

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master Of Business & Management



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير/ إدارة الأعمال

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي

"دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"

**The Impact of The Application of Governance Rules
to Organizational Change Management Process**

"A field study on Public Universities in The Gaza Strip"

إعداد الباحث

طارق محمد عايش سرور

إشراف الدكتور

وسيم إسماعيل الهابيل

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكَلِيَّةِ التِّجَارَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

ربيع أول 1438هـ - ديسمبر/2016م

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي

"دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"

**The Impact of The Application of Governance Rules to
Organizational Change Management Process**

"A field study on Public Universities in The Gaza Strip"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	طارق محمد عايش سرور	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2017/01/24م	التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة غزة الإسلامية
The Islamic University of Gaz

شاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

رقم: ج م ع / 35 / 2017/01/24

Date: تاريخ

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ طارق محمد عايش مسرور لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:
أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي
دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة

The Impact of the Application of Governance Rules to Organizational Change Management Process -
A Field Study on Public Universities in the Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 26 ربيع الثاني 1438 هـ، الموافق 2017/01/24م الساعة العاشرة صباحاً في قاعة المؤتمرات مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:
د. وسيم اسماعيل الهابيل مشرفاً ورئيساً
د. ياسر عبد الشرفا مناقشاً داخلياً
د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،



نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

+97082644400 +97082644800 public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps iugaza iugaza iugaza

P.O Box 108, Rimal, Gaza, Palestine غزة - فلسطين

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة المعمول بها على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على واقع قواعد الحوكمة السائدة والعلاقة بين قواعد الحوكمة وبين عملية إدارة التغيير التنظيمي وذلك من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية بقطاع غزة، وأيضاً التعرف على وجود فروق لمجالات الدراسة بين المبحوثين تُعزى للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والتي بلغ عددها (325) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من بين (1458) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

- تطبق الجامعات العامة قواعد الحوكمة بدرجة عالية نسبياً.
- أن واقع تطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات جاء متوسط نسبياً.
- هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة إحصائياً بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي وبدرجة كبيرة نسبياً.
- يوجد أثر لقواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير ودال إحصائياً ولكن بدرجة متوسطة نسبياً.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض مجالات الدراسة تُعزى إلى (مكان العمل، طبيعة العمل، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات الدراسة مجتمعة تُعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي).

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- دعوة مؤسسات التعليم العالي بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، وكفاءة الإدارة).
- ضرورة منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية وأن تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.

Abstract

This study aimed to measure the impact of the applicable governance rules on the process of organizational change management in the Palestinian Public universities in the Gaza Strip, through the identification of the reality of the prevailing governance rules and the relationship between governance rules and the organizational change management process through the orientations academic and administrative staff at the Palestinian public universities in the Gaza Strip, and also identifying the differences of fields of study among the respondents that attributed personal variables. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire distributed among a stratified random sample consisting of (325) employees from among (1458) which is the total of study population.

The study concluded the following:

- The reality of applying the governance rules and its efficiency in the universities was relatively high.
- The reality of applying the process of organizational change management in the universities was relatively moderate.
- There is a statistically direct and positive correlation between governance rules and the process of organizational change management and a relatively large degree.
- There is an impact of the rules of governance rules on the organizational change management process and statistically significant but relatively average degree.
- There are statistically significant differences about some of the study areas attributed to the (workplace, the nature of the work, the years of work, educational qualification) .
- There are no statistically significant differences on the combined areas of study are attributable to the variables (gender, job title).

The study made several recommendations including:

- Inviting higher education institutions, with its supervisory role to apply the governance rules of the university (effective system, justice, participation, transparency, and efficiency of the administration).
- The necessity to grant the administration independent executive management in the implementation of laws and regulations, instructions and the university academic, administrative, financial procedures and enjoy a high degree of decentralization.

الآية القرآنية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿لَهُ مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ وَ
مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ^{قُل} إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا
مَا بِأَنْفُسِهِمْ ^{قُل} وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ^ج
وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾﴾

[الرعد: 11]

الإهداء

إلى من لي العمر أفنوا وبالعطاء أثنوا وبالدعاء جادوا وعني العسر زادوا..... أبي وأمي

إلى خير من أشدد بهم أزرى وأشركهم في أمري سندي وعزوتي أخوتي وأخواتي

إلى من يطيب بها عيش الدهر.. رفيقة العمر رمز الإخلاص والعطاء.. زوجتي

إلى فُرة عيني وفرحة عمري.. بسمة الحاضر والمستقبل.. أبنائي (حمزة ومصطفى وميار وياسين)

إلى كل من يهتمهم أمري.. أقبائى وأصدقائى وأحبتي.. من يفرحون لفرحي ويسرهم نجاحي

إلى أسرانا البواسل .. وشهدائنا الأبرار...

أهدي هذا العمل المتواضع....

الباحث

طارق محمد سرور

شكر وتقدير

إن الشكر لله رب العالمين من قبل ومن بعد، الذي أنعم عليّ بنعمه وفضله، إذ يسر لي أمري،
وهداني لطريق الخير ومواصلة طريق العلم، قال تعالى:

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴿٧﴾﴾ [إبراهيم: ٧]

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، الحمد لله الذي أعانني
وأمدني بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل، الذي أرجو أن يكون لبنة في صرح البحث العلمي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور/ وسيم اسماعيل الهابيل المشرف على هذه
الرسالة، والذي لم يبخل عليّ بالجهد والتوجيه فكان نعم الموجه والمرشد، كما أتقدم بخالص
الشكر والتقدير إلى كل من الدكتور/ محمد جودت فارس والدكتور/ ياسر عبد الشرفا، على
تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وإثرائها بملاحظتهما السديدة رغم أعبائهما
الأكاديمية والإدارية.

والشكر موصول إلى أعضاء الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، والسادة
محكمي أداة الدراسة، والموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر،
الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة)، لما بذلوه من مشاركة في تعبئة الاستبانة، وإلى
كل من مدّ لي يد العون في إتمام هذا البحث.

والله ولي التوفيق،

الباحث

طارق محمد سرور

فهرس المحتويات

أ	إقرار.....
ب	نتيجة الحكم.....
ت	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ث	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....
ج	الآية القرآنية.....
ح	الإهداء.....
خ	شكر وتقدير.....
د	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
ص	فهرس الأشكال والرسومات.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2	1-1 مقدمة.....
5	2-1 مشكلة الدراسة.....
7	3-1 فرضيات الدراسة.....
9	4-1 نموذج متغيرات الدراسة.....
10	5-1 أهداف الدراسة.....
10	6-1 أهمية الدراسة.....
11	7-1 حدود الدراسة.....
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
13	المبحث الأول: قواعد الحوكمة.....
14	1-1-2 مقدمة.....
15	2-1-2 نشأة الحوكمة.....
15	3-1-2 المفهوم اللغوي للحوكمة.....
17	4-1-2 مفهوم حوكمة الجامعات.....
18	5-1-2 أهمية الحوكمة للجامعات.....
20	6-1-2 أهداف الحوكمة.....
22	7-1-2 أهداف حوكمة الجامعات.....
22	8-1-2 محددات الحوكمة في الشركات.....
23	9-1-2 مصادر قواعد الحوكمة.....

24	قواعد الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي	10-1-2
31	مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات	11-1-2
32	الطبيعة القانونية لقواعد الحوكمة	12-1-2
34	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي	
35	مقدمة	1-2-2
36	دواعي التغيير وأهميته	2-2-2
37	أهداف التغيير	3-2-2
38	مفهوم ادارة التغيير التنظيمي	4-2-2
40	القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي	5-2-2
45	مجالات التغيير	6-2-2
47	أنواع التغيير التنظيمي	7-2-2
51	خصائص ادارة التغيير	8-2-2
52	مراحل التغيير	9-2-2
57	استراتيجيات التغيير	10-2-2
60	معوقات إدارة التغيير	11-2-2
62	أساليب التعامل مع مقاومة التغيير	12-2-2
65	عوامل نجاح عملية إدارة التغيير	13-2-2
67	المبحث الثالث: التعليم العالي في فلسطين	
67	تطوير التعليم العالي في فلسطين	1-3-2
67	الجامعات الفلسطينية والتحديات	2-3-2
69	مؤسسات التعليم العالي في فلسطين	3-3-2
69	تطور الكادر الأكاديمي والإداري	4-3-2
70	النظام الإداري وقانون التعليم العالي الفلسطيني	5-3-2
74	الجامعات الفلسطينية العامة في قطاع غزة	6-3-2
81	البنية الإدارية للجامعات العامة في قطاع غزة	7-3-2
85	الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
86	الدراسات العربية	1-3
97	الدراسات الأجنبية	2-3
102	التعقيب على الدراسات	3-3
105	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة	
106	المقدمة	1-4
106	منهجية الدراسة	2-4
107	مجتمع الدراسة	3-4

107	4-4 عينة الدراسة
108	5-4 أداة الدراسة
110	6-4 صدق الاستبانة
118	7-4 ثبات الاستبانة
119	8-4 الأساليب والأدوات الإحصائية
121	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
122	1-5 المقدمة
122	2-5 الوصف الإحصائي
126	3-5 تحليل فقرات الاستبانة
127	أولاً: تحليل فقرات "قواعد الحوكمة"
142	ثانياً: تحليل فقرات مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي"
145	4-5 اختبار فرضيات الدراسة
162	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
163	1-6 نتائج الدراسة
164	2-6 التوصيات
165	3-6 دراسات مستقبلية مقترحة
166	قائمة المصادر والمراجع
167	أولاً: المراجع العربية
172	ثانياً: المراجع الأجنبية
174	الملاحق

فهرس الجداول

64	جدول (2.1): أساليب معالجة معوقات التغيير
107	جدول (4.1): عدد مجتمع الدراسة
109	جدول (4.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
109	جدول (4.3) المحك المعتمد في الدراسة
	جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة
111	الجامعات " والدرجة الكلية للمجال
	جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعاملة العادلة والمتساوية بين
112	جميع العاملين " والدرجة الكلية للمجال
	جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دور أصحاب المصالح " والدرجة
113	الكلية للمجال
	جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح والشفافية " والدرجة الكلية
114	للمجال
	جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مسئوليات ادارة الجامعة " والدرجة
115	الكلية للمجال
	جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عملية إدارة التغيير التنظيمي "
116	والدرجة الكلية للمجال
	جدول (4.10): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية
117	للإستبانة
118	جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
119	جدول (4.12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
122	جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
123	جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
123	جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل 124
- جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 124
- جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الجامعة 125
- جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 126
- جدول (5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات
مجال "وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات" 127
- جدول (5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات
مجال "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين" 130
- جدول (5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات
مجال "دور أصحاب المصالح" 132
- جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات
مجال "الإفصاح والشفافية" 135
- جدول (5.12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات
مجال "مسئوليات إدارة الجامعة" 138
- جدول (5.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات "قواعد
الحوكمة" 141
- جدول (5.14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات
مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي" 142
- جدول (5.15): معامل الارتباط بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي 145
- جدول (5.16): معامل الارتباط بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات وعملية إدارة
التغيير التنظيمي 146
- جدول (5.17): معامل الارتباط بين المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين وعملية إدارة
التغيير التنظيمي 147
- جدول (5.18): معامل الارتباط بين دور أصحاب المصالح وعملية إدارة التغيير التنظيمي 148
- جدول (5.19): معامل الارتباط بين دور الإفصاح والشفافية وعملية إدارة التغيير التنظيمي 149

- جدول (5.20): معامل الارتباط بين مسؤوليات ادارة الجامعة وعملية إدارة التغيير التنظيمي 149
- جدول (5.21): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار 151
- جدول (5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين - الجنس" 153
- جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي - العمر" 154
- جدول (5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي - مكان العمل" 155
- جدول (5.25): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين - طبيعة العمل" 156
- جدول (5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي - المسمى الوظيفي" 158
- جدول (5.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي - سنوات العمل في الجامعة" 159
- جدول (5.28): نتائج اختبار " التباين الأحادي - المؤهل العلمي" 160

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): نموذج متغيرات الدراسة.....9
- شكل (2.1): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير.....41
- شكل (2.2): المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر.....57

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة:

يعد مصطلح الحوكمة مفهوماً شائعاً قديماً في الأدبيات الاقتصادية ولكنه تم تناوله بنسبة كبيرة حديثاً إذ أننا نرى تطبيقاته في جميع المجالات وكافة المستويات الاقتصادية من منظمات ومؤسسات وجمعيات وجامعات وشركات الحكومية منها والعامّة والخاصة ذلك لأنها تختص بإتاحة الفرصة للتفويض العقلاني لإيجاد مكانه من خلال التطبيق والإجراء بقيامها بممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية والواجبات المناطة بها من أجل تحقيق نزاهة وشفافية أكبر.

إذ أن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. ينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية.

كما وعُرفت الحوكمة على أنها مجموعة من النظم والقوانين والإجراءات التي ترنو إلى تحقيق الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة لتحقيق استراتيجية وخطط وأهداف المؤسسة أو الشركة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نُظْم تحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية التي تؤثر في الأداء، كمال تحتوي على مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.(شبكة الإعلام العربي، 2016م)

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث واجه التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، تتضمن ما يلي:

- زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ظهرت أنواع جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواءً الحكومية أو الخاصة.
- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.

- البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تبذل المؤسسات إسهاما كبيرا في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة. (Fabric and Alexander,2008,P18)
- ضآلة حجم الدراسات العليا وضعف البنية البحثية وقلة فرص البحث العلمي ويتخذ ذلك عدة أشكال منها: التوسع في البرامج (ولا سيما الدراسات العليا) التي نقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الانتاجية. (اليونسكو، 2009م، ص31)

وأيضاً إن ما يشعر الجامعات بالقلق هو أن مؤسسات التعليم العالي لم تعد اللاعب الوحيد الرئيسي في إنتاج المعرفة و نشر - البحث والتعليم - حيث أن الجامعات اليوم هي واحدة فقط بين العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة (Fabric and Alexander,2008,P19).

وأيضاً إن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات. فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة (تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة) (Salmi, 2009,P19).

ونظراً لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، لم يستجيباً لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواءم مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم. فقد تجاوزت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم، فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى (المنيع، 2001م، ص4).

وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها. لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

كما يضاف إلى ذلك أهمية الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار الذي يمكنها من الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة، ولكن ليست وحدها كافية للترشح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمي. هناك حاجة أيضاً إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل القادة الملهمين، والرؤية الاستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي (Fabric and Alexander,2008,P19).

وبما أن "التغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة" (جاينس وروبينسون، 2000م/2009م، ص20).

لذا يتعين أن تكون إدارة التغيير ذات فاعلية، أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها (رحيم، 2004م، ص4).

1-2 مشكلة الدراسة:

إن مفهوم التغيير شامل وواسع، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن ان تتم من خلالها عملية التعديل أو التغيير، فالتغيير المخطط يمكن أن يشمل التغيير التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير الموظفين، والتغيير الخاص بتصميم الوظيفة، أهداف وسياسات المنظمة، اساليب وطرق العمل، وقيم واتجاهات الافراد والجماعات، والنظم الإدارية والقانونية.

ولما كانت إحدى توصيات أحد الدراسات العسيري (2011م): هو "إعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، ومنح المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المؤسسة؛ بهدف خلق جو من الثقة العالية بين القائد ومروسيه في قدراتهم"

وأيضاً كما أوصت دراسة سليمان (2011م): "بضرورة مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمركز الوظيفي والدرجة العلمية في إحداث التغيير في الأنظمة والقوانين"، جاءت فكرة هذا البحث بالتعمق أكثر بمحور الحوكمة وأثره على عملية ادارة التغيير التنظيمي.

إذ تُعد حوكمة الشركات والمؤسسات من أهم الأنظمة الإدارية الحديثة التي تكفل تحسين الأداء من خلال تحفيز الإدارة، والتأكيد على نزاهتها، وقدرتها على الوفاء بالالتزامات، وضمان تحقيق الشركات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، وبخاصة فيما يتعلق بمسؤوليات الإدارة، وتفعيل دور الرقابة والإشراف على أداء الشركات والمؤسسات بالشكل الذي يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف بما في ذلك تحقيق ونجاح عملية التغيير.

إذ أن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً يوفر أساساً ثابتاً وثقة كاملة للمتعاملين مع أنحاء الجامعة المختلفة بحيث يوفر هذا الأساس ضماناً للجودى الادارية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية المستهدفة من تعاملاتهم المختلفة.

وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999م من منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن "الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق

المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة"

وفي عام 2004م أصدرت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات، وهذه المبادئ الستة هي: "ضمان الأساس لإطار حكم مشترك فعال، حقوق المساهمين ومهام الملكية الأساسية، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح في الحكم المشترك، الإفصاح والشفافية، مسئوليات المجلس"

(Organization for Economic Co-operation and Development, 2004).

أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات والذي جعل الباحث يتجه صوب دراسة الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة وأن تُبحث بتعمق تحليلي أكثر، والتي انبثق منها هذا البحث وأسئلته وفرضياته:

إذ تتركز مشكلة البحث بشكل أساس على ما مدى أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية

إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة؟ والذي ينبثق عنه الأسئلة التالية:

1. ما مدى تأثير وجود (أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات العامة) على عملية إدارة التغيير التنظيمي؟
2. ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين) على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.
3. ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (دور أصحاب المصالح) في ممارسة الرقابة على الإدارة لزيادة فرص نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.
4. ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (الإفصاح والشفافية) على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.
5. ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (مسئوليات مجلس الإدارة) على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.

3-1 فرضيات الدراسة: في إطار هذه التساؤلات يحاول الباحث التحقق من صحة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة والتي تنبثق منها الفرضيات التالية: -
1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي.
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين وعملية إدارة التغيير التنظيمي.
 3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين دور أصحاب المصالح وعملية إدارة التغيير التنظيمي.
 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين الإفصاح والشفافية وعملية إدارة التغيير التنظيمي.
 5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين مسؤوليات إدارة الجامعة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- تؤثر قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي تنبثق منها الفرضيات التالية: -
6. تؤثر مقومات أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة بدلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.
 7. تؤثر مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على زيادة درجة نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة بدلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.
 8. تؤثر مقومات تدعم دور أصحاب المصالح في ممارسة الرقابة على الإدارة على زيادة درجة نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة بدلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

9. تؤثر توفر مقومات الإفصاح والشفافية على زيادة درجة نجاح عملية إدارة التغيير في

الجامعات العامة بقطاع غزة بدلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

10. تؤثر مقومات تحدد مسؤوليات مجالس الإدارة على زيادة درجة نجاح عملية إدارة التغيير

التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة بدلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$.

• ملاحظة: تم استثناء متغير "حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية" والموجود

في تقرير مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك لعدم وجود مالكين وحملة

اسهم في الجامعات العامة في قطاع غزة

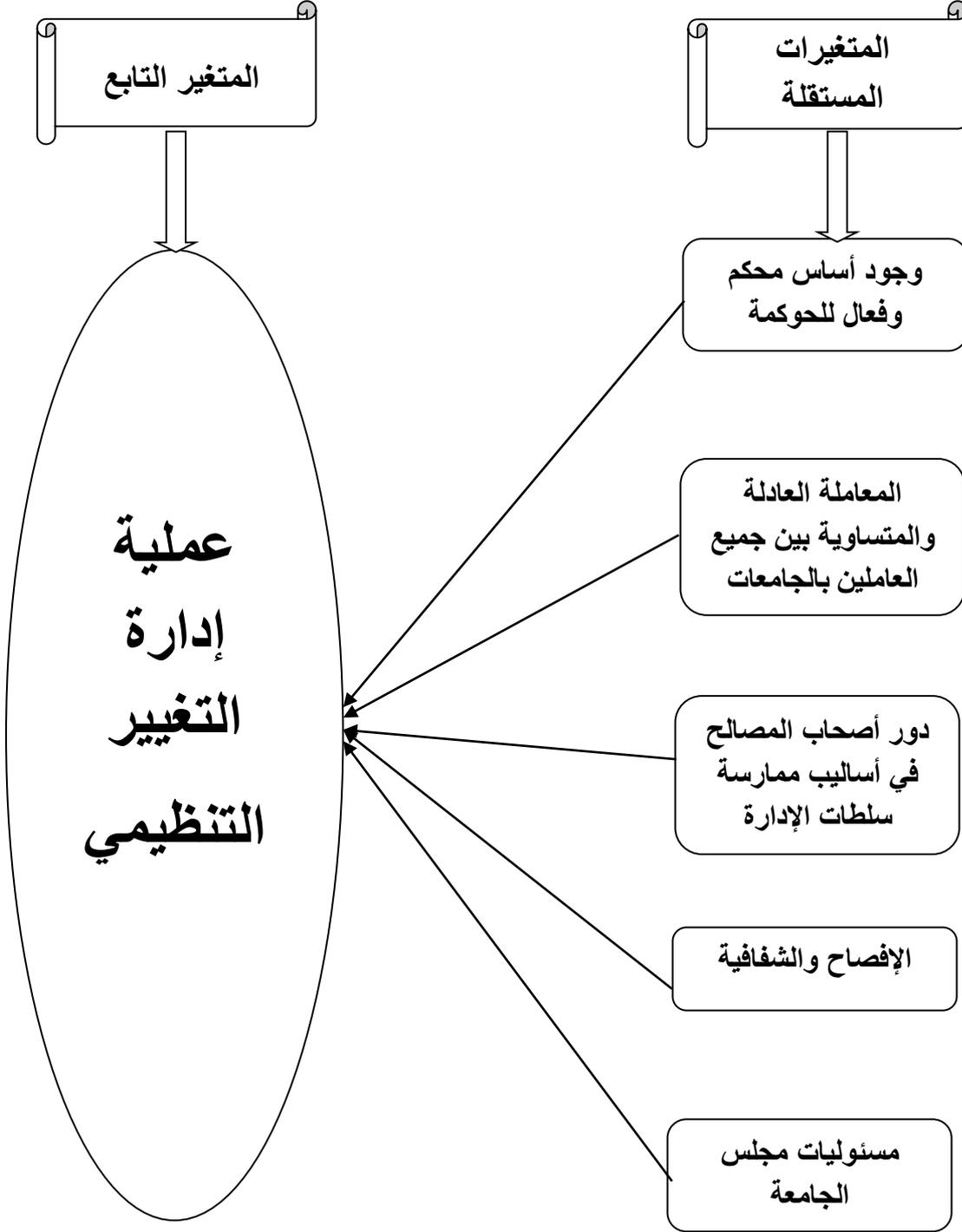
الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين المبحوثين حول أثر قواعد

الحوكمة على عملية إدارة التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس،

العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

4-1 نموذج متغيرات الدراسة:



الشكل (1.1): متغيرات الدراسة

المصدر: تم تجريد متغيرات الدراسة بواسطة الباحث (2016م) بناءً على المبادئ الستة

لمنظمة التعاون الاقتصادي لعام (2004م)

1-5 أهداف الدراسة: هي ستة مساردلإلى إلقاء يفتح فادهلاً أتمياتنا:

1. التعرف على الجوانب الفكرية لحوكمة الجامعات العامة بقطاع غزة.
2. التعرف على الأبعاد التنظيمية لحوكمة الجامعات العامة بقطاع غزة.
3. التعرف على الجوانب التقييمية لحوكمة الجامعات العامة.
4. الوقوف على دور قواعد الحوكمة ومدى تأثيرها على عملية إدارة التغيير التنظيمي.
5. الوقوف على أبعاد عملية إدارة التغيير التنظيمي ومدى فعاليتها في الجامعات العامة بقطاع غزة.
6. التعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي وجودتها في الجامعات العامة بقطاع غزة.

1-6 أهمية الدراسة: تظهر أهمية البحث في النقاط التالية:

الأهمية العلمية:

1. تشكل هذه الدراسة اسهاماً علمياً جديداً في مجال حوكمة الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي، إذا تعتبر من الدراسات القليلة في هذا المجال.
2. إثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعني تطوير هذا المجال في المستقبل.
3. إثراء وصقل المعرفة العلمية والثقافية لدى الباحث في هذا الموضوع.

الأهمية العملية:

1. تساهم هذه الدراسة في إبراز الدور المهم والملائم لتشجيع تطبيق قواعد الحوكمة في الجامعات العامة في قطاع غزة، خاصة أن دور الجامعات يعتبر علامة هامة لتطوير وإنعاش التعليم الجامعي.
2. تكمن أهمية البحث في إبراز أهمية الحوكمة وانعكاساتها على عملية إدارة التغيير والتطوير ووضع توصيات قد تسهم في حماية جهود التغيير في الجامعات العامة الفلسطينية، وتجنب ما قد يعرض تلك الجهود للفشل.

7-1 حدود الدراسة: تتحدد الدراسة طبقاً للنقاط التالية:

- **الحدود التطبيقية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في قطاع غزة. (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة القدس المفتوحة).
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على خمسة قواعد للحوكمة وهي كالتالي: (وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين بالجامعات، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة، الإفصاح والشفافية، مسئوليات مجلس الإدارة)
- وتعتبر المتغيرات الأكثر أهمية بالنسبة للجامعات، كما قد قصد الباحث بعملية إدارة التغيير التنظيمي، مستوى عملية ادارة التغيير التنظيمي ككل من حيث وجودها ودرجة تحقيقها وعوامل نجاحها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول قواعد الحوكمة

المبحث الأول الحوكمة

2-1-1 مقدمة:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة حركة ديناميكية نشطة في مراجعة وتحديد سياساته وهي نتيجة حتمية للتغيرات السريعة والعميقة التي مست مختلف جوانب حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، ناهيك عن الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتقني السريع الناجمين عن استخدام المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في مختلف مجالات وميادين الحياة وفي إطار هذا السياق برز مصطلح الحوكمة ليحتل حيزا واسعا في مجال البحث العلمي حيث أثير جدل واسع حول مضمونه، نظرا لما يدعو إليه من تقليص لدور الدولة وتوزيع الأدوار بينها وبين مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، وكذا ضرورة تجسيد الشفافية والإفصاح والمحاسبة كآليات كفيلة بتطوير المؤسسات العامة.

كما طرح مفهوم الحوكمة كمقاربة لدراسة شاملة لما له علاقة بتطوير المؤسسات العامة وخاصة الجماعات، حيث يستعان به في تحسين أدائها وذلك نظرا لتعدد هذا المفهوم يشمل كل من المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى البيئي والدولي.

كما زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم الحوكمة وذلك بعد ظهور التوجهات العالمية التي تدعو الى مشاركة أفراد المجتمع في القرارات التي تهمهم وتعمق الأفكار الديمقراطية والحرية وغيرها. إذ ظهرت رؤى فلسفية جديدة تؤكد على أهمية الإصلاح المجتمعي من خلال تطبيق الحوكمة في جميع مؤسسات الدولة.

والحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في مؤسسات الدولة في عملية اتخاذ القرار؛ أي لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة، وكذلك توفير المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة وللمواطنين بشفافية ووضوح، وتحديد مسؤولية وحقوق المسؤولين وواجباتهم عن إدارة الدولة أو المؤسسة، وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات. كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن جميع مؤسسات الدولة تدار بطريقة سليمة، وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة، كما وأن من

أهم الأهداف التأكد من أن جهود الإدارة تتركز بالمحافظة على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والانتاجية.

2-1-2 نشأة الحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة قديماً، حيث تناول علماء الاقتصاد لمفهوم الحوكمة منذ القدم، والذي يهتم بأداء المؤسسات والشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، وتشكلت الحوكمة أكثر عندما ظهرت فضيحة (water-gate) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام 1977م، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية (العرييد، 2003م).

وظهر مفهوم الحوكمة بوضوح أكثر في بدايات عام 1999م بعدما أكدت معظم نتائج الدراسات أن سبب انهيار واخفاقات المنظمات والمؤسسات والشركات الكبرى هو معاناتها من عدم الكفاءة والرشد في الجوانب الإدارية والتنظيمية وليس أنها كانت تعاني نقص الموارد والطاقت والإمكانيات (أبو بكر، 2005م، ص 398).

"ويُعد مصطلح الحوكمة التّرجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Governance Corporate) أما الترجمة العلمية لهذا المفهوم هي: "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة" (إبراهيم، 2011م، ص 7).

ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى التّرجمة الدّقيقة إلى اللّغة العربية، إلا أنّ مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي (يوسف، 2007م، ص 4).

فالحوكمة الرشيدة عبارة عن حكم يُقصد فيه ممارسة السّلطة السّياسيّة والاقتصاديّة والإدارية لتسيير شئون الدولة، وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة بينها (مركز الحياة، 2007م).

2-1-3 المفهوم اللغوي للحوكمة:

"المفهوم اللغوي للحوكمة يعني أنها: عملية التّحكم والسّيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد" (درويش، 2007م، ص 13).

وتعني الحوكمة لغويًا أيضًا بأنها: "نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيمًا للشفافية والموضوعية والمسؤولية" (درويش، 2007م، ص14).

وتتعدد مفاهيم الحوكمة باختلاف كيفية النظر إليها، والهدف من استخدامها، إلا أنها تتفق جميعها في قدرة الحوكمة على دعم الشفافية، واصلاح الممارسات السلبية في المؤسسات بشكل عام.

لذا يُعد مصطلح الحوكمة؛ مفهوماً شائع الانتشار في الادبيات الاقتصادية، ويجد تطبيقه على جميع المستويات والمجالات ابتداءً من الدولة والمؤسسات الاقتصادية والشركات العمومية منها والخاصة، والجمعيات الخيرية والعامّة، وكذلك على مستوى الأفراد وتجمعاتهم، ويتتبع وجهات النظر الدولية والمحلية يمكن تعريف الحوكمة على أنها:

مجموعة من المهام والإجراءات التي يتبعها مجلس الإدارة التنفيذية والذي يهدف إلى تحقيق استراتيجية المنظمة بتوجيهها وضمان تحقيق الخطط والأهداف والتأكد من إدارة المخاطر بشكل مناسب وذلك بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة على قدر من المسؤولية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2004م).

كما عُرفت بأنها: "مجموعة من الأنظمة والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء على جودة الشاملة عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة والفعالة لتحقيق استراتيجية وخطط وأهداف المنظمة" (كافي، 2013م، ص205).

إذ أن الحوكمة تتيح التفويض للسلطات بأسلوب عقلاني والممارسة الكفوة عند التطبيق وفق تلك الإجراءات التي ممكن أن تظهر على مستوى جميع المنظمات والمؤسسات والجمعيات والشركات الحكومية العامة منها والخاصة، وذلك من خلال ممارسة الرقابة وتحمل الواجبات والمسؤوليات والالتزام بالإفصاح وتحقيق الشفافية (ناصر الدين، 2012م).

ويعرف الباحث الحوكمة بشكل عام على أنها: مجموعة من القوانين والنظم والإجراءات الرشيدة التي يتم من خلالها تطبيق إدارة أعمال المؤسسة بالمشاركة مع جميع الأطراف ذوي المصلحة مستغلين معاً جميع موارد المؤسسة بالاتجاه السليم نحو تحقيق خطة استراتيجية بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف مستقبلية بمنتهى الشفافية والنزاهة.

2-1-4 مفهوم حوكمة الجامعات:

تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً تم التركيز عليه من قبل اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، وتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبياً طور عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها (البنك الدولي، 2007م، ص12).

لا تشير الحوكمة كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها. كما يمكن أن تفهم الحوكمة، بوجه عام على أنها تنطوي على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة.

وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. كما يتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة واعداد التقارير (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، 2010م، ص 86).

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرارات في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في

صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الاتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين (عزت، 2009م، ص2).

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية. ومن الاعتبارات الرئيسية للعلاقة التي تربط حوكمة المؤسسات بالدولة، وفي المقام الأول مدى الاستقلال المؤسسي وتأثيره على الأداء المؤسسي، وعلى المؤسسات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، 2010م، ص86).

2-1-5 أهمية الحوكمة للجامعات:

على الصعيد العالمي: ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997م. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الاستدانة، فأتجهت إلى أسواق المال، وساعد على ذلك ما شهدته العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق

ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة؛ وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة. الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، ووضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد (سريان - أوكسليي) عام 2002م لضبط عمل شركات المساهمة العامة (مركز أبو ظبي للحكومة، 2013م).

أما على صعيد الجامعات: فللحكومة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:

1. تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
2. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
3. تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
4. ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
5. تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
6. ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
7. تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
8. تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها (برقعان والقرشي، 2012م) و(الهيئة القومية لجودة التعليم المصرية، 2009م)

كما تعتبر المساءلة عنصراً متزايد الأهمية في إدارة نظم التعليم العالي. في سياق نظم التعليم العالي الممولة من القطاع العام، والذي يعد دافعي الضرائب أحد الممولين الرئيسيين له مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. أنه يعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج إلى التوفيق

بينها وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية. المصلحة العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي، ضمان إجراءات وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان الاستخدام الملائم للأموال العامة داخل المؤسسات، أي الكفاءة الداخلية (Fabric and Alexander,2008,P19).

ويمكن ضمان المساءلة من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك معايير الجودة، والتمويل المرتبط بالأداء، وآليات السوق ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية والذين يعملون على تقديم المشورة والدعم للمؤسسة فيما يتعلق بمساهمتها في المجتمع.

وتمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن مصادر الموارد واستخداماتها يتضمن قضيتين أساسيتين لا يمكن الفصل بينهما. تتمثل القضية الأولى في ضرورة تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولى عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع تلك المصادر وتميئتها. وتتعلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضوعية (خورشيد، ويوسف، 2009م، ص34).

2-1-6 أهداف الحوكمة (في خليل، 2009م، ص23):

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:

1 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.

2 - تحسين وتطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

3 - تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية.

4 - تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية.

5 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.

ويخلص خليل (2009م، ص24) مما سبق إلى أن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- 1 - الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- 2 - تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- 3 - إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- 4 - المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة والمساهمون ممثلة في الجمعية العمومية للشركة.
- 5 - عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضائه.
- 6 - تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- 7 - تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- 8 - إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
- 9 - تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

2-1-7 أهداف حوكمة الجامعات (العريبي، 2014م):

- إن الأهداف المتوخاة من تطبيق الحوكمة لا يمكن إسنادها إلى جهة واحدة، بل العديد الأطراف تتوخى أهدافاً، وفوائد جراً تعزيز تطبيقات الحوكمة في الأجهزة الحكومية، ومنظمات الأعمال، ومن هذه الأهداف، ومن أهم الأهداف لحوكمة الجامعات التالي:
1. تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحه للعمل.
 2. وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
 3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
 4. تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
 5. توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
 6. تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

2-1-8 محددات الحوكمة في الشركات (Fawzi,2003,p3-4):

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليهما مستوى الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهاتين المجموعتين:

أ- المحددات الخارجية: إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي

تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة: -

- 1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.
- 2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- 3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية.

(ب) المحددات الداخلية: هذه المحددات تشمل: -

- 1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
- 2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- 3- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- 4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- 5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- 6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
- 7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
- 8- خلق فرص العمل.

2-1-9 مصادر قواعد الحوكمة (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013م، ص14-15):

نظراً إلى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن أبرز هذه المؤسسات: (منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي).

1. منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي:

قامت بإعداد مبادئ لحوكمة شركات المساهمة العامة عام 2004م، وتعتبر هذه المبادئ المرجع الرئيسي للشركات على مستوى العالم. والجدير ذكره أن المنظمة حالياً بصدد إجراء تعديلات على قواعد الحوكمة؛ نتيجة للأزمة المالية العالمية التي عصفت باقتصاديات العالم منذ أواخر العام 2008م.

2- بنك التسوية الدولي - لجنة بازل:

قامت اللجنة التابعة لبنك التسوية الدولي والمعني بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم بإعداد ضوابط للحوكمة لضبط عمل البنوك سعياً منه لتقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها المصارف، ولحمايتها من الهزات الاقتصادية. وتعتبر قواعد الحوكمة المعدة من لجنة بازل المرجع الرئيس لجميع البنوك العالمية.

3- منظمة التمويل الدولية:

أعدت المنظمة قواعد لحوكمة شركات المساهمة العامة؛ وهي تكاد تكون قريبة جداً من مبادئ الحوكمة التي أعدتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. كما تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل السبل لتطبيق الحوكمة. تعتبر المؤسسات السابقة الذكر المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على الشركات والمؤسسات التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات.

وسنوضح في هذه الدراسة المبادئ المعدة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وذلك لكونها الأكثر شيوعاً دولياً.

2-1-10 قواعد الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي للعام 2004م:

خلصت المنظمة إلى وضع ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ:

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013م، ص16).

ويذكر موسى (2008م) تكمن أهمية وجود إطار فعال لحوكمة الشركات والمؤسسات والجامعات في تشجيع رفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة، والإلزام الجميع بتطبيق القانون ويتم ذلك من خلال تطوير هيكل حوكمة الشركات والمؤسسات والجامعات مع مراعاة تأثيرها على الأداء، سواء كان ذلك على المستوي الجزئي أو الكلي، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة والكفاءة في أيّ منها. إن الالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية في ممارسة الحوكمة، تقتضي وجوب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الأطر المختلفة في الشركة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور، مع ضرورة أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية (في أبو حمام، 2009م، ص20).

ويعرف الباحث هذه القاعدة بأنها: مجموعة الأنظمة والقوانين والإجراءات الفعالة في الجامعات من حيث جودتها وعدالتها وتوقيت استعمالها بنزاهة ومسؤولية دون تمييز أو تسويق، والتي تعطي الحقوق المنشودة لجميع أصحاب المصالح بثقة ومصداقية عالية، والتي تحافظ على الجامعة من الانحراف والانزلاق إلى نقطة الانهيار.

ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعات، فإن هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

1. ينبغي وضع إطار حوكمة الجامعات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الأكاديمي والإداري الكلي وعلى نزاهة الإجراءات والمعاملات وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في الجامعة، وتعزيز قيام ميزة تنافسية تتميز بالشفافية والفعالية.
2. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الجامعات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع أحكام القانون وذا شفافية وقابلة للتنفيذ.
3. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
4. ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها (ميخائيل، حنا، 2005)

2- المعاملة المتساوية للمساهمين:

تتبع المعاملة المتساوية للمساهمين من مبدأ "المساواة الاجتماعية" والتي تُعرف على أنها: "وضع اجتماعي تختفي فيه الامتيازات التي تتمتع بها مجموعات محددة. وهو وضع يسود فيه تكافؤ الفرص، حيث ينعم الجميع بأوضاع مادية وثقافية تلبي حاجاتهم" (الموسوعة السياسية للنشر، ص 171)

وينبغي على إطار حوكمة الشركات والمؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيراً، يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013م، ص17).

ويرى الباحث أن المساهمة المتساوية للمساهمين هنا تعني: العدالة في أوجهها ومضامينها المتعددة بين جميع الأطراف بدون تمييز أو تفریق، فالجامعات العامة بمنهجها الغير ربحي تأخذ منحى آخر من المعاملة المتساوية والعادلة لأنها ملك عام وغير موروثة لأحد غير أن من يملك الجامعات هم الذين ساهموا ببناء الجامعة وأعطوا لها من وقتهم وجهدهم وعطائهم، هم أولئك العاملون ليلاً ونهاراً لإبقاء الجامعة منارة علمية وتربوية والتي تضم (الإدارة، العاملين بالهيئة الأكاديمية والإدارية، والطلاب، المجتمع المحلي).

3- دور أصحاب المصالح:

لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبيننا أن المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013م، ص18).

ويعرف الباحث دور أصحاب المصالح هنا أنها: المشاركة الفعالة والهادفة بين أصحاب المصالح وبين الإدارة العليا في الجامعات. وأصحاب المصالح في الجامعات هم كل من له مصلحة في بقاء وديمومة المؤسسة التعليمية (الجامعة) وإرساء رسالتها

التربوية والتعليمية وتنفيذ خططها الاستراتيجية والتنمية من (مجلس الإدارة، العاملين، أولياء الأمور، الطلاب، هيئات المجتمع المحلي).

وتكون المشاركة الفعالة والهادفة عبر إتاحة الفرصة من قبل مجالس الإدارة العليا في الجامعات للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، في المشاركة في تخطيط السياسات، والمساهمة في وضع إجراءات العمل في مختلف نواحي الحياة، وإعطاء الفرصة لطلبة الجامعة أن يساهموا في عملية صنع القرار، ولا بد للحكومة الرشيدة أن تحتوي على كل مفاهيم المشاركة لمساعدة قيادة الجامعة والإدارة العليا فيها كأنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

وأيضاً يُضاف على أدوار أصحاب المصالح مساهمتهم في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الجامعات سواء في شكل منح أو تبرعات أو مشاريع استثمارية، وكذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح والجامعة لاستمراريتها مالياً وإدارياً، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية والخارجية للجامعات، وتشجيع التعاون الفعال بين الجامعات وأصحاب المصالح بالجامعة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للجامعات السليمة مالياً، وفقاً للآتي (في أبو حمام، 2009م، ص21):

1. ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2. إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
3. العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
4. توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دوري ومنظم وفي التوقيت المناسب.
5. السماح لذوي المصالح، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.
6. تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإفسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

4- الإفصاح والشفافية:

تُعرف الشفافية على أنها: "حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات

ذات العلاقة ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وتمثل الشفافية مدخلاً لوضع المعايير الأخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من ثقة. وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد (هلال، 2007، ص59).

وتأخذ الشفافية أهميتها من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها (السبيعي، 2010م، ص20).

كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى خلق المعوقات الإدارية. (منصور، 2000م، ص60).

وتعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (اربنمة، 2005م، ص28).

ويعرفها الباحث على أنها: نمط وشريان حيوي مهم ورئيسي مفروض أن يسري في كل ناحية ومجال من دروب حياتنا الإنسانية والعملية والإدارية والتي تعكس الوجه الحسن لجوهر المؤسسات والأفراد برفع اللبس الحاصل في المعاملات الإدارية والإجرائية والمعلوماتية والإنسانية من خلال إعطاء الصبغة الحقيقية للأشياء بوضوح ومصداقية وبدون مرواغة وتضليل، فهي مرآة الإدارة الرشيدة التي تمتاز بالكفاءة والنزاهة.

كما ويذكر في إطار حوكمة الشركات ضرورة أن يُضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

وأشار أبو كريم (2005م، ص69) إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي الذي تعيش فيه الجامعة.
2. احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم.

3. توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة.
4. الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.
5. اختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
6. تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.
7. تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية.
8. ربط الجامعة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.
9. بث روح الولاء والالتزام مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة ويحقق الابتكار والإبداع.
10. تمكين الأفراد العاملين داخل الجامعة والمجتمع الخارجي المستفيد من الخدمة التي تقدمها الجامعة من تحمل مسؤولياتهم وتأدية واجباتهم بشكل صحيح.
11. توفير عوامل الثقة بين الأفراد داخل الجامعة والمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات، إذ أن الثقة تؤثر على درجة إخفاء المعلومات وتحد من التوتر والصراع.
12. السماح للمجتمع في تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال آلية معينة، وهذا لا يتم دون التدفق التام للمعلومات.
13. استخدام نظم معلومات متطورة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم الانفتاح الذي بدوره يحسن الفاعلية.
14. الالتزام بالقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة مما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.
15. التأكيد على الدور الكبير للإدارة الأكاديمية بشكل خاص والجامعة بشكل عام في التأثير على مسلمات وقناعات الناس واستحداث برامج التوعية اللازمة من خلال وسائل اتصال متنوعة.
16. تأكيد ودعم بعد المساءلة الذي له دور كبير في بث روح الشفافية والنتائج عنها.
17. التأكيد على المتغير الأخلاقي في كافة الممارسات وتضمينها في مساقات خاصة تشمل البعد الديني والوطني
كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل. وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين (مركز أبو ظبي للحكومة، 2013م).

5- مسئولية مجلس الإدارة:

ويعرف مجلس الإدارة: على أنها هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو شركة أو

مؤسسة ما. ومن المسميات الأخرى المتعارف عليها لمجلس الإدارة تسمية مجلس المحافظين، ومجلس المديرين، مجلس الحكام، ومجلس الأمناء. وغالبا ما يشار إليه اختصاراً باسم "المجلس".

ويتم تحديد أنشطة المجلس حسب السلطات والواجبات والمسؤوليات المفوض بها أو المسندة إليها من قبل سلطة أعلى. وترد تفاصيل هذه المسائل عادة في اللوائح المنظمة. ويحدد النظام الداخلي عادة عدد أعضاء المجلس، وكيفية اختياره، وآلية عقد اللقاءات.

وعلى سبيل المثال ففي مجتمع مهني مؤسسي يعتمد على تصويت الأعضاء، يتصرف المجلس نيابة عن المنظمة، ويخضع لسلطة الجمعية العامة للمنظمة التي تختار عادة أعضاء المجلس. وفي الشركات المساهمة يجري انتخاب المجلس من قبل المساهمين وهي أعلى سلطة في إدارة الشركة. وفي المؤسسات غير المساهمة والعامة التي لا تعتمد على تصويت الأعضاء كالجامعات على سبيل المثال يكون مجلس الأمناء المعين من الحكومة أو جهات مختصة هو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة ومن ثم اختيار رئيس الجامعة من قبلها والذي يقوم بدوره باختيار مجلس الجامعة واعتماده من مجلس الأمناء.

ومن الواجبات النموذجية لمجلس الإدارة ما يلي:

- تنظيم المنظمة من خلال وضع سياسات وأهداف عامة.
- اختيار وتعيين ودعم ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي.
- ضمان توافر الموارد المالية الكافية.
- إقرار الموازنات السنوية.
- الإشراف والرقابة والتدقيق لأداء الجامعة وحساباتها.
- تحديد الرواتب والتعويضات لإدارة الجامعة.

المسؤوليات القانونية للمجالس وأعضاء مجلس الإدارة تختلف مع طبيعة واختصاص المنظمة التي تعمل في نطاقها. بالنسبة للشركات المساهمة العامة على سبيل المثال عادة ما تكون هذه المسؤوليات أكثر صرامة وتعقيدا من تلك الأنواع الأخرى. عادة يختار المجلس أحد أعضائه ليكون الرئيس. حسب مسمى المنصب الذي جرى تحديده في اللائحة الداخلية.

ويعرف الباحث المسؤولية في هذه القاعدة بأنها: مسؤولية الجهة التنفيذية من الإدارة العليا والوسطى القادرة على تحقيق مساعي المؤسسة في إنجاز رسالتها واستراتيجيتها بكفاءة عالية وفعالية ملائمة، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والطاقات والأدوات الموجودة مع تحليل للواقع المحيط وفق الأنظمة والقوانين والإجراءات مع القدرة على التعديل بما يواكب التطور والنمو وتحقيق المصلحة العامة.

كما يُذكر في إطار حوكمة الشركات ضرورة أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة في الشركات والتي يمكن أن تستفيد منها مجالس الإدارة في الجامعات: (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013م، ص19):

- إعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطوط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
- الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار المدراء التنفيذيين بالشركة.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار المدراء التنفيذيين بالشركة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصاً وجود نظم الإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- الإشراف على عمليات الإفصاح.

2-1-11 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

يتعين عند الشروع في تطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة أو جامعة ما أخذ بيئة الجامعة وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار. فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على الجامعات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على الجامعة أو المؤسسة أن تلتزم حرفياً بما ورد في هذه القواعد، بل ينصح ويفضل أن يتم تطويعها

بما يتلاءم مع الوضع الخاص للجامعة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه القواعد الحد الأدنى من الالتزام في الحوكمة ويفضل أن تتخذ الجامعات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسباً (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013م).

وتتم مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، وهي كالتالي (ضحاوي والمليجي، 2011م، وجودة، 2008م):

1. مرحلة التعرف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة؛ حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.
3. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.
4. مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
5. مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الدّاخلية والخارجيّة، والتّدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية.

2-1-12 الطّبيعة القانونيّة لقواعد الحوكمة (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2016/09/07):

وتشمل الحوكمة ثلاثة أنواع من القواعد القانونيّة مقسمة كما يلي:

النوع الأول: وهو القواعد التي تستند إلى نصوص تشريعية صريحة، وهنا يكون التطبيق إلزامياً من قبل الشركات أو المؤسسات تحت طائلة المسؤولية القانونية. وقد تمت صياغة هذه القواعد بلغة تفيد الإلزام، مثل: يجب، ولا يجوز، ويحق، ويلتزم، ويحظر.

النوع الثاني: وهو القواعد التي تتسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات أو المؤسسات، ولا تتعارض مع أي نص تشريعي صريح، أو على الأقل تكون واحداً من الاحتمالات التي يجيزها نص تشريعي ما، وهنا يكون التطبيق طوعياً من قبل الشركات أو

المؤسسات ضمن مقولة "الالتزام وتفسير عدم الالتزام". وقد تمت صياغة هذه القواعد بلغة تفيد الجواز والنصيحة بالتطبيق، مثل: يحبذ، ويُصح، ويجوز.

النوع الثالث: وهو القواعد التي تنسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات أو المؤسسات، ولكنها تتعارض مع نصوص تشريعية صريحة، وهنا تمت التوصية بصراحة بضرورة تعديل التشريع القائم ليتناسب مع هذه الممارسات والقواعد.

المبحث الثاني إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثاني إدارة التغيير التنظيمي

2-2-1 مقدمة:

نظراً لخطورة التحديات التي تقابلها مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، واعتبار التطورات العلمية المتلاحقة والقفزات التكنولوجية السريعة صفة دائمة من سمات هذا العصر، مما جعل الجامعات تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلّها من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب القيام بالمزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والخطط والأدوات والأساليب والعناصر المادية وغير المادية إذ أصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهوداً متواصلة وتؤمن الإمكانيات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

إذ تتمحور الأفكار المكونة لنظرية الإدارة الحديثة في فهم التغيير وإدراكه وخلقه والتكيف معه كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والنتبؤ العلمي للتطورات المتوقعة؛ إذ يُنظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح الجامعات وتميزها.

لقد بات بالفعل أن ما يقلق هو أن مؤسسات التعليم العالي لم تعد الممارس الوحيد والرئيسي في إنتاج العلم والمعرفة ونشر -البحث والتعليم- حيث أن الجامعات اليوم هي واحدة فقط بين العديد من المؤسسات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة.

كما أن الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار وعلى الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة بسرعة أمر ضروري، ولكن ليست وحدها كافية للترشح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمي. هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل القادة الملهمين، والرؤية الاستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي (Fabric and Alexander, 2008, P19).

كما تزاعي الجامعات في الوقت الراهن إجراءات ومكونات التصنيف العالمي للجامعات الذي يلعب دوراً بارزاً في قياس درجة الموائمة والمواكبة للتطورات الحديثة في العالم لتصل إلى قائمة كبار الجامعات عالمياً أو عربياً أو محلياً.

2-2-2 دواعي التغيير وأهميته:

في وجود التغييرات العميقة والكبيرة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بـ عدة أوصاف: الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات، اقتصاد المعرفة، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك متسع ووجود للإدارة بالتدبير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة (أو المسير) لما كان من محدودية المعلومات وتواضع الآليات والأدوات وبساطة الهياكل في حينها. فالإيوم مع عولمة الأسواق وتقلص دورة حياة المنتج، وتنامي المنظمات العابرة للقارات تشكلت (المؤسسة الشبكة)، وأصبح اتخاذ القرارات يعتمد كثيراً على الأنظمة الذكية وإلى غير ذلك من أحدث التقنيات، وهذا يجعل من التغيير حتمية لا مناص منها (رحيم، 2005م).

وفي هذا الصدد يؤكد Wind and Main (1999): أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك، ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن القياديين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحي.

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمؤسسة، أي باعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أشمل (اقتصادية، سياسية، اجتماعية)، فإن التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة (في حسين، وعبد الفتاح، 2010، ص2).

وتكمن أهمية التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة، التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة،

هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي (أبو قحف، 2004م).

وبصفة عامة الحاجة للتغيير في المؤسسات خاصة العمومية منها، تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة، فمن الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه، وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه، وتتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة العوامل التالية (أبو بكر، 2001م):

- أ- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).
- ب- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- ت- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- ث- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- ج- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ح- تزايد تعقّد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها.
- خ- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- د- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصاً ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

2-2-3 أهداف التغيير:

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي (في حسين، وعبد الفتاح، 2010، ص6):

- أ- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.
- ب- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.
- ت- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

- ث- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- ج- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم.
- ح- بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع.
- ذ- زيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المؤسسة.
- خ- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- د- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
- ذ- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن تفاعل أي مؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة والتعامل معها مهم لتطورها وهذا يتطلب كفاءات وإدارة خاصة تعمل على تنمية ولاء عامليها وتحفيزهم بدرجة أكبر، وبالتالي التغيير والتطوير والتنمية الكلية للمؤسسة.

2-2-4 مفهوم ادارة التغيير التنظيمي:

أولاً: التعريف اللغوي:

التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الْأَمْرَ: حَوَّلَهُ (ابن منظور، 1992م، ص3325).

أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَّمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه (الفيروز ويعقوب، 1987، ص346).

ثانياً: التعريف الاصطلاحي:

تعرف أميمة الدهان (1992م) التغيير التنظيمي أنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة" (العميان، 2002، ص343).

ويقصد بالتغيير التنظيمي: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين (المغربي، 1994م، ص321):

1. ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
2. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

في حين عرف العقيلي (1997م، ص356) التغيير بأنه: "نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق ادخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".

وعرفه السيد (2000م، ص9) أيضاً بأنه: "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

ويُعرفه ماهر (2000م، ص432) أيضاً بأنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبق على التنظيمات الأخرى".

ويعرف محمد حسين حربي التغيير التنظيمي بأنه: "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواعٍ يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارج) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات" (في العميان، 2002م، ص343)

وعرفه إدريس (2003م، ص362) أيضاً بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو

الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".

ويعرف الباحث التغيير التنظيمي على أنه: "تغيير مخطط بعيد المدى وفق خطة استراتيجية بناءً على دراسات مُسبقة روعي فيها الجوانب البيئية الداخلية والخارجية المحيطة لتحقيق أهداف المؤسسة والتي يُركز في مراحل تنفيذ عملية التغيير التنظيمي على تطبيق عناصر الحوكمة مجتمعة وهي (وجود قوانين وأنظمة ممتازة وفعالة، والمعاملة المتساوية بين جميع العاملين، والمشاركة، والإفصاح الشفافية، وكفاءة إدارة تنفيذية)، للوصول إلى الأمل المنشود في تحقيق تغيير تنظيمي ناجح ومثمر.

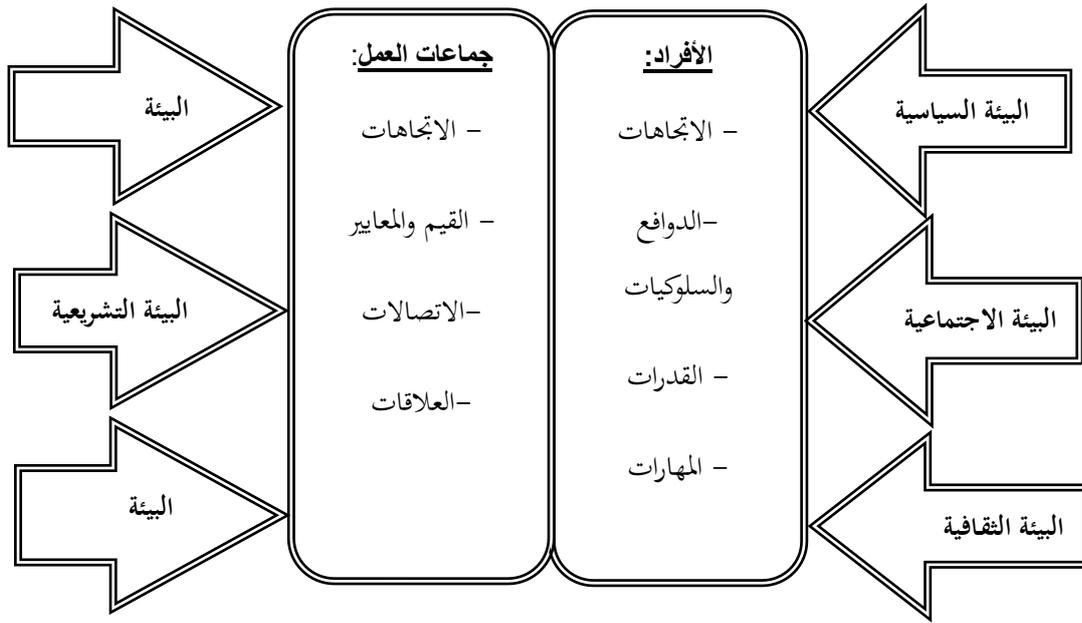
2-2-5 القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الأيدولوجية الثقافية (Albraak, 2008, p2).

ويمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولاً- القوى الخارجية للتغيير:

تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (2.1): القوى البيئية المرتبطة بالتغيير

المصدر: أبو بكر، مصطفى: "دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات"، 2001م. ص326.

1- البيئة الاقتصادية:

زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي يتم الاستيراد والتصدير من خلاله تغير قواعد المنافسة، فالانفتاح على الأسواق المتميزة بالحماية يفرض تغييرا استراتيجيا وهيكليا وثقافيا كبيرا، بالإضافة إلى سياسة خصخصة القطاعات وسياسة إدارة المشروعات على أسس تجارية (الصحن وآخرون، 2002م، ص306).

هذه بعض التغييرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات، وبالتالي دفعتها من الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بَرْدَة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى ضرورة تنبئ التغيير كخيار استراتيجي.

2- البيئة السياسية والتشريعية:

وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي فالبيئة القانونية تكمن في تغير القوانين أو تعديلها إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة... الخ) (في حسين وعبد الفتاح، 2010م، ص7).

كما أن للبعد التشريعي والقانوني ارتباط قوي بعملية التغيير، وبعمليات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، فالإصلاح يتعين أن يكون شرعياً في إطار القوانين التي حددها ميثاق المنظمة وأفراده، وإلا تحول التغيير إلى خروجاً عن الشرعية وإطار المنظمة والقانون.

والتغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهماً عميقاً لمضمون العدالة، ومفهوم الظلم أيضاً، وكلما كان الإطار التشريعي عادلاً متوافقاً مع روح العصر ومتطلباته، كلما كان فعالاً في إحداث عملية التغيير، وإلا تطلب الأمر تغيير هذه التشريعات بكاملها، ومن هنا فإن عملية إدارة التغيير تتطلب إماماً كاملاً بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير داخل وخارج المنظمة (عامر، وقنديل، 2010م، ص277).

3- البيئة التكنولوجية:

وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، كما أحدث التطور التقني في الدول الصناعية تغييراً موازياً في هياكل قوى العامل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي

التقليدي إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية، وترتب على ذلك تغير في مناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغييرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل بين الدول، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات، وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). ونتيجة لذلك تشدد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة (رحيم، 2005م، ص175).

4- البيئة الاجتماعية:

تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاهات، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه (عبد الباقي، 2000م، ص339).

5- البيئة الثقافية:

حيث تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما تؤثر في اتجاهات العملاء وبالخصوص في حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء (عبد الله، 2002م، ص4).

ثانياً- القوى الداخلية للتغيير (محمد، 2014، ص66):

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:

- 1- **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- 2- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- 3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون.
- 4- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ويذكر ماهر (2000م، ص436) أن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر

ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- التغيير في هياكل العمالة ووظائف العمل وعلاقات العمل.
- التغيير في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنظمة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وفي الواقع العملي غالبا ما يكون هناك عدم انفصال بين القوي الداخلية والخارجية للتغيير، وأن هذه القوي وقوي أخرى سوف تضع كافة المنظمات بشكل عام وبدون استثناء في موقف صعب جداً لن تستطيع الاستقرار والصمود أمامه إلا عن طريق وضع استراتيجية واضحة للتغيير والتطوير للوقوف أمام هذه التحديات، والعمل على الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، بل وأدت إلى فشل الكثير منها، وأن تتبنى أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية، وتشجيع عملية الابتكار والتطوير داخل المنظمة. كما أن المنظمات التي لا تتماشى مع المتغيرات البيئية أو التي لا تملك القدرة على استقبال مؤشرات وملامح التغيير وإعطائها الاهتمام الكافي تتخلف ولا تلتحق بالركب وتنهار. لذلك أصبح امتلاك القدرة على إحداث التغيير شرطاً أساسياً للبقاء، كما أصبح الاستقرار وعدم التأقلم هو التخلف بعينه (القاضي، 1992م، ص21).

2-2-6 مجالات التغيير:

"تتعدد مجالات التغيير وتختلف باختلاف الذي تنتظر منه إليه، ويجب تحديد نوع التغيير الذي نسعى إليه، كما يتعين على متخذ القرار الإداري أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه، حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير" (عامر، وقنديل، 2010م، ص279).

أهم أسس مجالات التغيير:

يذكر الخضيرى (2003م، ص26-28) أن التصنيف وفقاً للمجال أو النشاط المستهدف تغييره: وهو أبسط الأسس على وجه الإطلاق، حيث يهتم بالمجال الذي يستهدفه التغيير ومن ثم يمكن تحديد الأنواع الأتية من التغيير:

• **تغيير في النشاط الاقتصادي:**

يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في التوازنات والآليات والنظم الاقتصادية التي تتصل بأفرع الاقتصاد والنشاط الاقتصادي، ومن أهم هذه التغييرات، التغييرات التي تحدث في (الإنتاج، والاستهلاك، والدخل، والعمالة، والتصدير، والنقد، والائتمان، والتجارة، والصناعة، والزراعة...الخ) على مستوى الدولة.

• **تغيير في النشاط الاجتماعي:**

وهو تغيير يمتد إلى (العلاقات الاجتماعية، ونمط العادات والتقاليد، والقيم، والمبادئ والأعراف الاجتماعية التي تحكم سلوك الأفراد، والجماعات في المنظمة أو المجتمع)، وهو تغيير يحتاج إلى معالجة خاصة لكونه يحتاج إلى وقت وصبر وجهد في تنفيذه.

• **تغيير في النشاط السياسي:**

يتعلق بممارسة الحياة السياسية، ونظام الأحزاب، وحرية التصويت وممارسة حق الانتخاب، وشكل النظام السياسي، وحرية تكوين الأحزاب، ونظم الترشيح في المجالس النيابية، وهي بطبيعتها ذات إيقاع سريع، يكاد يكون متصل بنمط القائد أو الرئيس أو الحاكم.

• **تغيير تشريعي:**

وهو يرتبط أساساً بمن له صلاحيات التشريع والسلطة التشريعية التي تتولى إصدار القانون أو الموافقة على إصداره، وعلى الرغم من سهولة التغيير التشريعي في دول العالم الثالث فإن غاية القوانين وغاية التشريعات المتداخلة والمتشابكة تجعل من أي تعديل قانوني مجرد عملية إحلال وقتية ظرفية، بل كثيراً ما لا يطبق القانون المعدل إلا بعد فترات طويلة.

• تغيير تكنولوجيا في أساليب العمل ونظم الإنتاج:

تغيير حتمي ضروري وأساسي يفرضه التطور، وتقتضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمشروعات. فاكتشاف مخترعات جديدة وأساليب عمل وإنتاج جديدة توفر في التكاليف وترفع من الجودة وتزيد الانتاجية، أمور تستدعي التغيير للنظم الحالية في الإنتاج، ورغم هذا فإن كثيراً ما يواجه هذا النوع من التغيير بمقاومة لرفض الجديد، والخوف منه ثم لا تلبث أن تخفت وتقل هذه المقاومة شيئاً فشيئاً وتخفي تدريجياً ليحل محلها تأييد ودعم لإجراء هذا التغيير بعد أن تعرفوا على مزاياه ولمسوا عوائده.

• تغيير فكري ثقافي:

ويمثل هذا التغيير تغييراً في نمط واتجاه الفكر السائد في المنظمة، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري الحاكم لسلوك الأفراد ولسلوك المنظمة، ويتصل هذا التغيير أيضاً بالعقيدة والأيدولوجية المسيطرة على تفكير الأفراد، وعادة ما يحتاج التغيير الفكري إلى قادة يملكون القدرة على الإقناع والتأثير في الأفراد، وفي الوقت ذاته إلى جهد إعلامي وإخباري متواصل ومستمر ومكثف حتى يُمكن التغيير في نمط القيم والمبادئ الحاكمة لسلوك الأفراد، وبشكل يجعله يستجيبون لهذا التغيير ولا يقاومونه على مستوى المنظمة وأيضاً على مستوى المجتمع ككل.

2-2-7 أنواع التغيير التنظيمي: يشير الكثير من علماء الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير كما يذكرهما الطجم (2002م، ص49) حسب درجة التخطيط وهما:

1. التغيير المخطط:

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير؛ نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

2. التغيير غير المخطط:

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائياً في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضاراً وقد يكون نافعاً، لذلك يجب التحرك سريعاً

من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته، وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت.

كما ويذكر الباحثين والكتاب أنواعاً مختلفة من التغيير التنظيمي لا يمكن حصرها أو الإحاطة بها لكثرة عددها واختلاف القصد منها، غير إنه يمكن إدراج المساهمات أدناه لما تم الحصول عليه بخصوص أنواع التغيير المخطط، التغيير التنظيمي الذي يحدث بفعل إرادي من الإدارة والذي يقصد من وراءه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها دون الإشارة إلى التغيير غير المخطط الذي يحدث نتيجة للعوامل الطبيعية والتي لا دخل للإنسان فيها وهي كالآتي (في جلاب، 2011م، ص ص 671-675):

تصنيف (Kreitner & Kinick, 2001; Kreitner & Kinick, 2007)

صنف هذين الكاتبين التغيير التنظيمي إلى ثلاثة أنواع هي:

- **التغيير التكيفي Adaptive change:** هو تغيير يتضمن إعادة تنفيذ تغيير معين سبق وأن تم إحداثه في نفس الوحدة التنظيمية، أو تقليد عملية التغيير التي سبق أن نفذت في وحدة تنظيمية أخرى وهذا النوع من التغيير يتميز بانخفاض درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكد فيه، فضلاً عن المقاومة المنخفضة من قبل الأفراد.
- **التغيير الإبداعي Innovative change:** يتضمن هذا النوع من التغيير تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع من التغيير بأن كل من درجة تعقيده وكلفته ومستوى عدم التأكد فيه ومقاومته ذات درجة متوسطة.
- **التغيير الإبداعي الجذري Radically Innovative change:** ينطوي هذا النوع من التغيير التنظيمي على تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة حتى الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع بأن درجة تعقيده وكلفته وعدم التأكد فيه ومقاومته تكون جميعها مرتفعة.

تصنيف (Daft & Noe, 2001):

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي وفق وجهة نظر هذين الكاتبين إلى ثلاثة أنواع منبهيين إلى أهمية تبني المدخل النمطي في عملية التغيير والذي يقوم أساساً على فكرة أن إحداث تغيير لها كان صغيراً في أحد أجزاء المنظمة سوف يحدث تأثيراً في

الأجزاء الأخرى للمنظمة، الأمر الذي قد يتطلب إجراء التغيير فيها أيضاً، والتغيير التنظيمي من وجهة نظر الباحثين يكون على ثلاثة أنواع هي:

1. التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.
2. التغيير في عمليات العمل وبيئته: يتضمن هذا النوع من التغيير إجراء سلسلة من التغييرات (أربعة مجموعات) هي: تنفيذ حلقات الجودة أو برامج نوعية حياة العمل، التغيير في تصميم العمل وعمليات الاتصال، إدخال تكنولوجيا جديدة، والتغيير في البيئة المادية للعمل.
3. التغيير الثقافي: يشير التغيير الثقافي إلى تغيير قيم الأفراد ومعاييرهم وتوجهاتهم ومعتقداتهم وسلوكياتهم.

تصنيف (Daft, 2001; Jackson et al., 2009):

- يرى هؤلاء الكتاب وجود نوعين من التغيير التنظيمي من حيث درجته هما:
- التغيير التدريجي Incremental change: يتميز هذا التغيير بكونه مستمراً، يؤثر في الوحدات بصورة منفردة، يعتمد على الهيكل التنظيمي الاعتيادي والعمليات الإدارية الاعتيادية، التطورات التكنولوجية، وإجراء تطورات على المنتجات.
 - التغيير الجذري Radical change: يتميز التغيير الجذري بكونه تغييراً متقطع وانفجاري، يؤثر في المنظمة ككل، إيجاد هيكل تنظيمي جديد وإدارة جديدة، التكنولوجيا المتناهية في التطور، والمنتجات الجديدة التي تسهم في دخول أسواق جديدة.

تصنيف (Robbins, 2003):

- صنف هذا الباحث أنواع التغيير التنظيمي إلى أربعة أنواع هي:
- **تغيير الهيكل التنظيمي:** يمكن تشخيص الهيكل التنظيمي لأية منظمة من خلال الكيفية التي توزع فيها المهام رسمياً وتجمع وتنسق والتغيير هنا قد يشمل عنصراً أو أكثر من عناصر تصميم المنظمة مثلاً الدمج بين مسؤوليات الوحدات، أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي، أو توسيع نطاق الإشراف من أجل جعل المنظمة أفقية Flat وأقل بيروقراطية.

- **تغيير التكنولوجيا:** يتضمن التغيير التكنولوجي التعاطي بمعدات أو آلات أو طرائق جديدة، الأتمتة، والحوسبة الالكترونية، ففي مجال المعدات والآلات وطرائق التشغيل يلاحظ إنها قد أصبحت عنصراً مهماً من عناصر التنافس أو الإبداع في الصناعة. كما إن الأتمتة، استبدال الأفراد بالآلات، أصبحت بدورها ومنذ الثورة الصناعية عاملاً حرجاً ينبغي الالتفات له من قبل المنظمات وعلى مختلف أشكالها وأخيراً فيما يخص الحوسبة الالكترونية فأنها أضحت أكثر أنواع التغيير التكنولوجي شيوعاً في عصرنا الراهن، إذ تحتاج المنظمات إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين أفرادها بمختلف مستوياتهم التنظيمية أو باختلاف مواقعهم الجغرافية فضلاً عن الحاجة إلى استعمال الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجالي المعالجة والخرن للتعاطي مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من البيئتين الخارجية والداخلية.
- **التغيير في التسهيلات المادية:** قد تدفع بعض الظروف التي تواجه الإدارة إلى اتخاذ القرار بخصوص إحداث تغيير في الفضاء المادي لمكان العمل أو ترتيبه أو إضاءته أو تهويته أو الديكورات أو الألوان الخاصة به.
- **تغيير الأفراد:** يتضمن هذا النوع من التغيير تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد بالاعتماد على عمليات الاتصال أو اتخاذ القرار أو حل المشكلات. كما قد يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها. وتغيير الأفراد ينطوي على جانبين هما: المقدر والحافز (بلوط، 2005م). والمقدرة تشير إلى الإمكانيات الجسدية والعقلية (الأفكار، معلومات، مواهب، إبداعات) والأخلاقية التي يجب أن تتوافر لدى الفرد، أما الحافز فإنه يمثل الاستعداد الذي يبديه الفرد للقيام بعمله وتأديته على أفضل ما يرام.

وأيضاً قام Jackson (2009) بذكر تصنيف للتغيير من حيث الوقت إلى:

- تغيير إستجابي Reactive change: وهو الذي يحدث عندما ترغم المنظمة على إحداث التغيير كاستجابة منها إلى البيئة الخارجية أو البيئة التنظيمية الداخلية.
- أو تغيير استباقي Anticipatory change: وهو الذي يحدث عندما تتوقع المنظمة الظروف التي سوف تمر بها والتي تستوجب التغيير منها (في جلاب، 2011، ص 675).

2-2-8 خصائص ادارة التغيير (الخضيرى، 2003م، ص21-22):

خصائص إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها، ويُمكن إجمالها في عشرة نقاط:

- 1- **التكامل أو التوافقية:** تسعى عملية التغيير الى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة واشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكريّ على مجموعة من الموظفين بل إنّ هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.
- 2- **المشاركة:** لتكون ادارة التغيير بيئة امنة وتضمن استمراريتها فهي بحاجة الى نوع من الانسجام وضمن ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- 3- **الواقعية:** إنّ المنظّمة عليها أن تدرك أنّ عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.
- 4- **القدرة والفاعلية:** ان نجاح ادارة التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- 5- **الغاية:** إنّ عملية التغيير داخل المنظمة هو فعل واعٍ ومقصود بعيد عن العنثية يهدف الى:
 - اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
 - إنّ قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الاداريّ.
- 6- **الشرعية القانونية:** لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير. كما أنّها تتبنّى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.
- 7- **الاصلاح:** إنّ من مهام عملية التغيير الاصلاح: أيّ العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها والسعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.

- 8- **الرّشادة أو المسؤولية:** وه مُستوى الإدراك العميق لما سينجرّ عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أيّ قرارٍ أو تصرفٍ. أيّ أنّ التغيير يجب أن يُوفّر مكاسبَ للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.
- 9- **الإبداع:** إنّ خاصيّة الإبداع صفة مُرتبطة بالمنظمات المُعاصرة التي تتبنّى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورًا رياديًا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير ويسعى لتقديم بدائل مُتطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.
- 10- **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:** كثيرًا ما تعصف بالمنظمة أحداثٌ تهدّد كيانها وتندّر بزوالها، حيثُ تتصادمُ مصالح الطرفين بداخلها ويعمل كلّ طرفٍ على إزالة الآخر وهنا يجب على السّلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنّب المنظمة الصّدّام الذي يؤدي الى دمارها بل إنها تمسك بمُجريات الأحداث وتُوجهها حفاظا على المنظمة ومكاسبها.

2-2-9 مراحل التغيير (العطيات، 2006م، ص ص 107-109):

إن عملية التغيير -كما سبق تعريفها- بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها. وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض ثلاث نماذج مختلفين لمراحل التغيير. وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج:

- **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعورًا لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة، مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء، والتثبيت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.
- **مرحلة التغيير:** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على

نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك. ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب، واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

● **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردتها على الوجه التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبين وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.
5. إنهاء العلاقة التعاقدية.

وهناك نموذج جون كوتر (محمد، 2014، ص34-41):

ويرى Kotter (1996م) أن هناك ثمانية خطوات يجب وضروري الالتزام بها ويتسلسلها وعدم الإخلال بها لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها فلو

تأملنا في المراحل (1-4) سنجدها تعمل على تقسيم العمل الآني في حين تمثل المراحل (5-7) تقديم الممارسات الجديدة أمّا المرحّلة الثامنة والأخيرة فتعمل على ترسيخ وتثبيت هذه التغييرات في ثقافة المؤسسة. والمراحل الثمانية للتغيير تتطلب فريقاً متماسكاً من القادة وليس فرداً واحداً، كما يشترط في هذا الفريق أن يكون مكوناً من أفراد منسجمين ذوي سمعة.

المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر:

الخطوة الأولى:

والتي أكد فيها على ضرورة الشعور بأنّ التغيير ضرورة ملحة، التخلص من الشعارات الكاذبة، وعدم تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة، و التركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية، وتزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة، وتيسر على العاملين والمؤسسة الوصول إلى أهدافهم المرسومة ومقارنتها بالمنظمات الأخرى، والاهتمام بآراء ومشاكل الزبائن، والتوقف عن المديح في الانجازات والاهتمام بالتغيير المستمر.

الخطوة الثانية: بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:

التحوّلات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسؤولين، ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، وبذلك كل العقبات، ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده. فالخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم انشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحل مختلفة، وبين أن من أهمّ السمات التي تتحلّى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي إشراك أفراد منسجمين، وتوفر جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف، والاشتراك في الهدف.

الخطوة الثالثة: وضع رؤية واستراتيجية: الرؤية أمر مهم لأيّ عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

أولاً: توضح الاتجاه: فالرؤية تقول للناس: "هذا هو الطريق الذي يقودنا إليه التغيير".

ثانياً: التحفيز: فالرؤية تعتبر الدافع الحقيقي للناس على المدى البعيد.

ثالثاً: تساعد على التنسيق.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:

إنّ الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالا وبالتالي له القدرة على توحيد تصوّرات الأفراد داخل المنظمة وطورا يكون ضعيفا قاتلا لروح الحماسة وبالتالي يكون سببا في إفشال عملية التغيير ولتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء: منها الوضوح والسهولة وتعدد الوسائل وتكرار الرسالة وضرب المثال والقوة وإيجاد مظاهر التعارض وحلها والصراحة والشفافية.

الخطوة الخامسة: التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل):

يرى كوتر أنّ التغييرات الطموحة لا بدّ أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، وفيها تظهر إبداعاتهم. ولإشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية

الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتاً طويلاً، لذلك كان لا بدّ من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلّقهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أنّ عملية التغيير مُجدية وتسير على الطريق الصحيح، كان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب تنسم بـ:

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بأنّ ما قدّموه من تضحيات لم يذهب سُدى من أجل عملية التغيير.
- إنّ ما نتج عن العملية هو نتيجة فعلية وحتمية مُقابل ما بذلوه وليس ضربة حظ.
- أنّ لها ارتباط مباشر ووثيق بما تم تنفيذه من أجل إحلال التغيير.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحوّل وتوظيف قوّة الدّفع نحو مزيد من التغيير:

إنّ مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أن لا يبالغ فيه فقد يتولّد عن ذلك تراجع المكاسب ويصبح تحدياً جديداً فالإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أنّ عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي الى ارتكاس همهم وطموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها التي يجب تجنبها والحيلولة دون رجوعها.

الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

إنّ حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة المرافق الحيوية بداخلها. كما أن الفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهداها، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم ومستمر.

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية بشكل تدريجي إلى أن تصل للتغيير المرجو في النهاية وليس في البداية.
- إدراك أهمية النتائج الملموسة ومدى أهميتها في فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسسة وتفوقها على الطرق القديمة.
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا: فالمُنظمة تحتاج إلى جو من التناصح والنقاش الذي يُضفي عليها طابع الحيوية والانطلاق.
- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة: عبر تغيير بعض العادات والأنظمة السائدة
- إسناد الترقية للعاملين بالثقافة الجديدة: لا بدّ أن تُمنح الترفيزات للذين يعملون بمقتضى الثقافة الجديدة، لأنّ منحها للجناح التقليدي يُمثل تركية لهم، هكذا سيميل معظم الموظفين إلى العمل بالنظام القديم لأنّ استيعاب الجديد يتطلب الجهد والوقت.



شكل (2.2): المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر
جون كوتر، Leading Change، 1996م، ص21.

10-2-2 استراتيجيات التغيير: (في عبيد، 2009م، ص36)

هنالك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن أن يستعملها المدراء الصحيون لتنفيذ التغيير في منظماتهم ومن أهم هذه الاستراتيجيات (نصيرات، 2008م، ص318):

1-10-2-2 استراتيجيات إعادة التعليم:

وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضوعي وبدون تحيز للعاملين في التنظيم، وتفترض هذه الاستراتيجيات أن العاملين في المنظمة الصحية عقلانيون ويتصفون بالرشد، ومؤهلون لتقويم هذه الحقائق وقادرون على تعديل سلوكهم، وهذه الاستراتيجيات لا تقرر بشكل مسبق مسار محدد أو خطة عمل للمنظمة بل تستعمل لتوليد

النقاش والأفكار حول ما يجب فعله ومن هذه الاستراتيجيات ومنها (فرنش وجونير، 2000م، ص15) :

1. استراتيجيات التعليم المستمر:

وتستعمل هذه الاستراتيجية بشكل خاص مع الأطباء والمرضى والفنيين حيث يستدعي المعدل المتسارع للتغيير في التكنولوجيا الطبية والتفجر المعرفي في مجال العلوم الطبية والصحية التركيز على التعليم المستمر كمدخل لتفعيل عملية التغيير، وهذه الاستراتيجية تفترض أن العاملين عندما يكونوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم سيكونون قادرين على إدراك المشاكل وتحديد الحلول مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

2. استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:

إن الفكرة الأساسية هي إجراء مسوحات كبدائية لعملية التغيير من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصائيات، ونتائج هذه الاستقصاءات تقدم لمجموعات من الأفراد للوصول إلى نتائج وبالتالي القيام بالإجراءات التصحيحية، ثم تجمع بيانات مرة أخرى بعد إجراء العمليات التصحيحية ويتم التقييم بناءً على النتائج لعملية التصحيح.

2-2-10-2 استراتيجيات الإقناع:

تحاول استراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم وتقديم البيانات والمعلومات للأفراد، ومن الأساليب المتبعة (نصيرات، 2008م، ص319):

- أسلوب التقريب المتتابع:

إن أسلوب التقريب المتتابع يطور مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين، والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هنالك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي.

- أسلوب التشابه:

ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، فإذا ما استطاع المحاور إقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش سيكون ذا فائدة أكيدة في تغيير موقفه في الموضوع الأصلي، وبذلك يتجنب

التطرق إلى القضايا التي تثير حساسية ورفض، والاستعاضة عن الحديث المباشر عنها باستعمال موضوع مشابه.

- أسلوب الضغوط الاجتماعية:

فمن المعروف أن الجماعة تمارس ضغطاً على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها، وبناءً على ذلك يمكن توظيف هذه الحقيقة وتطبيقها مباشرة في منظمات الرعاية الصحية، والتي تتصف معظم أنشطتها بأنها تقوم على فرق العمل.

- أسلوب تشتيت الذهن:

تشير تجارب علم النفس الاجتماعي بأن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع وعندما يتم إدخال قدر كافي من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع، وذلك من خلال أنشطة غير مرتبطة بموضوع المناقشة كأحاديث المجاملات والأنشطة الاجتماعية وهذا جزء من المعايير الاجتماعية المقبولة في كل المجتمعات ويوفر نمطاً ملائماً للتفاعل الإنساني.

2-2-10-3 استراتيجيات التيسير:

يقوم استعمال هذه الاستراتيجية على افتراض أن المنظمات قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج وأنها منفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة للاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية بناء الفريق:

- استراتيجية بناء الفريق:

يبدأ بناء الفريق عندما يعترف أعضاء الفرق بأنهم يواجهون مشكلة، ويقومون بجمع بيانات تمكنهم من فهمها، ويتم مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء اتفاق حول نواحي قوة وضعف الأداء، وبناءً على هذا الاتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات (جرينبرج وبارون، 2004م/2009م، ص807).

2-2-10-4 استراتيجيات القوة:

وفقاً لهذه الاستراتيجية، يتم استخدام كافة الأساليب في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض

الحالات الطارئة لكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير (العميان، 2002، م، ص 355).

2-2-11 معوقات إدارة التغيير (عماد الدين، 2004، ص ص 92-96):

إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تفشل النجاح المنشود من إدارة التغيير ومن هذه المعوقات ما يلي:

1. الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدث نوع من التراخي في أداء العمل، " فالتغيير يتطلب إحساساً بضرورة المهمة والسرعة في إنجازها، فالمدرسة الراضية عن إنجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة ولا تحشد الطاقات الضرورية ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير.
2. غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تحالف قوي بين من يملكون السلطة والقوة ومن ينفذون عملية التغيير ذاتها، وتحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال وممارسات عملية.
3. الافتقار لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
4. وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل: البيروقراطية السائدة في الجامعات ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل الجامعات أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة.
5. عدم تحقيق نجاحات ملموسة على المدى القصير، فقد تفقد الجهود المبذولة لتغيير استراتيجيات العمل وإعادة هيكلته قوة الدفع إذا لم تكن هناك مجموعة من الأهداف التي يتم إنجازها على المدى القصير والتي يشاد بها ويستند إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير وجدواه.
6. عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الجامعات، وبالتالي فإن الجهود المبذولة لإحداث التغيير لن تحقق النجاح المنشود.

7. مقاومة الناس للتغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.
8. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
9. عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير.
10. خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي.

ويذكر دودين (2012م، ص19-20): يواجه التغيير التنظيمي العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
 - سوء وسائل الاتصال
 - الدرجة العالية من الرسمية.
 - نقص الموارد لإحداث التغيير.
 - التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
- ومن أهم معوقات التغيير التنظيمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة:
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
 - الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
 - عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
 - الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
 - سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

ويذكر أيضاً: تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

- أولاً: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:
- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
 - النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

ثانياً: **المعوقات البيئية:** وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية، وظهور الأزمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

ثالثاً: **المعوقات الفنية والمادية:** وتشمل ضعف الامكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: **المعوقات الاجتماعية:** حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خامساً: **المعوقات التقنية:** وتشمل الآتي:

أ. عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.

ب. تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

2-2-12 أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

يرى دودين (2012م، ص15) أن هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

أ. التعليم والاتصال **Communication & Function:**

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يُعاب عنها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

ب. المشاركة والاندماج **Involvement & Participation:**

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

ج. التسهيل والدعم Support & Facilitation:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

د. التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

هـ. الاستغلال واختيار الأعضاء Co- potation & Manipulation:

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد أُستغلوا.

و. الإكراه الظاهر وغير الظاهر Implicit Coercion & Explicit:

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيُهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير.

يمكن تلخيص أساليب معوقات التغيير في الجدول كالتالي:

جدول (2.1): أساليب معالجة معوقات التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغيير
التسهيل والدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	أخذ وقت أطول ومكاف
التفاوض والاتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	طريقة سهله نسبياً	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
الماورة والاستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل
التهريب الصريح والضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

المصدر: الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض، 2003م.

يستنتج من هذا بأن هناك علاقة طردية بين نجاح التغيير ومشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بنتائج التغيير، وبالتالي يقاوم الأفراد التغيير ويخشونه خوفاً من المجهول، كما تختلف ردود أفعال الأشخاص الناجمة عن التغييرات من حولهم، حيث تتدرج من القبول إلى المقاومة والرفض، لذا يجب أن نتعرف على أسباب مقاومة التغيير ومصادر هذه المقاومة وكيفية التعامل معها، لان طبيعة الأفراد تقبل التغيير كأمر طبيعي في الحياة، ولكن ما يرفضه هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير.

2-2-13 عوامل نجاح عملية إدارة التغيير (دودين، 2012م، ص13):

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:

1. دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
2. توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير Change Agents يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير. وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
4. اشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
5. شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين.
6. بيان الفوائد المادية والمعنوية التي سترتبط على عملية التغيير للأفراد العاملين.
7. عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
8. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
9. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
10. توفر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.
11. تحديد هدف التطوير: بأن يكون الهدف واضح ومحدد وقابل للقياس.
12. التجديد المستمر للتنظيم.
13. الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين بالمنظمة.

ويرى الباحث أن من عوامل نجاح عملية إدارة التغيير بالإضافة على العوامل السابقة ما يلي:

- 1- تغيير الأنظمة والقوانين القديمة والعمل على تطويرها بما يتناسب وينسجم مع طبيعة عمل الجامعات.
- 2- تحقيق العدالة المادية والمعنوية للعاملين من خلال تغيير النظم والإجراءات السائدة في المنظمة بما يتناسب مع مصلحة المؤسسة بلا إفراط أو تفريط.
- 3- تدعيم مبدأ المشاركة القائم على المصلحة المتبادلة بين جميع أطراف المؤسسة ووضع أهداف سامية تحقق رفعة ورقي الجامعات على الدوام.
- 4- تفعيل روح الانتماء والولاء الوظيفي وخلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين بالمؤسسة وخاصة الشباب منهم.

- 5- إعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب ويخدم التطور العلمي والتكنولوجي الهائل في البيئة الداخلية والعالم الخارجي.
- 6- تمكين دور النزاهة والشفافية في التعيين واختيار الكفاءات الشابة المؤهلة للقيادة المستقبلية للمؤسسة.
- 7- الاستفادة من الإدارية الحديثة واستخدام نظام إعادة هندسة العمليات (الهندرة) والتخلص من الإجراءات القديمة الصعبة والبطيئة والنظم البيروقراطية والبطالة المقنعة بتفعيل الطاقات المدفونة وإخراج الطاقات الفارغة بالطرق السليمة التي تحفظ مصالح جميع الأطراف.

المبحث الثالث

التعليم العالي في فلسطين

2-3-1 تطوير التعليم العالي في فلسطين:

عند مراجعتنا لمشوار التعليم العالي الفلسطيني منذ بدايته قبلما يقارب أربعة عقود وحتى الآن، يعطينا الضوء لنرى ما يمكننا أن نفعله في رسم رؤيتنا لمستقبل التعليم العالي في فلسطين وكيف سينعكس على نمو وتطور المجتمع الفلسطيني، ذلك بما يشمل جوانب التنمية السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية. ذلك أن هناك تنامي عالمي بأن التعليم العالي قد فقد وجهته وبوصلته وأنه بحاجة إلى إعادة تقييم من خلال رؤى جديدة واستراتيجيات حديثة توائم تحديات المستقبل بإيجابية لهذا العالم المتغير.

وبالنظر إلى وضع فلسطين وهي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وأنها ما زالت في مرحلة التحرر والاستقلال يُنظر إلى التعليم العالي الفلسطيني كما باقي العالم من حولنا بإعادة تشكيل وتقييم نفسه لأخذ دوره المنشود في بناء النظام الاقتصادي والسياسي ونظام الدولة، متساثلين هل سيسهم في مرحلة التأسيس لبناء الدولة الفلسطينية رغم كل التحديات؟ وهل سيكون إيجابياً بتفاعله مع تحديات العصر والمستقبل؟ وذلك لأنه الرافعة الأساسية للمجتمع الفلسطيني. (اشتية، 2009م، ص6).

2-3-2 الجامعات الفلسطينية والتحديات (اشتية، 2009م، ص ص7-8):

لقد أوجد المجتمع الفلسطيني جامعات فلسطينية في ظل الظروف التي أوجدها الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وغزة عام 1967، إلا أنها لم تكن جامعات بمعنى الكلمة بل كليات متفرقة كدور المعلمين ومعاهد التعليم المهني التي يمكن عدها على أصابع اليد. إن الفلسطينيين يتجهون إلى الدول العربية لتلقي التعليم العالي وخاصة في مصر، ثم اتسعت رقعة الالتحاق لتشمل سوريا والعراق والأردن ودول عربية أخرى في فترة السبعينات، ثم ازداد عدد الملتحقين في دول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي في الثمانينات، ومع نمو قاعدة منظمة التحرير الفلسطينية على المستوى الدولي تطور الطلب على التعليم العالي ليشمل دول أوروبا الغربية وأميركا.

لقد لعبت الأسر والطلبة أنفسهم دوراً مركزياً في البحث عن نوافذ للالتحاق بالتعليم العالي خارج الوطن، ولم يكن هناك جهات مركزية حقيقية تساعد على التحاق الطلبة أو

التخطيط لسبل الدراسة والتوجهات التعليمية، ومع ذلك استفاد الطلبة من الارتباط الإداري مع مصر والأردن حيث كان الطلبة في غزة يعاملون كالطلبة المصريين، وكذلك بالنسبة الى طلبة الضفة والأردن، حتى تم فك هذا الارتباط الإداري القانوني مع الاردن أواخر الثمانينات.

لقد شكل الطلب على التعليم العالي الفلسطيني مفهوما اقتصاديا واجتماعيا، فهو أداة للرزق والحصول على وظائف مناسبة سواء داخل المجتمع الفلسطيني أوفي العالم العربي، خاصة في دول الخليج العربي التي بدأ النفط لديها يحدث تنمية واسعة في كافة المجالات. في هذه الفترات وفي أواسط السبعينات انطلقت المبادرات العامة في الضفة وغزة لرفع مستوى الكليات الموجودة إلى جامعات، وكانت أولى هذه المبادرات في جامعة بيرزيت عام 1972م وجامعة الخليل بتحويلها إلى كلية شريعة تتبعها جامعة النجاح في نابلس وجامعة بيت لحم والجامعة الإسلامية في غزة، إلى أن وصل عدد الجامعات إلى 12 جامعة حاليا.

لقد أشارت أبحاث عديدة إلى تاريخ إنشاء الجامعات الفلسطينية، وباختصار فإن الجامعات الفلسطينية قد تطورت تدريجيا وبدأت بكليات بسيطة مثل كليات الآداب والعلوم، ومن الجدير بالذكر أنه قد جرى إنشاؤها بعيدا عن التخطيط الوطني المركزي وعاشت على المساعدات الشعبية والعامة والخارجية، بالإضافة إلى أنها بدأت بطواقم أكاديمية متواضعة للغاية، وكان من أبرز إيجابياتها إعطاء الفرص لأبناء الفقراء في المجتمع الفلسطيني للالتحاق في هذه الجامعات وخاصة أبناء الريف، واعتبرت فرصة تاريخية للفتاة الفلسطينية للالتحاق بالتعليم العالي، وتشكلت في أحضانها جميع مدارس الفكر الوطني الفلسطيني، أما أبرز مشكلاتها فقد اتسمت بعدم قدرتها على النمو الشامل ضمن تخطيط استراتيجي وعاشت مشكلات تاريخية مختلفة الأوجه، إلى جانب تدخل فئات المجتمع بكافة أطيافه السياسية والاجتماعية، وأما الأبرز فكان تدخل الاحتلال الإسرائيلي الذي منع تطورها وتوسعها سواء من حيث الأبنية أو التخصصات والبطش بها وإغلاقها أشهرا وسنوات طويلة ومهاجمتها واعتقال المدرسين والطلبة على حد سواء.

لقد تنبه القائمون على التعليم العالي الفلسطيني إلى ضرورة إيجاد جهة مركزية تعنى بالتنسيق بين هذه الجامعات، وتكون حلقة محورية للتخطيط المشترك، ففي عام 1997م تم إنشاء مجلس التعليم العالي الفلسطيني ليضم كافة الجامعات الفلسطينية كأعضاء، الأمر الذي رفضه الاحتلال الإسرائيلي وأعلن أن المجلس مؤسسة غير معترف بها وأنها بذلك تتحدى سلطة الاحتلال. عمل هذا المجلس الذي شكل رؤساء الجامعات أبرز اعضائه على أخذ دور رئيسي

في قضية التمويل الجامعي وكذلك شكل بداية إطار التخطيط المشترك. واستمر هذا المجلس حتى عام 1994م عام قدوم السلطة إلى الضفة والقطاع - حيث أخذ شكلا جديدا بإنشاء وزارة التعليم العالي. وما يزال هذا المجلس يعمل حتى الآن، حيث يعتبر الجهة العليا التي تقرر السياسات التي تخص التعليم العالي الفلسطيني.

3-3-2 مؤسسات التعليم العالي في فلسطين:

وذكر راسم كمال وآخرون (2008م): لقد تأسست الجامعات الفلسطينية في ظل الاحتلال الإسرائيلي. وتم تسجيلها وفقا لقوانين الجمعيات الخيرية، باعتبارها (جمعيات أهلية غير ربحية)، تم تأسيس كلية الشريعة جامعة الخليل عام 1971م، ثم تأسست جامعة بيرزيت عام 1972م، ثم جامعة بيت لحم عام 1973م وجامعة القدس عام 1977م، ثم الجامعة الإسلامية في غزة وجامعة النجاح عام 1977م، كما أنشأت جامعة بوليتيكنك فلسطين عام 1978م، أما الأزهر تم تأسيسها عام 1992م والقدس المفتوحة عام 1991م، وعام 1994م تم اعتماد كليات قائمة كجامعات ومنها جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين التقنية في طولكرم، وبهذا أصبح عدد الجامعات الفلسطينية الرسمية 12 جامعة، وعدد الكليات الجامعية والتي تمنح درجة البكالوريوس في موضوع معين أو عدد محدود من المواضيع هو 12 كلية أيضا. أما كليات المجتمع المتوسطة وهي -التي تدرس مواضيع مختلفة مدة سنتين دراسيتين- فقد بلغ 19 كلية موزعة في كافة محافظات الوطن (في اشتهية، 2009م، ص8).

4-3-2 تطور الكادر الأكاديمي والإداري:

ذكرت وزارة التعليم العالي في فلسطين (2007م): أن تطورت أعداد العاملين في الجامعات الفلسطينية تطورا يتناسب مع زيادة أعداد الطلبة الملتحقين في التعليم العالي وكذلك بتوسع المؤسسات ذاتها وزيادة عددها، وكانت هذه الزيادة ملحوظة بتوسع الجامعات ذاتها في مبانيتها وبرامجها وخاصة بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية، وكذلك ما نلاحظه من توسع جامعة القدس المفتوحة وانتشارها في كافة المحافظات الفلسطينية، وقد نجم عن ذلك زيادة ملحوظة في أعداد الكوادر الأكاديمية والإدارية، حيث بلغ عدد الإداريين الذين يعملون في هذه الجامعات والكليات ممن يحملون درجة الدكتوراه 2158 حسب احصاءات عام 2007م، وأصبح عدد الأكاديميين الملتحقين في العمل الأكاديمي 3608 من مجموع 11764 أكاديمي وإداري،

ونستطيع القول أن الأكاديميين يشكلون ما نسبته 50% من مجموع عدد العاملين في الجامعات والكليات الفلسطينية" (في اشتهية، 2009م، ص8).

2-3-5 النظام الإداري وقانون التعليم العالي الفلسطيني:

في عام 1998م صدر أول قانون رقم (11) ويعد أول قانون يصدر بشأن التعليم العالي، وقبل ذلك اعتمدت المؤسسات الرسمية في الضفة وغزة وكذلك النقابات المهنية على ما يصدر من الحكومتين المصرية والأردنية بهذا الشأن، أما مجلس التعليم العالي الفلسطيني فكان يعتمد المؤسسات التعليمية اعتماداً عاماً أي الاعتراف بشرعيتها دون الخوض في برامج تلك الجامعات، مما جعل دوره منقوصاً في المرحلة التي امتدت منذ نشأته عام 1997م وحتى دخول السلطة الوطنية، ونستطيع القول أن مجلس التعليم العالي الفلسطيني والذي أنشأه المجتمع الفلسطيني قد انحصر دوره في دعم الجامعات الفلسطينية مالياً والتنسيق والتخطيط المشترك في حدود قدراته في تلك المرحلة، ومع انبعاث السلطة عام 1994م بدأت وزارة التربية والتعليم العالي بإصدار قرارات تنظيمية تتعلق بمؤسسات التعليم العالي، واعتماد شهاداتها وبرامجها ومعادلة الشهادات الصادرة عن دول أخرى، حتى صدر قانون التعليم العالي رقم 11 والذي نظم كافة الأحكام المتعلقة بالتعليم العالي (في اشتهية، 2009م، ص9).

عرف القانون التعليم العالي على أنه "كل دراسة أكاديمية أو مهنية منتظمة في مؤسسة تعليم عالي معترف بها لا تقل عن سنة دراسية كاملة أو فصلين دراسيين بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها" (جامعة الأزهر، 2004م، ص6) وأيضاً:

نظم القانون الأحكام الخاصة بالتراخيص لمؤسسات التعليم العالي واعتمادها، وكذلك الاعتراف والمصادقة والبحث العلمي، والتأكيد على حق المواطن والذي تتوفر فيه شروط الحصول على التعليم العالي، والتأكيد على استقلالية مؤسسات التعليم العالي وعلى منحها الشخصية الاعتبارية. كما أخذ القانون بعين الاعتبار المساحة التاريخية، حيث يأتي هذا القانون بعد إقامة الجامعات الفلسطينية بما يقارب العقدين، ولهذا فقد صنف القانون مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

1- تصنيف مؤسسات التعليم العالي من حيث التأسيس:

أ- مؤسسات التعليم العالي الحكومية وتنشأ بقرار من مجلس الوزراء الفلسطيني، وتتبع الوزارة إدارياً ومالياً وقانونياً.

ب- مؤسسات التعليم العالي العامة وتتشأ بموجب أحكام هذا القانون.

ت- مؤسسات التعليم العالي الخاصة وتتشأ بموجب هذا القانون.

ويلاحظ هنا أن القانون قد راعى الوضع التاريخي لهذه المؤسسات حيث لم يكن هناك جامعات حكومية قبل دخول السلطة الوطنية. أنشأت جميع هذه الجامعات كجمعيات خيرية حسب القانون المعمول به تحت سلطة الاحتلال، وهي بذلك مؤسسات غير ربحية، وقد أطلق عليها القانون مصطلح "الجامعات العامة"، وقد أعطى القانون الحرية للحكومة بإنشاء جامعات تشرف عليها وزارة التعليم العالي وأطلق عليها اسم "جامعات حكومية"، بينما أعطى مساحة للقطاع الخاص أو للشركات بافتتاح جامعات أطلق عليها اسم "جامعات خاصة".

وحسب التصنيف أعلاه فقد أصبح لدى الحكومة جامعتين؛ جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين التقنية في طولكرم، بينما اعتبرت 9 جامعات كجامعات عامة وهي جامعات بيرزيت، النجاح، الخليل، بيت لحم، بوليتيكنك فلسطين، والقدس في الضفة الغربية وجامعة الأزهر والإسلامية في غزة، إضافة إلى جامعة القدس المفتوحة والتي تعمل في الضفة وغزة. أما الجامعات الخاصة فقد تم إنشاء جامعة واحدة هي الجامعة الأمريكية في جنين. (اشتيه، 2009م، ص9)

ومن هنا يمكن ملاحظة أن قانون التعليم العالي قد نظم العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ووزارة التعليم العالي، وبوضوح أكثر؛ حدد دور السلطة ووزارة التعليم العالي، وهو الدور القيادي الذي كان غائبا طيلة فترة الاحتلال، ولم يتجه القانون بشكل واضح نحو قاعدة الهرم، أعني بذلك مؤسسات التعليم العالي وكيفية تنظيمها وإدارتها، وكأن القانون قد جب ما قبله بينما أوضح كيفية إنشاء مؤسسات تعليم عال جديدة. وفي المادة الخامسة من قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم 11، تم تبيان صلاحيات ومسؤوليات الوزارة على النحو التالي (جامعة الأزهر، 2004م، ص9):

- 1) التخطيط العام للتعليم العالي والبحث العلمي في ضوء احتياجات الوطن.
- 2) تمثيل فلسطين في المؤتمرات الإقليمية والدولية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.
- 3) عقد الاتفاقات الحكومية الرسمية المتعلقة بتنظيم علاقات التعاون الدولية في مجال تطوير التعليم العالي.
- 4) إعداد مشاريع القوانين والأنظمة وإصدار التعليمات اللازمة لتنظيم عمل جميع مؤسسات التعليم العالي والأجهزة التابعة للوزارة بشكل يضمن جودة الأداء والتطوير المستمر.

- (5) الإشراف على مؤسسات التعليم العالي وفق أحكام هذا القانون والأنظمة التي تصدر بمقتضاه.
- (6) اعتماد مؤسسات التعليم العالي وفق شروط الاعتماد المقررة في الأنظمة الصادرة بموجب أحكام القانون.
- (7) الترخيص بإنشاء مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ضمن إطار الخطة العامة للتعليم العالي.
- (8) الموافقة على افتتاح البرامج التعليمية في حقول التخصص المختلفة واعتمادها بموجب أنظمة الاعتماد.
- (9) اعتماد مشروع مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وبرامجها لدى الدول الشقيقة والصديقة.
- (10) تنسيق شؤون الوافدين من طلبة وأساتذة حسب الاتفاقيات والعقود المبرمة مع دولهم.
- (11) الاعتراف بمؤسسات التعليم العالي العربية والأجنبية وتشكيل اللجان المختصة بذلك وتنظيم أعمال مكاتب خدمات الطلبة والإشراف على شؤونها ونشر الجداول الخاصة بأسماء وعناوين الجامعات المعترف بها وأي تعديل يطرأ عليها.
- (12) تحديد الشروط التي يسمح بموجبها لمؤسسات التعليم العالي الأجنبية بفتح فروع أو مؤسسات لها في فلسطين ومنحها الرخص اللازمة لمزاولة عملها.
- (13) وضع السياسة العامة للبعثات والمنح والمساعدات الدراسية ومتابعة شؤونها داخل الوطن وخارجه ووضع الأنظمة والتعليمات لتنفيذ هذه السياسة.
- (14) تنسيق المستشارين والملحقين لتوثيق العلاقات الثقافية مع الدول الشقيقة والصديقة.
- (15) توفير مصادر الأموال الإضافية اللازمة لاستكمال تغطية النفقات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية والبحث العلمي وتحديد أسس وآلية توزيعها.
- (16) التنسيق مع الوزارات والجهات المعنية في وضع أنظمة ترخيص مزاولة المهن والتي تطلب مؤهلات علمية.
- (17) تحديد المعدلات الدنيا في امتحانات شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها كأساس للقبول في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- (18) تحديد عدد الطلبة المسموح بقبولهم لدى كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وفق الأسس التي تعتمد بموجبها تلك المؤسسات وبرامجها التعليمية على ضوء إمكانياتها.

19) الموافقة على عقد أية امتحانات عامة بعد الثانوية العامة تقرر مؤسسة التعليم العالي ضرورتها.

20) معادلة وتصديق شهادات التعليم العالي وشهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها طبقاً لأنظمة المعادلة والتصديق.

21) تحديد رسوم الترخيص ومعادلة ومصادقة الشهادات.

وأيضاً: ضمن نفس التوجهات التي تمثلت بالتوسع الأفقي للحكومة جرى توسع في وزارة التعليم العالي، والتي تم إنشاء أجهزتها الإدارية، وهي أجهزة ضرورية لإكمال حلقة التعليم العالي تماماً كما هي في دول عربية أخرى، فتم إنشاء دوائر الترخيص ومعادلة الشهادات والتعليم المهني والجامعي، أما الحدث الأبرز في هذه البنية الإدارية فكان كما يلي:

أ- **مجلس التعليم العالي:** والذي يضم معظم رؤساء الجامعات كأعضاء فيه؛ لم يختلف دوره عما كان قبل إنشاء السلطة، حيث بقي دوره محدوداً يتجسد في مناقشة المشاكل التي تعترض مسيرة التعليم العالي كالإضرابات أو مشاكل التمويل والمشاكل الطلابية.

ب- **هيئة الاعتماد والجودة:** هو الحدث الأبرز في قطاع التعليم العالي، وهي المؤسسة التي تمنح التراخيص للجامعات والمؤسسات والبرامج الأكاديمية، إلا أن عملها بقي محدوداً إذ لم تفرض ذاتها على واقع التعليم العالي.

ت- **مجلس البحث العلمي:** الذي تم إنشاؤه لدعم البحث العلمي في فلسطين، وتحول تدريجياً إلى لجنة أبحاث يرتبط عملها بالحصول على أموال خارجية لدعم بعض الأبحاث في الجامعات الفلسطينية، ولم يتم تمويله من السلطة الفلسطينية مما جعل عمله يتقلص يوماً بعد يوم.

ث- **صندوق الإقراض:** هي الفكرة التي تستحق المتابعة والبناء، إلا أن الصندوق اعتمد اعتماداً كلياً على المساعدات الخارجية (اشتيه، 2009م، ص9).

2-3-6 الجامعات الفلسطينية العامة

في قطاع غزة:

أولاً: الجامعة الإسلامية: (موقع الجامعة الإسلامية غزة، 2016/10/01م):

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترتبطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

النشأة:

أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة انبثاقاً عن معهد الأزهر الديني أمام كثرة أعداد خريجي الثانوية وقلة حصولهم على فرصة التعليم العالي داخل قطاع غزة.

وقد اتخذت لجنة معهد الأزهر الديني بغزة بتاريخ 12/4/1977م قراراً بتطوير المعهد إلى جامعة إسلامية تضم بصورة أولية كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. بدأت الجامعة تتوسع بشكل كبير، فمع افتتاح الجامعة عام 1978م بدأ الطلاب يدرسون في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية (نواة كلية الآداب) وفي العام الجامعي 1979-1980م افتتحت كليتنا أصول الدين والتربية، وفي العام التالي افتتحت كليتنا التجارة والعلوم، وفي العام الجامعي 1985-1986م قررت الجامعة افتتاح كلية التمريض إلا أنها اضطرت لتأجيل ذلك بسبب رفض سلطات الاحتلال، لكن الجامعة افتتحت تلك الكلية في العام الجامعي 1992-1993م، كما افتتحت في نفس العام كلية الهندسة، وفي العام الجامعي 2004-2005م، وافتتحت كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي عام 2006م افتتحت كلية الطب.

بلغ أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في العام الجامعي 1978-1979م خمسة أعضاء منهم عضواً واحداً يحمل درجة دكتوراه وأربعة أعضاء من حملة الماجستير، كما استعانَت الجامعة بعدد من الحاضرين من حملة درجة الدكتوراه من جامعات الضفة الغربية، ومنذ ذلك التاريخ تطورت هيئة التدريس مع زيادة عدد الكليات وتطور وتعدد البرامج الأكاديمية، ووصل عدد حملة درجة الدكتوراه والماجستير في العام الجامعي 2007-2008م إلى (339) عضو هيئة تدريس، وهم (221) من حملة درجة الدكتوراه، و(118) من حملة الماجستير، بالإضافة إلى (48) معيداً يعملون مساعدي تدريس أو فنيي مختبرات.

المجالس والهيئات التأسيسية:

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شئونها وأهمها: - مجلس الأمناء - مجلس الجامعة
رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة"
رسالة الجامعة:

"الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية".

غايات الجامعة:

- رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
- الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
- ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
- الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
- تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

النظام الأكاديمي:

تعتمد الدراسة في الجامعة على نظام الساعات المعتمدة الذي تُقسم السنة الدراسية بموجبه إلى فصلين دراسيين مدة كل منهما (16) أسبوعاً دراسياً، بالإضافة إلى الفصل الصيفي، ويستطيع الطالب أن يُسجل كحد أقصى (20) ساعة في الفصل الواحد، و(12) ساعة كحد أدنى. تشمل المساقات الدراسية متطلبات الجامعة ومتطلبات الكلية ومتطلبات التخصص. يتخرج الطالب من الجامعة بعد أن ينهي بنجاح عدد الساعات المطلوبة في خطته، وهي حوالي (140) ساعة معتمدة لدرجة البكالوريوس في جميع الكليات، عدا الهندسة، (175) ساعة معتمدة، والطب (260) ساعة معتمدة.

التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها الجامعة:

أولاً: درجة البكالوريوس:

- كلية أصول الدين.
- كلية الشريعة والقانون
- كلية الآداب.

- كلية التربية.
- كلية التجارة.
- كلية التمريض.
- كلية تكنولوجيا المعلومات.
- كلية العلوم.
- كلية الطب: (الطب البشري) - كلية العلوم الصحية:

ثانياً: درجة الماجستير:

- كلية الهندسة: (الهندسة المدنية والهندسة الكهربائية وهندسة الحاسوب والهندسة المعمارية).
- كلية العلوم: (العلوم الحياتية والفيزياء والرياضيات والعلوم البيئية والكيمياء والتكنولوجيا الحيوية).
- كلية التجارة: (إدارة الأعمال، المحاسبة والتمويل، اقتصاديات التنمية).
- كلية التربية: (علم وأصول التربية ومناهج وطرق التدريس، الصحة النفسية المجتمعية).
- كلية الآداب: (اللغة العربية والتاريخ والجغرافيا والصحافة).
- كلية أصول الدين: (التفسير وعلوم القرآن والحديث الشريف وعلومه والعقيدة الإسلامية)
- كلية الشريعة والقانون: (الفقه المقارن والقانون العام).
- والدكتوراه في: (الحديث الشريف وعلومه).

ثانياً: جامعة الأزهر - غزة: (موقع جامعة الأزهر-غزة، 01/10/2016م):

التأسيس:

جاءت جامعة الأزهر - غزة مؤسسةً للتعليم العالي لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار سيادة الرئيس الشهيد ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً يستحق كل الإعجاب والتقدير.

تطور الجامعة:

بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون (الحقوق الآن)، وكلية التربية وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة - الزراعة - العلوم - الآداب و العلوم الإنسانية، تبعها إنشاء كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. وفي مرحلة أخرى من مراحل تطور الجامعة تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات العلمية الدقيقة، ثم

تلاه إنشاء هذه الكلية في العام 1999م الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر - غزة، لتكون أول كلية طب بشري في قطاع غزة.

في العام 2001م قفزت الجامعة قفزة نوعية مواكبة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات فكان قرارها الحكيم بإنشاء الكلية العاشرة في الجامعة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات.

استمرت الجامعة تتطلع لخدمة المجتمع الفلسطيني فكان القرار بإنشاء كلية الدكتور حيدر عبد الشافي لطب الأسنان في العام 2007م والمعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي لتوفير فرصة دراسة طب الأسنان في الوطن.

في العام 2009م تم إعادة تفعيل كلية الشريعة بالجامعة لتتطلق من جديد مركز هداية للشباب الجامعي ومصدر إشعاع إسلامي متخصص تمتد آثاره عبر فلسطين إلى العالم الإسلامي الذي يتطلع إلى مزيد من الدراسات الإسلامية والشريعة.

الرؤية: جامعة الأزهر - غزة تسعى إلى التميز، والإبداع، والرقمية؛ لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينياً وعربياً ودولياً، ولتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، والتموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

الرسالة:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من موارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

الأهداف الاستراتيجية

- تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

- تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
- المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
- ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.
- تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية.

ثالثاً: جامعة القدس المفتوحة – فلسطين: (موقع جامعة القدس المفتوحة، 2016/10/01م):

نشأة الجامعة التاريخية:

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط، مرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط:

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975م انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي. وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية، قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980م وأقرها المؤتمر العام لليونسكو. وفي عام 1981م أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروف الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985م.

المرحلة الثانية: مرحلة إعداد المناهج:

بدأت في أواخر العام 1985م، حين افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل خلال الفترة بين 1985-1991م على إعداد الخطط الدراسية والكليات واعتماد التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة، الكتب الطلابية والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

بدأت في عام 1991م، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الطلبة وبدأ العدد بالازدياد سنوياً، إلى أن أصبح حوالي 53,547 في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2015-2016م. وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م. كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاظم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام 1987م، كما عانت من آثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني.

ومع ذلك، فقد استمرت مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة، في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت، وكوكب معرفة يضيء أرجاء الوطن والأمة.

الرؤية

الريادة والتميز والابداع في مجالات التعليم الجامعي المفتوح وخدمة المجتمع والبحث العلمي وترسيخ مكانتها القيادية في بناء مجتمع فلسطيني قائم على العلم والمعرفة".

الرسالة

"إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلمي وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح واساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلمي في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع كافة الأطراف المعنية مع مراعاة أحدث معايير الجودة والتميز".

القيم الجوهرية

- الريادة والتميز.
- الانتماء الوطني والقومي.
- احترام الأنظمة والقوانين.
- الحرية الأكاديمية والفكرية.
- المشاركة المجتمعية.
- الإدارة بالمشاركة.
- الإيمان بدور المرأة الريادي.
- النزاهة والشفافية.
- التنافسية.
- ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص.

الاهداف الاستراتيجية للجامعة

1. مواصلة رفع مستوى تأهيل خريجي الجامعة وتعزيز قدراتهم على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي.
2. الاستمرار بتطوير وتحسين البرامج التعليمية بما يتلاءم مع حاجات التنمية وسوق العمل وفق أفضل ممارسات التعليم المدمج والمستجدات العلمية والتكنولوجية.
3. تعزيز وتشجيع البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز ودعم الحرية الفكرية في الجامعة.
4. تعزيز التفاعل المجتمعي وتعميق مضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.
5. مضاعفة الجهود لتنمية وتحسين إدارة موارد الجامعة المالية من خلال تنويع مصادرها ومواصلة رفع كفاءة وفاعلية الإدارة المالية للجامعة.
6. التحسين المستمر لبيئة التعليم المدمج والخدمات الطلابية بالشكل الذي يدعم جودة التعليم والتعلم.
7. التحسين المستمر لحجم ونوعية الخدمات الأكاديمية والتقنية المساندة للتعليم والتعلم.
8. تعزيز ممارسات إدارة الجودة والتميز في بناء القدرات القيادية والتنظيمية وعلى كل المستويات في الجامعة.

الأهداف العامة لجامعة القدس المفتوحة:

تتبنى الأهداف المذكورة أدناه من رؤية الجامعة ورسالتها بحيث تشكل مشاعل تهدي مسيرة الجامعة وتشكل دليل عمل لها. وتتناول هذه الأهداف نشاطات مستمرة منذ نشأة الجامعة فتدعو إلى تطويرها وتحسينها كما تتناول محاور ونشاطات جديدة فتدعو إلى تحقيقها. وقد صيغت الأهداف بشكل عام يركز على تنظيم العمل على صورة نشاطات نوعية مرغوبة. وتسهلاً للمتابعة قسمت الأهداف إلى مجالات تغطي مختلف جوانب مسيرة الجامعة.

في مجال الفلسفة والقيم والمبادئ:

1. تعميق الالتزام بالفلسفة التي قامت عليها الجامعة والمتمثلة في تطبيق نظام التعليم المفتوح مع المستجدات العلمية والتكنولوجية.
2. تشجيع الحرية الأكاديمية وحرية التفكير والتعبير بعامه ضمن إطار من المحافظة على الأخلاق الحميدة والشريفة واحترام الآخرين والحرص على الوحدة الوطنية.
3. تعميق الاهتمام بالطالب وجعل نشاطات الجامعة كافة موجهة لخدمته ودعم تعلمه وتخريجه بمستوى عال من النوعية.
4. تعميق الاهتمام بنوعية الأداء على جميع الصعد ضمن خطة للجودة الشاملة.

في مجال الطلبة:

1. إعداد الطالب لكي يتخرج إنساناً يملك المعارف والمهارات الكافية للاستمرار في التعلم معتمداً على نفسه، ويتسم بروح المبادرة والفاعلية والتنظيم والقدرة على مواجهة التحديات.
2. الإسهام في إكساب الطالب شخصية محلية و عربية، قوية الانتماء للوطن والأمة.
3. زيادة الاهتمام بشرائح المجتمع المعاقاة مجتمعياً أو مالياً أو جغرافياً للحصول على التعليم العالي، والعمل على تحسين وزيادة فرص إلحاقها بالتعليم العالي والنجاح فيه.

2-3-7 البنية الإدارية للجامعات العامة في قطاع غزة:

تذكر مادة "15" من قانون التعليم العالي لعام 1998م أن إدارة مؤسسات التعليم العالي العامة (العامة) تكون كالتالي:

1. يتولى مسؤولية كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي العامة مجلس أمناء، ويديرها مجلس المؤسسة.
2. تنظيم كل مؤسسة تعليم عال عامة شؤونها وأسلوب عملها بأنظمة تصادق عليها الوزارة.
3. تشرف الوزارة على هذه المؤسسات من خلال أنظمة الترخيص والاعتماد العام والخاص.
4. تتلقى هذه المؤسسات جزءاً من الدعم المالي المخصص للتعليم العالي وفقاً للأنظمة والمعايير المعتمدة من قبل الوزارة لهذا الغرض على أن تقدم هذه المؤسسات موازاناتها وحساباتها الختامية للوزارة (جامعة الأزهر، 2004م، ص17).

كما تذكر مادة "19" فيما يخص موضع الإشراف نص تقول فيه:

- مع مراعاة أحكام القانون تتولى الوزارة الإشراف على مؤسسات التعليم العالي من خلال:
1. مراقبة تطبيق أحكام هذا القانون والأنظمة الصادرة بمقتضاه والالتزام هذه المؤسسات بالسياسة التعليمية وتوجيهات الوزارة بهذا الشأن.
 2. تزويد مؤسسات التعليم العالي بالمعلومات والإرشادات التي تساعد على الإحاطة بسياسة الوزارة التعليمية وتطبيقها.
 3. تصديق الشهادات والدرجات العلمية الصادرة عنها (جامعة الأزهر، 2004م، ص19).

كما يُجدر بالذكر النظام الإداري الخاص بسلطات الجامعة ومهامها على وجه العموم للجامعات العامة (العامة) في قطاع غزة حيث:

1. يُعين رئيس مجلس الأمناء وأعضاؤه بقرار من رئيس الدولة أو من بقرار من الهيئة المشرفة على التعيين كما في بعض الجامعات.
2. يُشرف مجلس الأمناء على الجامعة العامة ويقرر سياساتها العامة ويوفر الموارد المالية لتمويل برامجها وأنشطتها ويعمل على نموها وازدهارها لتتمكن من تأدية رسالتها.
3. ويتكون مجلس الأمناء من عدد من الأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة لا يقل عددهم عن 14 ولا يزيد عن 21.
4. وينتخب مجلس الأمناء من بين أعضائه مكتب المجلس وهم الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين المال.

ويمارس مجلس الأمناء الصلاحيات والمسؤوليات التالية:

- رسم السياسة العامة للجامعة ومراقبة تنفيذها بما لا يتعارض مع القوانين السارية في دولة فلسطين.
- إقرار وإصدار القانون الأساسي للجامعة واللوائح الصادرة بمقتضاه.
- اعتماد الخطط والبرامج اللازمة لتطوير مبانيها لجامعة ومرافقها المختلفة.
- إقرار افتتاح كليات وأقسام جديدة بالجامعة.
- إقرار الموازنة العامة للجامعة ومشاريع الميزانية السنوية.
- العمل على توفير التبرعات والموارد المالية للجامعة.
- تعيين رئيس الجامعة وإعفاؤه من منصبه.
- تعيين نواب الرئيس والعمداء وإعفاؤهم وقبول استقالتهم بناء على تنسيب رئيس الجامعة.
- المصادقة على تعيين أعضاء الهيئة التدريسية وترقيتهم بتنسيب من رئيس الجامعة.
- تعيين مدقق حسابات للجامعة.
- تعيين مستشار قانوني للجامعة.
- إقرار المشاريع الخاصة بالأبنية الجديدة (جامعة الأزهر، 2004م، ص ص60-61).

وبممارسة رئيس الجامعة الصلاحيات والمسؤوليات التالية:

- تمثيل الجامعة في صلاتها بكافة السلطات والهيئات والأشخاص وذلك فيما يتعلق بتسيير أمور الجامعة ضمن السياسة العامة التي يقرها مجلس الأمناء.
- إدارة شؤون الجامعة العلمية والتعليمية والإدارية والمالية وغيرها بما يحقق غايات الجامعة وأهدافها.
- تنفيذ النظام الأساسي للجامعة والأنظمة الصادرة بموجبه.
- رئاسة مجلس الجامعة والدعوة إلى اجتماعاته وإدارة شؤونه ورفع توصياته إلى مجلس الأمناء.
- تنفيذ موازنة الجامعة وإصدار أوامر الصرف الخاصة بالمصروفات الجامعية وفقاً للأنظمة المالية.
- الإشراف على شؤون إعلام الجامعة.
- إحاطة مكتب مجلس الأمناء بالمعلومات عن شؤون الجامعة بشكل دوري.
- للرئيس تكليف نواب الرئيس ببعض صلاحياته.
- يقدم الرئيس لمجلس الأمناء تقريراً في نهاية كل فصل دراسي يوضح فيه شؤون التدريس والبحوث العلمية وشؤون الطلاب ونواحي النشاطات الأخرى مع أية اقتراحات يرى فيها مصلحة الجميع.
- يشارك الرئيس اجتماعات مجلس الأمناء بحكم منصبه كعضو مراقب إلا إذا ارتأى المجلس غير ذلك (جامعة الأزهر، 2004م، ص37).

صلاحيات ومسؤوليات نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية:

- القيام بالإشراف على أعمال الكليات وجميع الوحدات الأكاديمية بما في ذلك خدمة المجتمع ومراكز الأبحاث.
- القيام بإجراء دراسات تهدف لتقييم وتطوير المناهج والخطط والبرامج المنهجية والامنهجية وتحديد متطلبات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والأبنية والمختبرات واللوازم الأخرى واقتراح افتتاح أقسام جديدة ودراسة كل ما يتعلق بسياسة قبول الطلاب ومتابعة قضايا الخريجين.
- يقوم مقام الرئيس ويمارس جميع صلاحياته في حال غياب الرئيس.

صلاحيات ومسؤوليات نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية:

- القيام بالإشراف على إدارة حسابات الجامعة وعلى تنفيذ جميع العقود والاتفاقيات بين الجامعة وعملائها وإعداد التقارير المالية والدورية والموازنة ومراقبة تنفيذ بنودها وإعداد البيانات المالية الختامية في نهاية كل سنة وتقديمها إلى مدقق حسابات الجامعة.
- الإشراف على إدارة شؤون جميع الموظفين باستثناء أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لقانون الجامعة والأنظمة المرعية.
- الإشراف على شراء وتسجيل ومراقبة وتخزين اللوازم وتوزيعها على مرافق الجامعة.
- الإشراف على صيانة مباني الجامعة.
- الإشراف على الخدمات العامة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة.
- تقدير تقارير سنوية للرئيس.

يُجدر الإشارة في هذا السياق للنظام الإداري للجامعات العامة في قطاع غزة أن الباحث جاء بنظام لجامعة واحدة على سبيل المثال لا الحصر مع تعذر ذكر جميع قوانين وأنظمة وإجراءات الجامعات العامة في هذه الدراسة، ومع الاطلاع على معظم القوانين في باقي الجامعات وإيجاد أنها كلها متشابهة مع فروقات بسيطة لا تُلغى ما جاء أعلاه ولا تُقلل من أهميته أو من شأنه.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

1-3 الدراسات العربية:

1. دراسة (شرف، 2015م) بعنوان:

"واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية"، وهدفت الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (105) عضواً من عمداء ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة على المحور الأول (واقع تطبيق نظام الحوكمة في الجامعات الفلسطينية)، في حين كانت درجة الاستجابة متوسطة على المحور الثاني (معوقات تطبيقي نظام الحوكمة في الجامعات الفلسطينية) كما أوصت الباحثة بضرورة ايجاد قوانين وأنظمة ملزمة لنظم الحوكمة، وتعديل التخطيط الاستراتيجي للجامعة، والعمل على تعزيز دور الرقابة على منظومة العمل الجماعي.

2. دراسة (العريني، 2014) بعنوان:

واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهدفت الدراسة إلى دراسة الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية والإدارية العاملين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبلغ مجتمع الدراسة (4680) عضواً، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحليل الدراسة وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (650) عضواً من الهيئة الأكاديمية والإدارية العاملين بالجامعة، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، ومن أهم توصيات الدراسة: إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها. وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.

3. دراسة (مطير، 2013م) بعنوان:

"واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات الفلسطينية"، وهدفت إلى دراسة واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري للوزارات

الفلسطينية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل وكان مجتمع الدراسة مكون من (2848) عضواً وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من (376) عضواً من مستويات الإدارية الثلاث: (العليا والوسطى والدنيا) في الوزارات الفلسطينية وكان من نتائجها أن واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة جاء بدرجة متوسطة نسبياً وأن مستوى الأداء الإداري الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة جاء متوسط نسبياً. كما وأوصت الدراسة بالعمل على بناء منظومة قيمة تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي، والسعي لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لتنفيذ ومتابعة برامج التطوير والإصلاح.

4. دراسة (ناصر الدين، 2012م) بعنوان:

"واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط"، هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين بها، وتم تصميم استبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من (64) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية و(49) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة والمحافظة عليه.

5. دراسة (Alhaddad, 2012) بعنوان:

"The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Corporation"

"أثر حوكمة الشركات على الأداء في الشركات الصناعية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أدلة على ما إذا كان هناك تأثير لموضوع الحوكمة على تقييم سعر السهم من حيث الارتفاع أو الانخفاض وانعكاس ذلك على مستوى أداء الشركة، أما مجتمع الدراسة فيتكون من (96) شركة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، وقد تم اختيار (44) من هذه الشركات عشوائياً لاستخدامها في الدراسة. ونتج عن الدراسة أن هناك علاقة مباشرة لكل من ربحية السهم والعائد على الأصول مع تطبيق قواعد الحوكمة على الشركات، وتبين أيضاً أنه كلما كانت الدولة حازمة في مراقبة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مجالس الإدارة من خلال الالتزام بالقوانين المعمول

بها، وبذلك يرتفع الأداء والنمو في هذه الشركات، وأخيراً وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وأداء الشركات.

6. دراسة (الساعدي، وغالي، ووادي، 2012م) بعنوان:

"تأثير راس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي"، استندت الدراسة الى عرض متغيرين اساسين هما راس المال البشري بأبعاده (المعرفة، والقدرة، والمهارة، والخبرة) وإدارة التغيير التنظيمي منطلقاً من مشكلة اساسية مفادها عدم حسم تأثير راس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي على المستوى الميداني في جامعة كربلاء، سعت الدراسة الى تحديد أي من ابعاد راس المال البشري اكثر تأثيراً في إدارة التغيير التنظيمي. وقد اختبرت عينة قصدية قوامها (60) عضواً من اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء اخضعت الاجابات للاختبار والتحليل، وكانت نتائج الجهد الاحصائي قد حققت تقدماً في تأثير ابعاد راس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، حيث جاء بُعد الخبرة ثم المهارة ويأتي بعده بُعد الفترة وأخيراً جاء بُعد المعرفة من حيث تأثيره في إدارة عملية التغيير.

7. دراسة (بزاوية وسالمي، 2011م) بعنوان:

"جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة - تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات"، وهدفت الدراسة إلى دراسة واقع جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة في الجامعات البريطانية، وخلصت الدراسة إلى الآتي:

- إن الحاكمية تُعد أحد الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، كما أن التعليم العالي يُمثل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها.
- أثبتت تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات انها تعد من أهم التجارب الحالية، إذ لديها نظام مُعلن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، وقد أسهم ذلك وبشكل واضح في بلوغ مؤسسات التعليم العالي بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي للجامعات.
- حددت الدراسة محاور جودة التعليم العالي، وكذلك آليات نظام حاكمية المؤسسات، وبينت أيضاً كيفية تطبيق آليات الحاكمية على التعليم العالي من أجل تحقيق الجودة.
- اختتمت الدراسة بميزات تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات.

8. دراسة (حلاوة وطه، 2011م) بعنوان:

"واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيق متطلباتها ومعاييرها، وتم تطبيق الاستبانة، والمقابلة لبعض القيادات في الجامعة، لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، واستخدمت الطريقة العشوائية في اختيار العينة من (60) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، و(60) عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية من مجتمع دراسة (1117) موظف، أما المقابلة فكانت محصورة في القيادات من أعضاء الهيئتين، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة الجامعة تحاول أن تطبق النظام على جميع طلابها، بدون تمييز، وبشفافية، كما أنه يوجد تطبيق للحوكمة داخل الجامعة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب وفقاً للمعايير العالمية إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فضلاً عن أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة) ويرجع السبب إلى أنها الجامعة الوحيدة في العالم التي تعمل بدون سلطة، أو حماية قانونية بسبب موقعها، وأثر الاحتلال الإسرائيلي عليها.

9. دراسة (حرب، 2011م) بعنوان:

"واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات والاتصال الإداري والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية في تلك الجامعات، اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظفاً من الإداريين والأكاديميين ذوي المناصب الإدارية وقد بلغ حجم العينة (205) موظفاً وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وكان من أهم توصياتها العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل.

10. دراسة (سليمان، 2011م) بعنوان:

"التغيير الإداري ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة - دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل"، وتهدف هذه الدراسة إلى قياس مستوى التغيير الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في أربعة مجالات من مجالات التغيير وهي مجال التقني والموارد البشرية والأنظمة والقوانين والهيكل التنظيمية، وشملت عينة البحث (100) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد، اختيروا عشوائياً، من دون استثناء، وظهرت النتائج كالآتي:

مستويات التغيير الإداري العام في كلية الإدارة والاقتصاد كانت جيدة علماً أن هناك تفاوت بين هذه المستويات إذ كانت ضعيفة في مجال الموارد البشرية وجيدة جداً في مجالي الأنظمة والقوانين وجيدة في كل من المجال التقني والهيكل التنظيمية. ومن أهم التوصيات كان ضرورة مشاركة أصحاب الخبرة الطويلة والمركز الوظيفي والدرجة العلمية في إحداث التغيير في الأنظمة والقوانين وكذلك ضرورة العناية ومتابعة صيانة التكنولوجيا (التقني) المستحدثة وتعبئة المراكز الإدارية العليا من أصحاب الخبرة الأطول والمركز الوظيفي الأعلى.

11. دراسة (العسيري، 2011م) بعنوان:

"أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة"، وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفراد فاعلين في عمليات التغيير وتشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له، وقد كانت عينة الدراسة والبالغ عددهم 500 من العاملين في المؤسسات العامة في محافظة جده وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج وكان من بينها، أن هناك عدد من مستويات مشاركة العاملين المعمول به في المؤسسات العامة وتتراوح هذه المستويات ما بين متوسطة إلى متقدمة ويعد هذا مؤشراً إيجابياً، كما أنه يوجد عدد من العوامل تحفز العاملين للمشاركة في صنع القرار، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات ومنها إقامة دورات خاصة للعاملين وأخرى للمدراء لتوعيتهم حول صنع القرار، إضافة لإعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تحجم مشاركة العاملين وتقلل من فاعليتها، ومنح المزيد من السلطات وممارسة التفويض داخل المؤسسة.

12. دراسة (السبيعي، 2010م) بعنوان:

"دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى التزام القطاعات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستتباب مستوى أنماط الفساد الإداري الشائعة في القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي لتحليل الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (669) عضواً وأجريت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية (355) موظفاً (253) موظفاً مدنياً و(102) موظفاً عسكرياً وكانت أهم نتائج الدراسة: إن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض وبمشاركة المواطنين في صنع سياستها العامة منخفض جداً، وكانت من أهم التوصيات: ضرورة العمل على رفع مستوى كفاءة الرقابة بمنحها الصلاحيات الكافية ودعمها بالكوادر البشرية وبالموارد المادية والتقنية الحديثة، كما أوصت بتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا الفساد الإداري والمساءلة وتبسيط إجراءات العمل.

13. دراسة (أحمد، 2008م) بعنوان:

"المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية ومعرفة مدى تطبيقه وذلك من خلال دراسة حالة محافظة قلقيلية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي لتحليل الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 260 استمارة حيث وزعت على أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية ومدراءها أو احد الموظفين الإداريين فيها وكانت من أهم النتائج أن الدرجة الكلية للاستجابة على مؤشرات الحكم الصالح كانت بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين اطلاع أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية على القوانين والأنظمة الخاصة بهيئاتهم وواقع الحكم الصالح في هذه الهيئات.

كما وأوصت بإعادة النظر في قانون الهيئات المحلية الفلسطينية ومنحها صلاحيات لا مركزية أوسع، وعدم التدخل في عملها لضمان استقلاليتها. كما وأوصت بالعمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها، ووضع معايير لترشحهم، والالتزام بالأنظمة والمدونات التي تتادي بتطبيق مبادئ الحكم الصالح.

14. دراسة (الفائز، 2008م) بعنوان:

"الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته" وهدفت الدراسة الى التعرف على اسباب وأساليب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في قطاعات وزارة الداخلية والسليبيات المترتبة عليها واهم آليات المساعدة لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب عليه، وقد اختبرت الدراسة عينة مكونة من (256) قيادي من الرتب العسكرية (عميد، لواء، فريق)، وكان من اهم النتائج خوف العاملين على مصالحهم والاعتماد على الاساليب الروتينية وضعف الاتصال من اهم اسباب مقاومة التغيير وأثبتت الدراسة ان التدرج في ادخال التغيير وتبني مداخل ادارية حديثة مثل الابداع والتمكين وإدارة المعرفة والاستعانة بالتقنيات الحديثة من اهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

15. دراسة (حبوش، 2007م) بعنوان:

"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات - دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة"، وتهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى التزام الشركات المساهمة الفلسطينية المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية بمبادئ حوكمة الشركات، ومدى مساهمة كل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في تحسين القرارات المالية وكذلك دور أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة الشركات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحليل، وحدد مجتمع الدراسة في مجموع الشركات الفلسطينية المساهمة المسجلة بسوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها (36 حتى تموز/يوليو 2007) م، وتوصلت الدراسة إلى التزام الشركات الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات مع أن التزام الشركات جميعها كوحدة واحدة هو بمستوى متوسط، ويتفاوت مستوى الالتزام من مبدأ لآخر.

16. دراسة (مطر ونور، 2007م) بعنوان:

"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"، وتهدف الدراسة إلى تعميم وتعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة واستكشاف مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بالمبادئ المتعارف عليها لنظام الحوكمة المؤسسية وتشخيص أسباب تطبيق هذه النظام

في تلك الشركات ومعوقاته. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وقد كان مجتمع الدراسة عبارة عن الشركات المساهمة العامة الأردنية العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي وكان عددها (63) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أسباب لتفوق المصارف على الشركات الصناعية الأردنية في الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل عام بعنصرين رئيسيين هما: الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي في التحقق من توفر شروط الحوكمة المؤسسية في تلك المصارف، وحرص مجالس الإدارة في تلك المصارف على الالتزام بقواعد ومبادئ منظمة بازل (2) خصوصاً ما يتعلق منها بإدارة المخاطر.

17. دراسة (Shawwa, 2007) بعنوان:

"Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan"

"الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات في الأردن"، وتهدف الدراسة إلى بحث العلاقة بين مدي تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومؤشرات الأداء في الشركات المساهمة الأردنية، وقد تم التركيز على عنصري حجم مجلس الإدارة وتركز على مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في شخص واحد، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة هامة وجديرة بالتحقق وهي أن الجمع بين مناصبي رئاسة مجلس الإدارة والمنصب الأول في الإدارة التنفيذية كان له ارتباط إيجابياً بمؤشرات أداء الشركات المساهمة الأردنية، وبناءً على النتيجة السابقة فقد أوصت الدراسة بأن يتم تعديل بعض معايير مبادئ الحوكمة المطبقة وفقاً للاعتبارات والمعايير الثقافية والقانونية والمؤسسية التي قد تميز مجتمعاً عن سواه.

18. دراسة (متولي، 2006م) بعنوان:

"دراسة تحليلية للملامح المحاسبية لفجوة حوكمة الشركات في الشركات المساهمة بالسعودية"، وتهدف الدراسة لإجراء مقارنة بين حوكمة الشركات وفقاً لنظام الشركات السعودي، والمعايير الدولية للحوكمة المؤسسية بهدف تحديد الفجوة بينهما وتعيين الملامح المحاسبية لهذه الفجوة (البعد الرقابي)، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والنقدي لدراسة ظاهرة حوكمة الشركات في بعدها العالمي، والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة فجوة حوكمة الشركات في قانون الشركات المساهمة السعودي، ومقارنتها بالمعايير المنظمة لمفهوم الحوكمة مع الأخذ في الاعتبار الخصائص المميزة

للبيئة السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فجوة بين القانون السعودي للشركات والمعايير الدولية لحوكمة الشركات، وقد أوصت الدراسة بصياغة معايير حوكمة سعودية بشكل أدق وأعمق وأشمل.

19. دراسة (مرزوق، 2006 م) بعنوان:

"فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية، ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، كما هدفت إلى تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية في قطاع غزة، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال استبانة خاصة، واستخدمت المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة، وكانت عينة الدراسة العشوائية مكونة من (196) عضواً من (سكرتير ومنسق برنامج ومسؤول برنامج ومحاسب ومدير وعضو مجلس إدارة).

وأظهرت النتائج أن: هناك علاقة ارتباطية قوية بين وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين، وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير. وهناك وجود علاقة طردية إيجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وبين قدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير، وهناك علاقة طردية بين تنمية مهارات العاملين، وبين قدرة المؤسسة على إحداث التغيير.

20. دراسة (الحملوي، 2005م) بعنوان:

"تجاه دور للمراجعة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة بالبنوك المصرية"، وتهدف الدراسة إلى التعرف على الإطار العام للمراجعة الداخلية للبنوك للوقوف على معايير تطبيق هذا الإطار وتحديد المسؤولية عن القيام به، وقد خلصت الدراسة إلى وجوب قيام خطة المراجعة الداخلية على أساس تقييم المخاطر والأمر التي سلطت عليها لجنة المراجعة الضوء وكذلك الإدارة العليا بحيث يكون تقييم المخاطر عملية مستمرة لا تقتصر فقط على تقييم المخاطر الحالية بل تمتد إلى تقييم المخاطر المتوقعة وأن يتم هذا الأمر سنويا على الأقل، وقدمت الدراسة مدخلا متكاملًا يعتمد على توافر مجموعة

من المقومات بعضها يرتبط بأساليب المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر والآخر يتعلق بمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية.

21. دراسة (السريتي، 2005م) بعنوان:

"حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر"، وتهدف إلى دراسة مدى أهمية وتأثير مفهوم حوكمة الشركات على حد سواء مع التركيز على حالة مصر، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي وقد توصلت الدراسة إلى البنود المتعلقة بالملكية والإدارة وقد تم تحديد إجراءات مكفولة بقوة القانون لتنفيذها، لكن الدراسة أشارت إلى بعض البنود التي تحتاج إلى تدعيم إضافي يرتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة وهياكل الملكية الصريحة والمستقرة أو المتداخلة Cross-Holdings، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

22. دراسة (عزمي، 2005م) بعنوان:

"صناديق الاستثمار وحوكمة الشركات: تمكينها أم الحاجة إليها؟"، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة حوكمة الشركات وعلاقتها بصناديق الاستثمار من حيث الدور المزدوج الذي يفترض أن تضطلع به صناديق الاستثمار من خلال حاجتها إلى الحوكمة من ناحية، ومن خلال تمكينها لقواعد حوكمة الشركات من ناحية أخرى، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ضرورة إظهار مديري صناديق الاستثمار لممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة والشفافية في كل مجالات عمل الصندوق وخاصة فيما يتعلق بأدوار ومسئوليات مجلس الإدارة وممارسات وإجراءات التداول وعمولة السمسرة وإدارة محافظ الأوراق المالية ومصروفات الإدارة وقياس أداء الصندوق.

23. دراسة (مهران، 2005م) بعنوان:

"الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة"، وتهدف الدراسة إلى بحث علاقة الجوانب الأخلاقية بمدى دقة وتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي: الحوكمة الجيدة وعناصرها، الأخلاق الحميدة وجوانبها، الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي الاستقرائي وقد خلصت إلى ضرورة صياغة أطر عامة في إطار الحوكمة تضع معايير واضحة للمساءلة المحاسبية والإفصاح والشفافية والمصادقية في المعلومات.

24. دراسة (العديقي، 1998م) بعنوان:

"معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية" وتهدف الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجه القيادات العليا في إمارة الدمام والتي تحول دون تطبيق برنامج التطوير والتغيير التنظيمي ومعرفة معوقات التطوير والتغيير التنظيمي التي تحول دون أداء الموظفين لواجباتهم وقد توصل الباحث لعدد من النتائج كان أهمها: -

- ان عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يشكل أحد المعوقات المهمة لكفاءة الأداء.
- ان انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤثر سلباً على برنامج التطوير والتغيير التنظيمي.
- أن عدم تعاون العاملين مع زملائهم يؤثر سلباً على برنامج التطوير والتغيير التنظيمي.
- إن انعدام الرضا عن اجراءات العمل الحالية يحول دون نجاح التطوير والتغيير التنظيمي.
- إن تعقيد اللوائح والإجراءات يؤثر سلباً على الاداء ويعيق محاولات التطوير والتغيير التنظيمي.

1. دراسة (Flodberg & Nadjari, 2013):

"The relationship between corporate governance and performance in the Nordic countries"

"العلاقة بين حوكمة الشركات و أدائها في دول شمال أوروبا"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها على مستوى دول شمال أوروبا، وتم ذلك من خلال إجراء التحليل المالي للعينة المكونة من 190 شركة أخذت الحوكمة كمتغير مستقل ومقارنتها بنسبة صافي الأصول وحجم النمو والمخاطر الغير عادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين حوكمة الشركات وأدائها على المستوى الربحي من خلال ازدياد العائد التي تحققها تلك الشركات المطبقة لقواعد الحوكمة على مدى السنوات التي تم عمل العينة فيها، وأظهرت أيضا كيفية النمو في أرباح الشركات التي طبقت مستويات من الحوكمة، حيث كانت الزيادة مضطربة من سنة لأخرى ومن خلال التحليل المالي لأرقام المراكز المالية لهذه الشركات اتضح للباحث أنه بقدر ما تطبقه الشركات قواعد الحوكمة بقدر ما يحقق هذا التطبيق مستويات متميزة لعوائد حملة الأسهم. وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من التأثير المختلف لحوكمة الشركات من شركة لأخرى حسب النتائج الإحصائية إلا أنه في المجمل فإنها تؤثر على الأداء بالنواحي الإيجابية، والتي من شأنها أن تزيد من سعر السهم في السوق المالي الحر مع ثبات العوامل الأخرى.

2. دراسة (Benea, 2012):

"Continuity and change in banking corporate governance"

"الاستمرارية والتغيير في حوكمة الشركات البنكية"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق قواعد الحوكمة في بعض الشركات التي تم إجراء الفحص عليها في المملكة المتحدة، وهل يرتبط تطبيق حوكمة الشركات بالاستمرارية وقدرتها على المنافسة والتغيير حسب مقتضيات سوق العمل، وقد أجريت الدراسة على قطاع واسع من الشركات وكانت النتائج ايجابية حيث أوضحت أن 0.85 من الشركات الموجودة ضمن عينة البحث تلتزم بتطبيق قواعد الحوكمة على مجالس إدارتها، وأن الدولة تخصص جهة سيادية تابعة للحكومة لمراقبة مدى تطبيق هذه الشركات لقواعد الحوكمة، غير أن مجالس الإدارات

المختلفة قد اكتسبت المزيد من الوعي والإدراك بأن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات سيزيد من فرص النمو في الشركة، لما له من مردود ايجابي في استمالة المستثمرين للاستثمار في أسهم تلك الشركات، وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج كان من أهمها أنه يوجد علاقة كبيرة بين تطبيق الحوكمة على الشركات واستمرارها بالمنافسة الفعالة في سوق العمل، وبينت أيضاً أنه يجب على جميع الجهات العاملة في الدولة الالتزام بالقوانين والمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية تجاه الغير في ظل بيئة تنافسية مليئة بالمستفيدين من البيانات المالية.

3. دراسة (Constantin & Zeno & Oana, 2010) بعنوان:

"Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher Education"

تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي، وتهدف الدراسة إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في أوروبا، ومدى تطور الجامعات الرومانية، من خلال تطبيق تلك الاتجاهات، في ظل المنافسات المتزايدة في الأسواق العالمية. وقد قام الباحثون بإجراء دراسات تحليلية للاتجاهات العالمية في حوكمة وإدارة التعليم العالي في الجامعات الأوروبية بشكل عام، والرومانية بشكل خاص، وكان من أبرز النتائج أن تطبيق الاستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة، مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة، والإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى تنمية في الأداء وميزة تنافسية أعلى.

4. دراسة (Henard & Mitterle, 2008) بعنوان:

'Governance and Quality in Higher Education. Education program on institutional management in higher education'

الحوكمة والجودة في التعليم العالي، وتهدف الدراسة إلى التركيز على المبادئ التوجيهية، والقوانين، والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة، ومعايير الجودة. وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية، والدراسات المقارنة من خلال تحليل الوثائق لمؤسسات التعليم العالي في 32 دولة بالتعاون مع منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وتشمل (وزارات التعليم العالي، منظمات ضمان الجودة، الباحثين في قضايا الحوكمة، خبراء في اقتصاديات التعليم)، وكان من أبرز النتائج بأن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى

المؤسسات في جميع العالم إلى الجودة، بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة، كما أن مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة تركز في الهيكلة المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة تركز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

5. دراسة (Robiez and Salameh, 2006) بعنوان:

"Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction"

العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات، هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لاختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، ويكشف التحليل أن الكتلة الحرجة من المديرين المستقلين الخارجيين والتفكك في أدوار الرئيس التنفيذي ورئاسة مجلس الإدارة يمكن أن تترجم إلى عوائد سوق مالية متفوقة للشركات. كما أن متغيرات حوكمة الشركات الأخرى ليس لها تأثير واضح على الأداء المالي للشركات. وهذه النتائج هامة بالنسبة لشركات التشييد القائمة بالفعل أو التي يجري تشكيلها، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً ماليًا أفضل للشركة. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات.

6. دراسة (Dobosz and Jankowics, 2006) بعنوان:

"Reframing resistance to change experience from general motors Poland"

إعادة تشكيل مقاومة التغيير، وتهدف الدراسة إلى دراسة حالة شركة جنرال موتورز في بولندا في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

7. دراسة (Cunningham, 2006) بعنوان:

"The relationships among commitment to change, coping with change"

"العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي وتركز هذه على السلوك الفردي

للعاملين"، والهدف من هذه الدراسة فحص العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء

التنظيمي، كما تركز أيضاً على حجم المعرفة والإدراك عند العاملين، جمعت المعلومات

من 299 موظفاً يعملون في مؤسسات تمر بمرحلة التغيير بأمريكا، وتوصلت الدراسة إلى

النتائج الآتية:

- هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.
- هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي.
- هناك علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

8. دراسة (Messer, 2006) بعنوان:

"Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment"

وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة "تأثير كل من المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك

التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في الكليات العامة"، وأجريت

هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في

التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير

عند الموظفين في الكليات العامة الحضرية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة،

وبين معارضة الموظفين للتغيير، ومن المتوقع أن تزود هذه الدراسة القادة بمعلومات

جديدة حول أسباب معارضة الموظفين للتغيير، وبخاصة قادة الكليات العامة.

9. دراسة (Abo-soud, 2005) بعنوان:

"The enhancement of the participatory climate for Corporate Governance in Egypt Towards Integration with Global initiatives"

"تعزيز مناخ المشاركة في الحوكمة المؤسسية في مصر باتجاه التكامل مع المبادرات العالمية"، و قد هدفت الدراسة إلى تحليل المبادرات الرائدة لإرساء قواعد الحوكمة على المستوى الدولي والإقليمي وربطها بالمبادرات المصرية من أجل اندماج أكبر بين قضايا وظروف السوق المصري في إطار العولمة، وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية الجيدة يجب أن تكون محط اهتمام استراتيجي من قبل صانعي القرار لتمرير المفهوم الثقافي للحوكمة الجيدة إلى المدراء والموظفين المعنيين، وقد أوصت الدراسة بتهيئة إطار قانوني متكامل يمكن من تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة.

10. دراسة (Geoghegan and Azmi, 2005) بعنوان:

"Corporate Governance Enforcement: between institutional investors and social pressure"

"فرض تطبيق الحوكمة المؤسسية بين المؤسسات المستثمرة و الضغط الاجتماعي"، وتهدف إلى دراسة أثر كل من كبار المستثمرين وقوي الضغط الاجتماعي في فرض تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية على الشركات المساهمة في بورصة كوالامبور وقد ضمت العينة 434 شركة مدرجة في بورصة ماليزيا خلال الفترة من 1999-2002، وقد توصلت الدراسة إلى فرض تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية سواء من خلال ضغوط كبار المستثمرين أو القوى الاجتماعية إضافة لعوامل أخرى يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف الحوكمة المؤسسية سواء على صعيد الشركة أو المجتمع.

11. دراسة (Melanie and Parry, 2004) بعنوان:

"A rounded theory of leadership in overcoming resistance to change"

"استخدام نظرية القيادة في التغلب على مقاومة التغيير"، وتهدف الدراسة إلى دراسة أثر نظرية القيادة في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير، وطبقت هذه الدراسة على قيادة هيئة التمريض في المستشفيات النيوزيلندية، وجمعت بياناتها على مدار سنتين، واستخدمت طرق عدة لجمع البيانات منها: (الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنه إذا التقى التغيير مع مصالح الموظفين، وكان تغييراً واقعياً، فإنه يكون مقبولاً والعكس صحيح، وإذا لم يكن التغيير واقعياً، ولم يلتق مع مصالح الموظفين فإنه يكون غير مقبول.

12.دراسة (Gaylor, Kent, 2001) بعنوان:

"Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department"

"العوامل المؤثرة على مقاومة التغيير: حالة دراسية على أقسام الشرطة شمال ولاية تكساس"، وهدفت الدراسة على علاقة أربعة عوامل وتأثيرها على مقاومة التغيير في أقسام الشركة. وبالتالي قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين (التعليم، والثقة، والمشاركة، والاتصال) وأثرها على مقاومة التغيير، وطبقت الدراسة على 286 شرطياً في شمال ولاية تكساس، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات عن هذه الحالة. وأظهرت النتائج أن المشاركة والاتصال المفتوح تحسن الثقة مع الآخرين.

3-3 التعقيب على الدراسات:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير الأول قواعد الحوكمة:

من الدراسات التي تناولت قواعد ومبادئ الحوكمة على مجتمع دراسة شبيهة ألا وهي الجامعات: دراسة (شرف، 2015م) و(العريني، 2014) و(ناصر الدين، 2012م) و(بزواوية وسالمي، 2011م) و (Constantin & Zeno & Oana, 2010) و(Henard & Mitterle,2008) و(حلاوة وطه، 2011م) والتي أظهرت في نتائجها الأهمية الكبيرة لقواعد الحوكمة بالنسبة للجامعات من حيث واقعها وتطبيقها وأثرها القوي والأساسي في النهوض بالجامعات وأدائها وجودتها.

ومن الدراسات التي تناولت قواعد ومبادئ الحوكمة على مجتمعات أخرى مختلفة: مثل الوزارات والشركات والبنوك والمؤسسات دراسة (أحمد، 2008م) و(مطير، 2013م) و(حبوش، 2007م) و(مطر ونور، 2007م) و(متولي، 2006م) و(الحملوي، 2005م) و(السريتي، 2005م) و(عزمي، 2005م) و(مهران، 2005م) و(Flodberg & Nadjari,2013) و(Benea,2012) و(Alhaddad, 2012) و(Shawwa,2007) و(Robiez and Salmeh, 2006) و(Abu-Soud, 2005) و(Geoghegan, 2005) ، والتي أظهرت

أهمية قواعد الحوكمة في تدعيم وترسيخ الشفافية والعدالة والتي أشارت إلى ضرورة تبني وصياغة قواعد للحوكمة في مجال عمل وصناعة ومؤسسة على مستوى الدولة مع تدعيم الدور الرقابي على تطبيقه بمعاييره من أجل تحقيق أهدافه.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني عملية ادارة التغيير التنظيمي:

ومن الدراسات التي تناولت ادارة التغيير عامة أو ادارة التغيير التنظيمي خاصة والتي أُجريت على مجتمع دراسة مماثل ألا وهو الجامعات: دراسة (الساعدي، وغالي، ووادي، 2012م) و(سليمان، 2011م) و(Messer, 2006م)، والتي أظهرت في نتائجها تأثير أبعاد عدة على إدارة التغيير التنظيمي ومنها (رأس المال البشري، الأنظمة والقوانين، والتكنولوجيا، الاتصال، والمشاركة، والالتزام التنظيمي، ومقاومة التغيير) والتي أكدت على ضرورة إحداث التغيير التنظيمي في الهياكل الإدارية والتنظيمية وتفهم القادة لأهمية التغيير وحثميته.

ومن الدراسات التي تناولت ادارة التغيير أو ادارة التغيير التنظيمي على مجتمعات أخرى مختلفة مثل الوزارات والشركات والمؤسسات والمستشفيات: دراسة (العسيري، 2011م) و(الفانز، 2008م) و(مرزوق، 2006م) و(العديقي، 1998م) و(Dobosz, 2006) و(Cunningham & Gorge, 2006) و(Messer, 2006) و(Kan & Melanie, 2004) و(Gaylor, 2001)، والتي أظهرت في نتائجها تأثير أبعاد عدة على ادارة التغيير التنظيمي منها (المشاركة، اللوائح والقوانين، التفويض، مقاومة التغيير، الخصائص الشخصية والتنظيمية، كما وأكدت على ضرورة الاستمرار في عملية ادارة التغيير والتغيير التنظيمي لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ممارسة مداخل ادارية حديثة مثل (الإبداع، التمكين، الثقافة التنظيمية، القيادة التحولية، الرضا الوظيفي، ادارة المعرفة) وذلك لكي تنهض بأي مؤسسة أو مجال وتحقق الجودة في الأداء والفعالية والكفاءة في الانتاج.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث أهمية قواعد الحوكمة وضرورة الاهتمام بها كركن أساسي من عناصر الإدارة الحديثة.

- اتفقت الدراسة السابقة مع هذه الدراسة على التأكيد على حتمية التغيير التنظيمي بديمومة وبمنهجية علمية ادارية حديثة وسليمة.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسات السابقة في طرق قياس قواعد أو مبادئ الحوكمة حيث استخدمت مناهج بحثية مختلفة، كما اختلفت الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها والموقع الجغرافي، واختلفت الأهداف التي سعت إليها، كما اختلفت في توحيد قواعد أو مبادئ الحوكمة، ولكن في مجملها فهي تمثل قواعد الحوكمة.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن هذا الموضوع يعد موضوعاً حديثاً وجديداً، حيث يعتبر هذا الموضوع الأول على حد علم الباحث الذي يتطرق إلى دراسة قواعد الحوكمة وأثرها على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة أو في فلسطين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء فكر وثقافة الباحث بزيادة الوعي بمحاور الدراسة المتعددة وخصوصاً الحوكمة وعملية ادارة التغيير التنظيمي.
- استفاد الباحث الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، واختيار منهج الدراسة.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت.

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

الفصل الرابع

الإطار العملي للدراسة

4-1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4-2 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م، ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3-4 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في الجامعات العامة في قطاع غزة "الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة"، والبالغ عددهم (1458) موظف، وذلك حسب الجدول التالي:

جدول (4.1) عدد مجتمع الدراسة

العدد المطلوب من كل جامعة	العدد الكلي المطلوب	الوزن النسبي	المجموع	العدد		اسم الجامعة
				إداري	أكاديمي	
203	384	0.53	769	417	352	الجامعة الإسلامية - غزة
119	384	0.31	450	212	238	جامعة الأزهر - غزة
63	384	0.16	239	165	74	جامعة القدس المفتوحة - غزة
384		1.00	1458	794	664	المجموع

4-4 عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 50 موظف، تم اختيارهم بطريق عشوائية من الجامعات الثلاث "الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة القدس المفتوحة" بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

العينة الأصلية "الفعلية":

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة، حيث تم توزيع 384 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 325 استبانة بنسبة 84.6%. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore, 2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1458$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 1458}{1458 + 384 - 1} \cong 304$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 304 على الأقل.

5-4 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة، حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية: القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للعاملين (الجنس، العمر، مكان العمل، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في الجامعة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن قواعد الحوكمة، ويتكون من 51 فقرة، موزع على 5 مجالات: المجال الأول: وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، ويتكون من (12) فقرة. المجال الثاني: المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: دور أصحاب المصالح (العاملين، الطلاب، أولياء الأمور، المؤسسات العامة، المجتمع المحلي)، ويتكون من (10) فقرات. المجال الرابع: الإفصاح والشفافية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الخامس: مسؤوليات إدارة الجامعة، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن عملية إدارة التغيير التنظيمي، ويتكون من (17) فقرة. وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.2) يوضح ذلك:

جدول (4.2): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جدا	←								موافق بدرجة قليلة جدا	الاستجابة الدرجة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4.3): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.8
منخفضة	أكثر من 28% - 46%	أكثر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكثر من 46% - 64%	أكثر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكثر من 64% - 82%	أكثر من 6.4 - 8.2
كبيرة جدا	أكثر من 82% - 100%	أكثر من 8.2 - 10

Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012م). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, Vol. 1, Issue 2.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:-

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

- 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (16) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وديوان الموظفين.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (2).

4-6 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م، ص105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2011م، ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010م، ص107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (16) من المتخصصين في مجال (إدارة الأعمال والإحصاء والبحث العلمي) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لمجالات " قواعد الحوكمة "

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	تتسم القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالشمولية والوضوح.	.767	*0.000
2.	تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بأنها معتمدة من وزارة التعليم العالي.	.666	*0.000
3.	تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة والإجراءات لاعتماد من وزارة التعليم العالي قبل تنفيذها.	.707	*0.000
4.	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة الموازنة بين التخصصات ومتطلبات سوق العمل.	.764	*0.000
5.	تُحقق القوانين والأنظمة المعمول بها مبدأ المسائلة للإدارة العليا وخضوعهم لمبدأ الجزاء والعقاب كباقي العاملين بالجامعة.	.761	*0.000
6.	تطبق القوانين والأنظمة بالجامعة معايير الاعتماد العالمية والمحلية للجودة.	.885	*0.000
7.	تُشكّل مجالس الحاكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) بطريقة ديمقراطية.	.800	*0.000
8.	مسؤوليات مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) واضحة ضمن الأنظمة والقوانين المطبقة ويبي كل طرف الأدوار المنوطة به.	.851	*0.000
9.	تتسم الإدارة التنفيذية بالاستقلالية واللامركزية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية.	.846	*0.000
10.	تُوظف القوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعة الموازنة بفاعلية وفقاً لخطة عمل يُحقق فيها رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	.822	*0.000
11.	توفر الجامعة هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد للمسؤوليات والصلاحيات يساهم في فاعلية الأنظمة والقوانين.	.779	*0.000
12.	تتوافق الأنظمة والقوانين والتشريعات والرقابية في الجامعة مع تشريعات وقوانين التدقيق والرقابة المحلية والعالمية المعمول بها.	.737	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.718	يتم تطبيق الأنظمة و القوانين بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح (العاملين، الطلبة، أولياء الأمور، المؤسسات العامة، المجتمع المحلي).
2.	*0.000	.791	تعتبر المساواة في معاملة جميع العاملين من أهم ضوابط التشريعات والأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة.
3.	0.009	.333	نقص الموارد المالية للجامعة يؤثر سلباً على تحقيق المعاملة العادلة والمتساوية في تطبيق القانون مثل: (الراتب كاملاً، غلاء معيشة، فروقات عملة، كادر جديد.. ألخ).
4.	*0.000	.733	يتسم قانون العقوبات والجزاءات المعمول به في الجامعة بالعدالة والنزاهة.
5.	*0.000	.847	يتسم قانون المكافآت، والبدلات والحوافز والترقيات المطبق في الجامعة بالعدالة والنزاهة.
6.	*0.000	.833	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بالأنظمة والقوانين العادلة.
7.	*0.000	.919	تُطبق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون تمييز على أساس الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو المنصب أو الحزب السياسي.
8.	*0.000	.884	تُوفّر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاوهم والتعامل معها بطريقة مهنية وعادلة.
9.	*0.000	.797	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة بضمان حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات العاملين في اختيار الإدارة العليا بالجامعة.
10.	*0.000	.854	تطبق ادارة الجامعة ضوابط ومعايير ذات كفاءة ونزاهة وعادلة لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دور أصحاب المصالح " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دور أصحاب المصالح " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع الموازنات الخاصة بها.	.783	*0.000
2.	تُشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع قواعد لعمليات صرف الموازنة.	.768	*0.000
3.	تُشرك الجامعة ممثلين من أصحاب المصالح في وضع خطط التطوير فيها.	.674	*0.000
4.	يُشارك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة في الجامعة.	.736	*0.000
5.	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لأحكام القانون المعمول بها في الجامعة.	.717	*0.000
6.	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين البيئة الداخلية لطلاب الجامعة.	.763	*0.000
7.	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.	.788	*0.000
8.	تضع الإدارة العليا برنامج فعال وكفاء لإدارة الأزمات والحماية من الإضرار المالي للجامعة.	.787	*0.000
9.	يتم مشاركة أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين الدعم المالي والمادي الخارجي والداخلي إلي الجامعة.	.757	*0.000
10.	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الجامعة لتجنب التصرفات غير القانونية وتوفير بيئة صالحة لاستمرارية الجامعة بنجاح من (قنوات اتصال، اجتماعات، حرية تعبير).	.840	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح والشفافية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإفصاح والشفافية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.718	توفّر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف أو مُعلن عنه إلكترونياً بصورة دائمة.
2.	*0.000	.846	تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في الجامعة بواجبها بمهنية وبموضوعية لتنفيذ متطلبات الشفافية.
3.	*0.000	.878	تعمل التشريعات والأنظمة المطبقة على رفع مستوي الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها الجامعة.
4.	*0.000	.873	تُراعي الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والقوانين والتعليمات على العاملين في الجامعة.
5.	*0.000	.846	تُفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع العاملين بالجامعة.
6.	*0.000	.825	يوفر مجلس الأمناء ويعلن عن نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة.
7.	*0.000	.783	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين للتبليغ عن الفساد الإداري والمالي لأن الجامعة تتعامل بشفافية وعدالة.
8.	*0.000	.859	يسمح للعاملين بإبداء الرأي والمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي في الجامعة لوجود الشفافية.
9.	*0.000	.869	يتوفر في الجامعة نظاماً إعلامياً مطوراً وقنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح.
10.	*0.000	.835	تقوم أجهزة التعليم العالي والمؤسسات الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، وكفاءة الإدارة)

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مسئوليات ادارة الجامعة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مسئوليات ادارة الجامعة" والدرجة الكلية للمجال"

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.833	تسعى ادارة الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة (العاملين والطلاب) بالطرق المختلفة.
2.	*0.000	.897	تعمل ادارة الجامعة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.
3.	*0.000	.885	تسعى إدارة الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية من خلال حل المشكلات الأكاديمية والإدارية واستقطاب الطلبة المتميزين.
4.	*0.000	.889	تسعى ادارة الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.
5.	*0.000	.884	تراعي إدارة الجامعة مصالح جميع العاملين بقرارات على أساس من نظم المعلومات الكافية، بما يحقق أفضل مصلحة للعاملين بطريقة عادلة.
6.	*0.000	.922	تقوم إدارة الجامعة بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة وذلك لتحسين الأداء والجودة وإحداث تغيير تنظيمي ناجح.
7.	*0.000	.914	تعمل ادارة الجامعة على وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تهدف لتطوير العاملين وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل.
8.	*0.000	.892	يطلع العاملين علي جميع العمليات الحديثة والهامة التي تقوم بها الجامعة كل في مستوى مجاله وعمله.
9.	*0.000	.885	تطبق ادارة الجامعة عملية تقييم الأداء بصفة دورية بشفافية ونزاهة وكفاءة عالية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لمجال " عملية إدارة التغيير التنظيمي "

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال"

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.857	تعمل مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس الكلية) بالجامعة ضمن خطة استراتيجية تشمل رؤية مستقبلية وأهداف وبرامج عمل نحو التطوير والتغيير للأفضل.
2.	*0.000	.871	يعمل مجلس الحاكمة بالجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر وبما لا يضر بمصالح العاملين.
3.	*0.000	.673	تطبيق قواعد الحوكمة (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، كفاءة الإدارة) أساسي ورئيسي لنجاح ادارة التغيير التنظيمي وتطوير الجامعة.
4.	*0.047	.240	تعتمد إدارة الجامعة القرارات المركزية لسيطرتها لإجبار العاملين على قبول التغيير.
5.	*0.043	.246	يعتبر وجود المحسوبية والاتجاهات الحزبية المسيطرة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح وإعاقة عملية ادارة التغيير.
6.	*0.000	.809	تساهم الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل لتحقيق التكيف مع البيئية الداخلية والخارجية للعمل.
7.	*0.000	.699	تقوم إدارة الجامعة بتحسينات جوهرية في العمل بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لدعم التغيير التنظيمي.
8.	*0.000	.702	تهتم ادارة الجامعة بوضع نظام فعال لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لرفع مستوى أدائهم.
9.	*0.000	.804	تتوفر لدى العاملين في هذه الجامعة اتجاهات نفسية إيجابية للقيام بالتغيير التنظيمي.
10.	*0.000	.913	تتوافق سرعة التغيير واتجاهه في الجامعة مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها الجامعة.
11.	*0.000	.852	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة الجامعة نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.
12.	*0.000	.764	يدفع التغيير السريع ضمن ضوابط زمنية محددة لقيادات الجامعة نحو عملية ادارة تغيير ناجحة.

13.	.520	*0.000	تتوافر لدى الجامعة الموارد البشرية القادرة على تطوير نوع الخدمة المقدمة وتنفيذ خطط وبرامج التغيير التنظيمي.
14.	.870	*0.000	تسعى الجامعة دائماً إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.
15.	.482	*0.000	تستدعي التغييرات العلمية والاقتصادية والمالية والسياسية والقانونية في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في جامعتنا.
16.	.800	*0.000	يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الأمناء إدارة التغيير التنظيمي.
17.	.765	*0.000	يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الجامعة إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4.10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10) : معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.927	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
*0.000	.918	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
*0.000	.904	دور أصحاب المصالح.
*0.000	.934	الإفصاح والشفافية.
*0.000	.903	مسئوليات إدارة الجامعة.
*0.000	.995	قواعد الحوكمة.
*0.000	.947	عملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

7-4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجوي، 2010، م، ص 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.970	0.942	12	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
0.962	0.926	10	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
0.960	0.921	10	دور أصحاب المصالح.
0.975	0.950	10	الإفصاح والشفافية.
0.981	0.963	9	مسئوليات ادارة الجامعة.
0.991	0.983	51	قواعد الحوكمة.
0.968	0.936	17	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
0.993	0.986	68	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.921،0.983)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.986). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.960،0.991)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.993) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4-8 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.12).

جدول(4.12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.886	0.583	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
0.753	0.674	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
0.790	0.651	دور أصحاب المصالح.
0.937	0.536	الإفصاح والشفافية.
0.579	0.779	مسئوليات ادارة الجامعة.
0.608	0.762	قواعد الحوكمة.
0.898	0.573	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
0.396	0.897	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.12) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس
تحليل البيانات
واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

1-5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للعاملين التي اشتملت على (الجنس، العمر، مكان العمل، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في الجامعة، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

2-5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية للعاملين:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية للعاملين
- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
85.8	279	ذكر
14.2	46	أنثى
100.0	325	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 85.8% من عينة الدراسة ذكور، بينما 14.2% إناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة الذكور هي النسبة الأكبر بين موظفي الجامعات وهذا يعود إلى طبيعة المجتمعات العربية عامة، وسوق العمل بقطاع غزة خاصة، من حيث انخفاض نسبة عمل المرأة، وهذا يتفق مع جميع الدراسات التي تمت في البيئة العربية، التي بينت أن نسبة العاملين من الذكور أعلى منها لدى الإناث، إضافة إلى ذلك فإن طبيعة الوظائف وندرة بعض المؤهلات العملية التي تحتاج إليها الجامعات الفلسطينية ولا سيما من أعضاء الهيئة التدريسية تتوفر بشكل أكبر لدى فئة الذكور.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول(5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 20 - 30 سنة	56	17.2
من 31 - 40 سنة	112	34.5
من 41 - 50 سنة	99	30.5
من 51 - 60 سنة	47	14.5
من 61 - 65 سنة	11	3.4
المجموع	325	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 17.2% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 20 - 30 سنة، 34.5% تتراوح أعمارهم من 31 - 40 سنة، 30.5% تتراوح أعمارهم من 41 - 50 سنة، 14.5% تتراوح أعمارهم من 51 - 60 سنة، بينما 3.4% تتراوح أعمارهم من 61 - 65 سنة. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة هذه الفئة إلى متطلبات تعيين أعضاء الهيئة الأكاديمية في الجامعات، والذين معظمهم على درجة الماجستير والدكتوراه والذي يغلب الحصول عليها في هذا السن إلى جانب الخبرة المكتسبة للإداريين خلال سنوات عملهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول(5.3): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

مكان العمل	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	176	54.2
جامعة الأزهر	103	31.7
جامعة القدس المفتوحة	46	14.2
المجموع	325	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 54.2% من عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، 31.7% يعملون في جامعة الأزهر، بينما 14.2% يعملون في جامعة القدس المفتوحة. ويعزو

الباحث ذلك إلى تناسق وملائمة هذه النسبة مع حجم مجتمع الدراسة وعدد الموظفين الأكبر والموجود في الجامعة الإسلامية أولاً ثم جامعة الأزهر ثم جامعة القدس المفتوحة بالإضافة إلى عمر الجامعات والذي أدى إلى تكوين عدد أكبر من الموظفين يرجع لعامل الزمن وعدد كليات مما يتطلب عدد موظفين أكبر.

- توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

جدول (5.4) : توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة العمل
45.2	147	أكاديمي
54.8	178	إداري
100.0	325	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 45.2% من عينة الدراسة طبيعة عملهم أكاديمي، بينما 54.8% طبيعة عملهم إداري. ويعزو الباحث ذلك إلى الصعوبة المتمثلة في جمع الاستبانات من أعضاء الهيئة التدريسية بسبب انشغالهم في المحاضرات وطبيعة عملهم الذي يتطلب التنقل دائماً، بالإضافة إلى اعتذار بعض أعضاء الهيئة الأكاديمية لأسباب شخصية أو أكاديمية أو ظروف عمل راجعة لهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
32.3	105	عضو هيئة تدريس
2.2	7	عميد
0.9	3	نائب عميد
15.7	51	رئيس قسم
9.2	30	مدير
39.7	129	إداري
100.0	325	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 32.3% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي عضو هيئة تدريس، 2.2% مساهم الوظيفي عميد، 0.9% مساهم الوظيفي نائب عميد، 15.7% مساهم الوظيفي رئيس قسم، 9.2% مساهم الوظيفي مدير، بينما 39.7% مساهم الوظيفي إداري. ويرى الباحث أنها نسبة متوقعة والتي توضح أن النسبة الأكبر من العاملين في الجامعات هم من أعضاء الهيئة الأكاديمية إذ يمثلون الركيزة الأساسية لإنشاء الجامعات واستمرارها.

- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الجامعة

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل في الجامعة

عدد سنوات العمل في الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
من 1-5 سنوات	45	13.8
من 6-10 سنوات	45	13.8
من 11-15 سنة	90	27.7
من 16-20 سنة	88	27.1
من 21-25 سنة	44	13.5
أكثر من ذلك	13	4.0
المجموع	325	100.0

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 27.6% من عينة الدراسة تتراوح سنوات عملهم في الجامعة من 1-10 سنوات، 27.7% تتراوح سنوات عملهم في الجامعة من 11-15 سنة، 27.1% تتراوح سنوات عملهم في الجامعة من 16-20 سنة، 13.5% تتراوح سنوات عملهم في الجامعة من 21-25 سنة، بينما 4.0% سنوات عملهم في الجامعة أكثر من ذلك. ويرى الباحث أن هذه النتائج تعطي مؤشرات إيجابية لصالح الجامعات؛ حيث أن سنوات الخبرة الطويلة في اتخاذ القرارات السليمة والتي تحتاج إلى سرعة وكفاءة، إضافة إلى توفر عنصر رأس المال البشري والذي يعتبر العمود الفقري لإدارة عملية التغيير.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.7): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	62	19.1
ماجستير	85	26.2
بكالوريوس	121	37.2
دبلوم متوسط	51	15.7
غير ذلك	6	1.8
المجموع	325	100.0

يتضح من جدول (5.7) أن ما نسبته 19.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، 26.2% مؤهلهم العلمي ماجستير، 37.2% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 15.7% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، بينما 1.8% مؤهلهم العلمي غير ذلك، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة الاستجابة من أعضاء الهيئة الإدارية كان أكبر من الهيئة الأكاديمية والذين يتم تعيين أغلبهم على مؤهل البكالوريوس كما هو موضح في الجدول رقم (5.4، حسب طبيعة العمل).

5-3 تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

أولاً: تحليل فقرات "قواعد الحوكمة":

- تحليل فقرات مجال " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول(5.8): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتسم القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالشمولية والوضوح.	7.34	2.01	73.38	12.024	*0.000	2
2.	تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بأنها معتمدة من وزارة التعليم العالي.	7.65	2.30	76.50	12.879	*0.000	1
3.	تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة والإجراءات لاعتماد من وزارة التعليم العالي قبل تنفيذها.	6.79	2.76	67.92	5.145	*0.000	6
4.	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة الموازنة بين التخصصات ومتطلبات سوق العمل.	6.55	2.34	65.49	4.219	*0.000	9
5.	تُحقق القوانين والأنظمة المعمول بها مبدأ المسائلة للإدارة العليا وخضوعهم لمبدأ الجزاء والعقاب كباقي العاملين بالجامعة.	5.91	2.61	59.13	-0.597	0.275	11
6.	تطبق القوانين والأنظمة بالجامعة معايير الاعتماد العالمية والمحلية للجودة.	7.02	2.29	70.25	8.030	*0.000	3
7.	تُشكل مجالس الحاكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) بطريقة ديمقراطية.	5.40	2.99	54.01	-3.595	*0.000	12
8.	مسؤوليات مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) واضحة ضمن الأنظمة والقوانين المطبقة ويعي كل طرف الأدوار المنوطة به.	6.57	2.53	65.74	4.077	*0.000	8

10	0.204	0.829	61.14	2.48	6.11	9. تتسم الإدارة التنفيذية بالاستقلالية واللامركزية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية.
7	*0.000	4.931	66.18	2.26	6.62	10. تُوظف القوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعة الموازنة بفاعلية وفقاً لخطة عمل يُحقق فيها رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
4	*0.000	6.192	68.30	2.41	6.83	11. توفر الجامعة هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد للمسؤوليات والصلاحيات يساهم في فاعلية الأنظمة والقوانين.
5	*0.000	6.208	68.09	2.33	6.81	12. تتوافق الأنظمة والقوانين والتشريعات والرقابية في الجامعة مع تشريعات وقوانين التدقيق والرقابة المحلية والعالمية المعمول بها.
	*0.000	5.897	66.33	1.94	6.63	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بأنها معتمدة من وزارة التعليم العالي" يساوي 7.65 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.50%، قيمة الاختبار 12.879 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأيضاً كما كان واضحاً في الفقرة الأولى والسادسة والحادي عشر والثاني عشر.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تُشكّل مجالس الحاكمية في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) بطريقة ديمقراطية" يساوي 5.40 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.01%، قيمة الاختبار -3.595، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأيضاً كما كان واضحاً في الفقرة الثامنة والتاسعة والرابعة والخامسة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.63، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.33%، قيمة الاختبار 5.897، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن

درجة الموافقة وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- ويرى الباحث أن هذه الموافقة جيدة نسبياً ولكن ليس بالقدر الكافي وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق فعالية ونجاح هذه الأنظمة والقوانين من حيث التطبيق.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:
 - تفهم وإدراك العاملين للأنظمة والقوانين والإجراءات المطبقة.
 - تكيف العاملين بالجامعات مع تطبيق نظام الإدارة المركزية.
 - وجود شك لدى العاملين بقدرة الإدارات التنفيذية الموجودة على تحقيق فاعلية للأنظمة والقوانين.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفراء، 2013م) والتي أكدت المبادئ العامة للحكومة موجودة ولكن وضع أنظمة وتفاصيل تضبط عملية التطبيق غير موجودة، ومع دراسة الزهراني (2011م) التي أظهرت أن الجامعات العامة السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة، ودراسة (ناصر الدين، 2012) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة مع دراسة حلاوة وطه (2013م) والتي أظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، ومع دراسة العريني (2013م) التي أظهرت أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحققة بدرجة متوسطة.

- تحليل فقرات مجال "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول(5.9): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم تطبيق الأنظمة و القوانين بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح (العاملين، الطلبة، أولياء الأمور، المؤسسات العامة، المجتمع المحلي).	6.79	2.29	67.91	6.213	*0.000	2
2.	تعتبر المساواة في معاملة جميع العاملين من أهم ضوابط التشريعات والأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة.	6.49	2.54	64.92	3.490	*0.000	4
3.	نقص الموارد المالية للجامعة يؤثر سلباً على تحقيق المعاملة العادلة والمتساوية في تطبيق القانون مثل: (الراتب كاملاً، غلاء معيشة، فروقات عملة، كادر جديد.. الخ).	7.50	2.52	74.95	10.709	*0.000	1
4.	يتسم قانون العقوبات والجزاءات المعمول به في الجامعة بالعدالة والنزاهة.	6.53	2.44	65.32	3.927	*0.000	3
5.	يتسم قانون المكافآت، والبدلات والحوافز والترقيات المطبق في الجامعة بالعدالة والنزاهة.	6.00	2.55	59.97	-0.022	0.491	7
6.	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بالأنظمة والقوانين العادلة.	5.91	2.63	59.10	-0.613	0.270	8
7.	تُطبق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون تمييز على أساس الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو المنصب أو الحزب السياسي.	6.25	2.86	62.52	1.588	0.057	5
8.	تُوفر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم والتعامل معها بطريقة مهنية وعادلة.	6.08	2.64	60.83	0.569	0.285	6
9.	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة بضمان حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات العاملين في اختيار الإدارة العليا بالجامعة.	5.28	2.90	52.82	-4.457	*0.000	10
10.	تطبق إدارة الجامعة ضوابط ومعايير ذات كفاءة ونزاهة وعادلة لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية.	5.75	2.72	57.48	-1.674	*0.048	9
	جميع فقرات المجال معاً	6.26	2.06	62.60	2.280	*0.012	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " نقص الموارد المالية للجامعة يؤثر سلباً على تحقيق المعاملة العادلة والمتساوية في تطبيق القانون مثل: (الراتب كاملاً، غلاء معيشة، فروقات عملة، كادر جديد.. الخ) " يساوي 7.50 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.95%، قيمة الاختبار 10.709 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة بضمان حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات العاملين في اختيار الإدارة العليا بالجامعة " يساوي 5.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.82%، قيمة الاختبار 4.457-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.26، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.60%، قيمة الاختبار 2.280، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012 لذلك يعتبر مجال "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه الموافقة جيدة نسبياً ولكن ليس بالقدر الكافي وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق فعالية ونجاح المعاملة العادلة والمتساوية من حيث التطبيق.
ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص الجامعات على تقديم خدماتها للعاملين بعيداً عن التمييز أو التحيز.
- تسعى الجامعات الى حماية حقوق الموظفين بغض النظر عن الانتماء السياسي.
- تحقق العدالة في الراتب تُعطي شعور بالرضا الوظيفي والتغاضي عن العدالة في أمور أخرى

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العريني، 2014م) والتي أوصت بالزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل باللوائح والتشريعات وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذها، ومع دراسة (مطير، 2013م) التي أوصت بالعمل على بناء منظومة

قيمية تدعو إلى النزاهة والعدالة، ودراسة(ناصر الدين، 2012م) والتي كان من نتائجها ارتفاع مستوى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفرا، 2013م) والتي أكدت المبادئ العامة للحوكمة موجودة ولكن وضع أنظمة وتفاصيل تضبط عملية التطبيق غير موجودة، ومع دراسة (مهران، 2005م) التي خلّصت إلى ضرورة صياغة أطر عامة في إطار الحوكمة تضع معايير واضحة للمساءلة والمحاسبة.

- تحليل فقرات مجال "دور أصحاب المصالح":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول(5.10): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "دور أصحاب المصالح"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تُشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع الموازنات الخاصة بها.	6.92	2.33	69.20	7.101	*0.000	1
2.	تُشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع قواعد لعمليات صرف الموازنة.	6.63	2.38	66.28	4.747	*0.000	2
3.	تُشارك الجامعة ممثلين من أصحاب المصالح في وضع خطط التطوير فيها.	6.34	2.32	63.41	2.636	*0.004	4
4.	يُشارك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة في الجامعة.	5.71	2.45	57.10	- 2.119	*0.017	10
5.	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لأحكام القانون المعمول بها في الجامعة.	6.24	2.24	62.39	1.913	*0.028	5
6.	يتم العمل علي تطوير آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين البيئة الداخلية لطلاب الجامعة.	6.34	2.22	63.45	2.780	*0.003	3
7.	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.	5.95	2.40	59.47	- 0.395	0.346	8
8.	تضع الإدارة العليا برنامج فعال وكفاء لإدارة الأزمات والحماية من الإعسار المالي للجامعة.	6.04	2.53	60.37	0.264	0.396	7

9	*0.039	- 1.765	57.66	2.37	5.77	يتم مشاركة أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين الدعم المالي والمادي الخارجي والداخلي إلى الجامعة.
6	0.271	0.611	60.78	2.29	6.08	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الجامعة لتجنب التصرفات غير القانونية وتوفير بيئة صالحة لاستمرارية الجامعة بنجاح من (قنوات اتصال، اجتماعات، حرية تعبير).
	*0.022	2.022	62.07	1.84	6.21	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول رقم (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع الموازنات الخاصة بها" يساوي 6.92 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.20%، قيمة الاختبار 7.101 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يشارك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة في الجامعة" يساوي 5.71 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.10%، قيمة الاختبار 2.119، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.017 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.21، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.07%، قيمة الاختبار 2.022، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.022 لذلك يعتبر مجال " دور أصحاب المصالح " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه الموافقة جيدة نسبياً ولكن ليس بالقدر الكافي وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق فعالية ونجاح دور أصحاب المصالح من حيث التطبيق.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- حرص الجامعات على تقديم خدماتها لجميع الأطراف بعيداً عن التمييز أو التحيز.
- تسعى الجامعات الى حماية حقوق جميع الأطراف المعنية بغض النظر عن الانتماء السياسي.

- عدم وجود اتحادات طلبية فاعلة أو اتحاد لأولياء الأمور.
- نقص الاهتمام والدور الثانوي للمؤسسات المجتمعية العامة.
- حالة الانقسام السياسي بين شطري الوطن وانغماس كل طرف بمشاكله.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بزواوية وسلمي، 2011م) التي كان من نتائجها حُسن توزيع المهام والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، ويزيد حالات الاندماج والتفاعل مع أصحاب المصالح، ودراسة (حبوش، 2007م) التي توصلت إلى أن التزام الشركات الفلسطينية بمبادئ الحوكمة جاء بمستوى متوسط.

وقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (متولي، 2006م) التي أوصت بصياغة معايير حوكمة بشكل أدق وأعمق وأشمل.

- تحليل فقرات مجال "الإفصاح والشفافية":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "الإفصاح والشفافية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	توفر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف أو مُعلن عنه إلكترونياً بصورة دائمة.	7.15	2.64	71.49	7.822	*0.000	1
2.	تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في الجامعة بواجبها بمهنية وبموضوعية لتنفيذ متطلبات الشفافية.	6.72	2.44	67.17	5.278	*0.000	2
3.	تعمل التشريعات والأنظمة المطبقة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها الجامعة.	6.61	2.34	66.10	4.687	*0.000	3
4.	تُرَاعَى الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والقوانين والتعليمات على العاملين في الجامعة.	6.52	2.39	65.17	3.886	*0.000	5
5.	تُفصَح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع العاملين بالجامعة.	5.98	2.73	59.75	-0.163	0.435	8
6.	يوفر مجلس الأمناء ويعلن عن نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة.	5.06	2.89	50.60	-5.803	*0.000	10
7.	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين للتبليغ عن الفساد الإداري والمالي لأن الجامعة تتعامل بشفافية وعدالة.	6.09	2.68	60.90	0.602	0.274	7
8.	يسمح للعاملين بإبداء الرأي والمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي في الجامعة لوجود الشفافية.	5.57	2.76	55.65	-2.823	*0.003	9
9.	يتوفر في الجامعة نظاماً إعلامياً مطوراً وقنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح.	6.61	2.42	66.09	4.515	*0.000	4
10.	تقوم أجهزة التعليم العالي والمؤسسات الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، وكفاءة الإدارة)	6.23	2.53	62.31	1.635	0.052	6
	جميع فقرات المجال معاً	6.26	2.09	62.56	2.203	*0.014	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول (5.11) يمكن استخلص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "توفر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف أو مُعلن عنه إلكترونياً بصورة دائمة" يساوي 7.15 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.49%، قيمة الاختبار 7.822 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يوفر مجلس الأمناء ويعلن عن نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة" يساوي 5.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.60%، قيمة الاختبار 5.803-، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.26، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 62.56%، قيمة الاختبار 2.203، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.014 لذلك يعتبر مجال "الإفصاح والشفافية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه الموافقة جيدة نسبياً ولكن ليس بالقدر الكافي وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق فعالية ونجاح دور أصحاب المصالح من حيث التطبيق.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.
- وجود أجهزة رقابية ولجان إشراف داخلية وخارجية تحد من الفساد الإداري والمالي.
- توفر نظاماً إعلامياً مطوراً وقنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب.
- وجود نظام إعلامي يُعرف بأنظمة وتعليمات الجامعة، ولكنه قد يكون غير معروف لدى البعض، أو غير مفعّل بشكل كامل، أو لا يطلع جميع الموظفين عليه لأن طبيعة عملهم لا تتطلب ذلك.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة حرب (2011م) والتي توصلت الى ان وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية.

واختلفت مع دراسة السبيعي (2010م) التي درست دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية فكان من أهم نتائجها أن مستوى التزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية منخفض، وأن مستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها يعتبر متوسط، وأن مستوى التزام القطاعات الحكومية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود موازنتها بكل دقة ووضوح في توقيت محدد وآلية منتظمة منخفض.

- تحليل فقرات مجال "مسئوليات ادارة الجامعة":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال " مسئوليات إدارة الجامعة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تسعى ادارة الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة (العاملين والطلاب) بالطرق المختلفة.	6.33	2.61	63.28	2.263	*0.012	7
2.	تعمل ادارة الجامعة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.	6.64	2.42	66.40	4.751	*0.000	3
3.	تسعى إدارة الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية من خلال حل المشكلات الأكاديمية والإدارية واستقطاب الطلبة المتميزين.	7.25	2.27	72.46	9.827	*0.000	1
4.	تسعى ادارة الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.	7.18	2.32	71.78	9.108	*0.000	2
5.	تراعي إدارة الجامعة مصالح جميع العاملين بقرارات على أساس من نظم المعلومات الكافية، بما يحقق أفضل مصلحة للعاملين بطريقة عادلة.	6.52	2.36	65.16	3.928	*0.000	4
6.	تقوم إدارة الجامعة بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة وذلك لتحسين الأداء والجودة وإحداث تغيير تنظيمي ناجح.	6.38	2.39	63.76	2.824	*0.003	6
7.	تعمل ادارة الجامعة على وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تهدف لتطوير العاملين وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل.	6.39	2.57	63.85	2.691	*0.004	5
8.	يطلع العاملين علي جميع العمليات الحديثة والهامة التي تقوم بها الجامعة كل في مستوى مجاله وعمله.	6.26	2.49	62.64	1.902	*0.029	9

8	*0.021	2.049	63.14	2.75	6.31	تطبيق ادارة الجامعة عملية تقييم الأداء بصفة دورية بشفافية ونزاهة وكفاءة عالية.
	*0.000	5.030	65.92	2.12	6.59	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تسعى إدارة الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية من خلال حل المشكلات الأكاديمية والإدارية واستقطاب الطلبة المتميزين" يساوي 7.25 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.46%، قيمة الاختبار 9.827 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يطلع العاملين علي جميع العمليات الحديثة والهامة التي تقوم بها الجامعة كل في مستوى مجاله وعمله" يساوي 6.26 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.64%، قيمة الاختبار 1.902، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.029 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.59، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.92%، قيمة الاختبار 5.030، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "مسئوليات ادارة الجامعة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة كبيرة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه الموافقة جيدة نسبياً ولكن ليس بالقدر الكافي وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق فعالية ونجاح دور إدارة الجامعة في زيادة كفاءتها.

- ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وجود إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.
- قدرة الجامعات على تلبية احتياجات الطلبة والعاملين ومتناسبة مع إمكانياتها.
- توافق وتتطابق خطط العمل التشغيلية مع الأهداف المرجوة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة من معدات وبرامج ومواكبة العصر.
- كفاءة الموارد البشرية وقدرتها على إنجاز الأعمال وإيجاد الحلول بكفاءة وفعالية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مطير (2013م) حول واقع الكفاءة والفاعلية في الوزارات الفلسطينية، والتي أظهرت نتائجها أن الخدمات المقدمة التي تقدمها الوزارات تعتبر مناسبة مع إمكانياتها، وقدرتها على تلبية احتياجات المواطنين، وقيامها بعقد دورات تدريبية لتطوير الكوادر البشرية لديها.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة أحمد (2008م) والتي أظهرت نتائجها أن معيار الكفاءة والفاعلية جاء متوسطاً في الهيئات المحلية، حيث أوصت الدراسة بالعمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات المحلية وأعضائها.

تحليل جميع فقرات قواعد الحوكمة

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات "قواعد الحوكمة"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	5.897	66.33	1.94	6.63	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
3	*0.012	2.280	62.60	2.06	6.26	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
5	*0.022	2.022	62.07	1.84	6.21	دور أصحاب المصالح.
4	*0.014	2.203	62.56	2.09	6.26	الإفصاح والشفافية.
2	*0.000	5.030	65.92	2.12	6.59	مسئوليات ادارة الجامعة.
	*0.000	3.872	63.93	1.83	6.39	جميع فقرات قواعد الحوكمة

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5.13) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات قواعد الحوكمة يساوي 6.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.93%، قيمة الاختبار 3.872 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات قواعد الحوكمة بشكل عام.

يرى الباحث أنه على الرغم من أنها جاءت جميعها بوسط حسابي مرتفع، إلا أنها تحتاج إلى إعادة نظر في دعم وصولها إلى وسط حسابي مرتفع جداً أو حتى متميز، وهذا يتطلب القيام ببناء مقياس لاستقصاء مدى رضا العاملين عن تلك المجالات الواردة في الفقرات المذكورة وعن رؤسائهم وعن وضعهم الوظيفي بهدف الارتقاء بالحوكمة ومجالات تطبيقها بشكل أكثر فاعلية، وهذا ما أكد عليه كل من: دراسة بزراوية وسالمي، 2011م؛ ودراسة ناصر الدين، 2012م.

ويعزو الباحث تلك النتائج السابقة فضلاً عن ما ذكر أعلاه إلى الآتي:

- ارتباط الجامعات مع بعضها بعدة طرق من التواصل مثل البعثات والتوأمة والمؤتمرات والخبرات جعلها تشمل التطور في مختلف مجالاتها ومنها نظم الحوكمة الحديثة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (شرف، 2015م).
- توفر المنافسة بين الجامعات لتحثل المراكز الأولى على مستوى الوطن والعالم جعلها تستحدث المعايير الموجودة بأحدث المعايير لنظم الحوكمة والجودة والتميز والإبداع.
- تمتع جميع الموظفين بكافة حقوقهم الوظيفية، وإمكانية حصولهم عليها في أي وقت بسبب وجود أنظمة وتعليمات خاصة ناظمة لذلك أثره الفاعل في نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة، وهذا ما أكد عليه ناصر الدين، (2012م).

ثانياً: تحليل فقرات مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14) : المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعمل مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس الكلية) بالجامعة ضمن خطة استراتيجية تشمل رؤية مستقبلية وأهداف وبرامج عمل نحو التطوير والتغيير للأفضل.	6.40	2.64	64.01	2.722	*0.003	9
2.	يعمل مجلس الحاكمة بالجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر وبما لا يضر بمصالح العاملين.	6.34	2.52	63.44	2.452	*0.007	10
3.	تطبيق قواعد الحوكمة (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، كفاءة الإدارة) أساسي ورئيسي لنجاح إدارة التغيير التنظيمي وتطوير الجامعة.	6.79	2.41	67.86	5.851	*0.000	5

1	*0.000	11.323	73.07	2.07	7.31	4. تعتمد إدارة الجامعة القرارات المركزية لبسط سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير.
6	*0.000	4.879	66.51	2.39	6.65	5. يعتبر وجود المحسوبة والاتجاهات الحزبية المسيطرة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح وإعاقه عملية إدارة التغيير.
8	*0.000	5.059	66.22	2.21	6.62	6. تساهم الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل لتحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
13	*0.038	1.775	62.20	2.23	6.22	7. تقوم إدارة الجامعة بتحسينات جوهرية في العمل بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لدعم التغيير التنظيمي.
15	0.054	-1.613	57.80	2.45	5.78	8. تهتم إدارة الجامعة بوضع نظام فعال لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لرفع مستوى أدائهم.
12	*0.049	1.657	62.26	2.45	6.23	9. تتوفر لدى العاملين في هذه الجامعة اتجاهات نفسية إيجابية للقيام بالتغيير التنظيمي.
14	0.117	1.191	61.55	2.34	6.15	10. تتوافق سرعة التغيير واتجاهه في الجامعة مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها الجامعة.
4	*0.000	9.386	71.24	2.15	7.12	11. يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة الجامعة نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.
7	*0.000	5.035	66.34	2.26	6.63	12. يدفع التغيير السريع ضمن ضوابط زمنية محددة لقيادات الجامعة نحو عملية إدارة تغيير ناجحة.
2	*0.000	11.034	72.82	2.09	7.28	13. تتوفر لدى الجامعة الموارد البشرية القادرة على تطوير نوع الخدمة المقدمة وتنفيذ خطط وبرامج التغيير التنظيمي.
11	*0.019	2.086	62.79	2.40	6.28	14. تسعى الجامعة دائماً إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.
3	*0.000	10.752	72.69	2.12	7.27	15. تستدعي التغييرات العلمية والاقتصادية والمالية والسياسية والقانونية في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في جامعتنا.
16	*0.001	-3.138	54.62	3.06	5.46	16. يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الأمناء إدارة التغيير التنظيمي.
17	*0.000	-4.462	52.49	2.98	5.25	17. يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الجامعة إدارة التغيير التنظيمي.
	*0.000	4.945	64.64	1.69	6.46	جميع فقرات المجال معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

من جدول رقم (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تعتمد إدارة الجامعة القرارات المركزية لبسط سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير" يساوي 7.31 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.07%، قيمة الاختبار 11.323 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر "يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الجامعة إدارة التغيير التنظيمي" يساوي 5.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.49%، قيمة الاختبار -4.462، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.46، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.64%، قيمة الاختبار 4.945، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "عملية إدارة التغيير التنظيمي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة الكبيرة وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- ويرى الباحث أن هذه الموافقة جيدة نسبياً ولكن ليس بالقدر الكافي وتحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي وزيادة كفاءتها.

- ويعزو الباحث ذلك إلى:

○ اعتماد إدارة الجامعة القرارات المركزية لبسط سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير.

○ تتوافر لدى الجامعة الموارد البشرية القادرة على تطوير نوع الخدمة المقدمة وتنفيذ خطط وبرامج التغيير التنظيمي.

○ تحفيز ظهور التكنولوجيا الحديثة الجامعات نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة (سليمان، 2011م)، ودراسة (الساعدي، غالي، وادي، 2012م)، كما اختلفت مع دراسة (مرزوق، 2006م) والتي بينت ضرورة وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين، واتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي، وضرورة تنمية مهارة العاملين.

4-5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (5.15): معامل الارتباط بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.873	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي .873، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية عالية ذات دلالة إحصائية بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة. وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة وتفعيل قواعد الحوكمة في الجامعات كلما أدى ذلك إلى زيادة نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت قواعد الحوكمة وضوحاً من حيث التطبيق بين قواعد الحوكمة بتحديد مهام ومسؤوليات كل بُعد وامتاز بالبساطة والمرونة أدى ذلك إلى القدرة على مواكبة التغيرات والمستجدات أدى ذلك إلى كفاءة وفعالية عملية إدارة التغيير التنظيمي.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات
وعملية إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.808	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.808، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي. ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية عالية ذات دلالة إحصائية وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة. وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة تفعيل القوانين والأنظمة والإجراءات الضابطة بمهنية وجودة ودون تمييز في الجامعات كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعليتها ونجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت الأنظمة والقوانين والإجراءات وضوحاً وعدالة من حيث التطبيق بين الأنظمة والقوانين والإجراءات والعاملين بالجامعات وامتاز بالوضوح والشفافية أدى ذلك إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين الشعور بالولاء التنظيمي مما سيؤدي إلى رفع درجة نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (5.17) : معامل الارتباط بين المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين وعملية إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.789	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 789، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

ويتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة طردية عالية ذات دلالة إحصائية المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين في الجامعات وعملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة. وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة الالتزام بمبدأ المساواة والعدالة في تطبيق الأنظمة والقوانين ومختلف العمليات الإدارية التنظيمية بالجامعات ودون تمييز أدى ذلك إلى زيادة فاعلية ونجاح عملية ادارة التغيير التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت الأنظمة والقوانين والإجراءات، والمعاملات الإدارية وضوحاً وعدالة ومهنية من حيث التطبيق بين الإدارة العليا والتنفيذية وامتازت بالوضوح والشفافية أدى ذلك إلى زيادة الانتماء للجامعة وزيادة درجة التحفيز للعمل بتقاني وكفاءة مما سيؤدي إلى رفع درجة نجاح عملية ادارة التغيير التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور أصحاب المصالح وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (5.18): معامل الارتباط بين دور أصحاب المصالح وعملية إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.719	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور أصحاب المصالح وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.18) أن معامل الارتباط يساوي .719، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور أصحاب المصالح وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة الالتزام بمبدأ المشاركة وتفعيل دور أصحاب المصالح في مختلف المجالات المسموح بها في الجامعات أدى ذلك إلى زيادة فاعلية ونجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت المشاركة ازدادت المسؤولية شموليةً ووضوحاً بين جميع الأطراف وامتازت بوضوح صنع اتخاذ القرار أدى ذلك إلى زيادة استثمار الموارد البشرية مما سيؤدي إلى رفع درجة نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفصاح والشفافية وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

يبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط يساوي .802، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (5.19): معامل الارتباط بين دور الإفصاح والشفافية وعملية إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.802	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإفصاح والشفافية وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية وتفعيل دورها على مختلف العمليات والتقارير الإدارية والمالية في الجامعات أدى ذلك إلى زيادة فاعلية ونجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت الأنظمة والإجراءات والتقارير بالوضوح وسهولة الفهم والثبات وآليات وضوابط واضحة ومعلنة لمبدأ المحاسبة من ثواب وعقاب ضد ممارسات الفساد وعدم النزاهة ازدادت ثقة جميع الأطراف والمصالح بالجامعة وامتازت بوضوح اتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية مما سيؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية ورفع درجة نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات إدارة الجامعة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

جدول (5.20): معامل الارتباط بين مسؤوليات إدارة الجامعة وعملية إدارة التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.868	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مسؤوليات إدارة الجامعة وعملية إدارة التغيير التنظيمي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.20) أن معامل الارتباط يساوي 0.868، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤوليات ادارة الجامعة و عملية إدارة التغيير التنظيمي.

وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة كفاءة الإدارة العليا والتنفيذية وتفعيل دورها على تسيير مختلف العمليات الإدارية والمالية في الجامعات أدى ذلك إلى زيادة فاعلية ونجاح عملية ادارة التغيير التنظيمي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازدادت الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بعمليات التطوير والتدريب والتغيير والمشاركة في جميع العمليات الإدارية بالجامعات وامتازت بوضوح اتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية مما سيؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية ورفع درجة نجاح عملية ادارة التغيير التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " إدارة التغيير التنظيمي " هي: مسؤوليات إدارة الجامعة، وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح. بينما تبين ضعف تأثير متغير " المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين ".
- معامل الارتباط = 0.888، ومعامل التحديد المعدل = 0.785، وهذا يعني أن 78.5% من التغيير في إدارة التغيير التنظيمي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 21.5% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة في قطاع غزة.

جدول(5.21): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	8.427	1.391	المقدار الثابت
0.000	9.965	0.427	مسئوليات إدارة الجامعة
0.001	3.390	0.155	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات
0.008	2.670	0.117	الإفصاح والشفافية
0.034	2.133	0.083	دور أصحاب المصالح
معامل التحديد المُعدَّل = 0.785			معامل الارتباط = 0.888

إدارة التغيير التنظيمي = $1.391 + 0.427 * \text{مسئوليات إدارة الجامعة} + 0.155 * \text{وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات} + 0.117 * \text{الإفصاح والشفافية} + 0.083 * \text{دور أصحاب المصالح}$

من خلال جدول (5.21) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير إدارة التغيير التنظيمي حسب قيمة اختبار T كما يلي: مسئوليات إدارة الجامعة، ومن ثم وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، ومن ثم الإفصاح والشفافية، وأخيراً دور أصحاب المصالح.

وتُظهر هذه النتيجة أن أثر قواعد الحوكمة على عملية التغيير التنظيمي يتجه بعلاقة طردية بدرجة كبيرة، ويرى الباحث في هذه النتيجة بيان واضح إلى أن هذه القواعد مجتمعة هي التي سيكون لها الدور الكبير في إنجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي وأن تفرد كل قاعدة من قواعد الحوكمة كمتغير مستقل بعملية التغيير التنظيمي كمتغير تابع لن يكون له الأثر الكبير في إحداث تغيير تنظيمي ناجح وإن بدى سيكون تأثيراً ضئيلاً وسيعكس جانب مُعين من المؤسسة، كما بدا ذلك باستبعاد تأثير المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين على عملية إدارة التغيير بالرغم من وجود تأثير له إلا أنه ضئيل وقد قامت طريقة الانحدار المتعدد Stepwise باستبعاده.

ويتضح من النتائج الرئيسية والفرعية السابقة صحة هذه الفرضيات، وذلك بوجود علاقة وأثر بطريقة طردية وبنسب قوية قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير في الجامعات العامة الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنه كلما كانت قواعد الحوكمة موجودة ومحقة ومناسبة من حيث أبعادها ومجالاتها ومن حيث قدرة الإدارة على تطويره، والاهتمام بمشاركة العاملين نحو الارتقاء

به أدى ذلك إلى زيادة كفاءة الإدارة العليا والتنفيذية وتفعيل دورها على تسيير مختلف العمليات الإدارية والمالية في الجامعات أدى ذلك إلى زيادة فاعلية ونجاح عملية ادارة التغيير التنظيمي، والعكس صحيح.

وقد اتفقت النتائج من دراسة (العديقي، 1998م) بأن تعقيد اللوائح والقوانين يؤثر سلباً ويعيق مجالات التطوير والتغيير التنظيمي، ودراسة (عزمي، 2005م) بضرورة ممارسة الحوكمة المؤسسية الجيدة للشفافية، ودراسة (أحمد، 2008م) بوجود علاقة طردية موجبة بين القوانين والأنظمة وواقع الحكم الصالح، كما أوصت بالعمل على زيادة كفاءة وفعالية الهيئات الإدارية وأعضائها، ودراسة (سليمان، 2011م) بضرورة الاهتمام بالأنظمة والقوانين، ودراسة (العسيري، 2011م) بضرورة الاستفادة من الموارد البشرية وتفعيل مبدأ المشاركة، ودراسة (Messer, 2006م) والت أثبتت وجود علاقة موجبة بين الاتصال الفعال والمشاركة في التنظيم والدعم التنظيمي على مقاومة التغيير.

اما الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، العمر، مكان العمل، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي، عدد سنوات العمل في الجامعة، المؤهل العلمي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى الجنس.

جدول (5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.208	-1.261	6.97	6.58	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
0.803	-0.249	6.33	6.25	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
0.282	-1.077	6.48	6.16	دور أصحاب المصالح.
0.264	-1.118	6.58	6.20	الإفصاح والشفافية.
0.885	-0.144	6.63	6.59	مسئوليات ادارة الجامعة.
0.390	-0.861	6.61	6.36	قواعد الحوكمة.
0.830	-0.215	6.51	6.46	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
0.439	-0.774	6.60	6.38	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.22) تبين:

أن القيمة الاحتمالية (.Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود التمييز وتساوي الفرص الوظيفية ووضوح الرؤية والمهام والمسؤوليات لدى الطرفين الذكر والأنثى في الجامعات الفلسطينية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى العمر.

جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من - 51 65 سنة	من -41 50 سنة	من -31 40 سنة	من - 20 30 سنة	
*0.024	3.196	6.21	6.37	6.84	7.12	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
0.205	1.536	5.94	6.06	6.44	6.59	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
0.403	0.979	5.97	6.14	6.23	6.54	دور أصحاب المصالح.
*0.019	3.357	5.82	5.94	6.50	6.78	الإفصاح والشفافية.
0.086	2.215	6.15	6.38	6.93	6.73	مسئوليات ادارة الجامعة.
0.059	2.512	6.01	6.18	6.59	6.76	قواعد الحوكمة.
0.268	1.321	6.25	6.29	6.63	6.68	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
0.074	2.329	6.07	6.21	6.60	6.75	جميع المجالات معا

- * الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، الإفصاح والشفافية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 20 - 30 سنة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة الفئة الشابة بالجامعات إلى السرعة في التغيير لتقلد مناصب إدارية أفضل أو لرؤيتهم حول تقدم العلم المعرفي وضالة الثقافة التنظيمية نحو التغيير لدى الفئات السنية الأعلى.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى مكان العمل.

جدول (5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		جامعة القدس المفتوحة	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	
*0.000	29.394	7.86	5.62	6.91	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
*0.000	12.066	6.97	5.50	6.52	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
*0.027	3.668	6.60	5.82	6.33	دور أصحاب المصالح.
*0.000	11.376	7.24	5.59	6.39	الإفصاح والشفافية.
*0.000	20.770	7.71	5.63	6.86	مسئوليات ادارة الجامعة.
*0.000	17.357	7.29	5.63	6.61	قواعد الحوكمة.
*0.000	17.781	7.60	5.90	6.50	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
*0.000	17.971	7.36	5.70	6.58	جميع المجالات معا

- * الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح جامعة القدس المفتوحة.

ويعزو الباحث إلى أن طبيعة النظام الأكاديمي والتعليم بجامعة القدس المفتوحة يتبنى النظام المفتوح والتعلم عن بعد من قبل الطلبة مما يقلل المشاكل الطلابية والأكاديمية، كما يقلل عدم وجود المختبرات البحثية على مختلف الكليات العلمية الموجودة في جامعتي الإسلامية والأزهر في تخفيض الأعباء الأكاديمية والمالية مما يعطي وفر في الموارد المالية مقارنة مع ازدياد أعداد الطلبة كل عام، وكما يُجدر بالذكر وجود إدارة مهنية ذات كفاءة عالية قامت بالنهوض بالجامعة وجعلها في مقدمة الجامعات في فلسطين في سنوات قليلة والاهتمام بالعاملين وتمية الرضا الوظيفي وزيادة درجة الانتماء والولاء التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى طبيعة العمل.

جدول (5.25) : نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - طبيعة العمل

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		إداري	أكاديمي	
*0.019	-2.365	6.86	6.36	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات.
0.505	-0.668	6.33	6.18	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين.
*0.037	-2.097	6.40	5.97	دور أصحاب المصالح.
0.082	-1.744	6.44	6.03	الإفصاح والشفافية.
0.152	-1.435	6.75	6.41	مسئوليات ادارة الجامعة.
0.075	-1.788	6.56	6.19	قواعد الحوكمة.
*0.046	-2.004	6.63	6.26	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
0.064	-1.857	6.58	6.21	جميع المجالات معا

- * الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول(5.25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، دور أصحاب المصالح، عملية إدارة التغيير التنظيمي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى طبيعة العمل وذلك لصالح الذين طبيعة عملهم إداري.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل لفئة الإداريين والتي تجعلهم في مواجهة دائمة مع الإدارة العليا والتنفيذية ويواجهون مشاكل تخص العمليات الإدارية والمالية والقانونية تجعل آرائهم ناضجة مع رؤية واضحة من حتمية التغيير التنظيمي على العمليات والإجراءات الإدارية والمالية والقانونية المتقدمة لجعلها أكثر مرونة وسهولة لترتقي بالعمل الإداري وتنمية درجة أدائهم ونجاح عملية التغيير وذلك عن طريق المشاركة في رسم السياسات والإجراءات وعملية صنع واتخاذ القرار.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى طبيعة العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى تحقق باقي المجالات بدرجة مرضية وكافية لاستمرار المهام والعمليات الإدارية لإنجاح عملية ادارة التغيير.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول(5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		إداري	مدير	رئيس قسم	عميد، نائب عميد	عضة هيئة تدريس	
0.091	2.024	7.00	6.40	6.52	6.44	6.33	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات
0.798	0.415	6.41	5.99	6.29	6.44	6.13	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين
0.130	1.794	6.51	6.27	6.10	6.33	5.87	دور أصحاب المصالح
0.641	0.631	6.46	6.12	6.28	6.28	6.03	الإفصاح والشفافية
0.418	0.981	6.82	6.59	6.58	6.96	6.29	مسئوليات ادارة الجامعة
0.321	1.177	6.64	6.27	6.36	6.48	6.13	قواعد الحوكمة
0.198	1.513	6.71	6.21	6.54	6.30	6.21	عملية إدارة التغيير التنظيمي
0.283	1.266	6.66	6.25	6.40	6.43	6.16	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول(5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح الرؤية العامة للجامعات وأهدافها لدى مختلف الوظائف العاملة في الجامعات، بالإضافة على الثقافة التعليمية العالية الموجودة لدى العاملين في الجامعات التي تعتبر أكاديمية ومعلمة لأجيال متعاقبة والعاملين فيها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى سنوات العمل في الجامعة.

جدول (5.27): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات العمل في الجامعة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		من 21 سنة فأكثر	من -16 سنة	من -11 سنة	من -6 سنوات	من -1 سنوات	
*0.006	3.720	6.00	6.33	7.01	7.08	6.83	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات
*0.031	2.699	5.78	5.90	6.64	6.58	6.51	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين
0.483	0.869	5.85	6.15	6.30	6.49	6.27	دور أصحاب المصالح
*0.023	2.876	5.75	5.88	6.49	6.66	6.73	الإفصاح والشفافية
*0.004	3.986	5.92	6.28	7.19	6.87	6.55	مسئوليات ادارة الجامعة
*0.018	3.026	5.87	6.12	6.73	6.74	6.58	قواعد الحوكمة
*0.034	2.642	5.90	6.39	6.76	6.73	6.46	عملية إدارة التغيير التنظيمي
*0.019	2.982	5.88	6.18	6.73	6.74	6.56	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.27) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "دور أصحاب المصالح" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد سنوات العمل في الجامعة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات العمل في الجامعة وذلك لصالح الذين سنوات عملهم تتراوح من 6- 15 سنة.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود القدرة لدى الخبرة من 6-15 سنة على اتخاذ القرارات الجادة والملحة للتغيير والاهتمام بقواعده وسبل تحقيقه وذلك بتكوينهم رؤية عامة على طبيعة العمل بالجامعة وطريقة تدبير أمورها الإدارية والمالية والقانونية، كما يضاف أن كلما طالت سنوات العمل بالجامعة يتم اضمحلال وخفض الآمال المعقودة على أهمية التغيير التنظيمي وذلك بسبب الرؤية السلبية لعدم إمكانية تحقيقه.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول تطبيق قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5.28): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	
0.082	2.259	6.86	6.75	6.72	6.07	وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات
0.273	1.305	6.12	6.55	6.07	6.07	المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين
*0.024	3.178	6.23	6.28	6.53	5.61	دور أصحاب المصالح.
0.313	1.192	6.25	6.47	6.26	5.85	الإفصاح والشفافية.
0.378	1.033	6.61	6.82	6.51	6.25	مسئوليات ادارة الجامعة.
0.209	1.520	6.42	6.57	6.43	5.97	قواعد الحوكمة.
0.056	2.544	6.53	6.68	6.49	5.96	عملية إدارة التغيير التنظيمي.
0.140	1.839	6.45	6.60	6.44	5.97	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "دور أصحاب المصالح" وبذلك

يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن حاملي درجة الماجستير ما بين 20-30 سنة وهم من فئة الشباب والذين لديهم طموح وآمال بالتغيير للأفضل وتوجد لديهم درجة عالية من ثقافة التغيير وأهميتها لنجاح المؤسسات في ظل التقدم العلمي والإداري الكبير الحاصل في العالم من حولنا.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

6-1 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن توجهات الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية بقطاع غزة نحو قواعد الحوكمة كانت ايجابية.
2. بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق قواعد الحوكمة في الجامعات العامة الفلسطينية كان إيجابياً ومرتفع نسبياً ولكن ليس بالدرجة المطلوبة وتحتاج إلى تطوير وتحسين وقد جاءت قواعد الحوكمة من حيث التقييم النسبي على الترتيب (أولاً: قاعدة وجود أساس محكم وفعال، ثانياً: قاعدة مسؤوليات إدارة الجامعة، ثالثاً: قاعدة المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، رابعاً: قاعدة الإفصاح والشفافية، خامساً: قاعدة دور أصحاب المصالح).
3. بينت نتائج الدراسة أن مستوى عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في غزة مرتفع نسبياً، إلا أنه غير كافي ويحتاج إلى التحسين والتطوير.
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وبدرجة كبيرة بين وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، والمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات إدارة الجامعة وبين عملية إدارة التغيير التنظيمي.
5. تؤثر قواعد الحوكمة مجتمعة على عملية إدارة التغيير التنظيمي بدلالة إحصائية باستثناء قاعدة المعاملة العادلة والمتساوية، وقد كانت على الترتيب مسؤوليات إدارة الجامعة، ومن ثم وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، ومن ثم الإفصاح والشفافية، وأخيراً دور أصحاب المصالح.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى (الجنس، والمسمى الوظيفي).
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالين من قواعد الحوكمة هما " وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، الإفصاح والشفافية" تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين تتراوح أعمارهم من 20 - 30 سنة. أما باقي المجالات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح جامعة القدس المفتوحة.
9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات "وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات، دور أصحاب المصالح، عملية إدارة التغيير التنظيمي" تعزى إلى طبيعة العمل وذلك لصالح الذين طبيعة عملهم إداري. أما باقي المجالات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات مجتمعة معا تعزى إلى طبيعة العمل.
10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات العمل في الجامعة وذلك لصالح الذين سنوات عملهم تتراوح من 6-15 سنة.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير. أما باقي المجالات فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

2-6 التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بالتعامل مع قواعد الحوكمة، بالإضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تحسين عملية ادارة التغيير التنظيمي وقيام الجامعات بدورها وأداء رسالتها على الوجه الأكمل وفقاً لرؤى إدارية سليمة:

1. دعوة وزارة التعليم العالي والمؤسسات الرقابية للقيام بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، وكفاءة الادارة).
2. ضرورة أن تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة والإجراءات لاعتماد من وزارة التعليم العالي قبل تنفيذها، والقيام بنشرها بنظام إعلامي متطور وقنوات نشر كافية.
3. دعوة مجالس الأمناء في الجامعات تشكيل مجلس الجامعة ومجالس الكليات وفق أليات ومعايير وإجراءات تتسم بالديمقراطية والشفافية وأن تُدرج ضمن القانون والنظام الداخلي للجامعة.

4. دعوة مجالس الأمناء في الجامعات لتحقيق مبدأ المسائلة للإدارة العليا وخضوعهم لمبدأ الجزاء والعقاب كباقي العاملين بالجامعة وفق القوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعة.
5. ضرورة تبني الإدارات العليا بالجامعات لمبدأ مشاركة أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة في الجامعة، وأن يتم مشاركتهم لإيجاد طرق مختلفة لتأمين الدعم المالي والمادي الخارجي والداخلي إلى الجامعة.
6. ضرورة منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية وأن تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.
7. ضرورة تطبيق إدارة الجامعات لعملية تقييم الأداء بصفة دورية بشفافية ونزاهة وكفاءة عالية، وأن تتسم المكافآت، والبدلات والحوافز والترقيات المطبقة في الجامعات بالعدالة والنزاهة، وأيضاً القيام بعملية تقييم لقواعد الحوكمة المطبقة من خلال بناء مقياس لاستقصاء مدى رضا العاملين عنها.
8. ضرورة حل المطالب الحقوقية للموظفين العاملين بالجامعات بمهنية وعدالة وسرعة لتنمية الشعور بأنه مدعوم بالأنظمة والقوانين العادلة.
9. ضرورة أن تقوم إدارة الجامعات بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة وذلك لتحسين الأداء والجودة وإحداث تغيير تنظيمي ناجح.
10. ضرورة أن تعمل إدارة الجامعات على وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تهدف لتطوير العاملين وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل والاهتمام أكثر بالموارد البشرية الموجودة لديها.

3-6 دراسات مستقبلية مقترحة:

من الدراسات المستقبلية المقترحة التي يوصي بها الباحث:

1. إجراء دراسة حول نماذج مقترحة لإعادة حوكمة الجامعات العامة في فلسطين.
2. إجراء دراسة حول الثقافة التنظيمية والحوكمة في الجامعات الفلسطينية.
3. إجراء دراسة حول دور وزارة التعليم العالي على إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات في ظل قواعد الحوكمة.
4. إجراء دراسة حول دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

قائمة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

- اشنتيه، محمد. (2009م). دراسة تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني الإشكالات والآثار المستقبلية، (دراسة غير منشورة). المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار (بكدار)، فلسطين.
- اريتمة، ماجدة. (2005م). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارات التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (2005م). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (سبتمبر 2005م). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحكومة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي. ورقة دراسية تطبيقية لوزارة الاستثمار. القاهرة: مركز المديرين المصري.
- أبو بكر، مصطفى محمود. (2001م). دليل المدير المعاصر-الوظائف-الأدوار-المهارات-الصفات. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو حمام، ماجد. (2009م). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو قحف، عبد السلام. (2004م). مقدمة في الأعمال. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، أيمن طه. (2008م). المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، فلسطين.
- البنك الدولي. (2007م). إصلاح التعليم في منطقة الشرق الأوسط. واشنطن: Clearance Center Inc.
- الجامعة الإسلامية-غزة. عن الجامعة. تاريخ الاطلاع: 2016/10/01. الموقع: www.iugaza.edu.ps.
- الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي، ط1. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- الحملاوي، صالح. (8-10 سبتمبر 2005م). تجاه دور المراجعة الداخلية في زيادة فاعلية الحوكمة بالبنوك المصرية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، ج3، مصر: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الخصيري، محسن أحمد. (2003م). إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق. ط1. دمشق: دار الرضا للنشر.
- الدهان، أميمة. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. ط1. عمان: مطبعة الصفدي.
- الراجحي، هاني. (2003م). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الرياض. السعودية.
- الساعدي، مؤيد. غالي؛ حسين. وادي؛ أمير. (2012م). تأثير راس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (2)، ص31، العراق.
- السبيعي، فارس. (2010م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السريتي، السيد محمد. (8-10 سبتمبر 2005م)، حوكمة الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة إلى مصر، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، ج1، جامعة الاسكندرية، كلية التجارة.

وزارة التربية والتعليم العالي. قانون التعليم العالي لعام 1998م، تاريخ الاطلاع: 2016/08/01، الموقع:

<https://www.mohe.pna.ps/Resources/Docs/HELaw.pdf>

السيد، عثمان فاروق. (2000م). قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. ط1. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.

الصحن، محمد فريد وآخرون. (2002م). مبادئ الإدارة. ط1. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني. (2002م). التطوير التنظيمي. ط3. جده: دار حافظ للنشر والتوزيع.

العذقي، حسن. (1998م). معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية امارة المنطقة الشرقية (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

العريبي، عصام فهد. (24-25 سبتمبر 2003م). معايير الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكيم

المؤسسي ورقابة البنك المركزي. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس لتحكم المؤسسي

واستمرارية المنشأ. عمان: جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.

العريبي، منال عبد العزيز. (2014م). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية

العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. السعودية: المجلة الدولية التربوية المتخصصة. 3(4)

114-144.

العسيري، حليلة. (2011م). أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

العطيات، محمد يوسف. (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سليمان. (2002م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفانز، صالح. (2008م). الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة) أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

الفراء، ماجد محمد. (2013م). حوكمة مؤسسات التعليم العالي. أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي. وزارة التربية والتعليم العالي. غزة، فلسطين.

الفيروز، آبادي ومجد الدين، محمد يعقوب. (1987م). القاموس المحيط. ط2. بيروت: مؤسسة الرسالة.

القاضي، فؤاد. (1992م). نطاق وأفاق التطوير التنظيمي. مجلة الإدارة. ط2. مصر: مطابع جانفي.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2004م). تعريف الحوكمة. نشرة شهرية. (53).

اللجنة الوطنية للحوكمة. حول حوكمة الشركات. تاريخ الاطلاع: 2016/09/07.

الموقع: www.hawkama.ps/Pages/CorGov-In-Pal.aspx

المغربي، كامل محمد. (1994م). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط1. الأردن: دار الفكر.

المؤسسة العربية للدراسات والنشر. (1990). الموسوعة السياسية. ط3 (1)، لبنان: بيروت.

المنيع، محمد. (2001م). تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والعامة في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: الجامعة العربية المفتوحة كنموذج. ورقة مقدمة إلى ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود. الرياض.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. (2009م). جودة أداء الإدارة المدرسية القيادة والحوكمة. مصر:

منشورات قطاع التعليم العالي.

اليونسكو، (2009 6/2-5/31م). إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي. القاهرة، مصر.

إبراهيم، خالد ممدوح. (2011م). حوكمة الانترنت. ط1. مصر: دار الفكر الجامعي.

إدریس، ثابت عبد الرحمن. (2003م). المدخل الحديث في الإدارة العامة. ط1. مصر: لدار الجامعية.

برقعان، أحمد. والقوشي، عبد الله. (15-17 ديسمبر 2012م). عولمة الإدارة في عصر العولمة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي. لبنان: جامعة الجنان.

بزاوية، عبد الحكيم. وسالمي، عبد الجبار. (3-4 أكتوبر 2011م). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي. بريطانيا.

جامعة الأزهر. (2004م). الأنظمة والقوانين. غزة: مطبعة جامعة الأزهر. فلسطين.

جامعة الأزهر - غزة. الرؤية والرسالة. تاريخ الاطلاع: 2016/08/01. الموقع: www.alazhar.edu.ps .

جامعة القدس المفتوحة-فلسطين. عن الجامعة. تاريخ الاطلاع: 2016/08/01. الموقع: ww.qou.edu .

جرينبرج، جيرالد. بارون، روبرت. (2009م). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل علي بسيوني). السوان: دار المريخ. (العمل الأصلي نُشر في عام 2004م).

جلاّب، إحسان. (2011م). إدارة السلطان التنظيمي في عصر التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

جودة، فكري عبد الغني. (2008م). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

حبوش، محمد. (2007م). مدى التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

حرب، نعيمة محمد (2011م). واقع الشفافية الادارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية، غزة .

رحيم، حسين. (2004م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.. الأردن.

رحيم، حسين. عبد الفتاح، علاوي. (12-13/ 05/2010م). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال - دوافعه، أهدافه ومدخله. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدول حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. الجزائر: جامعة البليدة.

حلاوة، جمال وطه. نداء (2011م). واقع الحوكمة في جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد التنمية المستدامة. القدس: دار العلوم التنموية. فلسطين.

خليل، هاني محمد. (2009)، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

خورشيد، معتز. ويوسف، محسن. (2009م). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. مصر: مكتبة الإسكندرية.

جاينس ، دانا. و روبنسون، جيمس. (2009م). *التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج* (ترجمة: عبد الرحمن توفيق). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك. (العمل الأصلي للناشر في عام 2000م).

درويش، عدنان حيدر. (2007م). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة*. ط1. لبنان: اتحاد المصارف العربية.

دودين، احمد يوسف. (2012م). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية.

رحيم، حسين. (2005م). *التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم*. مجلة العلوم الإنسانية. 1 بسكرة : جامعة محمد خيضر، الجزائر. (7) 151-165.

سليمان، حيدر. (2011م). *التغيير الإداري ومستوى العلاقة بمجالاته المختلفة: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل*. العراق: مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 1(6) 26-45.

شرف، هناء سمير. (2015م). *واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، فلسطين.

شبكة الإعلام العربي. تعريف الحوكمة. تاريخ الاطلاع: 2016/08/31. الموقع: [www. moheet.com](http://www.moheet.com).

ضحاوي، بيومي. والمليجي، رضا. (9-14 يوليو 2011م). *دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا. الجمعية المصرية للتربية المقارنة. جامعة عين شمس، مصر.

عامر، سامح. وقنديل، علاء. (2010م). *التطوير التنظيمي*. ط1. عمان : دار الفكر.

عبد الباقي، صلاح محمد. (2000م). *السلوك الإنساني في المنظمات*. ط1. القاهرة: الدار الجامعية.

عبد الله، علي. (21-22 مايو 2002م). *التحولات وثقافة المؤسسة*. الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة. البلدة، الجزائر.

عبيد، عوني فتحي. (2009م). *واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

عبيدات، نوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (2001م). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع. الأردن.

عزت، أحمد. (2009م). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*. عمان: مؤسسة حرية الفكر والتعبير. الأردن.

عزمي، رانية. (8-10 سبتمبر 2005م). *صناديق الاستثمار وحوكمة الشركات: تمكينها أم الحاجة إليها؟*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وإبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية. ج3. جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر.

عقيلي. عمر وصفي. (1997م). *الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم*. ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

فوزي، وآخرون. (2003م). *تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية*. ط1. القاهرة: المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

كافي، مصطفى يوسف. (2013م). *الأزمة الاقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات*. ط9. دبي: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2000م). *السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات*. ط7. القاهرة: الدار الجامعية.

متولي، طلعت عبد العظيم. (2006م). *دراسة تحليلية للملامح المحاسبية لفجوة حوكمة الشركات في الشركات المساهمة السعودية*. جامعة طنان: *المجلة العلمية التجارة والتمويل*. 1(1) 77-110.

- محمد، جمال عبد الله. (2014م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. عمان: درا المعتر.
- مرزوق. ابتسام إبراهيم. (2006م). *فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني. (2007م). *سيادة القانون في الأردن*. الأردن: المكتبة الوطنية.
- مركز أبو ظبي للحكومة. (2013م). *أساسيات الحوكمة-مصطلحات ومفاهيم*. تاريخ الاطلاع 2016/09/01م. الموقع: <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>
- مطر، محمد. ونور، عبد الناصر. (كانون الثاني-2007م). مدى التزام الشركات العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 34(1). الجامعة الأردنية.
- مطير، سمير. (2013م). *واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الوزاري للوزارات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. غزة.
- منظور، جمال الدين محمد مكرم. (1992م). *لسان العرب*. ط1. بيروت: دار صادر.
- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي . (2010م). *تقرير مراجعات لسياسات التعليم العالي في مصر*. القاهرة: البنك الدولي.
- منصور، يوسف. (مايو 2000م) *نحو شفافية أردنية*. ط1. عمان: مؤسسة الأرشيف العربي. الأردن.
- ميخائيل، أشرف حنا. (8-10 سبتمبر 2005م). *أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية. ج1. جامعة الاسكندرية، كلية التجارة. مصر.
- مهران، عشري. (8-10 سبتمبر 2005م). *الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية. ج1. كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. مصر.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012م) *واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها* (دراسة غير منشورة). عمان: جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012م) *إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة* (بحث غير منشور). جامعة المنصورة. مصر.
- هلال، محمد عبد الغني حسين (2007م). *مهارات مقاومة ومواجهة الفساد-الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد*. ط1. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- يوسف، محمد حسن. (يونيو 2007م). *محددات الحوكمة ومعاييرها: نمط تطبيقها في مصر*. ط1. بنك الاستثمار الدولي. مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abo-soud, Heba. (2005). *The enhancement of the participatory climate for Corporate Governance in Egypt Towards Integration with Global initiatives*. Corporate governance and it's dimensions 5th convention. vol2. University of Alexandria.
- Albraak, Abdurrahman. (2008), *Organizational change and innovation* (unpublished scientific research), Al Riyadh University
- Alhaddad, W. (2012). *The Effect Of Corporate On The Performance Of Jordanian Industrial* (unpublished Phd Thesis), Isra Private University. Jordan.
- Benea, A. (2012). *Continuity And Change In Banking Corporate Governance*. (unpublished Phd Thesis), Linkoping University. Sweden.
- Bourne, Dobosz. and Jankowics, A. and D., Dorota. (2006). Reframing resistance to change experience from general motors Poland, *International journal of human resource management*. 17(Issue 12-Dec) 2021-2034.
- Carol O., Messer. (2006). *Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment dissertation abstract*, the university of Oklahoma,.
- Constantin brătianu. Zeno Reinhardt. and Oana almășan. (2010). Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher Education. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. (Issu 29 Nov.) 39-50.
- Fabric and Alexander. (2008). *Governance and quality guidelines in Higher Education*, OECD,.
- Fawzy, S. Ibid. (April 2003). *Assessment of Corporate Governance in Egypt*. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
- Flodberg, D. & Nadjari, Dayan. (2013). *The Link Between Corporate Governace And Firm Performance In The Nordic Countries* (Unpublished Master Thesis). University Of Gotthemburg. German.
- Henard, Fabrice and Mitterle, Alexander. (2008). *Governance and Quality in Higher Education. Education program on institutional management in higher education*. France: OECD.
- Geoghegan, J., & Azmi, R. (2005). *Corporate Governance Enforcement: between institutional and social pressure*. Corporate governance and it's dimensions 5th convention. vol2. University of Alexandria.
- George B., Cunningham. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change. *Journal of work organizational psychology*, 15(Issue 1 Mar.) 29-45.
- John P Kotter (1996), *Leading Change, Boston*. 2nd. MA: Harvard University Press.
- Kan, Melanie, and M. Parry, and Ken W.. (2004). *A rounded theory of leadership in*

- overcoming resistance to change, *Leadership quarterly*. 15(Issue 4, Aug.) 67-491.
- Kent, Jr, Gaylor, Thomas. (2001). *Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department Dissertation abstract*. university of north Texas.
- Main, y. and Wind, j. (1999). *Driving change-how the best companies are preparing for the 21 st century*. kogah page, London.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2004). *Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles*, Globe white.
- Ozen, G. and Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The online journal of recreation and Sport*. 1(2).
- Robiez, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*. 22(1).
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*, World Bank, Washington, D. C.
- Shawwa, Mahmoud. (2007). *Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan*. (Unpublished Master Thesis). University of Wales, Bangor.
- Moore, D., and McCabe, G., W. and Sclove, S. Duckworth. (2003). *The Practice of Business Statistics*, New York: Freeman and Company. 2nd. University of Texas, Austin.

الملاحق

ملحق رقم (1): كتاب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

الأستاذة الدكتورة/ _____ المحترم/ة

الموضوع / تحكيم استبانة

تستهدف هذه الاستبانة العاملين/ات في الهيئة الأكاديمية والإدارية في الجامعات العامة في قطاع غزة، وذلك لدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال، وقد تم تصميم هذه الاستبانة لغرض جمع البيانات لإتمام دراسة بعنوان:

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"

بحيث يمثل هدف الدراسة في الوقوف على دور عملية إدارة التغيير التنظيمي ومدى تأثيرها بقواعد الحوكمة التي تنفذها الجامعات العامة في قطاع غزة، وإلى أي مدى ساهمت هذه القواعد في تحقيق تطور فعال على واقع عملية إدارة التغيير التنظيمي.

علماً أن مشكلة الدراسة هي مدى فاعلية عملية إدارة التغيير التنظيمي في ظل قواعد الحوكمة المطبقة والتأكد من أن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاهاً إيجابياً ويوفر أساساً ثابتاً وثقة كاملة للمتعاملين مع أنحاء الجامعة المختلفة بحيث يوفر هذا الأساس ضماناً للجدوى الإدارية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية المستهدفة من تعاملاتهم المختلفة، فأصبح هناك حاجة لدراسة أين هي نقاط الضعف والقوة لدى الجامعات.

لذلك قام الباحث بصياغة التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى تأثير وجود (أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات العامة) على عملية إدارة التغيير التنظيمي؟
- 2- ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين) على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.
- 3- ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (دور أصحاب المصالح) في ممارسة الرقابة على الإدارة لزيادة فرص نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.
- 4- ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (الإفصاح والشفافية) على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.
- 5- ما مدى تأثير تطبيق قاعدة (مسئوليات مجلس الإدارة) على عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة بقطاع غزة.

ونظراً لما تتميزون به من خبرة ودراية في موضوع البحث العلمي، ومنفعة للعلم والمتعلمين، أرجو التكرم والتفضل بتحكيم الاستبانة المرفقة حسب ما ترونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة.

شاكر لكم جهودكم بتقديم العون والمساعدة، والمساهمة في نشر العلم وتطوير البحث العلمي.

الباحث/ طارق محمد سرور

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

م	اسم المُحكّم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	ا.د. خليل جعفر حجاج	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
2	ا.د. نهاية عبد الهادي التلّباني	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
3	د. وائل محمد ثابت	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
4	د. يوسف عبد عطية بحر	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. محمد إبراهيم المدهون	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	أكاديمية العلوم السياسية
6	د. محمد زيدان سالم	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	الكلية الجامعية - غزة
7	د. محمد جودت فارس	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
8	د. وافيح حلمي الأغا	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
9	د. رامز عزمي بدير	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
10	د. بلال زكي البشيتي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الأزهر - غزة
11	د. ياسر عبد الشرفا	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية - غزة
12	د. أيمن عبد القادر راضي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	وزارة المواصلات - غزة
13	د. نبيل عبد شعبان اللوح	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	ديوان الموظفين - غزة
14	ا.د. عبد الله محمد الهبيل	أستاذ دكتور	إحصاء	جامعة الأزهر - غزة
15	د. شادي اسماعيل التلّباني	أستاذ مشارك	إحصاء	جامعة الأزهر - غزة
16	د. سهيلة أحمد شاهين	أستاذ مساعد	مناهج بحث	جامعة القدس المفتوحة - غزة

• تم الترتيب حسب التخصص ومن ثم الرتبة العلمية.

ملحق رقم (3)
أداة الاستبيان في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة،
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تعبئة استبانة

هذه الاستبانة هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير لدراسة بعنوان:

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي
"دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة"

علماً بأن التعريف الإجرائي للحوكمة هو: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الجامعة، إذ يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها مثل مجالس الحاكمية (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس الكلية)، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الجامعة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، كما يضع أسس المتابعة للتقييم".

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة الجامعات العامة في قطاع غزة.

علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم،،،

الباحث

طارق محمد سرور

القسم الأول: البيانات الشخصية للعاملين

1. الجنس		
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> انثى	
2. العمر		
<input type="checkbox"/> من 20-30 سنة	<input type="checkbox"/> من 31-40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41-50 سنة
<input type="checkbox"/> من 51-60 سنة	<input type="checkbox"/> من 61-65 سنة	
3. مكان العمل		
<input type="checkbox"/> الجامعة الإسلامية	<input type="checkbox"/> جامعة الأزهر	<input type="checkbox"/> جامعة القدس المفتوحة
4. طبيعة العمل:		
<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> إداري	
5. المسمى الوظيفي		
<input type="checkbox"/> عضو هيئة تدريس	<input type="checkbox"/> عميد	<input type="checkbox"/> نائب عميد
<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> إداري
<input type="checkbox"/> أخرى:		
6. عدد سنوات العمل في الجامعة:		
<input type="checkbox"/> من 1-5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11-15 سنة
<input type="checkbox"/> من 16-20 سنة	<input type="checkbox"/> من 21-25 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من ذلك (حدد):
7. المؤهل العلمي		
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/> غير ذلك:	

ثانياً: البيانات العلمية:

فيما يلي قائمة لبعض العبارات، الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة بعد قراءتها بتمعن؛ وذلك من خلال وضع درجة لإجابتك (10-1) أمام العبارة، علماً بأن (1) غير موافق بشدة و(10) تعني موافق بشدة:

الدرجة	البيان	الرقم
10-1		
1- وجود أساس محكم وفعال لحوكمة الجامعات		
	1	تتسم القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة بالشمولية والوضوح.
	2	تمتاز القوانين والأنظمة المعمول بها بأنها معتمدة من وزارة التعليم العالي.
	3	تخضع أي تعديلات على القوانين والأنظمة والإجراءات لاعتماد من وزارة التعليم العالي قبل تنفيذها.
	4	تحقق القوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة الموازنة بين التخصصات ومتطلبات سوق العمل.
	5	تُحقق القوانين والأنظمة المعمول بها مبدأ المساندة للإدارة العليا وخضوعهم لمبدأ الجزاء والعقاب كباقي العاملين بالجامعة.
	6	تطبق القوانين والأنظمة بالجامعة معايير الاعتماد العالمية والمحلية للجودة.
	7	تُشكّل مجالس الحاكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) بطريقة ديمقراطية.
	8	مسؤوليات مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس الكلية) واضحة ضمن الأنظمة والقوانين المطبقة ويعي كل طرف الأدوار المنوطة به.
	9	تتسم الإدارة التنفيذية بالاستقلالية واللامركزية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية أو المالية.
	10	تُوظف القوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعة الموازنة بفاعلية وفقاً لخطة عمل يُحقق فيها رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
	11	توفر الجامعة هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد للمسؤوليات والصلاحيات يساهم في فاعلية الأنظمة والقوانين.
	12	تتوافق الأنظمة والقوانين والتشريعات والرقابية في الجامعة مع تشريعات وقوانين التدقيق والرقابة المحلية والعالمية المعمول بها.
2- المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين		
	13	يتم تطبيق الأنظمة و القوانين بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح (العاملين، الطلبة، أولياء الأمور، المؤسسات العامة، المجتمع المحلي).
	14	تعتبر المساواة في معاملة جميع العاملين من أهم ضوابط التشريعات والأنظمة والقوانين المطبقة في الجامعة.
	15	نقص الموارد المالية للجامعة يؤثر سلباً على تحقيق المعاملة العادلة والمتساوية في تطبيق القانون مثل: (الراتب كاملاً، غلاء معيشة، فروقات عملة، كادر جديد.. الخ).
	16	يتسم قانون العقوبات والجزاءات المعمول به في الجامعة بالعدالة والنزاهة.
	17	يتسم قانون المكافآت، والبدلات والحوافز والترقيات المطبق في الجامعة بالعدالة والنزاهة.
	18	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بالأنظمة والقوانين العادلة.
	19	تطبق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين دون تمييز على أساس الجنس أو الأصل أو اللغة أو الدين أو المنصب أو الحزب السياسي.
	20	تُوفّر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم والتعامل معها بطريقة مهنية وعادلة.
	21	تتسم الأنظمة والقوانين المطبقة بضمان حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات العاملين في اختيار الإدارة العليا بالجامعة.

22	تطبيق إدارة الجامعة ضوابط ومعايير ذات كفاءة ونزاهة وعادلة لاختيار الموظفين في المناصب الإشرافية.
3- دور أصحاب المصالح (العاملين، الطلاب، أولياء الأمور، المؤسسات العامة، المجتمع المحلي)	
23	تُشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع الموازنات الخاصة بها.
24	تتشارك إدارة الجامعة العمادات والدوائر والوحدات الإدارية والمراكز في وضع قواعد لعمليات صرف الموازنة.
25	تُشرك الجامعة ممثلين من أصحاب المصالح في وضع خطط التطوير فيها.
26	يُشارك أصحاب المصالح في وضع قواعد المساءلة والمحاسبة في الجامعة.
27	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لأحكام القانون المعمول بها في الجامعة.
28	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين البيئة الداخلية لطلاب الجامعة.
29	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.
30	تضع الإدارة العليا برنامج فعال وكفاء لإدارة الأزمات والحماية من الإعسار المالي للجامعة.
31	يتم مشاركة أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين الدعم المالي والمادي الخارجي والداخلي إلي الجامعة.
32	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الجامعة لتجنب التصرفات غير القانونية وتوفير بيئة صالحة لاستمرارية الجامعة بنجاح من (قنوات اتصال، اجتماعات، حرية تعبير).
4- الإفصاح والشفافية	
33	توفّر الجامعة كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين المعمول بها لكل موظف أو مُعلن عنه إلكترونياً بصورة دائمة.
34	تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في الجامعة بواجبها بمهنية وبموضوعية لتنفيذ متطلبات الشفافية.
35	تعمل التشريعات والأنظمة المطبقة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها الجامعة.
36	تُرَاعَى الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والقوانين والتعليمات على العاملين في الجامعة.
37	تُفصَح الجامعة عن سياستها المتبّعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع العاملين بالجامعة.
38	يوفر مجلس الأمناء ويعلن عن نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب رئيس الجامعة وأعضاء مجلس الجامعة.
39	يوجد اتجاه إيجابي لدى العاملين للتبليغ عن الفساد الإداري والمالي لأن الجامعة تتعامل بشفافية وعادلة.
40	يسمح للعاملين بإبداء الرأي والمشاركة في أي تعديل على النظام الأساسي في الجامعة لوجود الشفافية.
41	يتوفر في الجامعة نظاماً إعلامياً مطوراً وقنوات لنشر المعلومات الكافية وفي التوقيت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة والشفافية لجميع أصحاب المصالح.
42	تقوم أجهزة التعليم العالي والمؤسسات الرقابية بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، وكفاءة الإدارة)
5- مسؤوليات إدارة الجامعة	
43	تسعى إدارة الجامعة باستمرار إلى رفع معنويات جميع منتسبي الجامعة (العاملين والطلاب) بالطرق المختلفة.
44	تعمل إدارة الجامعة على استقطاب موظفين من أصحاب الكفاءات المميزة.
45	تسعى إدارة الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية من خلال حل المشكلات الأكاديمية والإدارية واستقطاب الطلبة المتميزين.
46	تسعى إدارة الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر.
47	تُرَاعَى إدارة الجامعة مصالح جميع العاملين بقرارات على أساس من نظم المعلومات الكافية، بما يحقق أفضل مصلحة للعاملين بطريقة عادلة.

48	تقوم إدارة الجامعة بالعمليات الإدارية الخاصة بالنقل والإحلال بكفاءة وذلك لتحسين الأداء والجودة وإحداث تغيير تنظيمي ناجح.
49	تعمل إدارة الجامعة على وضع الخطط والبرامج التدريبية التي تهدف لتطوير العاملين وتعزيز قيم وأخلاقيات العمل.
50	يطلع العاملين علي جميع العمليات الحديثة والهامة التي تقوم بها الجامعة كل في مستوى مجاله وعمله.
51	تطبق إدارة الجامعة عملية تقييم الأداء بصفة دورية بشفافية ونزاهة وكفاءة عالية.
6- عملية إدارة التغيير التنظيمي	
52	تعمل مجالس الحاكمة (مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس الكلية) بالجامعة ضمن خطة استراتيجية تشمل رؤية مستقبلية وأهداف وبرامج عمل نحو التطوير والتغيير للأفضل.
53	يعمل مجلس الحاكمة بالجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر وبما لا يضر بمصالح العاملين.
54	تطبيق قواعد الحوكمة (النظام الفعال، والعدالة، والمشاركة، والشفافية، كفاءة الإدارة) أساسي ورئيسي لنجاح إدارة التغيير التنظيمي وتطوير الجامعة.
55	تعتمد إدارة الجامعة القرارات المركزية لبطس سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير.
56	يعتبر وجود المحسوبية والاتجاهات الحزبية المسيطرة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح وإعاقه عملية ادارة التغيير.
57	تساهم الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل لتحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للعمل.
58	تقوم إدارة الجامعة بتحسينات جوهرية في العمل بإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لدعم التغيير التنظيمي.
59	تهتم ادارة الجامعة بوضع نظام فعال لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لرفع مستوى أدائهم.
60	تتوفر لدى العاملين في هذه الجامعة اتجاهات نفسية إيجابية للقيام بالتغيير التنظيمي.
61	تتوافق سرعة التغيير واتجاهه في الجامعة مع الثقافة التنظيمية التي تتبناها الجامعة.
62	يحفز ظهور التكنولوجيا الحديثة الجامعة نحو التغيير لأجل تحقيق أهدافها بصورة أفضل.
63	يدفع التغيير السريع ضمن ضوابط زمنية محددة لقيادات الجامعة نحو عملية ادارة تغيير ناجحة.
64	تتوافر لدى الجامعة الموارد البشرية القادرة على تطوير نوع الخدمة المقدمة وتنفيذ خطط وبرامج التغيير التنظيمي.
65	تسعى الجامعة دائماً إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية.
66	تستدعي التغييرات العلمية والاقتصادية والمالية والسياسية والقانونية في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في جامعتنا.
67	يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الأمناء إدارة التغيير التنظيمي.
68	يدعم حق التصويت للعاملين بانتخاب أو عزل مجلس الجامعة إدارة التغيير التنظيمي.

ملحق رقم (4)

كتب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

 **الجامعة الإسلامية - غزة**
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150 مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج 735/ع
التاريخ: 2016/10/08

الأخ الأستاذ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية حفظه الله،
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعظم تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب طارق محمد عنايش سرور، برقم جامعي 120113569 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية
على الجامعات الأهلية بقطاع غزة

The impact of the application of the rules of governance to
organizational change management process
'Field study on the nongovernmental universities in the Gaza Strip '

وإنه ولي التوفيق،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناعمة

صورة إلى:
المكتب

عرب 108 الرمال غزة فلسطين هاتف: +970 (8) 286 0700 فاكس: +970 (8) 286 0800
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

الأستاذة عمدة، أستاذة / جامعة الأزهر



الأستاذة ممدو إدوار صفيح

لداغ صديح

م. ب. ص. ح.

م. ب. ص. ح.

5.10.2016

الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

الأخ الكريم / الأخت الكريمة،

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: بحوث استثنائية

هذه الاستثنائية هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم تقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير لدراسة بعنوان:

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي
"دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بقطاع غزة"

علماً بأن التعريف الإجرائي للحوكمة هو: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الجامعة، إذ يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف فيها مثل مجالس الحاكمية (مجلس الأمناء، ومجلس الجامعة، ومجلس الكلية)، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الجامعة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، كما يضع أسس المتابعة للتقييم".

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة الجامعات الأهلية في قطاع غزة.

علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم ،،،

الباحث

طارق محمد سرور



الجامعة الإسلامية غزة
The Islamic University of Gaza

هاتف داخلي: 1150

الدراسات العليا

Ref: 35/ع
Date: 2016/10/08

الأستاذة
حفظه الله، 17/10/2016

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين

الأخ الدكتور / نائب الرئيس للشئون الأكاديمية
جامعة القدس المفتوحة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهدىكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم
التكرم بتسهيل مهمة الطالب طارق محمد عايش سرور، برقم جامعي 120113569
المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات
تدريبه والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية
على الجامعات الأهلية بقطاع غزة

The impact of the application of the rules of governance to
organizational change management process

Field study on the nongovernmental universities in the Gaza Strip

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين



والله ولي التوفيق...

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ. د. عبدالرؤوف علي المناصرة

أ. د. عبدالرؤوف علي المناصرة

جزء 3 من رسالة ماجستير
بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين
أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بقطاع غزة
أ. د. عبدالرؤوف علي المناصرة

0592017222

عبدالرؤوف