفراد المعنيِّين بها، وبعد ذلك يجب تعزيز النجاح من خلال تمكين الأفراد، وإزالة العقبات، وتحقيق نجاحاتٍ قصيرةٍ الأجل من أجل رفع المعنويَّات، وتعزيز ذلك النجاح من خلال تقديم المزيد من التغيير باستمرارٍ بالنسبة إلى كلية السياحة. ولكنَّ هذه المراحل لا يمكن لها أن تنجح تماماً من دون تثبيت التغيُّرات، وجعلها ضمن العمل المؤسَّساتي، وضمن ثقافة المنظَّمة الجديدة في العمل، إذْ يمكن أن تخفق عمليَّة التغيُّر بالكامل إذا لم تُثبَّت التغيُّرات الجديدة كنظام عملٍ جديد؛ ممَّا يؤدي إلى هدر الطاقات والموارد التي خُصِّصت لإدارة عمليَّة التغيُّر، ويؤدِّي بالمنظَّمة إلى العودة إلى النظام القديم في التعليم كما حدث في حالة كليَّة السياحة، التي أخفقت فيها الكليَّة بالاحتفاظ بالتغييرات التي أُحدِثَت وعُمِل بها مدة أربع سنواتٍ، وخُرِّجَتْ دفعتان ضمن هذا النظام، لتعود إلى النظام القديم الفصليِّ المعمول به قبل إجراء عمليَّة التطوير والتغيُّر بسبب تدخُّلاتٍ خارجيَّةٍ من قبل وزارة التعليم العالي، وفرض العودة إلى النظام الفصليِّ القديم لأنَّ الكليَّات الأخرى في جامعة دمشق؛ إمَّا

عاجزةٌ، أو لا ترغب بتطبيق نظام الساعات المعتمدة، إذْ إنَّه غير مفهومٍ من قبل جهاتٍ عدّة؛ بما فيها وزارة التعليم العالي؛ ممَّا يدلُّ على افتقار القائمين على العمل في الوزارة إلى التخطيط الاستراتيجيِّ، وعدم الالتزام به في حال وجوده.

التوصيات:

من أجل إجراء عمليَّة تغييرٍ ناجحةٍ يجب على الإدارات المعنية:

1. خلق الإحساس بالحاجة إلى التغيير.
2. بناء تحالفٍ قويٍّ لتوجيه عمليَّة التغيير، ويمكن القيام بذلك من خلال الإفادة من الاتِّصالات الشخصية؛ أي (قوَّة العلاقات الشخصيَّة)، التي تُعَدُّ من سمات العمل التنظيميِّ في الجامعات السوريَّة.
3. يجب شرح الهدف من التغيُّر والرؤية المستقبليَّة لعمليَّة التغيُّر لأولئك المعنيِّين بعمليَّة التغيير؛ بأشكالٍ وطرائق بسيطةٍ، ومفهومةٍ.
4. الكشف عن العقبات أمام عمليَّة التغيُّر، والعمل على تذليل الصعاب من أجل إنجاحها.
5. الاحتفال بالنجاحات مهما كانت صغيرةً من أجل تحفيز العاملين على القيام بالمزيد.
6. على الإدارة المعنيَّة بعمليَّة التغيُّر أن تجد الآليات الملائمة من أجل مراقبة عمليَّة التغيير بخطواتها جميعها، ومتابعتها باستمرارٍ.
7. من المهمِّ جدَّاً توطين التغيُّرات الجديدة، وجعلها جزءاً من ثقافة العمل الجديدة، وجزءاً من نظام العمل الجديد أيضاً، ويمكن إجراء ذلك من خلال تطوير اللَّوائح والأنظمة والقوانين، التي تحكم عمل المنظَّمات من أجل التأكُّد من عدم العودة إلى النظام القديم.
8. السعي لضمان استقلاليَّة الإدارات الجامعيَّة (الكليَّات) في صنع قراراتٍ تتعلَّق بالمناهج العلميَّة وفق متطلَّبات كُلِّ قطاعٍ.
9. إجراء تنسيقٍ وتعاونٍ أكبر في العلاقة بين إدارات الكليَّات، التي تطبِّق التغيُّر، ووزارة التعليم العالي من أجل الحفاظ على المكتسبات، وتثبيت التغيُّرات الجديدة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. البوسعيدي، بدر بن سيف بن سعيد(2008). مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، مجلة الإداري، السنة الثلاثون، العدد 112.
2. برنامج تطوير التعليم، الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس في ضوء توكيد الجودة والتحسين المستمر. (2011). جامعة عين شمس، ص97 .
3. جامعة الملك خالد، الخطة الإستراتيجية الخمسية الأولى لتحسين الجودة في جامعة الملك خالد، أبها. (2008). ،ص98.
4. جامعة عين شمس، الجودة الكلية لمفهوم التطور. قسم جودة التعليم. (2006). القاهرة ، ص20.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. Journal of Management Studies, 51(2), 235–264. doi: 10.1111/joms.12002.
2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.
3. Alderman, N., & Ivory, C. (2015). Dealing with ambiguity in complex projects: Planned or emergent practices? In A. Van Marrewijk (Ed.), Inside mega-projecUnderstanding cultural practices in project management (pp. 175–209). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
4. Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for change: An institutional perspective. Journal of Change Management, 13(1), 69–95. doi: 10.1080/14697017.2013.768435.
5. Arnaud, N., & Mills, C. E. (2012). Understanding

interorganizational agency: A communication perspective. Group & Organization Management, 37(4), 452–485. doi:10.1177/1059601112451125.
6. Bergeron, C. D., & Cooren, F. (2012). The collective framing of crisis management: A ventriloqual analysis of emergency operations centres. Journal of Contingencies and Crisis Management, 20(3), 120–137. doi:10.1111/j.1468-5973.2012.00671.x.
7. Bergqvist, C., Bjarnegård, E., & Zetterberg, P. (2013). Analysing failure, understanding success: A research strategy for explaining gender equality policy adoption. NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research, 21(4), 280–295. doi: 10.1080/08038740.2013.855661.
8. Bouno, A. F. & Kerber, K. W. (2010). Creating a sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity. SAM Advanced Management Journal, 75(2), 4-14.
9. Bowers, D. G., Franklin, J. L. & Pecorella, P. (1975). Matching Problems, Precursors and Interventions in OD: A Systematic Approach. Journal of Applied Behavioral Science, 11.
10. Burnes, B. & Weekes, B. (1989). AMT: A Strategy for Success, NEDO: London.
11. Bywater P. (1997). Executive Briefings: The Executive Role in Sponsoring Change-Making It Happen. Bywater PLC: Reading.
12. Çankaya, S. (2015). Professional anomalies: Diversity policies policing ethnic minority police officers. European Journal of Policing Studies, 2(4), 383–404.
13. Certo, S., (2000). Modern Management. New Jersey, Prentice Hall.
14. Cook, T. (1998). New Labour, New Internal Market? Management Accounting, 76(3).
15. Cornelissen, J. P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the stockwell shooting. Journal of Management Studies, 51(5),

699–736. doi:10.1111/joms.12073.
16. Courpasson, D., Dany, F., & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. Organization Science, 23(3), 801–819. doi: 10.1287/orsc.1110.0657.
17. Cummings, T. G. and Worley, C. G. (1997). Organization Development and Change. South-Western College Publishing: Cincinnati, OH, USA.
18. De Cenzo, D., A. (1997). Human Relations: Personal and Professional Development. Upper Saddle River, New Jersey.
19. Dillon, A. & Morris, M. (1998). From "can they" to "will they?" Extending usability evaluation to address acceptance. In E. D. Hoadley & B. Izak (Eds.), Proceedings Association for Information Systems Conference. Baltimore, MD.
20. Eriksson-Zetterquist, U., & Renemark, D. (2016). Can changes to gender equality be sustained? Gender,Work & Organization, 23(4), 363–378. doi: 10.1111/gwao.12127.
21. Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
22. Gioia, D. A., Nag, R., & Corley, K. G. (2012). Visionary ambiguity and strategic change: The virtue of vagueness in launching major organizational change. Journal of Management Inquiry, 21(4), 364–375. doi:10.1177/1056492612447229.
23. Gong, M., Xu, Y. & Yu, Y. (2004). An enhanced technology acceptance model for web-based learning. Journal of Information Systems Education, 15(4), 365-373.
24. Holt, R., & Cornelissen, J. (2013). Sensemaking revisited. Management Learning, 45(5), 525–539. doi:10.1177/1350507613486422.
25. Hsiao, R.-L., Tsai, D.-H., & Lee, C.-F. (2012). Collaborative knowing: The adaptive nature of cross-boundary spanning. Journal of Management Studies, 49(3), 463–491. doi:10.1111/j.1467-6486.2011.01024.x.

26. Jarzabkowski, P., Jane, K., Lê, J. K., & Van de Ven, A. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. Strategic Organization, 11(3), 245–280. doi:10.1177/1476127013481016.
27. Kanter, R. M., Stein, BA and Jick, TD (1992). The Challenge of Organizational Change. Free Press: New York, USA.
28. Kelly, J. E. (1982). Scientific Management, Job Redesign and Work Performance. Academic press: London.
29. Kirton, G., & Greene, A.-M. (2015). The dynamics of managing diversity: A critical approach. London: Routledge.
30. Kotter, J. P. & Dan S. C. (2002). The Heart of Change: Real Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston, Harvard Business School Press.
31. Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 73(2), 59-67.
32. Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston, Harvard Business School Press.
33. Krook, M. L. (2016). Contesting gender quotas: Dynamics of resistance. Politics, Groups, and Identities, 4(2), 268–283. doi: 10.1080/21565503.2016.1151797.
34. Lewin, K. (1947). Frontiers In Group Dynamics: Concept Method And Reality In Social Science. Social Equilibria and Social Change. Human Relations, 1(1).
35. Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York, Harper.
36. Lombardo, E., & Mergaert, L. (2013). Gender mainstreaming and resistance to gender training: A framework for studying implementation. NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research, 21(4), 296–311. doi: 10.1080/08038740.2013.851115.
37. Nicholas, E. (2000). Occupational Health & Safety

Administration, Washington. DC., Government Printing Office.
38. Nkomo, S., & Hoobler, J. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. Human Resource Management Review, 24, 245–257. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.006.
39. Patriotta, G., & Brown, A. D. (2011). Sensemaking, metaphors and performance evaluation. Scandinavian Journal of Management, 27(1), 34–43. doi: 10.1016/j.scaman.2010.12.002.
40. Pina e Cunha, M., Clegg, S. R., Rego, A., & Story, J. (2013). From the physics of change to realpolitik: Improvisational relations of power and resistance. Journal of Change Management, 13(4), 460–476. doi: 10.1080/14697017.2013.851923.
41. Saade, R., Nebebe, F. & Tan, W. (2007). Viability of the technology acceptance model in multimedia learning environments: A comparative study. Interdisciplinary Journal of Knowledge and Learning Objects, 3,175-184.
42. Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. Journal of Organizational Behavior, 36(1), S6–S32. doi:10.1002/job.1937.
43. Saunders, G. & Klemming, F. (2003). Integrating technology into a traditional learning environment. Active Learning in Higher Education, 4(1), 74-86.
44. Silva, T., Cunha, M. P. E., Clegg, S. R., Neves, P., Rego, A., & Rodrigues, R. A. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. Human Relations, 67(3), 287–310.
45. Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G., & Spee, P. (2014). Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. Academy of Management Journal, 58(3), 932–970. doi:10.5465/amj.2012.0638.

46. Stace, R (1993). Strategic Management and Organizational Dynamics. Pitman: London.
47. Stickland, F. (1998). The Dynamics of Change: Insights into Organizational Transition from the Natural World. Routledge: London.
48. Teelken, C., & Watson, M. (2014). Coping strategies of professionals in emerging change processes: An empirical view. Journal of Change Management, 14(4), 429–433. doi:10.1080/14697017.2014.978530.
49. Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. Organization Science, 22(1), 22–41. doi: 10.1287/orsc.1090.0520.
50. Van Marrewijk, A., Veenswijk, M., & Clegg, S. (2014). Changing collaborative practices through cultural interventions. Building Research and Information, 42(3), 330–342. doi:10.1080/09613218.2014.867619
51. Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. & Davis F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3), 425-478.
52. Whittle, A., Housley, W., Gilchrist, A., Mueller, F., & Lenney, P. (2014). Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. Human Relations, 68(3), 377–407.
53. Wolbers, J., & Boersma, K. (2013). The common operational picture as collective sensemaking. Journal of Contingencies and Crisis Management, 21(4), 186–199. doi:10.1111/1468-5973.12027.

تاريخ ورود البحث: 2017/8/2.
تاريخ قبول البحث للنشر: 2017/10/9.