

تفعيل مدخل قيادة التغيير في تطوير الأداء الإداري المدرسي في مصر

إعداد

د. عبد الرحمن أحمد ندا

عمادة السنة التحضيرية (فرع المزمحية)

جامعة الملك سعود

الملخص

إن نهوض المنظمات ونموها وتحقيقها لأهدافها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية قادرة على إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، والعمل على قيادة التغيير بنجاح. حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة المنظمات، وضرورة حتمية في ظل سيادة عدم الاستقرار.

ويعد مدخل قيادة التغيير من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى للرقى بالمؤسسات التعليمية، وذلك باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتقنياته، وتحدياته، وتطورات المتسارعة ومتغيراته المتلاحقة، والتي انعكست بشكل ملحوظ على النظام التعليمي، مما استدعى ضرورة إصلاحه وتطويره، وهذا الإصلاح والتطوير يتطلب إعداد كوادر إدارية قادرة على التجديد والتطوير ومن بعض هؤلاء مدير المدرسة، فالיום أصبح المدير قائداً تعليمياً ووكيلاً للتغيير في المدرسة ومسئولاً عن تحسين العملية التعليمية داخلها، الأمر الذي يفرض ضرورة امتلاكه لمهارات القيادة التغييرية واستخدام الأساليب والمداخل القيادية المعاصرة التي تساعده على إحداث التغيير ومن بين هذه المداخل مدخل قيادة التغيير.

وقد هدفت ورقة العمل إلى مناقشة وتوضيح كيفية تفعيل مدخل قيادة التغيير في تطوير الأداء الإداري المدرسي في مصر، وذلك من خلال استعراض ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: التغيير-قيادة التغيير (المفاهيم-الأهمية-الأبعاد-النماذج والأساليب).
- المحور الثاني: واقع الأداء الإداري المدرسي في مصر.
- المحور الثالث: الآليات المقترحة لتفعيل مدخل قيادة التغيير في تطوير الأداء الإداري المدرسي.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير-تطوير-الأداء الإداري المدرسي-آليات مقترحة.

مقدمة:

يتميز العصر الذي نعيشه بسرعة التغيير، مما يجعل من عملية التغيير أمراً حتمياً في المنظمات التربوية، حتى تصبح تلك المنظمات قادرة على القيام بدورها في خدمة مجتمعها، وتكون قيادة التغيير بها مستعدة، بل ومهيأة لتقوم بالدور الريادي المناط بها نحو إحداث التغييرات التربوية التي تواكب بها التغييرات الحادثة والمتسارعة (العنبي، ١٤٣٠هـ: ص ٣).

وقد شهدت نهاية القرن الماضي ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم في مجال الإدارة والتي تم استخدامها في مجال الإدارة التربوية ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة وجميعها أثبتت نجاحها في كافة المنظمات والمجالات.

ويعد مدخل قيادة التغيير من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى للرقى بالمؤسسات التعليمية، وذلك باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته، وتطوراته المتسارعة ومتغيراته المتلاحقة، والتي انعكست بشكل ملحوظ على النظام التعليمي، مما استدعى ضرورة إصلاحه وتطويره، وهذا الإصلاح والتطوير يتطلب إعداد كوادر إدارية قادرة على التجديد والتطوير ومن بعض هؤلاء مدير المدرسة، فالיום أصبح المدير قائداً تعليمياً ووكيلاً للتغيير في المدرسة ومسئولاً عن تحسين العملية التعليمية داخلها، الأمر الذي يفرض ضرورة امتلاكه لمهارات القيادة التغييرية واستخدام الأساليب والمداخل القيادية المعاصرة التي تساعده على إحداث التغيير ومن بين هذه المداخل مدخل قيادة التغيير (أهم، ٢٠١٤).

وقد هدفت ورقة العمل إلى مناقشة وتوضيح كيفية تفعيل مدخل قيادة التغيير في تطوير الأداء الإداري المدرسي في مصر، وذلك من خلال استعراض ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: التغيير-قيادة التغيير (المفاهيم-الأهمية-الأبعاد-النماذج والأساليب).
- المحور الثاني: واقع الأداء الإداري المدرسي في مصر.
- المحور الثالث: الآليات المقترحة لتفعيل مدخل قيادة التغيير في تطوير الأداء الإداري المدرسي.

المحور الأول: التغيير-قيادة التغيير:

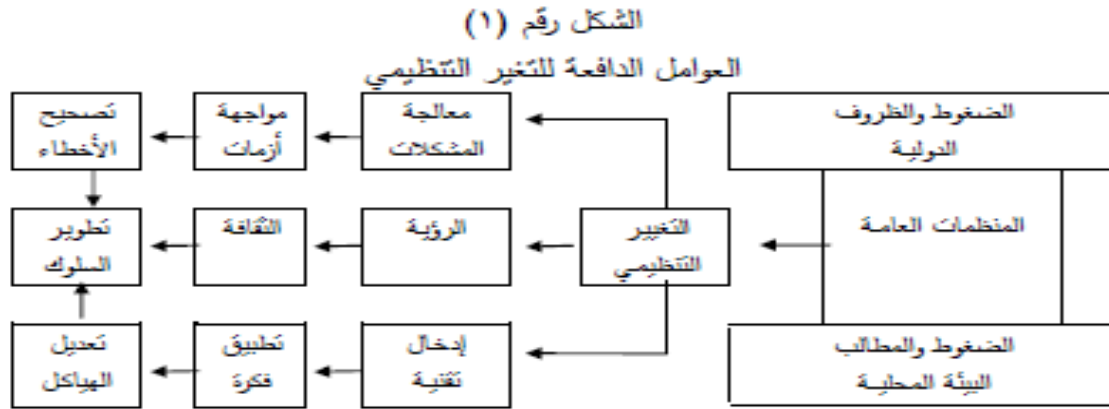
- مفهوم التغيير:

- التغيير هو "الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق" (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩ م، ص ٣٦٠).

وهو "عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة" (عماد الدين، ٢٠٠٣ م، ص ١٢).

- لماذا التغيير؟

تتعدد العوامل والمتغيرات الدافعة للتغيير التنظيمي كما تتداخل القوى الفاعلة في إحداثه والتي يكون التغيير استجابة لواحد منها أو لجميعها معاً.



(المصدر: الكبيسي، ٢٠١٠: ص ٨)

معادلة التغيير Change Equation

قدم (Green, 2007) معادلة تعكس عملية التغيير يمكن استخدامها لدفع وإحداث التغيير بحيث تكون

النتيجة أعلى من تكاليف ومقاومة التغيير. وهي تظهر في الشكل التالي:

$$\text{مقاومة التغيير} < \text{عدم الرضا عن الوضع الحالي} \times \text{رؤيا مشتركة عن المستقبل} \times \text{وجود الطاقة للتغيير} \times \text{القدرة والكفاءة على التغيير} \times \text{الخطوات العملية الأولية}$$

إن الافتراض الأساسي في هذه المعادلة أن العوامل الموجودة داخل المربعات الخمس الأولى يجب أن تكون أكبر من مقاومة التغيير أو تكلفته المادية والمعنوية حتى تتقدم عملية التغيير. أما إشارة الضرب فتشير إلى أن عدم وجود أي من هذه العوامل (كأن تكون قيمة أحدها مساوية للصفر)، فإن جهود التغيير سوف تتداعى لأن ناتج المعادلة سيكون الصفر أيضا. كذلك إذا كان أحد هذه العوامل موجودا بصورة ضعيفة مثل عدم الرضا الضعيف عن الوضع الحالي أو عدم وضوح الرؤيا المشتركة فإن عملية التغيير لن تتقدم.

علاقة القيادة الإدارية بالتغيير:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير (كنعان، ٢٠٠٩).

من هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير (محمد ورفيق، ٢٠٠٩).

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي: القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيدا مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

١- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

٢- مداخل وأساليب تحقيقه (صالح، ٢٠٠٧).

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والثاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير (كنعان، ٢٠٠٩).

- مفهوم قيادة التغيير:

لا شك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح.

وتستدعي الحاجة للتغيير في منظماتنا الاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير (عوي، ٢٠٠٦ م، ص ٨٢).
وعلى ذلك تعرف قيادة التغيير بأنها "الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة" (السكرانة، ٢٠٠٩: ٥٦).

- ويعرفها عبد الغفار بأنها "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بينها وبين البيئة المحلية، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير" (عبد الغفار، ٢٠١٠: ٦).

- الفرق بين إدارة التغيير وقيادة التغيير:

يمكن توضيح بين إدارة التغيير وقيادة التغيير من خلال توضيح الفارق بين المدير والقائد على الرغم من التداخل بينهما من الناحية التطبيقية واتخاذ القرارات، فالمدير هو الشخص الذي يعمل على أداء الواجبات التي كُلف بها مستعملاً السلطات المقررة له، أما القيادة فإنها تتطلب إلى جانب ذلك كله قدرة على التأثير في الآخرين لكسب تعاونهم، ويقصد بذلك أن السلطات لا تُستعمل بل تُستمد من الأفراد العاملين مع القائد وإيمانهم بتحقيق الأهداف. ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية تنفيذ التغيير (العياشي، وكريمة، ٢٠١٤: ص ٥).

- أهمية قيادة التغيير:

- أجمعت كثير من الدراسات ومنها دراسة ألهم (٢٠١٤م)، والعطيات (٢٠٠٦م)، والزهراني (٢٠٠٧م)، والعتيبي (٢٠٠٨م)، وميات (Myatt, 2012) على أهمية وجود قيادة واعية ومؤثرة لإحداث التغيير، وقادرة على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفاعلية.

- يؤكد العطيات (٢٠٠٦: ص ٣٢٢) على أن قيادة التغيير وتحدياته العصرية هي من الأمور الأساسية التي يجب أن يلم بها كل مدير يعيش في هذا العصر، وأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الفئة الأكثر قدرة على إحداث التغييرات المطلوبة.

- انطلاقاً من أن الإدارة في جوهرها عملية قيادية؛ فإنه يجب أن يتطور دور مدير المدرسة ليصبح قائداً تربوياً فاعلاً يتلمس دواعي التغيير التربوي، ويدعوا إليه، ويعمل على تطبيقه بصورة تشاركية في بيئة إبداعية محفزة.

أبعاد قيادة التغيير

يمكن توضيح أهم الأبعاد الرئيسة لقيادة التغيير فيما يأتي:(العتيبي، ١٤٣٠هـ: ١١-١٣)

- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة.
- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة وألوياتها.
- بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.
- نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل القائد.
- مراعاة الحاجات الفردية للعاملين والعمل على تلبيتها.
- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للعاملين.
- توقع مستويات أداء عليا من العاملين.
- هيكلية التغيير ومأسسته وترسيخه في ثقافة المؤسسة.

نماذج قيادة التغيير:

تتعدد الطرق والمداخل التي تُعتمد اليوم في إحداث التغيير، ومن أهمها: نموذج كيرت لوين ، نموذج إيدكرشين ، نموذج إدكر ، نموذج سكرت وجيف ، نموذج كوتر. وسنقف هنا عند نموذج جون كوتر باعتباره من أهم النماذج والنظريات التي تناولت كيفية إحداث التغيير التنظيمي.

حدد جون كوتر Kotter في كتابه "قلب التغيير" نموذجاً من ثماني مراحل لقيادة التغيير التنظيمي نعرضها كما في الشكل التالي:(kotter,2002)



- الأدوات والأساليب المدعمة لقيادة التغيير:

تتعدد الأدوات والأساليب التربوية المدعمة لقيادة التغيير والتي يمكن استخدامها لتطوير وتحسين الأداء الإداري المدرسي، ويمكن عرضها إجمالاً كما يلي: (unrwa,2010:28)

١- العصف الذهني - استمطار الأفكار.

٢- أداة المراجعة.

٣- أداة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (تحليل سوات).

٤- أداة تحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة.

٥- أداة "هذا ما نقوم به فعلاً ولكن بإمكاننا أن...."

٦- مصفوفة الأولويات.

٧- أداة تكوين الرؤية.

٨- أداة التخطيط بأسلوب المسارات المستقيمة.

٩- الاستقصاء الإيجابي.

١٠- أداة الأثر.

- مقاومة التغيير: (unrwa,2010:48-49)

هناك أسباب عديدة تجعل الناس تعمل على مقاومة التغيير وإعاقته. وقد حدد جون كوتر أربعة أسباب رئيسية لذلك:

- ١- دائرة اهتمامهم محصورة بأنفسهم: أي أن الأفراد يهتمون بما ينطوي عليه التغيير بالنسبة لهم فقط.
 - ٢- سوء الفهم: مشاكل في الاتصال أو معلومات غير كافية.
 - ٣ ضعف الرغبة في تقبل التغيير: إحساس بعدم الاطمئنان.
 - ٤ تقدير مختلف للوضع: عدم الموافقة على الحاجة للتغيير أو عدم الموافقة على إيجابياته وسلبياته.
- وهناك عاملان آخرا في مقاومة الناس للتغيير وهما:

العادة: العادة توفر الأمان والاطمئنان، وهي غالباً ما تكون قد ترسخت وأصبح من الصعب تغييرها.

الخوف من المجهول: يشعر الناس عادة بالخوف والقلق عند مواجهة مقترحات التغيير. إذ أن استحداث أنظمة وممارسات جديدة يسبب نوعاً من الغموض وعدم الإحساس بالثقة. وقد يشعر الأشخاص أنهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتنفيذ التغيير.

من أجل التعامل مع مقاومة التغيير على القادة أن يعملوا على:

- شرح الحاجة للتغيير وإيراد أدلة تثبتتها.
- توفير المشورة والردود المقنعة والدعم والتدريب اللازم.
- إشراك الجميع في عملية التغيير.
- بناء الثقة وإشاعة أجواء من الاطمئنان.
- تشجيع العمل بروح الفريق وبناء علاقات إيجابية.

-المحور الثاني: واقع الأداء الإداري المدرسي في مصر.

- أشارت دراسة (عبد الرسول، ٢٠٠٤م) إلى إتباع الإدارة المدرسية للمداخل التقليدية في الإدارة، وعدم تشجيع بعض المديرين للتجديد والابتكار والإبداع في المدارس. وتخوف بعض مديري المدارس من تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بالإضافة إلى سلبية المناخ بهذه المدارس، حيث لا يسود روح العمل في فريق قائم على الرؤية المشتركة لجميع أعضائه.

- كما أشارت دراسة (جميل سليمان، ٢٠٠٤م) إلى غلبة الثقافة البيروقراطية على التنظيم الإداري بمدارس التعليم قبل الجامعي وترعرع نمطها الإداري في ظل ثقافة طُبعت على التلقي والتنفيذ السلبي للقرارات وانتظار الحلول وتجنب المشكلات.
- كما أشارت دراسة (سليمان، ٢٠٠٥م) إلى أن الممارسات القيادية السلبية تؤدي إلى إعاقة التغيير نتيجة لعدم قدرة المدير على توضيح الهدف من التغيير، أو ندرة إشراكه للأفراد في وضع خطة التغيير.
- وأشارت دراسة (ألم، ٢٠١٤م) إلى أنه بالنظر إلى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي وجد أنه يعاني العديد من المشكلات وأوجه القصور، من أهمها غياب الثقافة التنظيمية نحو التغيير والتجديد والتطوير، أن الإدارة المدرسية لا تمتلك مهارات القيادة التغييرية وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في المدرسة، مما استدعى إلى ضرورة تطويره وتحسينه من خلال استخدام أسلوب القيادة التحويلية.

المحور الثالث: الآليات المقترحة لتفعيل مدخل قيادة التغيير في تطوير الأداء الإداري المدرسي.

- إدراكًا لأهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري لقيادة مؤسساتنا التعليمية في عالم القرن الحادي والعشرين ومواكبة تحدياته ومستجداته، يمكن أن نلخص الآليات المقترحة الآتية:
- ١- تنمية وعى القيادات الإدارية العليا بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية بالحاجة إلى التغيير واستخدام الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المدارس، وذلك بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التغيير والتعريف بتلك الأنماط الحديثة وما الإفادة منها في تحسين العملية التعليمية.
 - ٢- إنشاء مراكز لإعداد وتدريب القادة تابعة للمديريات التعليمية بالتعاون مع كليات التربية، تهتم بإعداد وتدريب وتقييم أداء مديري المدارس.
 - ٣- إعادة النظر في معايير وآلية اختيار القيادات المدرسية، وذلك بالاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند التعيين، وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية.
 - ٤- التطبيق التدريجي للتغيرات المراد إحداثها، بحيث تبدأ كتجربة ثم تعمم بعد تقييمها وتطويرها.

- ٥- دعم وحدة تدريب المديرين بمديريات التربية والتعليم بالكوادر المؤهلة القادرة على تطوير ممارساتهم الفنية والإدارية بشكل عام وما يخص قيادة التغيير بصفة خاصة.
- ٦- وضع آليات محددة لمراجعة الممارسات القيادية للمديرين وقياس أثرها في الميدان المدرسي يشرف على تنفيذها متخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم.
- ٧- بناء برامج تدريبية مقترحة لتدريب المديرين على قيادة التغيير.
- ٨- بناء أداة للتقويم الذاتي لممارسات المديرين لقيادة التغيير.
- ٩- تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص مشكلات المؤسسة التربوية ورسم أهداف التغيير والتخطيط له.
- ١٠- التركيز على تنمية جماعات العمل التي تسودها روح الفريق التعاوني داخل المؤسسة التربوية والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية.

المراجع:

- ألهم، هبة الله أحمد (٢٠١٤م). دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم، كلية التربية جامعة الفيوم.
- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- سليمان، هالة عبدالمنعم (٢٠٠٥م). إدارة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- الشمري، حامد صالح (٢٠٠٧م): إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات، الرياض، ط٢.
- صالح، هدى عبد الرحمن (٢٠٠٧). القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم، السودان.
- عبد الغفار، السيد أحمد (٢٠١٠). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية، مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المجلد ١٦ العدد ٢.
- عبوي، زيد منير (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتطوير. دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

- العتبي، تركي بن كديميس (١٤٣٠هـ). قيادة التغيير في الجامعات السعودية-نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة، أمانة المنطقة الشرقية، ٢٥-٢٦ ربيع الأول.
- العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين ، رسالة دكتوراه منشورة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عماد الدين، منى مؤتمن(٢٠٠٣م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- العياشي، زرزار وكريمة، غياذ (٢٠١٤م). شروط ومتطلبات قيادة التغيير في الجامعات الجزائرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي: إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية "رماح"، عمان، الأردن، خلال الفترة ٢٨-٣٠ أكتوبر.
- فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير(٢٠١٠). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- كنعان، نواف(٢٠٠٩). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد، بوهز ورفيق، مرزوقي(٢٠٠٩). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوزياف - الجمهورية الجزائرية.
- Green, Mike. (2007). Change Management Master Class. London and Philadelphia, Kogan Page.
- Kotter, John (2002), The Heart of change: Real life stories of how people change. Harvard Business school Press. -
- Myatt, Mike(2012).How To Lead Change:3 Simple Steps, **Forbs**, Leadership (online), Feb7.
- www.unrwa.org/sites/default/files/arabic_change_toolkit.pdf,2010.