

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

"المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي : دراسة على الجامعات
ال فلسطينية العامة في الضفة الغربية "

**Leadership Skills needed For Organization Change: A study on
Public Palestinian Universities in the West Bank**

إعداد الطالبة:

ربي تيسير التميمي

إشراف

الدكتور محمد الجعبري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

2013م



إِذْراءِ الخبِير اللغوي

أن الرسالة الموسومة (المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية) قد تم مراجعتها لغوياً تحت إشرافي، وأصبح أسلوبها العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية؛ ولأجله وقعت .

الخبير اللغوي

إسحق الجعبري

كلية الآداب / قسم اللغات

جامعة الخليل

الإهداء

إلى مَنْ غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي... إلى أُمي الحبيبة.

إلى نعلطريبي الذي كدّ وتعب من أجلنا ... إلى والدي العزيز.

إلى مَنْ وقف بجانبني دون تردّد في سلوآء والضدّاء

إلى مَنْ عَلمني العطاء بدون انتظار.. زوجي أحمد

إلى أبنائي ونبض قلبي ريحان وجمان وعبد الرحمن

إلى إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتي وأقاربي

إلى كلِّ مَنْ وقف بجانبني خلال مشواري

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وأسأل الله العليّ القدير أن يكون هذا

العمل خالصاً لوجهه الكريم. نافعاً لكلِّ مَنْ قرأه واسترشد به.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، القائل : وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لازيدنكم ولننكفرتنم إن عذابي

لشديد" (إبراهيم:7)

بعد شكر الله تعالى والثناء عليه لنعمه التي لا تحصى عليّ ، وتوفيقه لي في إنهاء هذه

الدراسة، وبعد الصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتشرف بتقديم أسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد الجعبري،

على متابعته ونصحه وتوجيهاته المتواصلة لي منذ بداية البحث وحتى نهايته...

و الشكر الجزيل أيضا للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين ...

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضّلوا بتحكيم أداة الدراسة...

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر لجامعة الخليل وإدارتها، وعمادة الدراسات العليا ، وعمادة

كلية الإدارة والتمويل وكافة الأساتذة بالكلية ...

فلهم جميعا كلّ الشكر والتقدير ...

الباحثة

ملخص:

المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي : دراسة على الجامعات

الفلسطينية في الضفة الغربية "من وجهة نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين"

هدفت الدراسة وبشكل رئيس إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (333) وبلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل (305) ، ثم قامت الباحثة بتحليل مخرجات الإستبانة إحصائياً ومعالجتها مستخدمة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن أهمّ مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هو مجال التغيير في التكنولوجيا، كما دلت النتائج على أن أكثر المهارات القيادية تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو مجال (المهارات القيادية الذاتية)، كذلك بينت النتائج أن أهمّ المهارات القيادية اللازمة لإدارة عملية التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي المهارات القيادية الإدارية تليها المهارات القيادية الإنسانية.

أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة متوسّطين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

وبناء على تلك النتائج خلصت الباحثة إلى جملة من التوصيات أهمها:

• تنمية وعي القيادات الأكاديمية في مختلف مستويات الإدارة الجامعية بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير الجامعات ورفع مستواها في ضوء التوجهات المحلية والإقليمية و العالمية نحو التغيير.

• العمل على بناء معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القيادة من خلال تحديد نموذج للمهارات القيادية التي من الضروري أن يتصف بها القائد في الجامعة .

• عقد دورات تدريبية للإداريين والأكاديميين الإداريين للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك.

• عقد ندوات ومؤتمرات علمية وتنقيفية حول قضايا التغيير ومطالب التحديث والتطوير وأهمية دور المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات في نشر ثقافة التغيير.

Leadership Skills needed For Organization Change in Palestinian Universities From the Perspective of Administrators and Academic Administrators'

Abstract:

Primarily, the study aims at investigating the leadership skills needed to manage the organizational change in the Palestinian universities from the perspective of administrators and academicians. For the purpose of achieving the aims of the study, the researcher depended on the analytical descriptive methodology, as the researcher utilized using the questionnaire as a tool for collecting data. The questionnaire was distributed on the study sample that contained 333 questionnaires from which 305 were returned and analyzed. Statistically, the researcher analyzed and processed the findings of the questionnaire using the SPSS.

The researcher reached some of the findings, notably, the most important scopes of the organizational change in the Palestinian universities is the field that contains change in technology. The findings also indicated that the most applicable leadership skills in the Palestinian universities appears to be within the field of (self-leadership skills).

In addition, the most important leadership skill needed to manage the organizational change in the Palestinian universities is the administrative

leadership skills followed by the humanitarian leadership skills. Moreover; findings have also shown the existence of a mediocre relationship between the leadership skills and the management of organizational change in the Palestinian universities.

Based on these findings, the researcher concluded to a group of recommendations, the most important of which are:

- Developing the awareness of academic leadership in all levels of university administration regarding the process of adopting the approach of managing the change as an entrance to develop universities and raise their levels in the light of local, regional, and international trends towards change.
- Working on building clear criteria to be agreed upon by the universities in the process of selecting leaders through specifying a form for leadership skills needed for any leader at the university, in an attempt to provide moral, financial, technical, and artistic supporting facilitations for the process of the change which is to be implemented by the administration of the university.
- Conducting training courses for administrators and academic administrators regarding the concept of change, its management, and needed procedures.

- Conducting educational and scientific conferences and symposiums regarding the issues of change and development and the importance of educational institutions' role – *especially universities*- in spreading the culture of change.

فهرس المحتويات

ج	إقرار الخبير اللغوي
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	ملخص:
ح	Abstract:
ك	فهرس المحتويات
ن	فهرس الجداول
ع	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة :
4	1.2 مشكلة الدراسة :
6	1.3 أسئلة الدراسة:
7	1.4 فرضيات الدراسة :
8	1.5 أهداف الدراسة:
9	1.6 أهمية الدراسة :
10	1.7 حدود الدراسة:
10	1.9 التعريفات الإجرائية :
12	1.10 نموذج الدراسة
14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15	2.1 المبحث الأول: الإطار النظري
16	2.1.1 مفهوم القيادة :
17	2.1.2 أنواع المهارات القيادية :
30	2.1.3 نظريات القيادة :
33	2.2 إدارة التغيير التنظيمي
34	2.2.1 المقدمة

35.....	2.2.2 التغيير التنظيمي:
38.....	2.2.3 أهمية التغيير التنظيمي:
40.....	2.2.4 أسباب التغيير التنظيمي:
41.....	2.2.5 خصائص إدارة التغيير التنظيمي:
42.....	2.2.6 أهداف إدارة التغيير التنظيمي:
44.....	2.2.7 أنواع التغيير التنظيمي و تصنيفاته:
46.....	2.2.8 مجالات التغيير التنظيمي:
53.....	2.2.9 أنماط إدارة عملية التغيير:
55.....	2.2.10 استراتيجيات التغيير التنظيمي:
57.....	2.2.11 نماذج إدارة التغيير:
63.....	2.2.12 مقاومة التغيير التنظيمي:
67.....	2.3 قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية.
68.....	2.3.1 مقدمة:
69.....	2.3.2 التغيير في الجامعات الفلسطينية:
73.....	2.4 المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
74.....	2.4.1 مقدمة:
74.....	2.4.2 الدراسات السابقة:
95.....	2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
98.....	2.4.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
99.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
100.....	3.1 مقدمة:
100.....	3.2 منهجية الدراسة.
101.....	3.3 مجتمع الدراسة:
101.....	3.4 عينة الدراسة:
107.....	3.5 أداة الدراسة
109.....	3.6 المعالجة الإحصائية
112.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

142 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
143 5.1 ملخص النتائج
145 5.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات :
151 5.3 مناقشة نتائج الفرضيات
158 5.4 أهم التوصيات
158 5.5 مقترح آليات التنفيذ:
163 المصادر المراجع
163 المصادر العربية:
169 المصادر الأجنبية:
171 الملاحق
172 الملحق (1)

فهرس الجداول

- جدول 1: عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للمعالجة والنسب المئوية 102
- جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الجامعة 102
- جدول 3: الأعداد والنسب لمتغير الفئة العمرية 104
- جدول 4 : الأعداد والنسب لمتغير المسمى الوظيفي 104
- جدول 5: الأعداد والنسب لمتغير الجنس 105
- جدول 6: الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي 105
- جدول 7: الأعداد والنسب لمتغير سنوات الخبرة 106
- جدول 8: نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) 108
- جدول 9: مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية 110
- جدول 10: يبين مستويات النسب المئوية 111
- جدول 11: جدول يبين مستويات معاملات الارتباط 111
- جدول 12: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المهارات القيادية في الجامعات الفلسطينية..... 113
- جدول 13: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المهارات القيادية الذاتية. 115
- جدول 14: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المهارات القيادية الفنية. 116
- جدول 15: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المهارات القيادية الإنسانية..... 117
- جدول 16: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المهارات القيادية الإدارية..... 118
- جدول 17: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات المهارات القيادية الفكرية. 120
- جدول 18: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التغيير في الإستراتيجية. 122
- جدول 19: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التغيير في الهيكل التنظيمي..... 123

- جدول 20: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التغيير في الأفراد. 125.....
- جدول 21: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات التغيير في التكنولوجيا. 127.....
- جدول 22: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. 128.....
- جدول 23: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. 129.....
- جدول 24: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية ومجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. 130.....
- جدول 25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية حسب إلى متغير الجامعة. 131.....
- جدول 26: نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية حسب متغير الجامعة. 133.....
- جدول 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجامعة. 135.....
- جدول 28: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للفروق في آراء المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة. 136.....
- جدول 29: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية حسب إلى متغير المسمى الوظيفي. 138.....
- جدول 30: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية حسب إلى متغير المسمى الوظيفي. 140.....

فهرس الأشكال

- شكل 1: نموذج الدراسة 13
- شكل 2 مجالات ادارة التغيير التنظيمي 53
- شكل 3 خطوات التغيير 60
- شكل 4: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجامعة. 103

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 منهجية الدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

1.10 نموذج الدراسة

1.1 المقدمة :

في ظل الواقع المعاصر الذي يشهد تطوراً مستمراً في استخدامات المعرفة والثقافة والتكنولوجيا، فإن إدراك أهمية التغيير أصبح مطلباً واجباً، لأمناص عنه للمجتمع الذي يبحث عن التقدم والرفعة، فكاك عنه للباحثين وطلبة العلم ورواد المؤسسات وقادتها، وون تعلم إدارة التغيير قد أصبح أحد المهارات الرئيسة لتمكين المدير والمنظمة من مواجهة التحديات والبقاء بقوة وثبات، من خلال التكيف مع الأحداث وإجراء التغييرات المستمرة (السبيعي، 2009).

وتتعدد مفاهيم التغيير، حيث تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يرى أنه من زاوية الأسباب، والآخر يرى أنه من زاوية النتائج، وآخرون يرون أنه من زاوية المظاهر والأعراض، فالتغيير صعب وصفه بأنه حالة، لما هو عليه من حركة فوّالة لا تهدأ حركته ولا تستقر (البلوي، 2005)، فالتغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء، أو الإجراءات وطرق العمل وظروفه وغير ذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز (الرقب، 2008).

وقد تكون هناك أسباب داخلية تدفع المنظمة نحو التغيير، تكون على شكل مشاكل ذاتية داخل بعض الوحدات التنظيمية، أو تتمثل في مقدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع والظروف الخارجية، أو قد تتمثل بوجود ضعف أو خلل في بعض وحدات التنظيم وعدم تناسبها مع الوحدات الأخرى، وأمام هذه المشاكل الداخلية تعمد الإدارة إلى إعادة التنظيم كأسلوب مناسب لهذه المشكلات، ويتم التغيير في العمليات والأنشطة واتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الشخصية، كما يمكن أن يكون التغيير في الأفراد من خلال تعديل سلوكهم نظراً لارتفاع معدل الغياب ودوران الأفراد وتنقلهم في وظائف متعددة وانخفاض الروح المعنوية لديهم (عبيد، 2009).

ولكون العمل الإداري داخل أي منظمة يقتضي في المقام الأول أن تكون هناك قيادة فاعلة تستطيع توجيه مسار العمل بداخل تلك المنظمات، وتستطيع أيضاً أن تقود العاملين إلى تحقيق أهدافهم المشتركة، وخاصاً أن عملية التغيير هي عملية معقدة، وغير سهلة وكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي قدير في التغيير مهدداً لاستقراره ومقوضاً لصلاحياته التي لا يريد لأحد أن ينتزعها منه، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته، أو في مصلحة المنظمة التي يعمل بها ، أو حتى في مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه (العتيبي، 2009)، ولذلك أصبحت مهمة قيادة التغيير تحتاج إلى بيئة مناسبة ، وإلى استراتيجيات ملائمة ، وإلى إمكانات متكاملة ، وقبل ذلك تحتاج إلى قيادة فاعلة تستطيع نقل المؤسسة التي تحتضنها إلى آفاق أرحب ، فالقائد الذي يتمتع بمهارات قيادية تميزه عن غيره يكون قادراً على التأثير في سلوك الآخرين نحو التغيير المنشود ، بل ويدفعهم نحو المبادرة للتغيير بدلاً من مقاومته .

ولمؤسسات التعليم العالي دورٌ مهمٌ وأساسيٌّ في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها ، فهي التي تصنع حاضرها ، وتخطط معالم مستقبلها، من هنا كان من اللازم تعهّد الجامعات بالتطوير والتغيير المستمر، وبعد التغيير في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة عملية صعبة ومعقدة بحكم مكونات هذه المؤسسات ، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير وتتصدى له في تلك المؤسسات ومن ثم فإنّ التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، والتحول من الإدارة التقليدية إلى قيادة التغيير يتطلب وجود مجموعة من المهارات لدى القادة حتى يستطيعوا ممارسة أدوارهم ، والنجاح في تحقيق غايات الجامعات ، وهذه المهارات يمكن أن تُنظَر ، ويتم تحسينها لدى القادة لإحداث التغيير المطلوب .

ومن خلال قراءات الباحثة في أدبيات القيادة والتغيير، والتجارب التي مرت بها مؤسسات التعليم العالي، التي أدركت عن طريقها عمق العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير في جامعاتنا، ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية ذات الصلة بإدارة التغيير التنظيمي، والتعريف بطبيعتها من ناحية المفاهيم والأسس والمبادئ التي تقوم عليها هذه المهارات وتصنيفها وإثرها، لكون المهارات مؤهلاً للاستثمارات التي يجب على المنظمات الاهتمام بها.

1.2 مشكلة الدراسة :

يُعدّ مفهوم التغيير أحد المفاهيم التي ظهرت في الآونة الأخيرة، حيث أخذ حيزاً ضخماً من الاهتمام على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، فتحديات هذا القرن مثل الانفتاح المعرفي والتقني، المليء بثورة المعلومات والاتصالات، وغيرها من تحديات العولمة، تشكل اختباراً قاسياً لمديري المؤسسات بشكل عام، حول كيفية التعامل مع ديناميكية هذا التغيير وإحداثه بمهارة عالية (الرقب، 2008).

وتمثل القيادة مكانة بارزة في حياة المجتمعات والشعوب، وتتميز الشخصيات الإنسانية بمدى ما لديها من سمات قيادية. ولا يتوقف أثر القيادة على المستوى الشخصي للأفراد أو المجموعات الصغيرة فحسب، بل يمتد ليشمل المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والسياسية، ومع ازدياد نشاط المنظمات وتطورها في جميع المجالات تصبح القيادة الحكيمة الواعية مطلباً لترشيد سلوك الأفراد، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات (الأغا، 2008)، لذا فإن القادة يقع عليهم العبء الأكبر في تسيير العمل داخل المنظمات عن طريق توجيه الأفراد أو فرق العمل نحو الهدف

المنشود من خلال بث روح الحماس والنشاط لديهم ، وحفز الهمم باستخدام ما لديهم من مهارات قيادية .

وتأسيسا من هنا نجد أنَّ السبب الرئيس في فشل العديد من محاولات التغيير في الجامعات العربية، وخاصة الفلسطينية، يعود إلى الإفراط في ممارسة الدور الإداري وغياب الدور القيادي ، والرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للجامعة، والافتقار إلى وجود الرؤية الواضحة أو ضعف القدرة على توصيلها عبر رسالة الجامعة، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الجامعة، ومقاومة بعض العاملين للتغيير ومعارضتهم له بسبب ارتياحهم للمألوف، والخوف من المجهول أو من فقدان المصالح المكتسبة والمرتبطة بالوضع القائم، أو سوء فهمهم للآثار المرتقبة للتغيير وتسييس العمل الإداري الجامعي وهيمنة الضغوط المجتمعية على عملية صناعة القرار ، وهو ما يكبل الجامعات ويكرس تبعيتها للسلطة السياسية ، وتبرز تدخلات السلطة السياسية في توجهاتها وفي تعيين قياداتها الإدارية (الدعيس،2007).

فالنجاح الحقيقي للقائد هو استخدام ما لديه من مهارات للتأثير على المرؤوسين بطريقه تجعلهم يتقبلون ما يصدر إليهم من توجيهات وتعليمات برضا وقبول، وينفذونها عن طيب خاطر وتحتاج مؤسسات التعليم العالي اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى التغيير، الذي يضمن لها القيام بدورها في التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية مما يؤكد أهمية تبني هذه المؤسسات لنماذج التغيير واستراتيجياته المخطط الذي يضمن لها تحقيق هذا الدور، فيكمن دور الإدارة في العمل على إحداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وبما أنَّ الجامعات تعتبر أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ، رفلاً قيادات هذه الجامعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق الأهداف والغايات

المرغوب فيها ، وهذا يفرض على تلك القيادات أن توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحوّلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة .

في ضوء ما تقدم فقد تبلورت ملاح مشكلة الدراسة التي تكمن في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هي المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ؟

1.3 أسئلة الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم تحديد أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

1. ما مدى توفر المهارات القيادية لدى الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات

الفلسطينية ؟

2. ما مدى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر

الإداريين و الأكاديميين الإداريين ؟

3. ما هي أهم مجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر

الإداريين والأكاديميين الإداريين ؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في

الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

أ- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الذاتية وإدارة التغيير التنظيمي في

الجامعات الفلسطينية.

ب-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفنية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

ت- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإنسانية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

ث-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الفكرية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

1.4 فرضيات الدراسة :

1.4.1_الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة.

1.4.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة .

1.4.3 الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

1.4.4 الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

1.5 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى توفر المهارات القيادية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين.
2. التعرف على مدى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين.
3. التعرف على أهمّ مجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين.
4. تحديد العلاقة بين المهارات القيادية و إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين.
5. التعرف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة و إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة.
6. التعرف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة و إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

1.6 أهمية الدراسة :

تعدّ دراسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي من الموضوعات المهمة في الوقت الحاضر، حيث لاقت اهتماما كبيرا من المؤسسات على اختلاف أشكالها بما فيها الجامعات ، ويرجع ذلك إلى ما تحدثه من أثر في تعريف القادة بأهم المهارات القيادية لقيادة التغيير مما سيساعدهم على إنجاز مهامهم بشكل أفضل.

و تتبع أهمية هذه الدراسة أيضا من الإسهامات المتوقع أن تقدمها نظريا وتطبيقيا ، حيث تتمثل الأهمية لكل مما يلي:

أولا : أهمية الدراسة للجامعات الفلسطينية حيث تتناول الدراسة موضوعهم وأو هو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، حيث ستعمل الدراسة على تحليل المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير ، وبالتالي تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من التغيير في مجالاته المختلفة، والتغلب على المشاكل التي قد تعترض عملية التغيير، لتعزيز الأدوة تطويره وكذلك الارتقاء بالجامعات الفلسطينية .

ثانيا: أهميتها للمجتمع حيث تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل الجامعات الفلسطينية ، وتعزيز كفاءة العاملين فيها وفعاليتهم ، إنَّ الجامعات الفلسطينية إذا ما أدارت التغيير بصور منهجية وعلمية ، فسيعكس هذا التغيير على المجتمع بأكمله.

1.7 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية .

الحدود البشرية :سوف تقتصر هذه الدراسة على عينة من الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية .

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2012-2013م.

1.9 التعريفات الإجرائية :

تكمن أهمية تحديد مصطلحات الدراسة في تجنب الخلط بين المفردات الناتجة عن تعدد المعاني والمفاهيم ، ولقد حددت الباحثة التعريفات الإجرائية لكل مصطلح استخدم في الدراسة.

تعريف القيادة إجرائيا : مجموعة السلوكيات والمهارات التي تمارسها الجامعات الفلسطينية ، والتي يتم من خلالها التأثير الإيجابي في المرؤوسين ، لحثهم على تحقيق أهداف التغيير بأكبر قدر من الفاعلية.

المهارة : السلوكيات والمهارات التي تمتلكها قيادات الجامعات الفلسطينية والتي تساعدهم على القيام بالأعمال والمهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية ، وبأقلَّ جهد وأقلَّ وقت ، مع توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للتوظيف الأمثل لتحقيق التغيير المنشود.

المهارات القيادية: هي ممارسات وسلوكيات يمتلكها أو يكتسبها الإداري والأكاديمي الإداري بالدراسة والعلم ثم التدريب على ممارستها وإتقانها ، وتظهر في أثناء إجراءات عمليات التغيير، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية ، بالإضافة إلى المهارات الإدارية.

المهارات الذاتية: تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الإداري والأكاديمي الإداري في الجامعات الفلسطينية ليصبحوا قادة، وتتبع عنها أربع مهارات فرعية، تتمثل في القدرات العقلية ، والمبادأة ، وملكة الابتكار، وضبط النفس.

المهارات الفنية: ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجال قيادة التعليم الجامعي والقدرة على الأداء الجيد . وتتميز بعدد من القدرات : القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور ، سمة الحزم والإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

المهارات الإدارية: قدرة القائد على فهم العمل الذي يقوم به وقدرته على توزيع العمل داخل الجامعة توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء والتنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة، مع القيام بتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الإجراءات من خلال قدرته على اتخاذ القرار وإدارة الوقت والتغيير وإدارة الاجتماعات واللجان وتشجيع العاملين.

المهارات الإنسانية: قدرة الإدارة في الجامعات الفلسطينية على التعامل مع الأفراد والجماعات من أجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاوني، وتتبع عن المهارات الإنسانية خمس مهارات فرعية هي: " مهارات الاتصال _ تكوين علاقات مع الآخرين _ بناء فرق العمل _ تقدير الآخرين _ مهارة الإقناع .

المهارات الفكرية: قدرة المسؤل في الجامعات الفلسطينية على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغير الإيجابي.

وتنبثق عن المهارات الفكرية أربع مهارات، هي : القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب، التفكير الإبداعي، الاستنتاجات الأخلاقية، التفكير الانعكاسي.

التغيير : التحول من الوضع الحالي للجامعات الفلسطينية إلى وضع أكثر كفاءة وفاعلية في المستقبل ، بتغيير الأفراد وهيكل التنظيم والتقنية المستخدمة إلى الأفضل بغرض التفاعل والتكيف مع متطلبات العصر .

إدارة التغيير :

إدارة الجهد المخطط والمنظم داخل الجامعة والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين الإداريين والأكاديميين الإداريين عن طريق التأثير في قيمهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية".

التغيير التنظيمي:

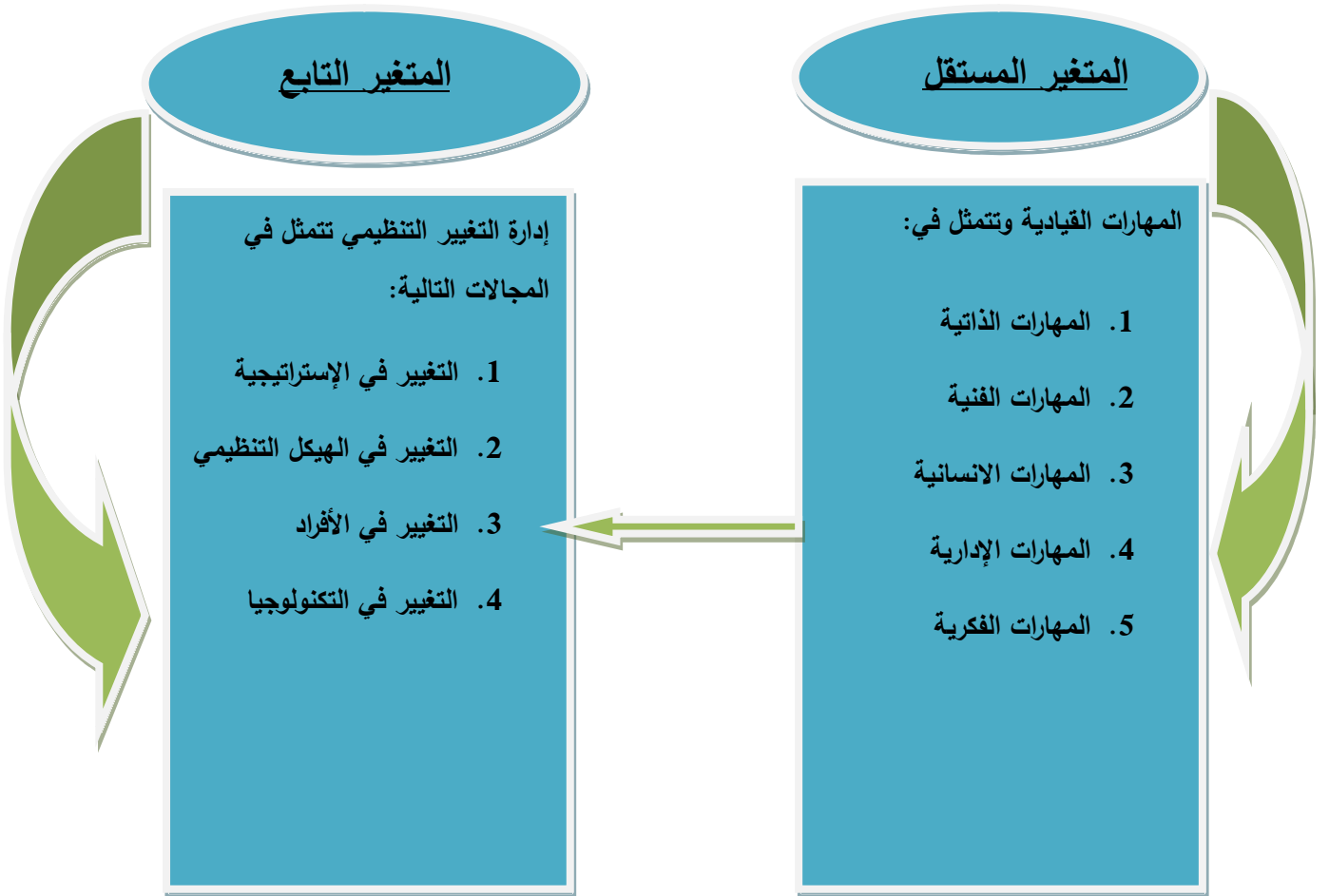
مجهود طويل المدى لتحسين قدرة الجامعات على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في الجامعات، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل والتغيير التنظيمي يشمل التغيير في الإستراتيجية وفي الهيكل التنظيمي وفي التكنولوجيا وفي الأفراد.

الجامعات الفلسطينية: هي الجامعات العامة التي تعمل في الضفة الغربية وهي: جامعة الخليل، جامعة بولتيكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم ، جامعة القدس ، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح الوطنية التي تقتصر عليها الدراسة الحالية.

1.10 نموذج الدراسة :

يوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة، حيث يظهر من خلاله المتغير المستقل وهو عبارة عن المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدارية، الفكرية)، أما المتغير التابع فهو إدارة التغيير التنظيمي من خلال مجالاته التالية (التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، والتغيير في الأفراد).

شكل 1: نموذج الدراسة



الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

2.1 المبحث الأول: الإطار النظري

2.1.1 المهارات القيادية .

2.1.2 إدارة التغيير التنظيمي.

2.1.3 قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية.

تمهيد:

تتناول الباحثة في موضوع المهارات القيادية بمجالاتها الخمسة: المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفكرية و المهارات الإدارية .

2.1.1 مفهوم القيادة :

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المؤسسات ، ومع اتساع المؤسسة وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها ، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها ، وتأثرها بالبيئة الخارجية كالمؤثرات السياسية ، والاقتصادية ، والاجتماعية ، أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد ، وحشد الطاقات ، وتعبئة قدراتهم ، وتنسيق جهودهم ، وتنظيم أمورهم ، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (أبو زعيتر ،2009).

تعددت التعريفات الخاصة بالقيادة ، ولا يمكن القول :إن هناك تعريفا مثاليا اتفق الكُتَّاب والمؤلفون عليه ،ولكن تختلف التعريفات باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكُتَّاب والمفكرون للقيادة ، وعلى الرغم من تنوع التعريفات الخاصة بمفهوم القيادة وتعددتها، إلا أن هناك شبه اتفاق من معظم الباحثين على أن جوهر القيادة يتمثل في التأثير في الآخرين ، وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وأفعالهم وتغييرها بغرض تحقيق أهداف المنظمة (الوسمي،2006).

وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة:

- ويعرف (الباحسين،2000) القيادة بأنها استعمال نفوذ وقوة معينة لتحقيق هدف أو أهداف محددة عن طريق أناس آخرين "المرووسين" .

- ويعرفها عبوي (2007) بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة .
- ويعرفها أبو زعيتر (2009) بأنها: مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد ، والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له، وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة ، وجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة .

2.1.2 أنواع المهارات القيادية :

مفهوم المهارة : استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة ، وتنمو بالمعرفة والتعليم ، وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا أو ذهنيا ، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين ، أو تحقيق هدف معين (الجابري،2009).

عرفها كنعان بأنها: القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت (كنعان،2009).

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل ، أو تنفيذ إجراء ، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة ، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم ، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب ، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيرا في القيادة الإدارية ، حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة (الأغا،2008).

وقد خلص (كنعان ، 2009) إلى مجموعة من المهارات والمقومات القيادية بعد قيامه بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين وهي:

المهارة الذاتية : وتشتمل على السمات الجسمية ، القدرات العقلية ، المبادأة ، الابتكار ، ضبط النفس .

المهارة الفنية : وتشتمل على القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه .

المهارة الإنسانية : وتشتمل على الاستقامة ، الأمانة ، الإخلاص ، القدرة على التعامل مع الأفراد .
تنقسم المهارات القيادية إلى :

1) المهارات الذاتية (Individualistic Skills): تشتمل على القدرات الجسمية ، القدرات العقلية، المبادأة ، الابتكار، وضبط النفس (الأغا،2008).

أولاً: القدرات الجسمية : (Physical abilities)

تشمل كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية ، مثل القامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية ، وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية ، الطلاقة اللفظية ، الخلق الطيب والقوة الحسنة الصدّانة النفسية ، والعدالة التامة(كنعان،2009).

ومما ينبغي الإشارة إليه، أن مشكلة القادة في الغالب ليست توافر الطاقة البدنية والعصبية لديهم أو بنائها، بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة وروية فالكثير من القادة يبدون طاقاتهم نتيجة لسوء استخدام طاقاتهم الجسمية . ولذلك فإن من الأمور المفيدة ، توفر ما يحتاجه القادة من العطلات والإجازات ، وكذلك تنظيم العمل بالشكل الذي يمكنهم من الاحتفاظ بنشاطهم .

ثانياً: القدرات العقلية : (Mental abilities)

يقصد بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية ، ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة ، فقد كشفت الكثير من الدراسات وجود علاقة بين الذكاء والنجاح في القيادة (الجابري،2009).

• وهناك سمتان مميزتان للذكاء ، هما: القدرة على التصور والتمتع بروح المرح والدعابة .

فالقدرة على التصور : تُمكن القائد من التعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها وتساعده على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل ، وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية المهمة للأمر التي تعرض له ، ويرتبط بالقدرة على التصور ، المرونة الذهنية ، ويلبيها مدى تقبل القائد للأفكار الجديدة ودمجها ضمن مفاهيمه السابقة (Metwally,2012).

أما تمتع القائد بروح المرح والدعابة فيجعله بعيدا عن الصرامة والتزمّت ، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه ، تمكّنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويخلق لديهم الإحساس بـ وجود بُعد اجتماعي بينهم (كنعان،2009).

إنّ مرونة القائد الذهنية وقدرته على تقبّل الأفكار والتحليل السريع للموقف القيادي وقدرته على كسب ولاء المرؤوسين وحبهم وإقامة العلاقات معهم تنبع من ذكاء القائد ومن خلالها يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة (الأغا،2008).

ثالثا: المبادرة والابتكار : (Initiation)

هي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم المقترحات وإنجاز العمل قبل الآخرين وتعدّ إحدى المهارات اللازمة للقائد . إذتمكّنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم إلى إنجاز العمل (الجابري،2009).

والقائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون قائدا متسلّطا يضجر من النقد والنقاش ، سريع الامتعاض، غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها كما أنّ سمة المبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، وتوافرها يعني القدرة أيضا على التنفيذ (كنعان،2009).

ويرتبط بالمبادأة ثلاث سمات أخرى ، هي : الشجاعة ، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها (أبو زعيتر، 2009).

● فالشجاعة : تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة بعزم وحزم، إلا أنها لا تعني من الناحية الأخرى التهور والاندفاع ، والتطبيقات العملية تظهر أن عدم توفر سمة الشجاعة لدى القائد يؤدي إلى خوفه من الإقدام في العمل ، وبالتالي إلى عدم نجاحه في أداء دوره القيادي ، ومن أهم الأسباب التي تَحوّل في أغلب الأحيان دون شجاعة القائد، شعوره بأنه غير كفء (كنعان، 2009).

● القدرة على حسم الأمور: تعتمد عليها كفاءة القائد في المواقف الاستثنائية التي تقتضي سرعة اختيار البدائل وسرعة التصرف (كنعان، 2009).

● التوقع فمعناها قدرة القائد على تفهّم الموقف المتطور ، بمعنى أن يكون لديه القدرة ليس ، فقط على تفهم الموقف الذي يواجهه ، بل أكثر من ذلك يضع خطة لمواجهة الموقف الذي يمكن وقوعه في المستقبل ، وتزداد قدرة القائد على التوقع كلما اتسعت معرفته بماضي المنظمة التي يقودها وحاضرها ، لأن تفهم القائد لماضي المنظمة وحاضرها ، يجعله قادرا على التنبؤ بمستقبلها في مواجهة الأزمات التي قد تعترض المنظمة في المستقبل ووضع الحلول السليمة لها ، وتبدو أهمية هذه السمة لدى القائد واضحة في مجال اتخاذ القرارات (كنعان، 2009).

● القدرة الإبتكارية : تساعد القائد على ابتكار الأفكار الجديدة وخلقها حيث تساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة (أبو زعيتر، 2009).

وهناك بعض العناصر التي لا بد أن تقوم عليها قدرة القائد على ابتكار الوسائل الكفيلة وابتداعها بمواجهة المشاكل الإدارية وحلها، و أهمها: غزارة الأفكار التي يتطلب تفكير القائد في أكبر عدد من الأفكار ، والمرونة التي تقتضي النظر للأشياء في ضوء جديد ، ومن زوايا متعددة

والخروج عن الأنماط التقليدية التي تحتمل الخطأ والصواب ، والجدة والأصالة التي تعني أن يكون في الفكرة نوع من التجديد (كنعان،2009) .

رابعاً- ضبط النفس : (Self-Control)

هي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام ، فالقائد الهادئ يدفع مرعوسيه إلى التصرف بهدوء وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط ويستمد قوته من شخصيته وليس من موقعه الإداري أو من سلطته وهو ما يطلق عليه بالذكاء العاطفي(Gill,2003).

ضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي والقدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والالتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرعوسين ، فضبط النفس يجعل القائد متفهماً ، متقبلاً للنقد دون انفعال وغضب ، متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة ويبعده عن التصرف فُوق أهدافه فقط ، ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو إنجاز العمل (كنعان،2009).

2) **المهارات الفنية (Technical skills)** : هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة بمهارة وإتقان (الجابري،2009)،(الزهراني،2008).

أهم الخصائص التي تميز المهارات الفنية :

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويمكن التحقق من توافرها لدى القائد (أبو زعيتر،2009).
- تمتاز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل في مجال التخصص، وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل (كنعان ، 2009).

• أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات ، لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة ، وفي ظل عصر التخصص (أبو زعيتر، 2009).

• أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ، فقد ثبتت فائدة برامج التدريب سواء قبل العمل أو في أثناءه في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات (كنعان ، 2009).

ويتفرع من المهارات الفنية أربع مهارات فرعية ، هي :

• **القدرة على تحمل المسؤولية :**

القائد الحقيقي يرى أن القيادة قبل كل شيء مسؤولية وليست مركزا أو تميزا ويتحمل المسؤولية عن الأخطاء دون أن يحملها للآخرين. فالتفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسؤولية العامة والخاصة تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام (الهبيل، 2008).

ومن أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية : ثقته في نفسه ، وفي قدرته على إنجاز ما يقرره ، ورغبته في أداء واجبات وظيفته ، وتحمل أعبائها وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها ، والأعمال التنفيذية التي يقوم بها دون محاولة التهرب منها أو إلقاء مسؤولية إنجازها على الآخرين وتوفر مستوى معين من الطموح يدفعه إلى التحمل ل المسؤولية (كنعان ، 2009).

• **الفهم العميق و الشامل للأمور :** تتطلب هذه القدرة الإلمام بالمعارف الإنسانية ، وليس المقصود أن يكون القائد خبيرا أو متخصصا بهذه الأمور ، ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي ، حتى يكون على معرفة شاملة تنمي ثقته بنفسه وثقة الآخرين به (أبو زعيتر، 2009).

• **الحزم:** وتعني هذه المهارة أن يكون القائد قاطعا في أوامره وقادرا على التوفيق بين الحكم الصائب ومراعاة شعور الآخرين .

ومن الدلائل التي تشير إلى توفر هذه السمة لدى القائد : قدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة ، و الاختيار بين البدائل المتاحة لحلها ، حتى إذا ما انتهى إلى قرار كان مستعدا للدفاع عنه وتحمل نتيجته (كنعان ، 2009).

• **الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه :** تتجلى هذه المهارة في قدرة القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة ومحددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها.

وأن تكون الأهداف ملبية لطموحات العاملين واهتماماتهم ويجب أن يكون للقائد القدرة على إقناع نفسه ومرؤوسيه بالأهداف وإمكانية تحقيقها ، ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل (أبو زعيتر ، 2009).

3) **المهارات الإنسانية (Human skills):** تعني قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم (سقا، 2012).

وإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، رفاً المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد ، ومن هنا يظهر أن اكتساب القائد للمهارة الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارة الفنية ، وسبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (كنعان، 2009).

ومن السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية للقائد : الاستقامة ، وتكامل الشخصية ، الأمانة والإخلاص والذُّلُق الطيب .

الاستقامة : تعني احترام الأنظمة وسلامة النهج والهدف والتطلع إلى المثل العليا ، وهكذا يكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه .

تكامل الشخصية : وهذه السمة تعني توافر الانسجام والاتزان في سلوك القائد ، سواء في شؤونه العامة أو الخاصة ، كما يعني أن يكون القائد رقيقا على نفسه لتحقيق التكامل اللازم في سلوكه وأخلاقه.

الأمانة والإخلاص والخلق الطيب: تساعد هذه السمات القائد على خلق الثقة بقيادته لدى مرؤوسيه، والاطمئنان أن مصالحهم مصونة لديه (كنعان،2009).

المهارات الفرعية المنبثقة عن المهارات الإنسانية :

• **مهارة الاتصال والتواصل:** هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين مما يساهم في تحقيق المصداقية بين القائد ومرؤوسيه ، وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات ، وأن تكون المعلومات مفهومة بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة ، فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومتربط (Babarinsa, 2012).

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتيسير الاتصالات بينه وبين المرؤوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية ، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرؤوسين ، ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرؤوسين إليه (الأغا،2008).

• **مهارة تكوين العلاقات مع الآخرين:** القائد يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف العمل وأجزائه ومع الرؤساء والمرؤوسين وزملائه ، حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم في تحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود (Merrell,2012).

من الدلائل على توافر المهارة الإنسانية لدى القائد ، قدرته على التعامل مع الأفراد وما يتطلبه ذلك من قدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء أكانوا أعداءه أم أصدقاءه أو إدراكه الواعي لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البنّاءة ، وإفساح المجال لهم لإظهار روحهم الإبتكارية وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم (كنعان،2002).

• **بناء فرق العمل للتغيير :** تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة (أبو زعيتر،2009).

وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع ، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها ، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسئولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها ، فهي تساعد على إنجاز أعمال كثيرة وتطويرها والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة ، وكذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرعوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية (الأغا،2008).

• **تقدير الآخرين** إنّ من أهم مؤشرات توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على التأثير في الآخرين ، والنفوذ إلى قلوب التابعين من خلال حبه وتواضعه وتقديره لجهودهم وتقبله اقتراحاتهم وآراءهم ، والتقدير يوّلد الاحترام ويحقق الالتزام والتفاني في العمل .

ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد إلى المرؤوسين ، والمساندة للأتباع المتميزين الجادين في العمل ، وتفويض بعض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية ومشاركتهم في صنع القرارات.

فالقائد دائما يتحدث بلهجة الجميع لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين وأن التركيز على أهمية المهارات وضرورتها الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الإدارية ، فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية و الهامة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة وتحقيق أهدافها(كنعان،2009).

• **مهارة الإقناع**: تُعد مهارة الإقناع من أبرز المهارات التي يحتاج إليها القائد للتأثير على الآخرين بهدف توجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي يديرها ، وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل (الجابري،2009).

4) **المهارات الإدارية** : تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسته لعملية التأثير على الجماعة ، وقيادتهم نحو تحقيق الهدف ، ومعرفة علاقة ذلك بالتنظيم ، وبالمجتمع المحيط وبالموظفين (سقا،2012).

وهناك مهارات فرعية تتفرع من المهارات الإدارية ينبغي أن تتوفر لدى القائد لتأدية عمله وإيجازه بفعالية:

• **مهارة اتخاذ القرارات (Decision Making Skills)**: هذه المهارة تتطلب من القائد ضرورة عدم التسرع في اتخاذ القرار واستثمار المعلومات والتقدير الصحيح لاحتمال النجاح ، وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار ، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ، والقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب (أبو زعيتر،2009) ، فاتخاذ القرار السليم من بين البدائل المتاحة ، من أهم التحديات التي تواجه القائد ، ورغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد

وخبراته السابقة ، إلا أنه لا بد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة و الدقيقة ، فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار ، لا أن ينظر إلى كل قسم أو شخص كجزء منفصل ، بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل ، وأن ينظر إلى الحاضر والمستقبل ، فالنظرة الشاملة هي أحد أركان سلامة صحة القرار (الأغا،2008).

• **مهارة إدارة الاجتماعات واللجان (Meeting Management) :** هذه المهارة تتطلب من القائد تحقيق فعالية هذه اللجان والاجتماعات ، ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه ، وإعداد ورقة عمل وتوزيعها على المشاركين (أبو زعيتر،2009).

• **مهارة إدارة التغيير (Change Management):** القائد هو داعية التغيير و مطلوب منه أن يحدثَ التغيير في البناء والتنظيم ، مهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مده ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه ، يتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف أو رسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية وافتراضات الأحوال في المستقبل وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم ، والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية ووضع الخطط للتعامل مع الأفكار والمقترحات والعمل على حلّ المشكلات والقدرة على التعامل مع الحوادث ، كما أن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهمّ في إنجاح التغيير (الأغا،2008).

• **مهارة إدارة الوقت (Time Management):** إن تنظيم الوقت و حسن إدارته واستغلاله والاهتمام به واحترامه من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ، فوقت القائد ليس ملكه ، ولكنه ملك المرؤوسين والمنظمة ككل ، فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم و من أجل التنظيم أيضاً (الأغا،2008).

• **مهارة إدارة الذات (Self Management) :** تعرف مهارة إدارة الذات بأنها القدرة على ضبط التوازن وإجاده في حياة الفرد ، ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف ، فالقائد لا يمكن أن ينجح في قيادة مرؤوسيه ، والتعامل معهم ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه (أبو زعيتر، 2009).

• **مهارة إدارة الصراع (الخلافت) (Conflict Management)**

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية ، ولا تكاد تخلو مؤسسة من هذه الظاهرة ، والتي تشكل عبئاً على المديرين حيث يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات (أبو زعيتر، 2009).

ويقصد بإدارة الصراع التنظيمي : الطريقة أو الآلية التي يتبعها القائد ويمكن من خلالها توجيه الخلاف أو النزاع أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير والعاملين معه ، أو بين العاملين أنفسهم .

5) **المهارات الفكرية :** ويقصد بها قدرة القائد على إدراك الموقف ككل وتحليله إلى عناصره ، وابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات ، والتفنن في إيجاد الحلول لها ، والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة ، وعلى تنمية شبكة العلاقات الداخلية وإدراكها بعضها ببعض ، والعلاقات التي تربطها بالإدارة ومؤسسات المجتمع المدني في البيئة الخارجية (أبو زعيتر، 2009).

ويطلق عليها مسميات أخرى مثل : المهارات الإدراكية، والمهارات التصورية، المهارات العقلية ، والمهارات الذهنية.

وتنبثق من المهارات الفكرية أربع مهارات ، هي :

1. **القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب :** فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل ،

فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها، ومنهجاً اتخاذ القرار السليم واكتساب

ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل

المستقبلية. (Kalargyrou, Pescosolido & Kalargiros, 2012)

2. **التفكير الإبداعي:** قد يصادف القائلحياناً ١ مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً ، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي التصور ، وتعني الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة ، وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسون ، بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي (الأعيا، 2008).

3. **الاستنتاجات الأخلاقية:** القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد ، إلا أن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة. ولكن إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادراً على الاستنتاجات الأخلاقية ، وخطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي : التعريف بالمشكلة ، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة ، تطوير قيم وبدائل وحلول ، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم الدين والمهنة. (أبو زعيتر، 2009)

4. **التفكير الانعكاسي:** تطوير القادة لا يأتي من فراغ ، إذ يجب على القادة أن يكونوا رحيبين لاستقبال الأفكار المرتدة عن أدائهم من خلال وجهات النظر ، المتعددة ومن خلال القادة القداماء ، ومن خلال نظرائهم ، بل حتى مرؤوسيهم وأن يكونوا رحيبين لاستقبال الأفكار المرتدة ، ليس هذا كل شيء ، وإنما هو جزء من معادلة تطوير للقادة ، فعلى القادة أن يستمعوا إلى تلك الأفكار ويستخدموها والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها ، كما أن وعي القادة للتغذية

المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوماً لتطوير نفسه.

2.1.3 نظريات القيادة :

تعد النظريات التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية ، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط ، إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً ، وهناك من يرى أنها ظروف خاصة ، إذا وجدت ظهر القائد أو إذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريق رابع إلى التأكيد على أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين ، فإذا تغير هذا الهدف تغير القائد ، وأخيراً ، هناك من أكد الطبيعة التفاعلية للقيادة ، وأنها محصلة العديد من العوامل ، إذن فالقائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات ، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانات واستعداد للعمل ، والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة متداخلة.(الرقب،2010)

ومن خلال مراجعة عدد من الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ، ترى الباحثة أن نظريات القيادة الإدارية مرت بالمراحل الآتية:

1. **الرجل العظيم** : تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي مفاده أن القادة يولدون ولا يصنعون، ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة ، رؤاً القادة الذين احتلوا مكاناً عالياً في التاريخ الإنساني تمتعوا بصفات لم تأت بأعمال وبرامج مخططة ، وما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة .(الرقب،2010)

2. **نظرية السمات** تقوم النظرية على أن الفرد يملك مجموعة من الصفات الشخصية ، مثل: الذكاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والقدرة الحسنة والمهارة اللغوية والتقدير .

3. **نظرية الموقف:** تفترض هذه النظرية أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات نسبية

تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأنّ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وفقاً بروز

القيادة يعتمد على وجود المشكلات.(السبيعي،2009)

4. **النظرية التفاعلية:** نتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة ، ظهرت النظرية

التفاعلية التي تجمع بين كل من نظرية السمات والنظرية الموقفية فالقيادة الناجحة في

هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، لكن تعتمد على

قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة .(الرقب،2010)

النظريات الإدارية الحديثة في القيادة: من خلال دراسة الباحثة لأدبيات المهارات القيادية ، رأّت

لّه من الضروري التطرق إلى موضوع النظريات الإدارية الحديثة في القيادة لما لها من ارتباط

كبير في المهارات القيادية ، التي هي في الأصل أساس لتلك المهارات .

أولاً: نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية):

يقوم هذا النمط من القيادة على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس . فالقائد يقدم

الاحتياجات المادية لمرؤوسيه مقابل عقد يلزمهم بعمل كلّ ما يُطلب منهم من أعمال ، وهناك

ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية أوردها الباحث (الرقب،2010) في رسالته.

• المكافأة الطارئة (المشروطة) وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.

• الإدارة بالاستثناء : وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ ، وذلك من خلال

استخدام التعزيز السالب أو الموجب.

• الإدارة بدون تدخل : حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل.

ثانيا: نظرية القيادة التحويلية

يعد بيرنز (Burns) هو مؤسس هذه النظرية عندما ميزها عن القيادة الإجرائية عام 1985م، ثم قام باس (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1978م ، والقيادة التحويلية كما يصفها بيرنز في (سقا،2012) وهي عبارة عن عملية يقوم بها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف الأتباع بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها ، وتتكون من أربعة عناصر كما ذكرها المؤلف (كوزس، 2005) و هي :

- التأثير والجادبية : وتعني قدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة ، والإحساس بالرسالة العليا للمنظمة.
- الدفع والإلهام : وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين .
- التشجيع الإبداعي: وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل الأتباع يتصدون لحل المشكلات بطرق إبداعية.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية : وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه ، والتعامل مع كل واحد منهم بالطريقة التي تناسبه.

2.2 إدارة التغيير التنظيمي

2.2.1 مقدمة

2.2.2 التغيير التنظيمي

2.2.3 أهمية التغيير التنظيمي

2.2.4 أسباب التغيير التنظيمي

2.2.5 خصائص إدارة التغيير التنظيمي

2.2.6 أهداف إدارة التغيير التنظيمي.

2.2.7 أنواع التغيير التنظيمي وتصنيفاته .

2.2.8 مجالات التغيير التنظيمي.

2.2.9 أنماط إدارة عملية التغيير التنظيمي.

2.2.10 استراتيجيات التغيير التنظيمي

2.2.11 نماذج إدارة التغيير التنظيمي

2.2.12 مقاومة التغيير التنظيمي

2.2.1 المقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحولت الكبيرة على كافة الأصعدة ، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، الأمر الذي أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من أبرز سمات المجتمعات الحديثة.

لذلك أصبح التغيير باتفاق الباحثين والمفكرين أبرز سمات العصر الحديث ، ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً ، بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث .

فمراعاة أن العصر الحالي هو عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات ، إضافة إلى هندسة العمليات ، وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل في تطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر و مستجداته وتقنياته ، وذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة التفكير بها وتشكيلهم ، كما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة (سقا،2012).

وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة ، وإنما هي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع و الابتكار في ممارساتها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما : حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى (الهبيل،2008).

ويعتبر التعليم الجامعي بؤرة اهتمام المجتمع والحكومات، لذا ينبغي أن يكون التغيير الإداري في الجامعات تغييراً مخططاً ومدروساً ، وليس التغيير من أجل " تحول ما " ، إذ إنّ التغيير غير المدروس يؤدي إلى حدوث أزمات في إدارة التعليم الجامعي تمتد آثاره لتشمل ضعف مخرجاته وتدني جودته ، أما التغيير الهادف والمخطط فإنّ احتمال عثراته يكون قليلاً ، وعلى الرغم من

ذلك فإنَّ التغيير المخطط لا يخلو من الأعباء والعقبات التي قد تأتي على شكل عدم الاستقرار المهني والوظيفي (الأصبحي، 2007).

2.2.2 التغيير التنظيمي:

يعرف "التغيير التنظيمي" بأنه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال للضغوط اليومية التي تنشأ من التقدم الملموس وغير الملموس في الأمور المادية والأفكار (القواسمة، 2005).

هذا وتختلف تعريفات "التغيير التنظيمي" باختلاف النظرة إلى مجال التغيير ووسائل تحقيقه وأهدافه وأبعاده :

فهناك منَ يقتصر لتغيير التنظيمي على إدخال تغييرات في سلوكيات الأفراد وهناك منَ ينظر إليه على أنه إدخال تغييرات على النظم الداخلية للمنظمة من هيكل وتكنولوجيا وعمليات تشغيل وغيرها باستخدام مجالات المعرفة.

وبالتالي فإنَّ التغيير هو عملية معقدة يصاحبها معوقات وتحديات كثيرة، وبالتالي لا بد من فهمها ووضع الخطط الكفيلة للتعامل الفعَّال معها وتفاديها، حيث ينبغي الإدراك الواضح لأهمية التغيير وعملياته ومدى شموليته وتأثيراته المحتملة وكيفية معالجته والإدارة الفعَّالة له، وينبغي اعتباره عملية وليس حدثاً قائماً بحد ذاته، وألا يُنظر إليه على أنه مخرجات أو نتائج وإنما عملية مكتملة بوجود أفراد يركزون على اكتساب مهارات ومعتقدات ومفاهيم وسلوكيات عديدة (الأصبحي، 2007).

التغيير التنظيمي هو تغيير موجه وهادف يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل، فعملية التغيير التنظيمي إن لم تسبقها عملية تهيئة للقادة والتابعين قد تؤدي إلى المقاومة والرفض، وقد تصل المقاومة إلى حد العنف وفشل عملية التغيير، ولا بد من التمييز بين التغيير

كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول ، إن إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر (الغيلاني،2005).

اختلف العلماء والمتخصصون على وضع تعريف واحد للتغيير سواء كانوا علماء إداريين أو اجتماعيين أو تربويين أو نفسانيين أو غيرهم ، ولذلك تعددت التعريفات حول التغيير .

فعرف اللوزي (كما ورد في الغيلاني،2005) التغيير بأنه "إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسين ، هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات".

والتغيير في أبسط صورته كما عرفه عماد الدين ، المشار إليه في (سقا،2012) ، بأنه " عملية تشمل سلوك الأفراد والهيكل التنظيمية ونظْمُ الأداء وتقويمها ، والتكنولوجيا ، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة".

ومما سبق يمكن تعريف التغيير بأنه عملية تحويل وانتقال من الوضع الراهن للجامعات إلى وضع آخر منشود لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة وبطرق وأساليب معروفة .

2.2.2.1 مفهوم إدارة التغيير :

وإدارة التغيير في (السبيعي، 2009) تعني : تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعداد ترتيب ، الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي ، وتتجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

وعرّف العطيات إدارة التغيير بأنها الاستعداد المسبّب من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية وقانونية ومادية وزمنية) بكفاءة وفاعلية

للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات ،وبأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة (الاصبحي،2007) .

إدارة التغيير في دراسة (السبيعي،2009) بأنها " إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية".

وترى الباحثة ، بالاعتماد على التعريفات السابقة أن إدارة التغيير هي عملية تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسة وسياساتها، أو قيم الأفراد والجماعات واتجاهاتهم فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها ، أو في أساليب طرق العمل ووسائله .

2.2.2.2 مفهوم التغيير التنظيمي:

وعرّف (ماهر،2010) التغيير التنظيمي بأنه خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة التي تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة ، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة .

ويعرّف (عبوي،2007) التغيير التنظيمي :هو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

ويعرّف (عبيد،2009) التغيير بأنه "إحداث تعديلات مدروسة في أي عنصر من عناصر التنظيم لتحقيق أهداف محددة .

التغيير التنظيمي هو ظاهرة مرافقة لنمو المنشأة وتطورها، ويعبر عن الانتقال من مرحلة سابقة أصبحت غير متكيفة مع البيئة إلى مرحلة مرغوب فيها تمتاز بمواصفات تجعل المنشأة أكثر قابلية

للبقاء، ويمكن أن يكون التغيير شاملاً بحيث تمس عملياته المنشأة كلاً ، مثل نشاطاتها وهيكلها وتكنولوجيتها وثقافتها وجانبها الاجتماعي (زرّوق، 2010).

من منطلق التعريفات السابقة ترى الباحثة أن التغيير التنظيمي جهد طويل المدى يركز على البعد الإنساني والهيكلية والتكنولوجي بوضع مخطط هادف وموضوعي بعيداً عن العشوائية ، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

2.2.3 أهمية التغيير التنظيمي:

وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهمّ أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هيكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة (حسين، عبد الفتاح، 2010)، وأهمية إدارة التغيير تكمن بأنها مزيج من العلم والفن (Merrell, 2012) وتظهر هذه الأهمية من خلال التالي:

- 1) الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات ، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال ، ولّى سيادة روح التفاؤل ، وتظهر المبادرات الفردية والجماعية ، وتتجلى الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية المشاركة الإيجابية وجدواها ، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدين لفترة طويلة من الزمن (عبيد، 2009).
- 2) تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون (الرقب ، 2008).

3) إنكفاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير الطاقات وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلائم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي من خلال الآتي : (عبيد،2009).

أ- عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
ب-عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استُهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل .

ت- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة (الرقب ،2008).

4) التوافق مع متغيرات الحياة : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة ، وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح (السبيعي،2009).

5) زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية ، وذلك من خلال:

أ- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء مثل : الإسراف، والتالف والضائع ومعالجتها.

ب- معرفة نقاط القوة وتأكيدتها مثل : تحسين مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين . والولاء والارتباط بالعمل (عبيد،2008).

6) تطوير الهيكل التنظيمي: إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية ، وقلة تعدد المستويات التنظيمية العمودية ، واللامركزية في صناعة القرار ، توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية (السبيعي،2009).

2.2.4 أسباب التغيير التنظيمي:

أ- الأسباب الداخلية : (Internal Sources)

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها، ومن

بين هذه القوى : (حماد، 2011).

1. تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها.

2. تدني معنويات العاملين.

3. إدخال أجهزة ومعدات جديدة .

4. ندرة القوى العاملة .

5. ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

ب- الأسباب الخارجية : (External Sources)

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبينها،

ومن أهم القوى الخارجية التي تدفع التغيير التنظيمي : (حماد، 2011).

1. التنافس الحاد بين المنظمات.

2. التطورات التكنولوجية المتسارعة .

3. الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة جميعها.

4. التقادم السريع للمنتجات سواء كانت سلعاً وخدمات .

5. التغيير في طبيعة القوى العاملة وتركيبها ويشمل ذلك القيم والأهداف والمستوى التعليمي.

2.2.5 خصائص إدارة التغيير التنظيمي :

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة لا بد من الاهتمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة لإنجاز التغيير المطلوب في المؤسسات ،وتنقسم الخصائص الرئيسية للتغيير من حيث الأهمية إلى عَشرَ خصائص ألا وهي:

- 1) الاستهداف : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى تحقيق هدف ، وتسعى إلى غاية معلومة متفق عليها مقبولة من قوى التغيير (عبوي،2007).
- 2) الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها (الوسمي،2006).
- 3) التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى واحتياجاتها وتطلعاتها المختلفة لعملية التغيير (عبيد،2009).
- 4) الفاعلية يتعين أن تكون إدارة التغيير فعّالة ، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وهي تعني العمل على بذل الطاقة المتوفرة والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة من خطة إدارة التغيير على الوجه المطلوب وفي الوقت المحدد (الرقب،2008).
- 5) المشاركة: لإحداث المشاركة الواعية لا بد من إيجاد التفاعل الإيجابي بين العاملين على إدارة التغيير وبين قياداتهم ليحيط كل منهم بالتغييرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم، ومن ثم تنفيذهم للتوجيهاتتبدقة وإيجابية (شقورة،2012).

6) الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولمّا كان القانون القائم في المنظمة ، قد يتعارض مع اتجاهات التغيير ، فإنه يتعين أولاً تعديل القانون وتغييره قبل إجراء التغيير ، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية (الغيلاني،2005).

7) الإصلاح : وهو صفة من صفات نجاح عملية التغيير ، إذ لا بد من أن يتم في هذه المرحلة إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجته، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل و متكامل للمجتمع ، وللكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير (عبيد،2009).

8) الرشد: والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير ، إذ يخضع كل قرار ، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد ، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر (عبيد،2007).

9) القدرة على التطوير والابتكار: فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً ، فالتغيير يعمل على الإلقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه (شقورة،2012).

10) القدرة على التكيف السريع مع الأهداف: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية المنظمة و فاعليتها (الغيلاني،2005).

2.2.6 أهداف إدارة التغيير التنظيمي :

إنّ الجهود المبذولة من قبل المنظمات تجاه عملية التغيير غالباً ما تكون موجهة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال تكامل رغبات الأفراد ذات العلاقة بالنمو والتطور مع أهداف المنظمة ، ويعد تحديد أهداف التغيير من أهم الأسس والاعتبارات لإنجاح عملية التغيير ، ومن أهم أهداف التغيير ما يلي:

- 1) زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية ، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة ، مما يجعل منها نظاما متجددا(عبيد، 2009).
 - 2) إيجاد المناخ الذي يتصف بالديمقراطية و زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة ، و زيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها (الرقب، 2008).
 - 3) المطابقة بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف التنظيم والأفراد العاملين وحاجاتهم (القواسمة، 2005).
 - 5) فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات ، والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة (السبيعي، 2009).
 - 7) تغيير الأنماط القيادية في المنظمة والتحول من أنماط بيروقراطية إلى أنماط تهتم بالعاملين وتتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات (الحري، 2011).
 - 8) تطوير نظم العمل وأساليبه وتحديثها وتبسيطها وتكييفها وتعديلها في ضوء التغييرات (الرقب، 2008).
 - 9) إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريقة سليمة يقبلها الأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي (القواسمة، 2005).
- وتعتبر الأهداف السابقة من أهم الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها من خلال الاستجابة لقوى التغيير، وتلك الأهداف تتعلق بالمجالات التي سيشملها التغيير من هيكل تنظيمي والتغيير في الأفراد والتكنولوجيا وأخيرا التغيير الاستراتيجي.

2.2.7 أنواع التغيير التنظيمي و تصنيفاته:

تعددت أنواع التغيير وتتنوعت تبعاً للموقف أو المجال الذي يحدث فيه التغيير، ويتعين على المسؤول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه .

أولاً: أنواع التغيير وفقاً للمنهج (التغيير المخطط والتغيير العارض):

إن عملية التغيير يجب أن تكون عملية مخططة وهادفة بعيدة عن العشوائية والشخصية والمزاجية، وعلى إدارة المنظمة أن تدير عملية التغيير بحكمة ووعي حتى لا تترك المنظمة في مهب الريح تتحكم الظروف والصدفة بوجود المنظمة وكيانها (خليل، 2003).

التغيير المخطط: هو التغيير الهادف النابع عن قصد ، ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة (عبيد، 2009).

التغيير العارض (العشوائي): هو التغيير الذي لا يخضع للتخطيط ، بل يحدث مصادفة دون تدخل من أحد وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل التكنولوجية أو الطبيعية أو الديمغرافية ، وبالتالي فهو ليس لديه خطه مرسومة ويطلق عليه اسم التغيير (الجابري، 2009).

ثالثاً: أنواع التغيير وفقاً للنطاق (التغيير الشامل والتغيير الجزئي)

التغيير الشامل: يهتم بكل الجوانب الاجتماعية والإنسانية والتكنولوجية وغيرها، ولكن يعاب عليه ارتفاع التكلفة (الزهراني، 2008) .

التغيير الجزئي: هو التغيير الذي يتناول جانباً واحداً من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى وهذا قد يحدثُ خطورة قد تؤدي إلى عدم توازن المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير بحكم المقاومة الشديدة ، ومثال ذلك التركيز على الأهداف مثلاً (الوسمي، 2006).

رابعاً: أنواع التغيير وفقاً للمضمون (التغيير المادي والتغيير المعنوي)

التغيير المادي: يهتم بالتكنولوجيا (بيئة العمل المادية) دون الاهتمام بتدريب العاملين عليها

وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتشغيلها ويعتبر هذا التغيير سطحياً وغير مجد (الزهراني، 2008).

التغيير المعنوي: يهتم بالجانب السلوكي بتغيير سلوك العاملين، وتغيير طرق أداء العمل أي

(تغيير المواقف والاتجاهات الفردية والجماعية) (الغيلاني، 2005).

وقد تكون بعض المؤسسات قد أحدثت تغييراً في معداتها وأجهزتها لتصبح، متطورة ولكن أنماط

سلوك العاملين وأساليب العمل فيها بقيت على رتبتها وجمودها، وهنا يصبح التغيير سطحياً وغير

فعّال. لذا فالتغيير المادي يجب أن يتلائم مع التغيير المعنوي ليصبح ذا قيمة وفائدة

(الحري، 2011، ص71).

خامساً: أنواع التغيير وفقاً للسرعة (التغيير السريع والتغيير التدريجي):

التغيير المتدرج أو البطيء: ويبدأ بالأمر البسيطة التي يسهل قبولها، ثم يتدرج إلى الأمور

الأكثر تعقيداً وصعوبة، ويمتاز هذا النوع من التغيير بأنه أكثر رسوخاً ومتانة، ويركز على

النواحي الثقافية والسلوكية (القواسمة، 2005).

التغيير السريع: هو يرتبط عادة بالتغييرات الإجرائية البسيطة (الزهراني، 2008)، والذي يركز

على الهيكل والعمليات.

يكون التغيير التدريجي البطيء عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، ولكن اختيار

السرعة أحياناً لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف التي حدث التغيير بموجبها

(الحري، 2011).

سادسا: أنواع التغيير وفقا للحدثة (التغيير التقليدي والتغيير الحديث)

التغيير التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات وترميم الأضرار التي يسببها التغيير ، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة ، وغالبا ما تكتفي الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

التغيير الحديث: ويتمثل هذا الأسلوب في توقع التغيير وتبنيها والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يمكن تحقيق أفضل النتائج ، وهو أسلوب هجومي في طبيعته ، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير (مرزوق، 2006).

2.2.8 مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين في مجال التغيير التنظيمي ، وذلك لأهميتها ، وينتقل التغيير إلى عدة مجالات مختلفة في المنظمة ، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه ، ومن أهم مجالات التغيير التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة.

1. التغيير في الاستراتيجية:

التغيير التنظيمي يبدأ بإعادة النظر في استراتيجية المؤسسة ورسالتها ، وعلى هذا الأساس رُفِّعَ التغيير الاستراتيجي يتطلب إجراء تغييرات أخرى ، مثل التغيير في التكنولوجيا والهيكل والثقافة التنظيمية ، وقد يكون تغيير الاستراتيجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط (مرزوق، 2006).

يرتبط معنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل وهو خطوة للمستقبل ، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة (الحريري،2011).

ويقصد بالاستراتيجية الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية. (عبد الإله،2006).

ولصياغة الاستراتيجيات وتكوينها ، فان ذلك يتطلب الإجراءات التالية:

• تحديد فلسفة الجامعة وغرضها ورسالتها.

الرسالة : تمثل الرسالة عنصراً مهماً ، وأساسياً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كَثْرٌ أب كثيراً مفهوم الرسالة ومن تلك المفاهيم كما ورد في (الدجني، 2006) بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاؤها وأسواقها ، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها.

• وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة

•اختيار الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف:

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية ، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، فالأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية،

- وتعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
- العوامل التي تساعد في نجاح التغيير في الاستراتيجية كما ذكرها (الفرا،2005)
- (الدجني،2006).
- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيدا عن التخمين والحدس.
 - أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
 - أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجموعات إلى تنمية ذاتها وتطويرها.
 - أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان .
 - أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطوير.
 - أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
 - أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.
 - وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي .
 - هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة .
 - توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط .
 - توفر صورة واضحة عن بيئة المنظمة وإدراك القصور جيدا.

2. التغيير في الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو : البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، ويوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها(عبيد، 2009).

التغيير في الهيكل التنظيمي من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي ، والذي يشمل: إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع القرار واتخاذ (Dessler,2011) ، و يتم التغيير في هذا المجال في مكونات الهيكل التنظيمي الذي يتكون من السلطات والمسؤوليات والمساءلة والأنظمة والتعليمات والأهداف وخارطة الأجور ونظام التعيين والاختيار والترقيات وخطوط الاتصال وآلية اتخاذ القرار ومراكز القوى والنفوذ وساعات العمل اليومي (خليل،2003) ، و استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة، أو تغيير خطوط الاتصال، أو هيكل السلطة ، أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو في المسميات الوظيفية، أو عدد الموظفين في كل قسم أو تغيير في السياسات والإجراءات(Schroeder,2001).

إن المنظمات كالبشر قد تتغير بالكامل أو يتغير جزء معين منها أو عدة أجزاء من أجل الوصول إلى الهدف المنشود (الطيبي،2011).

و التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يكون أحيانا نتيجة لأولئك الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المنظمة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم ، وعليه فاتجاه الإدارات العليا وسياساتها ،و الذين يمتلكون السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة (Diefenbachia,2007).

التغيير التكنولوجي:

يستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم العمل وأساليبها المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة ، لذا فهي تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج ، أو نظام جديد في فرز الأفراد الجدد واختيارهم ، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين (ديري،2010).

إذا كان التغيير التنظيمي يهدف أو يركز على الأداء والإنتاجية ، فإن التغيير التكنولوجي يركز على كل من الأداء والعاملين ، حيث تتم المحاولة لجعل الوظيفة أسهل والجهد المبذول أقل عن طريق استخدام الوسائل الآلية الحديثة ، وينطوي على ذلك أن تقوم المنظمة بإجراء عملية التغيير التكنولوجي في الطرق والوسائل والإجراءات، مما يولد طرقاً ووسائلوا إجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة (خليل، 2003).

ومن التغييرات التكنولوجية التي يمكن إجراؤها :

1. تغيير طريقة الإنتاج أو الأداء على سبيل المثال تطوّر من أسلوب خطوط الإنتاج إلى أسلوب الأداء من خلال جماعات العمل (عبيد، 2009).
 2. التحسين في وسائل الإنتاج المستخدمة على سبيل المثال استخدام الآلات بدلا من العمل اليدوي أو استخدام آلات أكثر حداثة عندما يكون النظام الآلي مطبقاً منذ البداية (ديري، 2010).
 3. الحوسبة ، حيث إنّ أغلب المنظمات اليوم لديها أنظمة معلومات إدارية متطورة تربط العاملين في المنظمة بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية (عبيد، 2009).
- ويمكن تصنيف أسباب تغيير التكنولوجيا كما أوردها (عبيد، 2009):**

- زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على منتجات المنظمة، فقد تلجأ المنظمة إلى تغيير لزيادة الطاقة الإنتاجية نظراً لزيادة الطلب على منتجات المنظمة.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المنظمة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد، كذلك استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى تقليل الفاقد.
- تحسين الجودة، قد يكون السبب في التغيير التكنولوجي هو تحسين جودة الخدمات المقدمة.

- التقادم وتدهور المعدات ، حيث تصبح الآلات والعمليات اقل كفاءة اقتصادياً نتيجة ضعف الصيانة، وعدم توفر الأدوات الاحتياطية.

3. تغيير الأفراد :

يعتبر تغيير الأفراد من أصعب مجالات التغيير التنظيمي ، ويلعب السلوك الإنساني في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي ، حيث يتوقف إحداث التغيير بدرجة كبيرة على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجازه فهم الذين يشكلون رؤية المنظمة وقيمها ورسالتها (Garg & Singh,2006).

ويتم إدخال التغيير التنظيمي في مجال الأفراد عن طريق:

أولاً: المهارات والأداء : ويستخدم لذلك ثلاثة مداخل:

- الإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة و إنتاجية إلا أن هذا يصعب تحقيقه.

- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد (البلوي،2000).

- تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم من خلال إكسابهم مهارات جديدة (Case,1997).

ثانياً: نمط القيادة:

فالقائد يجب أن يمثل قدوة حسنة في قيمه واتجاهاته وسلوكياته، كذلك يجب أن يكون القائل قادراً على توضيح ما يريدوهو إيصاله لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين،

فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم ، وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل في تعديل سلوك العاملين (عبيد،2009).

ثالثا: نظام الحوافز والمكافآت:

فإن حسنت صياغته يمكن أن يثير دوافع العمل الجاد، فالمدير يجب أن يكون قادراً على تحفيز العاملين للقيام بالتغيير المطلوب، كذلك يجب تقويم نظام الحوافز بشكل دوري وبمنهج علمي نظراً لتغيير تحفيز العاملين بتغير الوقت والظروف والأشخاص، وطبيعة العمل، آخذين بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والأداء والأدوار الشخصية ومرحلة التقدم المهني ، وكذلك طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها العاملون أو المهنيون (Gilley, Jerry & McMillan, 2009).

رابعا: فتح قنوات الاتصال لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

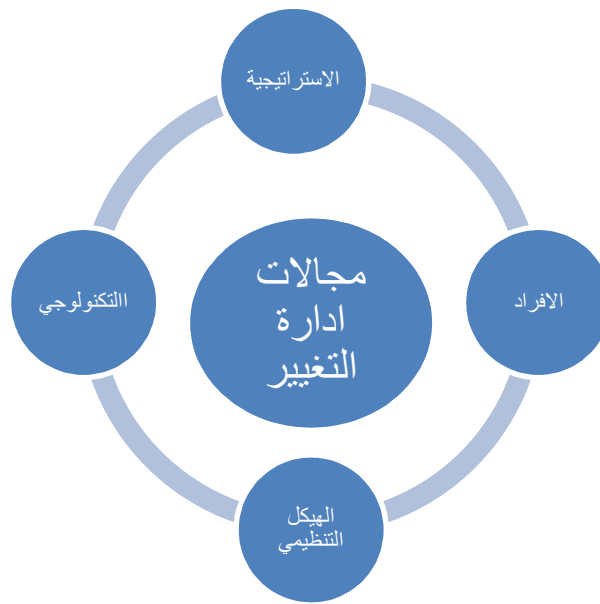
قنوات الاتصال بين الأفراد والإدارة لها تأثير كبير في تبادل المعلومات وتقوية العلاقات بين الأفراد والإدارة، ويعتبر الاتصال نشاطاً أساسياً في تحديد نوع السلوك الإنساني، من خلال نقل المعلومات وتبادلها بين الإدارة والعاملين، وإذا لم يتم الاتصال بالشكل المطلوب ، فقد يؤدي إلى تدهور العلاقات، مما يؤدي سلباً على التغيير المنشود، ويعتمد ذلك على مدى كفاءة وسائل الاتصال في المنظمة (خليل،2003).

خامسا: القيم السائدة داخل المنظمة

يصعب تغييرها لأنه فبالنسبة للفرد هي معتقدات طويلة الأجل يكتسبها ويحرص على الحفاظ عليها، فتصبح جزءاً من تفكيره وموجهاً لسلوكه ، وبالتالي محركاً لطاقاته وقدراته ، فإذا ما تعارضت هذه المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد فسينتج عن هذا تصدّع بين العاملين وأرباب العمل، وبالتالي فشل المشاركة في نفس المعتقدات وطرق أداء العمل ، وهذا سيؤدي إلى التأثير سلباً على أهداف المنظمة. ولتفادي الوصول إلى مثل هذه الحالة، على الإدارة القيام بنشر

وتبني قيم سليمة وتبذرها بين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها (McLagan,2002).

شكل 2 مجالات ادارة التغيير التنظيمي



المصدر: تصميم الباحثة

2.2.9 أنماط إدارة عملية التغيير:

هناك في الواقع أكثر من نمط للتغيير في المنظمات ، حيث يتوقف نمط التغيير المطبق على ظروف المنظمة وبيئتها من جهة ومن جهة أخرى على طبيعة الأهداف المراد تحقيقها من مشروع التغيير ، وبشكل عام يمكن حصر هذه الأنماط فيما يلي : (شقورة،2012).

• **التغيير الذي يبدأ من الأعلى إلى الأسفل** : ويحدث هذا النمط وفقا لخطوط السلطة الرسمية ، حيث تتولى الإدارة العليا ، وضع سياسات التغيير وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة التغيير وتوجيهه دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة.

يصلح هذا النمط عندما تتبنى المنظمة التغيير الاستراتيجي حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن مشروع التغيير وقراراته، وعادة ما يتميز هذا النمط بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير الرئيسي في المنظمة ، ولكن يعاب على هذا النمط أنه قد يولد مقاومة من المستويات الإدارية الأقل ، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل أعباء التغيير أو غير متفهمة لضرورات التغيير ومتطلباته.

• **نمط التغيير الذي يبدأ من الأسفل إلى الأعلى:**

يفترض هذا النمط وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير التنظيمي، حيث يتوافر التشجيع الكافي للعاملين لأخذ المبادرة لاقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية والتكتيكية مع تمسك الإدارة العليا بمسئولياتها عن مشروع التغيير والتطوير الاستراتيجي ، وفي حالة افتقار المنظمة للمناخ المشجع للابتكار والتطوير في المستويات الأقل أو في حال عدم التزام الإدارة العليا بتشجيع المبادرات وتأييدها وعدم دعمها لتنفيذ مشاريع التغيير والتطوير المقترحة ، فإن مصير هذا النمط سيكون الفشل.

• **نمط التغيير والتطوير المتكامل:**

يقوم هذا النمط على المشاركة من جميع المستويات الإدارية في تقرير التغيير والتطوير المرغوب وإحداثه ، وفي ظل هذه المشاركة يمكن تكوين فرق أو جماعات عمل من المستويات التشغيلية لتقديم المقترحات ، ولمتابعة تنفيذ برامج التغيير والتطوير، كما أن هناك نظاماً لمكافأة أصحاب الأفكار المتميزة.

يتميز هذا النمط المتكامل والقائم على المشاركة رياً الجميع بالمنظمة رؤساء ومرؤوسين يكونون مسئولين عن نجاح مشروع التغيير والتطوير ، وبالتالي تقل احتمالات المقاومة نظراً لمشاركة أغلبية الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية وقبولهم لمتطلباته وأعبائه.

2.2.10 استراتيجيات التغيير التنظيمي:

إنّ عملية التغيير ليست بالأمر السهل الذي يحدث عشوائياً، بل هو عملية مدروسة ومخططة، ولتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، لا بد من وضع الاستراتيجيات المناسبة، ومنها:

أولاً: الاستراتيجية العقلانية التجريبية (Empirical-Rational Strategy)

تفترض هذه الاستراتيجية أنّ العاملين في المنظمة عقلانيون ويتصفون بالرشد، ومؤهون لتقويم هذه الحقائق وقادرون على تعديل سلوكهم ، (عبيد، 2009، ص 37) وهي تتعامل مع الإنسان على أساس عقلانيته وسعيه لتحقيق مصالحه الذاتية ، لذا فالفرد والجماعة سوف يقبلون بالتغيير إذا كان يحمل فوائد ومزايا ، وبما أن الفرد عقلاني ومدفوع بمصالحه الشخصية ، فيجب إقناعه بتلك الفوائد مع ضرورة تبني سياسة تعليمية حتى يقبل التغيير (الفانز ، 2008) .

وتتفرع من هذه الاستراتيجية عدد من الاستراتيجيات نذكر منها :

1. استراتيجيات التعليم المستمر:

وهذه الاستراتيجية تفترض أنّ العاملين عندما يكونون على درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم سيكونون قادرين على إدراك المشاكل وتحديد الحلول مما ينعكس إيجابياً على الأداء (عبيد، 2009).

2. استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية:

إنّ الفكرة الأساسية هي إجراء مسح كبدائية لعملية التغيير من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم باستعمال استقصاءات، ونتائج هذه الاستقصاءات تقدم لمجموعات من الأفراد للوصول إلى

نتائج ، وبالتالي القيام بالإجراءات التصحيحية، ثم تجمع بيانات مرة أخرى بعد إجراء العمليات التصحيحية ويتم التقويم بناء على النتائج لعملية التصحيح (عبيد،2009).

ثانيا : إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة (Normative-Reductive Strategy)

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات وعدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأفراد والمؤسسات بضرورة التغيير أو عدم الرغبة فيه أو الخوف منه ، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم ، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه ، ومن ثم يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف ، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه (الوسمي،2006) .

تحاول استراتيجيات الإقناع إحداث التغيير من خلال التحيز المقصود في تصميم البيانات والمعلومات وتقديمها للأفراد، ومن الأساليب المتبعة (عبيد،2009).

1. التثقيب المتتابع:

والهدف هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي.

2. أسلوب التشابه:

ويقوم هذا الأسلوب على استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي، إلا أنه غير مرتبط به مباشرة.

3. أسلوب الضغوط الاجتماعية:

فمن المعروف أن الجماعة تمارس ضغطاً على أفرادها لضمان الانسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير قيمها.

4. أسلوب تشتيت الذهن:

تشير تجارب علم النفس الاجتماعي إلى أن عملية الإقناع تكون أسهل عندما لا يكون الأفراد المراد إقناعهم واعين بشكل مسبق لمحاولة الإقناع ، وعندما يتم إدخال قدر كافٍ من تشتيت الذهن في صميم محاولة الإقناع.

ثالثاً: استراتيجيات القوة:

تقوم هذه للاستراتيجيات على افتراض أن الأشخاص الأقل سلطة سوف يخضعون لمن هم أكثر منهم سلطة ، ويتم التغلب على أشكال المقاومة ومظاهرها كافة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف ويقاوم التغيير (البلوي، 2005).

وعلى الرغم من أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بكفاءة عالية، إلا أن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك ، والمعايير التي يتحدد على ضوءها مدى ملائمة استراتيجية معينة لموقف محدد تشمل التكاليف المتوقعة ، ومواطن القوة والضعف فيها ، والتحليل الواقعي لعملية المقاومة ، ومقدار السلطة الممنوحة للمسؤول عن التغيير ، ومع اختلاف الظروف وتنوعها يظل موضوع تحديد الاستراتيجية أمراً مرتبطاً بمهارة القادة الإداريين وقدرتهم في تحديد ذلك (أحمد ، 2011).

2.2.11 نماذج إدارة التغيير:

هناك العديد من نماذج التغيير التي وإن اختلفت في بعض الجزيئات ، إلا أنها تؤكد في مجملها عملية التغيير وإدارته ضمن خطوات منظمة وواضحة .

1. نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)

لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات،

فقد ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية : (Carter,2008)

أولاً: مرحلة إذابة الجليد "De freezing" التهيئة للتغيير .

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحاضر ، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما ، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد (عبيد،2009).

ويعتبر كثير من الكُتِّب والباحثين أنَّ هذه المرحلة مهمَّة جداً ، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير ، وكثيراً ما تفشل جهود التغيير ومحاولاته نتيجة إهمال هذه المرحلة ، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير ، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة ، عن طريق إلغاء المعارف والمهارات الحالية أو استبعادها (مرزوق،2006).

ثانياً : مرحلة التغيير " Changing " .

العمل على إحداث صدمة لدى الأفراد بالأقوال أو الأفعال للتخلص من الوضع الراهن وعدم الركون والاستقرار لما هو قائم.

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكارٍ وأاليبٍ ومهاراتٍ عمل جديدة ، بحيث تتوافر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم ، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم (الرقب،2008).

ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد "Refreezing" .

التقليل من القلق وعدم الاستقرار عن طريق مشاركة العاملين بالرؤية والتواصل المستمر معهم، وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم اكتسابه للأفراد من مهارات ، وأفكار ، واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير ، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره ، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة ، وتعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا (السيبي،2009) .

2. نموذج إيفانسفتش IVANCEVICH وزملائه:

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه (لوين) إطاراً لعملية التغيير ، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد من الباحثين والكُتاب نماذج أكثر تفصيلاً ، ومن هؤلاء الباحثين إيفانسفتش IVANCEVICH وزملاؤه ، وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي (عبيد،2009).

1. قوى التغيير : وهي تمثل القوى ومسببات التغيير التي تدفع المنظمة إلى التغيير ، وقد تكون داخلية أو خارجية.

2. الاعتراف بالحاجة للتغيير : تستطيع إدارة المنظمات أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصائيات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة ، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح ، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة قوى التغيير وكثافتها .

3. تشخيص المشكلة : فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء ، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع .

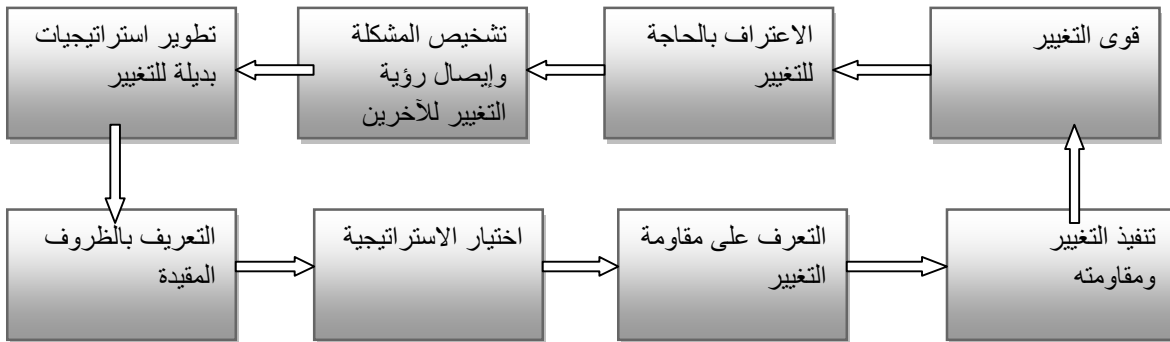
4. تطوير بدائل التغيير واستراتيجياته : تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، التغيير التكنولوجي)

5. تعريف المحددات (الظروف المقيدة) : يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ، منها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة ، ويعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها للتغيير لمقترح أمراً ضرورياً لنجاح التغيير وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ بالحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة ، فإنّ مثل هذا التغيير قد يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات.

6. مقاومة التغيير : على الإدارة أن تدرك أنّ مقاومة التغيير أمر طبيعي ، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها .

7. تنفيذ التغيير ومتابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ، ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى ، وفيما يتعلق بالمتابعة فإنها تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة كما أنّ المعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير؛ لأنّ التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

شكل 3 خطوات التغيير



المصدر : إعداد الباحثة

3. نموذج كوتر (Kotter, 1990): المكون من ثماني مراحل للتغيير من النماذج الشاملة والذي

حقق نجاحا عند تطبيقه في عدد من المؤسسات حيث اشتمل على العناصر الأساسية لعملية

التغيير ضمن ترتيب منظم ، على النحو الآتي : (Bonvillian, Pearse, 2000)

- المتابعة المستمرة والسريعة لعملية التغيير .
- توفير الوضوح في مراحل التغيير وأهدافه وعملياته.
- تطوير الرؤية والاستراتيجية باستمرار .
- إيصال رؤية التغيير للآخرين .
- تفويض صلاحيات واسعة المدى.
- توليد مكاسب قصيرة الأجل.
- تعزيز المكاسب المحققة لبناء قوة دافعة للمضي قدما.
- ترسيخ التغيير وثباته في ثقافة المؤسسة (Gilly, Jerry, McMillan, 2009).

4. أنموذج (ADKAR) :

ويتكون من خمسة عناصر أو أهداف ، لا بدّ من إنجازها عن طريق الأفراد ، وذلك ليتمكنوا من تطبيقه، وتشكل هذه العناصر كتل البناء الأساسية للتغيير الناجح ، وهي: (الوعي، الرغبة ، المعرفة ، القدرة، التعزيز) (الاصبحي، 2007).

5. نموذج سيزلاقي ووالاس :

يقترح هذا النموذج ست مراحل يمكن للقادة إتباعها لإدارة التغيير (السبيعي، 2009)

المرحلة الأولى : مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير .

المرحلة الثانية : تحديد أهداف التغيير .

المرحلة الثالثة : تحديد المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة .

المرحلة الرابعة : اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب .

المرحلة الخامسة : تقويم البديل المختار .

المرحلة السادسة : دراسة المعلومات المرتدة والتصريف وفقاً لذلك.

6. نموذج (Harvey & Brown ,2001) في التطوير أو التغيير التنظيمي مؤلفاً من ست

مراحل على النحو التالي: (القواسمة،2005)

1. إدراك الحاجة للتغيير ، كدخول المنظمة في حالة من عدم الاتزان بسبب النمو أو التراجع في

الأداء، أو بسبب تغييرات تكنولوجية أو تنافسية أو اجتماعية في البيئة الخارجية.

2. بناء علاقة بين خبير التغيير وصاحب العمل، لما لهذه العلاقة من أهمية في تحديد النجاح

وتجنب الفشل المحتمل .

3. تشخيص التغيير ، وذلك من خلال جمع المعلومات ، وتحليلها، وتشخيص المشكلة، واختيار

طرق الحل والاستراتيجيات المناسبة.

4. وضع خطط العمل، وصياغة الاستراتيجيات ، واختيار طرق العمل ، حيث تعتبر هذه المرحلة

من أهم المراحل وأطولها زمناً.

5. التجديد والمراقبة ، والتثبيت ، حيث تم مراقبة نتائج برامج العمل التي بدأت في المرحلة السابقة

وتثبيت التغييرات المرغوبة ، كما تسهم هذه المرحلة في تقييم فاعلية استراتيجيات التغيير وقدرتها

على تحقيق الأهداف الموضوعية .

6. التحسين المستمر ، فالمنظمة التي ترغب في مواصلة التقدم والنجاح ، عليها أن تتغير

باستمرار، فالمنظمات ، نوعان : منظمات تتغير دوماً، ومنظمات تهلك وتتلاشى .

2.2.12 مقاومة التغيير التنظيمي:

القدرة على تنفيذ التغيير التنظيمي بنجاح في عالم متطور باستمرارٍ وعدّ عنصرًا حاسمًا لنجاح أي منظمة ، لذا قد لا يشعر العاملون بالسرور من الوضع الحالي الموجود ، بالمؤسسة التي يعملون بها ، و لكنهم قد يتخوفون من أي تغيير سيكون مريكا و مؤديا إلي ما هو أسوأ ، و في الحقيقة فإن الخوف من الظروف الجذويواقع ملموسٌ يؤدي إلي عدم الرغبة في القبول للتغيير ، و هو ما يطلق عليه : مقاومة التغيير التنظيمي (Babarinsa, 2012).

مقاومة التغيير تعني عدم تجاوب المرؤوسين مع ما قد يحدث من تغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم مما يستوجب تدخل القادة للحد من ذلك (الفائز ، 2008) .

وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً ، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل (عبيد، 2009).

2.1.10.1 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

قد يتخذ الأفراد إجراءات مناقضة لعمليات التغيير ،وعندها قد تكون هذه الإجراءات سلبية إذا كان التغيير ايجابيا ، وقد تكون ايجابية إذا كان التغيير سلبيا ، وهناك عدة أسباب تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير منها ، وقد تطرق إليها عدد من الباحثين .

1. أسباب عقلانية موضوعية: هي الأسباب النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، فالموظفون يقاومون التغيير على أسس منطقية عقلانية تعتمد على التحليل الموضوعي ، من حيث التكلفة المادية والمعنوية والوقت ومدى توافر الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير (الغيلاني،2005) ،
2. أسباب سياسية: وتتبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات (البلوي،2005).
3. أسباب إجرائية فنية: يتطلب التغيير الإداري وضوحا في الإجراءات والتعليمات والخطوات اللازمة لإحداث التغيير لكل من المشاركين في عملية التغيير و تنفيذه، ولان غياب الوضوح سيولد لدى الموظفين شعورا بان الأمور تتم بتلقائية ولا مبالاة والتغيير شكلي وليس جديا (الفائز،2008).
4. أسباب اجتماعية: تعد العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل من المحددات المهمة للسلوك الإنساني و تهديد التغيير لقيم الجماعة وللحقوق الاجتماعية والثقافية السائدة بين الموظفين سيقابله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة بقصد الإبقاء على تماسكها وترابطها (الوسمي،2006).
5. أسباب اقتصادية: أهم الأسباب التي تجعل الموظفين يقاومون التغيير الأسباب الاقتصادية ، وخاصة تغيير أساليب العمل ، مثل تبني الأساليب التكنولوجية ، فخوف العاملين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يمكن أن يترتب عليه من تسريح العاملين من وظائفهم إما لعدم ملاءمتهم لمتطلبات التقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص العمل الجديد ومستلزماته (Williams,2009).
6. أسباب عاطفية: وتتبع المقاومة العاطفية من شعور الأفراد أو المجموعات واتجاهاتهم نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه ، ويمثل الخوف من المجهول وعدم الرغبة في التغيير أحد مظاهر

المقاومة العاطفية ، وترتبط المقاومة العاطفية بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المؤسسة (Bejestani,2011).

7. أسباب قِيَمية ثقافية منظمة قيمٌ وعاداتٌ وسلوكٌ وممارسات تنشأ مع الزمن ، وتتطور حتى تصبح معتقداتٍ ومسطاتٍ لأفراد التنظيم يصعب تغييرها، فعدم انسجام القيم التي يدعو إليها التغيير مع القيم والعادات السائدة سوف يسبب مقاومة كبيرة (Williams,2009).

8. أسباب فكرية معرفية : ويتمثل في الجهل ، عدم المعرفة، الانغلاق الفكري ، وعدم إدراك الأفراد بأهمية عمليات التغيير وعدم إحساسهم بالحاجة إليه (الحريري،2011).

9. أسباب تنسيقية: ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين، وهذا يؤدي إلى ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة ومقاومة شديدة للتغيير (الوسمي،2006).

2.1.10.2 استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير و أساليبه :

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير :

1. استراتيجية التعليم والاتصال:التعليم من خلال الاتصالات ، وذلك بتعليم العاملين قواعد عملية التغيير وتوضيح أهدافها من خلال المناقشات والاجتماعات ، والتقارير ، والمؤتمرات والتدريب ، مما يسهم في الحد من المخاوف والإشاعات ويساعد في توصيل المعلومات المتعلقة بالتغيير (عبوي،2007).

2. استراتيجية المشاركة : تكون من خلال مساهمة الأفراد في عملية التخطيط للتغيير وتنفيذه ، مما يساعد في الحد من مقاومة التغيير (الغيلاني،2005).

3. التعاطف والدعم: وذلك من خلال التعرف على نظرة العاملين تجاه التغيير ، ومعرفة المشاكل التي تحول دون تقبل التغيير ، ونوع المقاومة وطبيعتها وطرق الحد منها، بالإضافة إلى الاهتمام بشعور العاملين ومشاركتهم أحاسيسهم ومخاوفهم .

4. التحكم والاستمالة : عندما تكون الأساليب السابقة عديمة الجدوى وذات تكاليف عالية يتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية وتتم من خلال استمالة بعض الأفراد بشكل انتقائي وتزويد من تريد الإدارة فقط تزويده بالمعلومات ، واستخدام أساليب هظاهرة للكل لاستمالة من سيعملون على إعاقة التغيير ، وتشكل هذه الاستراتيجية حلا سريعا غير مكلف (خليل،2003).

5.الإلزام الضمني أو الصريح: يبدو هذا الأسلوب لازماً عندما يتقرر تخفيض المقاومة أو تلطيفها للتغيير، بينما يكون هذا التغيير حتمياً ولا يتوفر مدى زمنياً لأي جهد للإقناع بالتغيير، والإلزام الضمني يتمثل في أي صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني يدرك معه المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الالتزام بالتغيير، أما الإلزام الصريح فيتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير باعتباره توجهاً رسمياً يتعين الالتزام به، وفي كل الحالات يجب أن يصاحب الإلزام بالتغيير أياً كانت صيغته اتصالات رسمية وغير رسمية تُلطف الأثر السلبي الذي يصيب المستهدف بالتغيير نتيجة لإلزامه به، بحيث يبدو الأمر إلزاماً له بالتغيير وليس إكراهاً له (الحري،2011).

6. التفاوض والاتفاق: تميل الإدارة إلى استخدام هذه الاستراتيجية عندما يشكل التغيير خسارة الأفراد لبعض المزايا ، وتتم هذه الاستراتيجية من خلال تقديم بعض الحوافز للأشخاص الذين يتوقع منهم أن يقاوموا التغيير (خليل،2003).

2.3 قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية.

2.3.1 المقدمة.

2.3.3 التغيير في الجامعات الفلسطينية.

2.3.1 مقدمة:

يعد التعليم العالي من الدعائم المؤثرة في المسيرة التنموية في أي بلد ، لأنه هو أحد أهم القطاعات التنموية والاستثمارية بالدولة ، حيث يقدم لأفراد المجتمع العلم والمعرفة ، ويحظى التعليم العالي باهتمام بالغ من قبل جميع الدول والمجتمعات بصفة عامة وفي فلسطين بصفة خاصة لما له من أثر في رقي الشعوب وتطورها وتقدمها العلمي (سقا،2012).

ويعد التغيير في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ، وبالجامعات بصفة خاصة عملية معقدة وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات ، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير ، وتتصدى له في تلك المؤسسات (سقا،2012).

فالجامعة هي مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية ، وبذلك توصف الجامعات بأنها مراكز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية جمعاء ، علاوة على أن الجامعة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن المجتمع وثقافته ؛ فالجامعة لها الدور الرائد في هذه العملية بحكم طبيعة رسالتها في المجتمع ، وهي رسالة مزدوجة تهتم بالتعليم الأكاديمي المتخصص من جهة وبالثقافة الإنسانية الرفيعة من ناحية أخرى (بركات،عوض،2011).

وبالتالي فالتغييرات التي تشغل بال العديد من مفكري التربية والتعليم الجامعي في الوطن العربي عن مستقبل الجامعات العربية ، والتغييرات المحتمل حدوثها في بنائها وتكوينها ، ونوع التعليم الذي ستقدمه، وهل سيحتاج مجتمع الغد إلى وجود الجامعات بمعناها التقليدي ؟ هذه التساؤلات بمجملها تعكس إجماع هؤلاء المفكرين بضرورة التركيز على دور الجامعات الذي يرفد المجالات البحثية ويطورها، وابتكار مجالات جديدة تتفق مع توقعات المستقبل، فلا بد وأن تصمد مع

التغيير؛ لأنها ستكون مؤسسة ابتكار وتجديد، لا أن تظل معاهد ترديد وتكرار للمعلومات (الأصبحي،2007).

2.3.2 التغيير في الجامعات الفلسطينية :

وينظر إلى الجامعات على أنها مؤسسات مهمة وبالغة التأثير في عملية التغيير داخل المجتمعات، لما لها من دور أساس في تنمية رأس المال البشري، الذي يقع على كاهله مهمات مباشرة داخل مؤسسات المجتمع وبشكل فاعل في عملية التنمية والنهوض الشامل غير أن واقع التعليم العالي في فلسطين يواجه عدة مشاكل قد تمتد آثارها السلبية إلى المستقبل ، ومن بين أهم تلك المشكلات المتعلقة بالتمويل القاصر عن القيام بمواجهة متطلبات التعليم والبحث في عصر لا يكاد يلاحق سرعة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وزيادة التطورات العلمية والتكنولوجية (الهبوب،2012).

إن التغيير الذي دخل على المجتمعات الجامعية أصبح أمراً مفروضاً ، فالتحول من الهيكلية التقليدية للجامعات ، التي تعتمد على فعاليات الأداء البشري إلى هيكلية شاملة تعتمد على التقنيات، التي تختصر الجهد والوقت ، والتحول من ثقافة الاحتكار والتملك إلى ثقافة التشارك في المعلومات ، كل هذه التغيرات تؤكد لنا التغيير أمر ملحّ وبالغ الأهمية (محجوب،2003).

كما أن مهمة الجامعات لا تقف عند تقديم التغيير ، بناء على الضغوط التي تواجهها من المجتمع الخارجي، بل يجب أن تجعل من المجتمع الجامعي نواة للتغيير ، ليكون متحرراً له قيمته التي تتجاوب مع القيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع الخارجي ، ويستجيب للمعرفة المتجددة التي يتابعها باستمرار، ومهمة التغيير لا تحمل صورة واحدة يمكن تطبيقها على جميع الأقسام في الجامعة ، حيث إن جميع الأقسام قد لا تحتاج للتغيير بالضرورة نفسها (الأصبحي،2007).

ويعتبر النظام الإداري للجامعة فريداً من نوعه، وهذه سمة تعكس عدم التماثل بين الجامعة وغيرها من الأجهزة البيروقراطية الأخرى (المصري، 2007)، فالأهداف والقيم والهيكل التنظيمي في الجهاز الجامعي تأخذ أشكالاً مغايرتهاً لمثيلاتها في الأجهزة الأخرى مما يستدعي في معظم الأحيان أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية ونمط إداري يتفق ومعطياتها وأهدافها وقيمها ومستوى تعقيد هيكلها، بما في ذلك نوعية السلطة وأساليب، اتخاذ القرارات وتعدد جهات الاتصال (الدعيس، 2007).

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام القيادة الإدارية وقناعتها بضرورة الحاجة لتبني التغيير، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية، والحصول على ولاء المديرين والتزاماتهم في المستويات المتتابعة لتنفيذ عملية التغيير، بمعنى آخر إنّ أحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة عدم التأكد وظروفه التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد من أن التغيير يسير حسب الخطة (Gill, 2003).

تعد الجامعات الفلسطينية أهم مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، سواء من حيث توفر البنى التحتية و الموازنات السنوية، الكفاءات العلمية، والتخصصات العلمية المتوفرة فيها، وقد وصل عدد الجامعات الفلسطينية (11) جامعة، وتنقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث الإشراف الأكاديمي والإداري والتمويل إلى ثلاثة أقسام:

1. جامعات عامة: وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي، ويضم هذا القسم من الجامعات الفلسطينية ثمانية جامعات هي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة بيرزيت، جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس، جامعة بوليتكنيك فلسطين.

2. جامعات حكومية: وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ، ويقتصر هذا النوع على جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين التقنية - خضوري وهي جامعات تقليدية حكومية ، أما جامعة القدس المفتوحة وهي جامعة حكومية النشأة والرئاسة ، ولكنها عامة في التوظيف والمالية .

3. جامعات خاصة : وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة ، ويضم هذا النوع ثلاث جامعات هي : الجامعة العربية الأمريكية ، جامعة غزة للبنات ، وجامعة فلسطين (أبو عيد، 2011).

تعد مؤسسات الجامعات الفلسطينية الحلقة المجتمعية الأكثر تحسناً لمتطلبات التغيير والتطور، وهي بذلك تعبر عن مبرر وجودها ودورها (محجوب، 2003).

وفي دراسة (المصري، 2007) استخلص بعض الملامح لنشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها.

1. إن تطور الجامعات الفلسطينية لم يتم على خطة معدة سلفاً على المستوى الوطني ، لكنه جاء كرد فعل سياسي في ظل قمع احتلالي ، ولم يأت أيضاً لتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني بقدر ما جاء لترسيخ النظام التقليدي الأسهل في بناء الجامعات، بحيث كانت عملية افتتاح جامعة مرتبطاً بقرار أفرأوا رادتهم، أكثر مما هي استجابة لحاجات مجتمعية .

إنّ الجامعات الفلسطينية قامت بالفعل بتوفير التعليم العالي وبتخصصات متنوعة للطلبة في الضفة الغربية وقطاع غزة ، وبالتالي ساهمت بدرجة كبيرة في عدم توجه جزء كبير من الطلبة إلى التعليم الجامعي خارج الوطن.

إنّ الجامعات الفلسطينية ليست محكومة بخطط تنموية مرحلية تقود نموها الأفقي والعمودي وفق أهداف واضحة واستراتيجية محددة ، وذلك لأنها مازالت تفتقد إلى فلسفة تربوية وطنية تحدد لها مسارها وأهدافها.

ولضمان تحقيق الجامعات الفلسطينية لرسالتها في قيادة حركة التغيير المنشود لا بد أن تنطلق من وعي عقلائي ملمّ بالتغيرات التي ينبغي إحداثها، مما يتطلب تقييم الواقع وتحديد نقاط الضعف وعلاجها (بركات، عوض، 2011) ، ففي سياق عالم متغير تتطور فيه المعرفة وتتجدد بسرعة، لا تقتصر وظيفة الجامعة على مجرد نقل المعرفة، بل ينبغي أن تتجاوز ذلك إلى غرس الروح النقدية و تعلم طرق التفكير وتنمية مهارات الإبداع والابتكار (الهوب، 2012).

ومن ثم الأخذ بالعديد من مداخل التطوير الإداري المساعدة في قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية والمعززة لها ، ومن أبرز تلك المداخل: المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة ونقلها وإدارة التميز ، والتخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية ، والجودة، وهي مداخل مهمة تساعد الجامعات على استغلال المعرفة وتطويرها ، كما أوردها (العنبي، 2009) وهو ما ينعكس بالإيجاب على دور الجامعة كمولد للمعرفة وكبيئة محفزة للتعلم ، وكمنظمة مبدعة تحقق نتائجها بأقل تكلفة، وبأقصر وقت ، وتجعلها تستطيع أيضا التعامل بكل مرونة مع التغيرات السريعة التي تمر بها الجامعات التي تعتمد في أدائها بشكل أكبر على الجانب التقني الذي يجب إعادة عمل الجامعات على أساسه ؛ رُأى تلك المداخل سوف تطور من أساليب العمل داخل الجامعات ، وسوف تختزل الكثير من الإجراءات الروتينية التي يعتمد عليها بشكل كبير الجانب البشري في إدارة العمل داخل الجامعات الفلسطينية.

2.4 المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

2.4.1 مقدمة

2.4.2 الدراسات السابقة

2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة

2.4.1 مقدمة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث ، حيث تمثل الدراسات السابقة مرحلة مهمة في نمو الدراسة ومصدرا غنيا لتدعيم نتائجها ، وذلك عبر إعطاء نبذة عن المشكلة التي عالجتها كل دراسة، كذلك توضيح أهدافها، فرضياتها، منهجها، مجتمع الدراسة و العينة ، وأهم نتائجها التي خلصت إليها .

وقد قُسمت هذه الدراسات إلى قسمين رئيسيين ، هما :

القسم الأول: الدراسات العربية.

القسم الثاني: الدراسات الأجنبية.

2.4.2 الدراسات السابقة:

2.4.2.1 الدراسات العربية:

1. دراسة (السقا،2012) : بعنوان "المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير

بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة

التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والتعرف على درجة ممارسة

المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس، والتعرف على المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم

القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، تحديد درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في

الأهمية والممارسة التي تعزى إلى متغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، الخبرة ، الجنس، الدورات التدريبية في مجالي القيادة وإدارة التغيير)

منهج الدراسة وعينتها : اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وشملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس ، والبالغ عددهم (933) عُنُتْ مَّ حُذُّ عِيَّ نة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ، وأداة الدراسة المستخدمة هي الاستبانة .

ومن أهم نتائج الدراسة :

وُجِبَ أَنْ اسْتِجَابَات عِيْنَة الدَّرَاسَة فِيمَا يَتَعَلَق بِدَرَجَة أَهْمِيَة مَهَارَات قَائِد التَّغْيِير لَدَى القَائِد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت درجة استجابتها "عالية" ، و استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة مهارات قائد التغيير لدى القائد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت درجة استجابتها "عالية" ، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مهارات قائد التغيير فيما يتعلق بدرجة الأهمية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية ، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مهارات قائد التغيير فيما يتعلق بدرجة الأهمية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث ، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مهارات قائد التغيير فيما يتعلق بدرجة الأهمية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مهارات قائد التغيير فيما يتعلق بدرجة الأهمية و الممارسة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة وكانت لصالح الذين التحقوا بالدورات في مجال القيادة عن الذين لم يلتحقوا .

2.دراسة : (وفيق الأغا،2010) : بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير

التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم (630) موظفًا وموظفةً وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث (245) موظفًا وموظفةً .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج(SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .وقد تم استخراج نتائج ، من أهمها:

نأ النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر .

أن هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

أن هناك تفاوتاً للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير .

3. دراسة (عبيد، 2009) بعنوان "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة

الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين، من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، وقد تم تناول ثلاثة مجالات للتغيير، هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد.

وأعدّ الباحث استبانته لغرض جمع البيانات الأولية، واستخدم العينة الطبقية العشوائية في جمع البيانات الأولية، فقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أربع فئات (طبيب، فنيّ، ممرض، إداري) وتم توزيع (300 استبانته) على أفراد العينة، واسترجاع (288 استبانته)، واستبعاد (3 استبانته) لعدم صلاحيتها، وبذلك يكون عدد الاستبانته الصالحة للتحليل (285) بنسبة (95%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمّها:

التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة، عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجتمع، مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسئوليات، التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة.

4. دراسة: (السبيعي، 2009) بعنوان " الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات

إدارة التغيير"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة

نظر أفراد مجتمع الدراسة ، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية وإمكانية ممارستها ، والمعوقات التي تحول دون ممارستها ، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية : (نوع الإدارة - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير)

منهج الدراسة ومجتمعها وأداتها : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرد واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج (spss) الإحصائي.

أهم نتائج الدراسة:

- إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة .

- إنَّ عدد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، تلاه عدد القيادة التشاركية في الإدارات، عدد بناء الرؤية المشتركة للإدارة وتطويرها ، ثم عدد وضع استراتيجية لتطوير الإدارات، عدد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير، وجاء عدد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة.

- إنَّ إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ،

- احتلَّ عدد تحفيز العاملين بالإدارة المرتبة الأولى من حيث إمكانية الممارسة ، تلاه عدد القيادة التشاركية في الإدارات، عدد بناء الرؤية المشتركة للإدارة وتطويرها ، ثم عدد وضع استراتيجية

لتطوير الإداريُّدُعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة ، وجاءُعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير في المرتبة الأخيرة .

5. دراسة (الفائز،2008) بعنوان : (الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي في قطاعات وزارة الداخلية والتعرف على أساليب هذه المقاومة والسلبيات المترتبة عليها ، والتعرف على أهم الآليات المساعدة لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية في قطاعات وزارة الداخلية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفيًا وكميًا ، وذلك من خلال مدخلين ، هما: الوثائقي (الاستقرائي)، المسحي (من خلال الاستبانة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أثبتت نتائج الدراسة أنَّ خوف العاملين على مصالحهم ، وعدم توفر التدريب الكافي ، والاعتماد على الأساليب الروتينية ، وضعف الاتصال من أهم أسباب مقاومة التغيير .

2.أثبتت نتائج الدراسة أنَّ ترسيخ أساليب العمل القديمة ، وعرقلة سير الأعمال وإجباط العاملين وإضعاف قادة التغيير ، وتعظيم الاتجاهات السلبية ، ونقشي الصراع بين العاملين في المنظمة ، من أهم السلبيات المترتبة على مقاومة التغيير .

3.أثبتت نتائج الدراسة أنَّ التدرج في إدخال التغيير ، وتكثيف التدريب ، وتبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة ، واختيار الوقت المناسب ، والاستعانة بالتقنيات الحديثة ، والاستفادة من الجهات العلمية من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

6.دراسة : (الرقب، 2008) بعنوان: (واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية)

هدف هذا البحث إلى تحليل واقع إدارة التغيير وتشخيصه لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، وأثر الهياكل التنظيمية والقدرات المالية والإمكانات البشرية في تحقيق التغيير، وكان مجتمع الدراسة هو المستويات الإدارية للوزارات في قطاع غزة، وقد بلغت العينة (300 موظف).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1إن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافٍ ، ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية التغيير.

2. فئات العاملين حول عملية التغيير كانت كبيرة.

3. التغيير في الهيكل التنظيمي لا يتوافق مع التغيير في استراتيجية الوزارة، كذلك استراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة.

4. لا توجد موازنة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير، والتكنولوجيا الموجودة بالوزارات لا تدفع باتجاه تبني عملية التغيير.

7. دراسة (الزهراني،2008) بعنوان " واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف

التربوي بمنطقة مكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين ، والكشف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري مراكز الإشراف والمشرفين

التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير ، كذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مراكز الإشراف التربوي تعزى إلى الآتي درجة المؤهل العلمي - سنوات الخدمة في الإشراف التربوي - سنوات الخدمة في إدارة المركز - الدورات التدريبية في مجالي القيادة والإشراف التربوي .

وقد شملت الدراسة جميع مديري المراكز، وعددهم (22 مديراً) ، وعينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين بلغ عدد أفرادها (314) يمّثلون (52 %) من المجتمع الأصلي للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأعدّ " استبانة " تضمنت (48) فقرة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

أنّ مديري المراكز يرون أنهم يمارسون قيادة التغيير بدرجة ما بين عالية جداً وعالية. فيما يرى المشرفون التربويون أنّ مديري تلك المراكز يمارسون قيادة التغيير بدرجة ما بين عالية إلى متوسطة.

8. دراسة (الهيبل، 2008) بعنوان: "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، والكشف عن ثل كل من (الجنس، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (3234) معلماً ومعلمة ، وبلغت عينة الدراسة (328) من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة أي بنسبة (10%) تقريباً من مجتمع الدراسة .

وللتحقق من أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لقياس واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، واشتملت الاستبانة على (60) فقرة موزعة على المجالات الآتية : (الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين ، القدوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير)

وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة غزة درجة جيدة وبنسبة 74.6%.

- لا توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تعزى إلى متغير الجنس.

9. دراسة (الأصبحي، 2007) بعنوان : "أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة" .

هدفت الدراسة إلى اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة ، وفككوا ن مجتمع الدراسة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة، والبالغ عددهم (145) حيث استجاب منهم (133) قائدا إداريا أكاديميا للعام الدراسي (2006-2007) ، ولستُ خدم في هذه الدراسة منهج البحث النوعي لتحليل الأدب النظري ذي العلاقة بإدارة التغيير، ممثلا بالاتجاهات الإدارية المعاصرة في هذا المجال ، وتم استخدام منهج البحث المسحي لتعرف واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كانت الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات كما يأتي:

1. إدارة المعرفة 2. إدارة الإبداع 3. إدارة الجودة الشاملة 4. إدارة إعادة الهندسة التنظيمية 5. إدارة التكيف الثقافي 7. إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة 8. نظام إدارة التعلم.

أظهرت النتائج أن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطا في مجالات أداة الدراسة الستة وهي : مجال دور الجامعة في إحداث التغيير، ودور الجامعات في إحداث التغيير في ظل الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ومجال دور الإدارة في إحداث التغيير ، والخطوات العملية لبرنامج التغيير، والعناصر التي يقوم عليها التغيير ، ودور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير .

تم بناء نموذج مقترح تكوّن من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل الأدب النظري ذي العلاقة ، ومن خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة.

أظهرت النتائج أن درجة إمكانية تطبيق نموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

10. دراسة (الوسمي، 2006) بعنوان : " درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت ، كما هدفت إلى التعرف على أثر الجنس والخبرة والمسمى الوظيفي في درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت .

وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية بدولة الكويت ، وتضمن الفئات التالية : القادة التربويين (مديري الإدارات ، والمراقبين ، ورؤساء الأقسام) : وبلغ عددهم (200) قائد إداري من الجنسين ، ومديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية وبلغ عددهم (155) مدير

مدرسة ومديرة مدرسة ، والمعلمين العاملين في مدارس منطقة الأحمدية التابعة لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت : ويبلغ عددهم (7700) معلم ومعلمة ، وطُقت الدراسة على عينة عشوائية من القادة التربويين بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة بواقع (100) قائد تربوي من مركز الوزارة ، كذلك تم اختيار عينة من مديري المدارس في منطقة الأحمدية التعليمية بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة ، وبواقع (77) مديرا ومديرة ، وما نسبته (10%) من المعلمين والمعلمات بواقع (770) معلما ومعلمة ، وقد تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة البالغ عددهم الإجمالي (947) فردا ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (850) استبانة.

استُخدمت في هذه الدراسة الاستبانة ، حيث قام الباحث بتطوير هذه الاستبانة التي تكونت من (48) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، اتخاذ القرارات، التقييم والتقويم وقد تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتهـد أن تمّ تحكيمها، وذلك بعرضها على ستّ عشر محكما ، وكان معامل الثبات (82%)

وقد كانت من نتائج الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس في وجهات نظر القادة ومديري المدارس في جميع المجالات ، بينما توجد فروق في وجهات نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس في جميع المجالات عدا التخطيط .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الخبرة في وجهات نظر القادة ومديري المدارس في جميع المجالات لصالح منّ تزيد خبرتهم على عشر سنوات ، بينما لا توجد فروق تعزى إلى متغير الخبرة في وجهات نظر مديري المدارس في جميع المجالات ، والمعلمين في جميع المجالات عدا التخطيط .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في وجهات نظر عينة الدراسة في جميع المجالات لصالح مديري مدارس.

11. دراسة: (مرزوق، 2006) بعنوان: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، تطلبت طبيعة هذا البحث ومتطلباته، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية و الدراسة الميدانية.

أما البيانات الثانوية اللازمة للبحث، فقد تمّ الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الإنترنت، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة قام بالإجابة عنها أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة، حيث قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية. وقد تم توزيع الاستبانة على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاثة من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وكانت المعايير لاختيار المؤسسات غير الحكومية ألا يقل عدد الموظفين عن (30) موظف وألا تزيد الميزانية على \$280000.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. توجد علاقة طردية ايجابية بين تآبع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

2. أن هناك علاقةً طرديةً إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية مهارات العاملين وتطويرها.

3. توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.

4. مناسبة الهيكل التنظيمي لمهامه يُعدُّ أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأنَّ المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

12. دراسة (الحقباتي، 2006) : بعنوان " مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري: أسبابها ومؤثراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضا لمقاومة الموظفين، من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى ، ومعرفة أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، ومعرفة أبرز مؤثرات مقاومة الموظفين للتغيير و أهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومة التغيير .

منهج الدراسة ومجتمعه: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفتكوك ن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى ، عدا مدير الجامعة وكلائه و منسقي الكليات و البالغ عددهم (235) كوراً و إناث.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة:

المعالجة الإحصائية: تمت بواسطة استخدام التكرارات (و النسب المئوية-المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية)

أبرز نتائج الدراسة: يعد التغيير في ثقافة الجامعة من أكثر مجالات التغيير الإداري تعرضاً لمقاومة الموظفين.

يعتبر التعود من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.

1. يرى مجتمع الدراسات أن التأخير في تنفيذ التغيير الإداري من أبرز مؤشرات مقاومة الموظفين للتغيير الإداري

2. يعد أسلوب التدريب و ورش العمل من أهم أساليب التعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير الإداري.

13.دراسة (الغيلاني، 2005) بعنوان " إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بديوان عام الوزارة ، وقصد بالعاملين في هذه الدراسة نواب مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفون بديوان عام الوزارة من المديریات والدوائر الخاصة بمجتمع الدراسة . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير بصفة عامة ، وجهود إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بصفة عامة ، وقد تألفت عينة الدراسة من (100) موظفٍ بمختلف مسمياتهم الوظيفية .

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتبة ، واختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ما يلي:

تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ما بين المرتفعة والمتوسطة ، وحصل مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المرتبة

الأولى يليه مجال الأهداف والهيكل التنظيمية ، فمجال تنمية الموارد البشرية ، واحتل مجال القيادة وصنع القرار المرتبة الرابعة ، وحصل مجال الشراكة مع المجتمع المحلي على المرتبة الخامسة.

14. دراسة (القواسمة ، 2005) بعنوان " عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب الرئيسية لإدارة التغيير كأهداف التغيير ، ومحركات التغيير ، وأنواع التغيير ، والقوى المقاومة للتغيير وطرق الحد منها ، ومدى التغيير ، والآثار المترتبة على التغيير في شركات الاتصالات في الأردن ، وكذلك التعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة لكل شركة ، ومقارنة عوامل النجاح الحرجة بين الشركات المبحوثة .

لقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع شركات الاتصالات العاملة في الأردن ، والبالغ عددها حوالي (29) شركة لغاية إعداد هذه الدراسة حيث تمّ اختيار أكثر خمس شركات نجاحا بأسلوب المعاينة القصدية ، أي ما نسبته (17.24%) من مجموع الشركات الكلي . وقد تم توزيع استبانة الدراسة على عينة طبقية غير متماثلة الحجم من المديرين العاملين في الإدارات العليا والوسطى والإشرافية في الشركات الخمس المختارة ، والبالغ عددهم حوالي (500) مدير ، حيث بلغت عينة الدراسة (116) مفردة وشكلت حوالي (23.2%) من عدد المديرين الإجمالي.

جمعت هذه الدراسة بين أغراض البحث الثلاثة . من حيث إلقاء الضوء على موضوع قلما تم التطرق إليه في بيئة العمل الأردنية باستخدام دراسة الحالة المتعددة الأغراض المقارنة والتحليل المعمق ، كما أنها وصفية من حيث وصف خصائص عينة البحث ومتغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى أنها تحليلية ، إذ أنها لم تقف عند حد الوصف ، ولكن فسرت العلاقات بين متغيرات الدراسة .

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها :

بينت النتائج عوامل النجاح الحرجة التي أجمعت عليها المنظمات المبحوثة مجتمعة تتألف من سبعة عوامل هي : الموارد ، ودعم الإدارة العليا ، والتكنولوجيا ، والأنظمة والعمليات ، والجودة ، ورضا العاملين ، والتدريب، وهي العوامل الأكثر تكرارا بين المنظمات الخمس المبحوثة .

15. دراسة (خليل،2003) بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية. كما هدفت إلى تحديد دور المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ، المركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما استخدم المنهج الوصفي المسحي ، وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة .

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية في العام 2002-2003 م والبالغ عددهم حوالي (2065) موظفا وموظفة وتكونت عينة الدراسة من (486) موظفا وموظفة ، أخذت بالطريقة العشوائية الطبقية وبنسبة (23,5)، وتم توزيع (486) استبانة ، وقد استرجع منها (380) استبانة وفقدان (106) استبانات ، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للاستبانات المستردة .

واستخدم الباحث أداة الدراسة بشقيها بعد أن قام بإعدادها معتمدا على الدراسات السابقة ، والأدبيات في الإدارة العامة ، وتأكد من صدقها بعرضها على لجنة من المحكمين ، ومن ثباتها

بعد استخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي ، وكان معامل الثبات لاستبانة الاتجاهات نحو التغيير (0.81) ، ومعامل الثبات للعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير (0.82).

وكانت أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، قد كانت النسبة المئوية للمجالات مرتبة تنازليا كما يلي: مجال التغيير السلوكي (71%) ويليهِ مجال التغيير التكنولوجي (70%) ويليهِ مجال التغيير الهيكلي (65%).

- النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، فقد كانت النسبة المئوية للمجالات مرتبة تنازليا كما يلي : مجال العوامل الشخصية (73%)، ويليهِ مجال العوامل البيئية الخارجية (67.4%) ويليهِ مجال عوامل المناخ التنظيمي (61.2%) ويليهِ مجال العوامل المعلوماتية (61%).

- كانت النتائج تبعا لمتغيرات الدراسة :

- الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها.
- المؤهل العلمي: يوجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، والعوامل المؤثرة عليها في مجالي عوامل المناخ التنظيمي ومجال العوامل المعلوماتية لصالح الدبلوم والبيكالوريوس.
- الخبرة: لا توجد فروق دالة إحصائية بين العاملين في كل اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها .
- المركز الوظيفي: يوجد فروق دالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مجال التغيير التكنولوجي لصالح الموظف ورئيس القسم.

16. دراسة (البليسي ، 2002) بعنوان "الأساليب القيادية وإدارة التغيير " دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير ، من خلال التعرف على استراتيجيات التغيير وأهدافه في الشركات المساهمة الأردنية ، كما تهدف أيضا إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذه الأساليب من جهة وكل من استراتيجيات التغيير وأهدافه من جهة أخرى ، اعتمدت هذه الدراسة الأسلوب الميداني التحليلي ، يتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الأردنية ، استخدمت الاستبانة التي تعتبر الأداة الرئيسة في جمع البيانات .

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

تلعب القيادة الإدارية دورا مهما في تحقيق أهداف الشركات ، حيث إنّ استراتيجيات التغيير التي يتبناها المديرون تختلف باختلاف الأساليب القيادية المستخدمة لتحقيق أي تغيير على مستوى الشركات ، وأن أهداف التغيير تتأثر وتختلف باختلاف الأساليب القيادية أيضا .

1 ورغم الاختلاف الجوهرى بين كل أسلوب قيادي وآخر إلا أنّ هناك تقاربا في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ، ويمكن تفسير ذلك من خلال الاحتكام إلى النظرية الموقفية (الظرفية) حيث تفسّر هذه النظرية الأساليب القيادية المختلفة من خلال الظروف والمواقف المسيطرة .

2 هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أنّ الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها باستراتيجيات التغيير .

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تدل على أنّ الأساليب القيادية تختلف من أسلوب لآخر من حيث علاقتها بأهداف التغيير .

2.4.2.2 الدراسات الأجنبية :

يقصد بالدراسات الأجنبية تلك التي تم إعدادها من قبل باحثين أجانب وبغير اللغة العربية ، سواء تم نشرها داخل الوطن العربي أو خارجه.

1) (Bejestani, Hamid Shafaei,2011) Improving Project Change Management Using Leadership Spirit

الهدف من هذه الدراسة : التعرف على المهارات القيادية ، والتعرف على آثار مقاومة الموظفين للتغيير و تقييم دور المهارات القيادية في إدارة مشروع التغيير .

وفي هذه لدراسة تم استخدام أسلوب دراسة الحالة ، ومن الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات الاستبانة والمقابلات، وتم اخذ عينة الدراسة من فريق الرقابة والإشراف على مشروعين مختلفين، أحدهما صناعي وآخر في البناء.

ومن نتائج هذه الدراسة:

روح القيادة لها تأثير في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير .

المهارات القيادية لقيادة التغيير تزيد من فعالية تنفيذ المشروع وكفاءته خلال عملية التغيير

2) Diefenbach, (2007),"The managerialistic ideology of organizational change management",

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات

التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة ، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية .

وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية ما بين أعوام 2004 و2005 ، وقد تم

الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

إنَّ نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير

للآخرين ، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجيا في إحداث التغيير .

كذلك سلطت الدراسة الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

3) (Turnbull & Edwards,2005) Leadership Development for Organizational Change in a (New) UK University.

قام الباحثان بإعداد دراسة بعنوان : " التطوير القيادي للتغيير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية

" من ناحية التغيير الثقافي الجذري ، وشملت عينة الدراسة (120) أكاديميا إداريا من العاملين في

جامعة نيو البريطانية تم إدراجهم في برنامج تطوير قيادي لمدة ستة أشهر ، بغرض دراسة الذات

والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمرؤوسين ، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي ، كما

تناولت الدراسة الضغوط المجتمعية التي تؤثر في القيادة ، والضغوط القيادية المنبثقة عن

المجمعات ، وأظهرت الدراسة رُيا كلاً النوعين من الضغوط سواء المجتمعية ، أو القيادية

ينقاطعان، ويتشابهان في اختلافهما ، ويظهر هذا الاختلاف بصور عدة ، مثل : الاختلاف بين

عمداء الكليات وبين الإدارة ، أو بين الرغبة في وجود إدارة متغيرة، وبين الرغبة في عدم وجود

إدارة تماما، كما أظهرت الدراسة وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة

العليا، ونشوء الحاجة لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين وادماجهم في عملية التغيير،

وضرورة خلق جوِّ عام من المشاركة في كل الكليات ، وضرورة أن تتبع الرغبة في المشاركة من

الأفراد ، ومن القيادة العليا.

4) (Schroeder, Connie Marie ,2001):"Faculty change agents: Individual and organizational factors that enable or impede faculty involvement in organizational change" .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الفردية التي تعمل على المساهمة أو الإعاقة في تنفيذ التغيير ، وقد أجريت هذه الدراسة في إحدى كليات جامعة ويسكونسن - ماديسون ، حيث تم اختيار (6) مشتركين في برنامج تطوير الكلية ، وكانت مساهمة الكلية كواحد من العوامل التي تمكن من المساهمة في التغيير ، وتطوير الكلية كان من خلال خلق بيئة تعلم تعاونية .

ولقد كان من نتائج الدراسة هناك عوامل فردية تساهم في التغيير ، منها الحلفاء الداعمون و الذكاء السياسي والحاجة الفردية للتغيير ، و من العوامل التنظيمية المساعدة للتغيير القيادة المفوضة للسلطة ، ووضوح القيم والأهداف ، والانسجام ، والحاجة التنظيمية ، وهيكلية اتصال أفقية ، ومن العوامل التي تعيق التغيير ، العلاقات الضعيفة ، وضعف الثقة ، وقلة الدعم .

5) Agnes Gilman Case(Case,1997):" The effect of leadership behaviors on the facilitation of change in an urban school district"

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة توجه المربين نحو قيادة المنطقة التعليمية الحضرية نحو التغيير. لهذا اقترحت هذه الدراسة لتتولى مهمة معرفة كيف يستخدم المشرفون التربويون السلوكيات القيادية بفعالية لإحداث التغيير وتشجيعه للهدف من هذه الدراسة هو إظهار أن سلوكيات القيادة للمشرفين سهلت عملية التغيير في المنطقة التعليمية، وللتعرف على سلوكيات هؤلاء القادة، وثانيا لإظهار تطبيق المشرفين لهذه السلوكيات لتسهيل عملية التغيير. والمشرف الحضري يعرف على المستوى الوطني كعامل للتغيير وقائد تحولي تم مراقبته في هذه الدراسة لفترة ثلاثة أشهر، و هذه الدراسة أضافت مجموعة من المعارف في مجال القيادة ، هذه دراسة متعمقة في دراسة المهارات القيادية لأحد المشرفين التربويين وتم تطبيق تلك المهارات القيادية

لخمس سنوات ، أراد الباحث أن يفهم التحول في المنطقة التعليمية بكل عمق ، ولهذا فقد اختار الباحث طريقة دراسة الحالة ، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال الملاحظة المشاركة ومن خلال المقابلات الشخصية وتحليل الوثائق لاستكمال الملاحظات. واهم نتائج الدراسة ، تحليل المعلومات من الملاحظة والمقابلات والوثائق نتج عنها تأكيد للإطار المقترح بواسطة (Peter M. Senge 1990) لدفع التغيير في المؤسسة لتكون "منظمة متعلمة " مشيرا إلى أن هناك خمسة مجالات تحتاج إلى معالجة من أجل إحداث التغيير في المنطقة التعليمية ، "نظم التفكير، إتقان الشخصية ، بناء النماذج العقلية ، بناء رؤية مشتركة ، فرق التعلم. هذه الدراسة تعطي أمثلة لكل مجموعة من السلوكيات التي تجعل هذه المنطقة التعليمية تختلف عن المنطقة التعليمية المصنفة بأنها التقليدية ، كل مجال من هذه المجالات ضروري لإحداث التغيير ، بالإضافة إلى أن كل مجال يتفاعل مع الآخر وغياب أي مجال من هذه المجالات يؤدي إلى فشل التغيير.

ومن أهم النتائج المتعلقة بماهية التغيير :

1. الاختلاف الأول وهو الاختلاف في الهيكل الإداري في المنطقة .
2. الاختلاف الثاني هو التغيير في كمية الاتصالات ونوعها المستخدمة في خلال المنطقة والوكالات الخارجية للاتصال مفتوح وفعّال مع جميع المجموعات.
3. والاختلاف الأخير هو العلاقة بين المكتب الرئيسي والمراكز التعليمية منفردة.

2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية ، أنها تبحث في موضوع المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي ، وتم الوصول إلى بعض الدراسات التي تربط المتغيرين مع بعضهم كالدراسة الحالية التي تقوم بها الباحثة ، حيث ربطت بين مفهوم المهارات القيادية

وإدارة التغيير التنظيمي إلا أن المتغيرات التي اعتمدها الباحثة في قياس المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي تختلف عما اعتمده الدراسات التي عرضتها الباحثة واستعانت بها. يمكن القول إجمالاً أن القضايا التالية شكلت محاور أساسية في معظم الدراسات السابقة التي عرضتها الباحثة .

• من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

1. أكدت بعض الدراسات أهمية التغيير وحثيقيه إدارته وإسهامه في تطوير المؤسسات التعليمية ومنها دراسة (السيبي،2009) و(أبو زعيتر،2009)، (الزهراني،2008)، (الهبيل،2008)، (الوسمي،2006)، (الغيلاني،2005)
2. أظهرت بعض الدراسات وجود تجارب ميدانية محلية وعربية وعالمية ناجحة لإدارة التغيير ومنها دراسة (الرقب،2008)، (الأصبحي،2007)
3. اهتمت بعض الدراسات بمقاومة التغيير كدراسة (الحقباتي،2006)
4. تناول بعضها الأساليب القيادية وإدارة التغيير التنظيمي مثل دراسة (الأغا،2010) ودراسة (السيبي،2009) ودراسة (الزهراني،2008) و(الوسمي،2006) ودراسة (البلبيسي،2002)، (Bejestani,2011)
5. تبنت بعض الدراسات بعض الطرق والأساليب التي تساعد في نجاح عملية التغيير مثل دراسة (الاعا،2010) (القواسمة،2005) . (البلبيسي،2002)، (Coltsman,2008)
6. عرضت بعض الدراسات نماذج ناجحة للتغيير المخطط في التعليم العالي وقدمت نصائح عملية لتخطيط التغيير في مؤسسات التعليم العالي مثل (الأصبحي،2007)، (Diefenbach,2007)

7. تناولت بعض الدراسات واقع إدارة التغيير مثل دراسة (عبيد،2009) و دراسة (الرقب،2008)

و دراسة (الهيبل،2008) و (الغيلاني،2005)

8. كشفت بعض الدراسات عن واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، ومدى

فاعليتها ، مثل دراسة (سقا،2012)،(Turnbull&Edwards,2005)

9. تناول الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته مثل دراسة

(الفائز،2008) ودراسة (الحقباني،2006) ،

• من حيث المنهج المستخدم:

تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة ، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد

على أدوات الاستبانة أو المقابلة ، وجزء منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحي أو النظري ،

وبعضها على المنهج المقارن.

• من حيث أداة الدراسة:

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة العربية ، في استخدامها للاستبانة كأداة رئيسة

أو كأحدى أدوات الدراسة.

• من حيث مجتمع الدراسة وتوعيد نتها.

اشتركت هذه الدراسة في اختيار الجامعات كمجتمع مع بعض الدراسات العربية مثل دراسة

(الحقباني،2006) ودراسة (السقا،2012) في جامعة أم القرى ، ودراسة (الأصبحي،2007) في

الجامعات اليمنية.

أما دراسة (خليل،2003) فقد استهدفت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال

الضفة الغربية ودراسة (الرقب،2008) استهدفت وزارات السلطة الفلسطينية، ودراسة (عبيد،2009)

استهدفت وزارة الصحة الفلسطينية، ودراسة (الأغا،2010) استهدفت البنوك العاملة في قطاع غزة.

وهناك دراسات استهدفت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان ، منها دراسة (الغيلاني،2005) و دراسة (الوسمي،2006) في المؤسسات التربوية في دولة الكويت ودراسة (السبيعي،2009) لمديري التربية والتعليم ودراسة (أبو زعيتز،2009) لمديري المدارس الثانوية .
وبعض الدراسات استهدفت شركات خاصة ، مثل دراسة (البليسي،2002) حيث استهدفت الشركات المساهمة العامة الأردنية ودراسة (القواسمة،2005) استهدفت شركات الاتصالات في الأردن ، أما دراسة (الأغا،2008) فقد استهدفت المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

2.4.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1.تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، وهو الأمر الذي لم تتناوله أي دراسة سابقة في هذا المجال على حد علم الباحثة.
- 2.تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، إذ إنّ مجتمع الدراسة من الإداريين و الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة.

3.2 منهج الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

3.5 أداة الدراسة.

3.6 المعالجة الإحصائية.

3.1 مقدمة :

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا ، يتم من خلاله إنجاز الجانب الميداني من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي ، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة ، وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة.

ويتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، التي تشمل المنهج المستخدم في الدراسة ، ومجتمع الدراسة ، وعينة الدراسة، وخصائص أفراد العينة ، أدوات جمع البيانات وأساليبها والمعلومات ومصادرها الأولية والثانوية، كما تطرق إلى بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم تأبعاها للتحقق من صدقها وثباتها وبيّن أيضا كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

3.2 منهجية الدراسة.

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين والأكاديميين الإداريين ، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها ، حيث تم وصف ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تقديم تحليل مبني على ذلك.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

1. المصادر الثانوية : حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات

الثانوية التي 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 ، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صُممت خصّصاً لهذا الغرض ووزعت على العاملين الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية .

3.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من الأكاديميين برتبة إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ، موزعين على ست جامعات وهي (جامعة الخليل، جامعة بولتيكنيك فلسطين، جامعة بيت لحم، جامعة القدس، جامعة بيرزيت، جامعة النجاح) ، وقد بلغ حجم المجتمع (2304) موظفًا إداريًا ويشمل (الإداري والمكتبي) وأكاديميًا إداريًا بناءً على دليل وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2010\2011 كما هو مبين في الملحق (3).

3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية غير منتظمة (حسب متغير الجامعة) ، وتم الاعتماد على موقع اختيار حجم العينات على الإنترنت :

(<http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>,20/1/2013)

في تحديد حجم عينة هذه الدراسة ، وقد بلغ حجمها (333) مفردة ، وقد تم استرداد (314) استبانة، وُسْتُ بعد 9 استبانات وبالتالي فعدد الاستبانات الصالحة للتحليل (305) وبذلك قد بلغت نسبة الاسترداد (91.6%) وهي نسبة مرتفعة ومقبولة إحصائياً ، ويبين الجدول (1) نسبة الاستجابات الموزعة والعائدة والصالحة.

جدول 1: عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للمعالجة والنسب المئوية

النسبة المئوية للصالح	الصالح	المستبعد	المستردة	الفاقد	العدد الكلي
91.6	305	9	314	19	333

3.4.1 تحليل خصائص العينة:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجامعة :

جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

النسب المئوية %	الصالح للمعالجة	الجامعة
10.8	33	جامعة الخليل
12.1	37	جامعة بوليتكنك فلسطين
6.9	21	جامعة بيت لحم
33.1	101	جامعة القدس
19.7	60	جامعة بيرزيت
17.4	53	جامعة النجاح الوطنية
100.0	305	المجموع

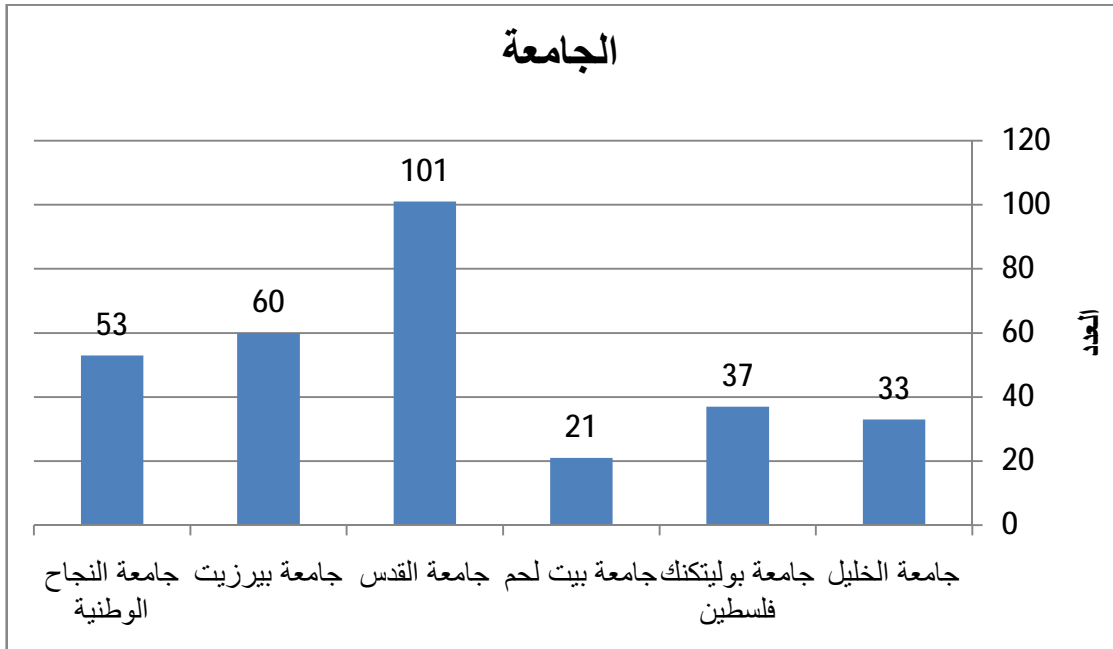
يلاحظ من الجدول (3.1) أنه فيما يتعلق بمتغير الجامعة ، فقد شكلت فئة (جامعة الخليل) ما

نسبته (10.8%) من إجمالي حجم العينة ، و شكلت فئة (جامعة بوليتكنك فلسطين) ما نسبته

(12.1%) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (جامعة بيت لحم) ما نسبته (6.9%) من

إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (جامعة القدس) ما نسبته (33.1 %) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (جامعة بيرزيت) ما نسبته (19.7 %) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (جامعة النجاح الوطنية) ما نسبته (17.4 %) من إجمالي حجم العينة، ويبين الشكل(4) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجامعة.

شكل 4: توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجامعة.



2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة (أقل من 25 سنة) ما نسبته (5.9 %) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 25 _ أقل من 35 سنة) ما نسبته (30.2 %) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 35 _ أقل من 45 سنة) ما نسبته (33.8 %) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (من 45 سنة فأكثر) ما نسبته (30.2 %) من إجمالي حجم العينة، كما هو واضح في الجدول أدناه.

وتعزو الباحثة تلك النتائج إلى أن المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي بحاجة إلى أشخاص ذوي خبرة في مجال العمل والتي تُكتسب مع الزمن بحيث تُصقل مهاراتهم القيادية وبالتالي يكون لها دور بارز في نجاح إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، وهذا التنوع في أعمار أفراد مجتمع الدراسة من الإداريين والإداريين الأكاديميين يعكس وجود خبرات متنوعة لتحقيق أهداف الدراسة .

جدول 3: الأعداد والنسب لمتغير الفئة العمرية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
العمر	أقل من 25 سنة	18	5.9
	من 25 _ أقل من 35 سنة	92	30.2
	من 35 _ أقل من 45 سنة	103	33.8
	من 45 سنة فأكثر	92	30.2
	المجموع	305	100.0

3. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

يبين جدول (3.3) أن ما نسبته (40.7%) من عينة الدراسة من الأكاديميين و(59.3%) من الإداريين؛ رُأى الإداريين في الجامعات أكثر من الأكاديميين برتبة إدارية ، حيث إنّ العمل الإداري عماد العمل، وحيوي لاستمرار الأداء والعطاء.

جدول 4 : الأعداد والنسب لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المسمى الوظيفي	الأكاديمي الإداري	124	40.7
	الإداري	181	59.3

4. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

بيّن من خلال الجدول (3.4) أنّ نسبة الذكور في العينة تفوق نسبة الإناث ، فالذكور يشكلون ما نسبته (62 %) بينما الإناث ما نسبته (38 %) من إجمالي حجم العينة .

جدول 5: الأعداد والنسب لمتغير الجنس

المتغيرات	البدايل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	189	62.0
	أنثى	116	38.0

5. متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة:

جدول 6: الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	البدايل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	دراسات عليا	183	60.0
	بكالوريوس	93	30.5
	غير ذلك	29	9.5

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي ، فقد شكلت فئة (دراسات عليا) ما نسبته (60 %) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (بكالوريوس) ما نسبته (30.5%) من إجمالي حجم العينة، و شكلت فئة (غير ذلك) ما نسبته (9.5 %) من إجمالي حجم العينة ، كما يظهر في نتائج الجدول السابق ، وهذا التنوع في المؤهل العلمي يعكس مدى التنوع في المستويات التعليمية لدى أفراد مجتمع الدراسة، الأمر الذي يُطمئِنُ بالحنة من أنّ آراء المبحوثين وتقديراتهم للمهارات القيادية وإدارة

التغيير التنظيمي سبتعد كثيرا عن العشوائية ، وتتسم بكثير من التأمل ، الذي يفيد حتما أهداف الدراسة الحالية ويبيّن نتائج هذه الدراسة وجود (60%) من أفراد العينة يحملون شهادات عليا وهذا مؤشر جيد بالنسبة لمثل هذا النوع من التنظيمات.

6. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

حسب النتائج الظاهرة في الجدول (3.6) رُفِّدَ النسبة الأكبر للخبرات العملية هي التي تتراوح خبراتهم العملية ما بين (15 سنة فأكثر) بنسبة (34.4%) من إجمالي حجم العينة ، ثم يليهم الذين تتراوح خبراتهم العملية ما بين (من 6-10 سنوات) بنسبة (28.2%) من إجمالي حجم العينة، ثم يليهم الذين تتراوح خبراتهم العملية ما بين (من 11-15 سنة) ما نسبته (20.7%) من إجمالي حجم العينة، وأخيرا الذين تتراوح خبرتهم بين (5 سنوات فما دون) ما نسبته (16.7%) من إجمالي حجم العينة، وهذا التنوع في عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة ، يعطي انطبعا عن مقدرة أفراد مجتمع الدراسة على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة حيال محاور الدراسة ، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الباحثين ، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم -إلى حدّ كبير- في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

جدول 7: الأعداد والنسب لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	51	16.7
	من 6_10 سنوات	86	28.2
	من 11_15 سنة	63	20.7
	أكثر من 15 سنة	105	34.4
	المجموع	305	100.0

3.5 أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة ، وفيما يلي تفصيل لطريقة تطوير الأداة و إختبارها.

3.5.1 طريقة تصميم أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ، و بلرّجوع إلى الأدبيات السابقة و لدراسة المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، طورت الباحثة استبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن معلومات عامة عن المبحوثين من حيث : (اسم الجامعة ،الفئة العمرية ، المسمى الوظيفي ، الجنس ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة):

القسم الثاني: ويتكون من المهارات القيادية وشملت ، المهارات القيادية على خمسة محاور: المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ،المهارات الفكرية ، المهارات الإدارية ، وتم صياغة (25) فقرة لمحاولة الإجابة عن المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي،

القسم الثالث: ويشمل مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، وهي أربعة مجالات، التغيير في الاستراتيجية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الأفراد ، التغيير التكنولوجي، وتكونت من (21) فقرة لدراسة مجالات التغيير في الجامعات الفلسطينية.

3.5.2 صدق أداة الدراسة:

يُ قصد بصدق للثبّانة أن تُ تقيس أسئلة الاستبانة وُضعت لقياسه ، وشمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة وواضحة لكلمنُ يستخدمها ؛ولذلك قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكّمين الذين بدأوا عددا من الملحوظات حولها و يوضّح

الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة ، حُيِّتَ وُ أ آراءهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وُضِعَ لِأجله ، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه ، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة ، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية) المطلوبة من المبحوثين ، إلى جانب مقياس (ليكرت) المستخدم في الاستبانة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون ، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين ، ويوضح الملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها النهائية.

3.5.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة ، تحت الظروف والشروط نفسها ، أو بعبارة أخرى رُفِّدَ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة بأبعادها المختلفة بحساب معادلة الثبات (ألفا كرونباخ)

(Cronbach Alpha)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (8)

جدول 8: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
المهارات القيادية الذاتية	5	0.70
المهارات القيادية الفنية	5	0.76
المهارات القيادية الإنسانية	5	0.68
المهارات القيادية الإدارية	5	0.69
المهارات القيادية الفكرية	5	0.80

0.85	5	التغيير في التكنولوجيا
0.79	5	التغيير في الإستراتيجية
0.82	5	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.78	6	التغيير في الأفراد

وتراوحت معاملات الثبات لمجالات المهارات القيادية ما بين (0.68 - 0.80) وتراوحت معاملات الثبات لمجالات إدارة التغيير التنظيمي ما بين (0.79 - 0.85) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

3.5.4 إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية .

عملت الباحثة ، بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها قامت الباحثة على إرفاق الاستبانة بكتاب تغطية موجه إلى المبحوثين ، حيث يشير إلى أن هذا البحث يأتي استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل مع التأكيد على سرية البيانات والإشارة لاستخدامها لأغراض البحث فقط .

بعد إعداد الاستبانة وتجهيزها بصيغتها النهائية ، تم البدء بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ، وزعت الباحثة الاستبانات بنفسها استعانت أحياناً ببعض الأقارب والأصدقاء.

وقد وزعت الباحثة (333) استبانة ، ثم عملت الباحثة على المتابعة المستمرة لإعادة الاستبانات بعد تعبئتها واستمرت هذه العملية شهراً ونصف تقريباً ، وتم استرداد (305) استبانة ، وبعد التأكد من صلاحية الاستبانات المستلمة ، تم ترقيمها استعداداً لإدخالها إلى جهاز الحاسب الآلي لتحليلها إحصائياً.

3.6 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة ، قامت الباحثة بمراجعتها وتدقيقها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب ، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، حيث

أعطيت الإجابة موافق (3) درجات ، والإجابة (غير متأكد) درجتين ، أما الإجابة (غير موافق) فقد أعطيت درجة واحدة ، وكلما زادت الدرجة زاد مستوى تصورات العاملين الإداريين والإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي.

وقد تمّت معالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية للفقرات، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، ووقتم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بسبب تحويل نوع البيانات إلى الطبيعة الكمية، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، وقياس الصدق والثبات فقد استُخدمت معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات الاستخراج بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) ، وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابات ومستويات النسب المئوية ومستويات معاملات الارتباط ، وذلك كما هو واضح في الجداول التالية :

جدول 9: مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

المستوى	معامل الارتباط
منخفض	أقل من 1.67
متوسط	من 1.67 - أقل من 2.32
مرتفع	من 2.32 فأكثر

جدول 10: يبين مستويات النسب المئوية

النسبة	المستوى
أقل من 20%	منخفض جدا
20% - أقل من 40%	منخفض
40% - أقل من 60%	متوسط
60% - أقل من 80%	مرتفع
80% فأكثر	مرتفع جدا

جدول 11: جدول يبين مستويات معاملات الارتباط

معامل الارتباط	المستوى
أقل من 0.3	قليلة
من 0.3 - أقل من 0.7	متوسطة
من 0.7 فأكثر	كبيرة

الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد :

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين ، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها قامت الباحثة بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وذلك من خلال عرض استجابات عينة الدراسة على أسئلة الدراسة ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها بالفصل الثالث ، وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الباحثة وتحليلها و قَـّ تسلسل أسئلة الدراسة .

4.1 السؤال الأول: ما مدى توفر المهارات القيادية لدى الإداريين و الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات المهارات القيادية في الجامعات الفلسطينية كما هو ظاهر في نتائج الجدول (12) :

جدول 12: النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المهارات القيادية في الجامعات الفلسطينية.

الترتيب	مجالات المهارات القيادية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1.	المهارات القيادية الذاتية	989	64.9%	391	25.6%	145	9.5%	مرتفعة
2.	المهارات القيادية الإدارية	937	61.4%	474	31.1%	114	7.5%	مرتفعة
3.	المهارات القيادية الفنية	894	58.6%	474	31.1%	157	10.3%	متوسط
4.	المهارات القيادية الإنسانية	887	58.2%	475	31.1%	163	10.7%	متوسط
5.	المهارات القيادية الفكرية	835	54.8%	54	35.6%	147	9.6%	متوسط
	الدرجة الكلية	4542	59.6%	2357	30.9%	726	9.5%	متوسط

تبيّن أنّ أكثر المهارات القيادية توفرا في الجامعات الفلسطينية هو مجال (المهارات القيادية الذاتية) والذي جاءت درجة تطبيقه في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (64.9%)، يليه في المرتبة الثانية مجال (المهارات القيادية الإدارية) بنسبة موافقة (61.4%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال (المهارات القيادية الفنية) بنسبة موافقة (58.6%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال (المهارات القيادية الإنسانية) بنسبة موافقة (58.2%) ، وجاء مجال (المهارات القيادية الفكرية) في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث التطبيق بنسبة موافقة (54.8%) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأغا، 2008) والسقا (2012) التي أظهرت درجة توافر متوسطة للمهارات القيادية ، واختلفت مع نتيجة دراسة (أبو زعيتر ، 2009) حيث جاءت درجة قيام مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات غزة للمهارات القيادية بدرجة كبيرة ، ولكنها اختلفت مع تلك الدراسات في ترتيب المهارات القيادية .

وللتعمق في المهارات القيادية التي يمتلكها المسؤولون في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ، تم دراسة كل مهارة من المهارات القيادية (الذاتية و الفنية والإنسانية والفكرية والإدارية) بشكل مستقل كما هو مبين في النتائج التالية.

أولاً: المهارات القيادية الذاتية

يتّضح من النتائج المدرجة في الجدول (13) أنّ توفر المهارات القيادية الذاتية في الجامعات الفلسطينية كان مرتفعاً ، حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية لهذه المهارة (64.9%). ومن خلال ترتيب فقرات المهارات القيادية الذاتية في الجدول التالي يتّضح بأنّ الفقرة (يواجه المسؤول المواقف المختلفة بمرونة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (76.7%)

وبدرجة موافقة مرتفعة ، وأخيرا جاءت الفقرة (تتخذ المسؤول قراراته بدون تردد) بالمرتبة الأخيرة
وينسبة موافقة (53.1%) .

جدول 13: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات
المهارات القيادية الذاتية.

الرقم	المهارات القيادية الذاتية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1.	يواجه المسؤول المواقف المختلفة بمرونة .	234	76.7%	42	13.8%	29	9.5%	مرتفعة
2.	يتمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة الأزمات .	202	66.2%	82	26.9%	21	6.9%	مرتفعة
3.	يوفق المسؤول بين الحزم واللين في معاملة الموظفين .	200	65.6%	81	26.6%	24	7.9%	مرتفعة
4.	يعبر المسؤول عن رأيه بشكل واضح .	191	62.6%	86	28.8%	28	9.2%	مرتفعة
5.	يتخذ المسؤول قراراته بدون تردد.	162	53.1%	100	32.8%	43	14.1%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	989	64.9%	391	25.6%	145	9.5%	مرتفعة

يُضحهم أنّ سبوقنّ المهارات القيادية الذاتية التي يتمتّع بها المسؤول تتمثل بأنه يواجه المواقف المختلفة بمرونة ، و يتمتع بالهدوء في مواجهة الأزمات، كما أنه يوفق بين الحزم واللين في معاملة الموظفين، ويعبر عن رأيه بشكل واضح كما أنه يتخذ قراراته بدون تردد.

ثانياً: المهارات القيادية الفنية

يتضح من النتائج الموضحة أدناه في جدول (14) أنّ الدرجة الكلية للمهارات القيادية الفنية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة ، حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية لهذه المهارة (58.6%).

من خلال ترتيب فقرات المهارات القيادية الفنية في الجدول التالي يتضح بأن الفقرة (يتابع المسؤول

تنفيذ القرارات المتخذة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (72.8%)، وأخيراً

جاءت الفقرة (يحرص المسؤول على تفويض السلطات) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة

(48.9%).

جدول 14: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات

المهارات القيادية الفنية.

الرقم	المهارات القيادية الفنية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1.	يتابع المسؤول تنفيذ القرارات المتخذة.	222	72.8%	67	22.0%	16	5.2%	مرتفعة
2.	المسؤول يشارك الموظفين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المتوقعة.	178	58.4%	95	31.1%	32	10.5%	متوسطة
3.	المسؤول لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب لإنجاز العمل.	173	56.7%	102	33.4%	30	9.8%	متوسطة
4.	يحرص المسؤول على تطوير أداء الموظفين.	172	56.4%	99	32.5%	34	11.1%	متوسطة
5.	يحرص المسؤول على تفويض السلطات.	149	48.9%	111	36.4%	45	14.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية	894	58.6%	474	31.1%	157	10.3%	متوسطة

النتائج السابقة تشير إلى أن المهارات القيادية الفنية التي يتمتع بها المسؤول تتمثل بأنه يتابع تنفيذ

القرارات المتخذة و يشارك الموظفين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المتوقعة ، كما أنه لديه

القدرة على اختيار أفضل الأساليب لإنجاز العمل و يحرص على تطوير أداء الموظفين، لكنه

بدرجة متوسطة يحرص على تفويض السلطات.

ثالثاً:المهارات القيادية الإنسانية.

يتّضح من نتائج الجدول التالي أنّ الدرجة الكلية للمهارات القيادية الإنسانية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة ، حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية لهذه المهارة (58.2%) ، ومن خلال ترتيب فقرات المهارات القيادية الإنسانية في الجدول السابق يتّضح بأنّ الفقرة يبلّجّ مع المسؤول على العمل بروح الفريق) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (69.8%)، يليها الفقرة (يعمل المسؤول على تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة) والتي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة موافقة (63.9%)، ثم الفقرة (يتجنب المسؤول التهديد بالعقوبات للموظفين) والتي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (57.7%)، وجاءت الفقرة (المسؤول لديه مهارة إقناع عالية بضرورة مواكبة التطوير) بالمرتبة الرابعة بنسبة موافقة (51.8%)، وأخيراً جاءت الفقرة (يعمل المسؤول على تلبية جزء من الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (47.5%).

جدول 15 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات المهارات القيادية الإنسانية.

الرقم	المهارات القيادية الإنسانية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ك	%	ك	%	ك	%			
1.	يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق.	213	69.8%	74	24.3%	18	5.9%	مرتفعة	0.59	2.64
2.	يعمل المسؤول على تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة.	195	63.9%	87	28.5%	23	7.5%	مرتفعة	0.63	2.56
3.	يتجنب المسؤول التهديد بالعقوبات للموظفين .	176	57.7%	91	29.8%	38	12.5%	متوسطة	0.71	2.45
4.	المسؤول لديه مهارة إقناع عالية بضرورة مواكبة التطوير.	158	51.8%	104	34.1%	43	14.1%	متوسطة	0.72	2.38
5.	يعمل المسؤول على تلبية جزء من الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين.	145	47.5%	119	39.0%	41	13.4%	متوسطة	0.70	2.34
	الدرجة الكلية	887	58.2%	475	31.1%	163	10.7%	متوسطة	0.44	2.47

يتضحهم ١ سبق أن المهارات القيادية الإنسانية التي يتمتع بها المسؤول تتمثل بأنه يشجع على العمل بروح الفريق ، و يعمل على تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة كما انه يتجنب التهديد بالعقوبات للموظفين و لديه مهارة إقناع عالية بضرورة مواكبة التطوير لكنه و بدرجة متوسطة يعمل على تلبية جزء من الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين.

رابعاً: المهارات القيادية الإدارية

توضح النتائج المدرجة في الجدول التالي أنَّ الدرجة الكلية للمهارات القيادية الإدارية في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة ، حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية لهذه المهارة (61.4%).

من خلال ترتيب فقرات المهارات القيادية الإدارية في الجدول التالي يتضح بأنَّ الفقرة (يتقيد المسؤول بالتعليمات الصادرة من الإدارة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (68.5%)، وأخيراً جاءت الفقرة (يلحّز المسؤول الموظفين على لمشاركة في اتخاذ القرارات) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (53.1%).

جدول 16: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات المهارات القيادية الإدارية.

الرقم	المهارات القيادية الإدارية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1.	يتقيد المسؤول بالتعليمات الصادرة من الإدارة.	209	68.5%	85	27.9%	11	3.6%	مرتفعة
2.	يتخذ المسؤول القرارات المناسبة للعمل .	203	66.6%	76	24.9%	26	8.5%	مرتفعة
3.	يوزع المسؤول المهام على الدوائر والأقسام المختلفة .	197	64.6%	91	29.8%	17	5.6%	مرتفعة
4.	ينظم المسؤول وقته حسب الأولويات	166	54.4%	116	38.0%	23	7.5%	متوسطة

متوسطة	0.70	2.41	%12.1	37	%34.8	106	%53.1	162	يحفز المسؤول الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	5.
مرتفعة	0.42	2.54	%7.5	114	%31.1	474	%61.4	937	الدرجة الكلية	

يُضح مما سبق أنّ المهارات القيادية الإدارية التي يتمتع بها المسؤول تتمثل بأنه يتقيد بالتعليمات الصادرة من الإدارة، يتخذ القرارات المناسبة للعمل، يوزع المهام على الدوائر والأقسام المختلفة، ينظم وقته حسب الأولويات كما أنه يحفز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

خامساً: المهارات القيادية الفكرية

يُضح من نتائج الجدول التالي أنّ الدرجة الكلية للمهارات القيادية الفكرية في الجامعات الفلسطينية كانت متوسطة حيث بلغت نسبة الموافقة الكلية لهذه المهارة (54.8%).

من خلال ترتيب فقرات المهارات القيادية الفكرية في الجدول التالي يتضح بأنّ الفقرة (يتخذ المسؤول القرارات بالاعتماد على الحقائق) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (58.7%)، يليها الفقرة (يتروى المسؤول في إصدار الأحكام) والتي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة موافقة (56.4%)، ثم الفقرة (المسؤول لديه القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين) والتي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (55.1%)، وجاءت الفقرة (يستثمر المسؤول الأفكار المرتدة من المرؤوسين) بالمرتبة الرابعة بنسبة موافقة (51.8%) حيث بلغت نسبة عدم التأكد (42.3%)، وأخيراً جاءت الفقرة (يقترح المسؤول بدائل متعددة لحل المشكلات) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (51.8%) حيث بلغت نسبة عدم التأكد (37.0%).

جدول 17: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات المهارات

القيادية الفكرية.

الرقم	المهارات القيادية الفكرية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ك	%	ك	%	ك	%			
1.	يتخذ المسؤول القرارات بالاعتماد على الحقائق .	179	58.7%	102	33.4%	24	7.9%	متوسطة	0.64	2.51
2.	يتروى المسؤول في إصدار الأحكام .	172	56.4%	105	34.4%	28	9.2%	متوسطة	0.66	2.47
3.	المسؤول لديه القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.	168	55.1%	94	30.8%	43	14.1%	متوسطة	0.61	2.46
4.	يستثمر المسؤول الأفكار المرتدة من المرؤوسين .	158	51.8%	129	42.3%	18	5.9%	متوسطة	0.72	2.41
5.	يقترح المسؤول بدائل متعددة لحل المشكلات .	158	51.8%	113	37.0%	34	11.1%	متوسطة	0.68	2.41
	الدرجة الكلية	835	54.8%	543	35.6%	147	9.6%	متوسطة	0.50	2.45

يتضح مما سبق أن المهارات القيادية الفكرية التي يتمتع بها المسؤول تتمثل بأنه يتخذ القرارات

بالاعتماد على الحقائق، يتروى في إصدار الأحكام، لديه القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة

من العاملين، يستثمر الأفكار المرتدة من المرؤوسين، و يقترح بدائل متعددة لحل المشكلات .

4.2 السؤال الثاني: ما مدى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة

نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين ؟

للإجابة عن هذا السؤال ، سوف يتم استعراض مدى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من خلال المجالات المختلفة آنفة الذكر، على النحو التالي:

• المجال الأول: التغيير في الاستراتيجية:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة ، وقد تبنت تلك العبارات من حيث مدى ممارستها و توفرها في الجامعات الفلسطينية ترتيباً تنازلياً بناءً على نسبة الموافقة فكانت النتيجة الكلية أن الإداريين والأكاديميين الإداريين ينظرون بدرجة موافقة متوسطة للتغيير في الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لمجال التغيير في الاستراتيجية (49.7%) وظهر من خلال ترتيب فقرات مجال التغيير في الاستراتيجية في الجدول (18) بأن الفقرة : (يتوفر لدى الجامعة رسالة واضحة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (72.5%) وهي مرتفعة، وأخيراً جاءت الفقرة (يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (39.7%) وبدرجة موافقة منخفضة ، أما بقية الفقرات فكانت نسبهم تتأرجح بين هاتين النسبتين .

يتضح مما سبق بأن مظاهر التغيير في الاستراتيجية تتمثل في توفر لدى الجامعة رسالة واضحة وأن إدارة الجامعة تمتلك خططا استراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة ، في حين أن إدارات الجامعات تحرص بدرجة متوسطة على تقييم الخطط الاستراتيجية بشكل دوري ، أما فيما يتعلق بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية و إيجاد بدائل استراتيجية للخطط المراد تنفيذها، فإنها تقل مظاهرها في الجامعات الفلسطينية .

جدول 18 التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات التغيير في الاستراتيجية.

الرقم	التغيير في الإستراتيجية	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ك	%	ك	%	ك	%			
1.	يتوفر لدى الجامعة رسالة واضحة.	221	72.5%	59	19.3%	25	8.2%	مرتفعة	0.63	2.64
2.	تمتلك إدارة الجامعة خططاً إستراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة في الجامعة.	154	50.5%	112	36.7%	39	12.8%	متوسطة	0.70	2.38
3.	تحرص إدارة الجامعة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	135	44.3%	128	42.0%	42	13.8%	متوسطة	0.70	2.30
4.	يتم إيجاد بدائل إستراتيجية للخطط المراد تنفيذها.	125	41.0%	143	46.9%	37	12.1%	متوسطة	0.67	2.29
5.	يتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية.	121	39.7%	149	48.9%	35	11.5%	منخفضة	0.66	2.28
	الدرجة الكلية	756	49.7%	591	38.8%	178	11.7%	متوسطة	0.53	2.38

المجال الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي :

عند قيام الجامعة بالتغيير التنظيمي يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي من المجالات المطروحة ، ويوضح هذا المحور مستوى التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال آراء المبحوثين الذين أشارت نتائجهم إلى أن الدرجة الكلية لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي (44.3%) وانحراف معياري (0.50) وهي درجة متوسطة نسبياً.

يُضح من خلال ترتيب فقرات مجال التغيير في الهيكل التنظيمي في الجدول (19) يتضح أن الفقرة التي تشير إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي يحقق (سهولة في الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (66.9%) وهي نسبة مرتفعة، وجاءت الفقرة (الهيكل التنظيمي مصمم لزيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (30.2%) وهي نسبة منخفضة .

جدول 19: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات التغيير في الهيكل التنظيمي.

الرقم	التغيير في الهيكل التنظيمي	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1.	سهولة الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.	204	66.9%	73	23.9%	28	9.2%	مرتفعة
2.	تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي حسب التغييرات في بيئة الأعمال .	128	42.0%	148	48.5%	29	9.5%	متوسطة
3.	يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	127	41.6%	131	43.0%	47	15.4%	متوسطة
4.	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية .	124	40.7%	128	42.0%	53	17.4%	متوسطة
5.	الهيكل التنظيمي مصمم لزيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الإدارية المختلفة	92	30.2%	154	50.5%	59	19.3%	منخفضة
	الدرجة الكلية	675	44.3%	634	41.6%	216	14.2%	متوسطة

وتشير النتائج الواردة في الجدول (19) إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين يحقق سهولة في الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة، و يحدث هذا التغيير حسب التغييرات في بيئة الأعمال، ويتم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات، وتزود الإدارة العاملين لديها بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية، بينما التغيير في الهيكل التنظيمي لم يحقق حسب وجهة نظر المبحوثين التفويض المناسب لصلاحيات الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة .

المجال الثالث: التغيير في الأفراد

يلاحظ من الجدول (20) أن الدرجة الكلية لإدارة التغيير في الأفراد حصلت على نسبة موافقة (43.9%) مما يدل على أن إدارة التغيير في الأفراد متوسطة في الجامعات الفلسطينية ، كما أشارت النتائج إلى أن التغيير في الأفراد يظهر من خلال أن الإدارة (تعزز السلوك الإيجابي عند العاملين لتحقيق التغيير) حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (48.9%)، يليها الفقرة (يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة) والتي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة موافقة (48.5%)، ثم الفقرة (يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين والعلاقات الإنسانية الايجابية) والتي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة (44.6%)، وجاءت الفقرة (تتفد إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين) بالمرتبة الرابعة بنسبة موافقة (43.3%)، وأخيرا جاءت الفقرة (يوجد موازنات للتدريب) بالمرتبة الأخيرة بنسبة موافقة (34.4%) وهي درجة منخفضة .

جدول 20: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات التغيير في الأفراد.

الرقم	التغيير في الأفراد	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ك	%	ك	%	ك	%			
1.	تعزز الإدارة السلوك الإيجابي عند العاملين لتحقيق التغيير .	149	48.9%	101	33.1%	55	18.0%	مرتفعة	0.69	2.36
2.	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة.	148	48.5%	119	39.0%	38	12.5%	متوسطة	0.76	2.31
3.	يوجد جو من التنافس البنّاء بين العاملين والعلاقات الإنسانية الإيجابية.	136	44.6%	122	40.0%	47	15.4%	متوسطة	0.72	2.29
4.	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين .	132	43.3%	91	29.8%	82	26.9%	متوسطة	0.82	2.16
5.	يوجد موازنات للتدريب.	105	34.4%	121	39.7%	79	25.9%	متوسطة	0.77	2.09
	الدرجة الكلية	670	43.9%	554	36.3%	301	19.7%	متوسطة	0.57	2.24

يُضحى أنّ سبباً من مظاهر التغيير في الأفراد المتوفرة في الجامعات كانت بدرجة متوسطة حيث تمثل ذلك في أنّ الإدارة تعزز السلوك الإيجابي عند العاملين لتحقيق التغيير، ووجود جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة، ووجود جو من التنافس البنّاء بين العاملين والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين الموظفين يساعد على تحقيق التغيير في الأفراد، رؤى إدارة الجامعات الفلسطينية تنفذ برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين مما يساهم في تغيير الأفراد، ولكن تفتقر الجامعات الفلسطينية حسب وجهة نظر المبحوثين إلى وضع موازنات للتدريب.

المجال الرابع: التغيير في التكنولوجيا

لقد جاء مستوى إدارة التغيير في التكنولوجيا بدرجة متوسطة (58.5%) بناء على النتائج المدرجة في الجدول (21) وهذا يتأكد من خلال انخفاض الانحراف المعياري (0.47) وهذا يشير إلى زيادة تركيز المبحوثين في اتجاهاتهم وإجاباتهم مما يدل على أن إدارة التغيير في التكنولوجيا متوسطة في الجامعات الفلسطينية.

يُضح من خلال ترتيب فقرات مجال التغيير في التكنولوجيا في الجدول السابق أن الفقرة (تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال التكنولوجيا) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (78.4%) وبدرجة مرتفعة، وأخيراً جاءت الفقرة (توفر الجامعة الأجهزة والمعدات المطلوبة لكل قسم) بالمرتبة الأخيرة بنسبة موافقة (48.2%).

يتضح مما سبق أن مظاهر التغيير في التكنولوجيا المتوفرة تتمثل بأن إدارة الجامعات الفلسطينية تواكب التطور العلمي في مجال التكنولوجيا، وتوفر برامج كمبيوتر متطورة من حين لآخر كما أن التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت، كما أنها توفر نظاماً من الرقابة التكنولوجية، و يرافق إدخال التكنولوجيا الجديدة دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم في التعامل مع البرامج الجديدة في حين أن إدارة الجامعات توفر الأجهزة والمعدات المطلوبة لكل قسم مما يساعد على تحقيق التغيير التكنولوجي الذي تصبو إليه كل جامعة .

وجاءت هذه النتائج مشابهة جزئياً لنتائج دراسة (مرزوق، 2006) حيث بلغت نسبة التغيير التكنولوجي أعلى النسب من بين مجالات التغيير المشابهة لهذه الدراسة.

جدول 21: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات التغيير في التكنولوجيا.

الرقم	التغيير في التكنولوجيا	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة
		ك	%	ك	%	ك	%	
1.	تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال التكنولوجيا	239	78.4%	51	16.7%	15	4.9%	مرتفعة
2.	توفر الجامعة برامج كمبيوتر متطورة من حين لآخر.	187	61.3%	87	28.5%	31	10.2%	مرتفعة
3.	التكنولوجيا المتوفرة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت.	182	59.7%	87	28.5%	36	11.8%	متوسطة
4.	توفر الجامعة نظاما من الرقابة التكنولوجية .	159	52.1%	105	34.4%	41	13.4%	متوسطة
5.	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم في التعامل مع البرامج الجديدة.	156	51.1%	97	31.8%	52	17.0%	متوسطة
6.	توفر الجامعة الأجهزة والمعدات المطلوبة لكل قسم.	147	48.2%	109	35.7%	49	16.1%	متوسطة
	الدرجة الكلية	1070	58.5%	536	29.3%	224	12.2%	متوسطة

4.2 السؤال الثالث: ما هي أهم مجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين؟

للإجابة عن هذا السؤال استُخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، حيث ظهرت النتائج في جدول (22)

والتي تمثلت في ترتيب مجالات إدارة التغيير التنظيمي ترتيباً تنازلياً من حيث الأهمية من وجهة نظر المبحوثين :

جدول 22: التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

الترتيب	مجالات إدارة التغيير التنظيمي	موافق		غير متأكد		غير موافق		الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ك	%	ك	%	ك	%			
1.	التغيير في التكنولوجيا	1070	58.5%	536	29.3%	224	12.2%	متوسطة	0.47	2.46
2.	التغيير في الاستراتيجية	756	49.6%	591	38.8%	178	11.7%	متوسطة	0.53	2.38
3.	التغيير في الهيكل التنظيمي	675	44.3%	634	41.6%	216	14.2%	متوسطة	0.50	2.30
4.	التغيير في الأفراد	670	43.9%	554	36.3%	301	19.7%	متوسطة	0.57	2.24
	الدرجة الكلية	3171	49.5%	2315	36.1%	919	14.3%	متوسطة	0.41	2.35

تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن أهمَّ مجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات هو مجال التغيير في التكنولوجيا الذي جاءت درجة أهميته في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة مئوية (58.5%)، يليه في المرتبة الثانية مجال التغيير في الاستراتيجية بنسبة موافقة (49.6%)، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال التغيير في الهيكل التنظيمي بنسبة موافقة (44.3%)، وجاء مجال التغيير في الأفراد في المرتبة الأخيرة بنسبة موافقة (43.9%) .

4.4 السؤال الرابع : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وإدارة التغيير

التنظيمي في الجامعات الفلسطينية؟

يركز هذا السؤال على دراسة العلاقة بين المهارات القيادية المختلف من جهة وبين إدارة التغيير التنظيمي ، ومن أجل الإجابة عن السؤال السابق تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 23: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

العدد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
305	0.39	0.00

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.39) وهي تشير إلى وجود علاقة متوسطة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، حيث تتفق هذه العلاقة الطردية بأنّ الزيادة في مستوى المهارات القيادية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح ، ومن الملاحظ أنّ هذه العلاقة هي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأغا، 2010) التي أظهرت أنّ هنالك دوراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة ، وتتفق أيضاً مع دراسة (السبيعي، 2009) حيث أظهرت أنّ الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، وتتفق مع نتيجة دراسة (الزهراني ، 2008) .

وتعدّ النتيجة السابقة بمثابة إشارة عامة ، توضح العلاقة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي ، وللاطلاع على العلاقات الخاصة بين المهارات القيادية المختلفة كل على حدة وبين مجالات إدارة التغيير التنظيمي ، فإنه يمكن صياغة السؤال الفرعي التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية المختلفة (الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية والفكرية) وجميع مجالات إدارة التغيير التنظيمي (التغيير في الاستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا) في الجامعات الفلسطينية.

من أجل فحص مستوى العلاقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية ومجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، فجاءت النتائج كما هي في جدول (24) :

جدول 24: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية ومجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

المهارات الفكرية	المهارات الادارية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	مجالات إدارة التغيير التنظيمي	
0.28	0.38	0.34	0.23	0.23	معامل الارتباط	التغيير في الإستراتيجية
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.37	0.37	0.37	0.27	0.25	معامل الارتباط	التغيير في الهيكل التنظيمي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.29	0.38	0.37	0.28	0.21	معامل الارتباط	التغيير في الأفراد
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.08	0.19	0.22	0.18	0.08	معامل الارتباط	التغيير في التكنولوجيا
0.00	0.00	0.00	0.00	0.19	مستوى الدلالة	
0.31	0.41	0.40	0.30	0.24	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

يلاحظ من الجدول السابق أنه توجد علاقة منخفضة بين المهارات الذاتية وجميع مجالات إدارة التغيير التنظيمي ما عدا التغيير في التكنولوجيا ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.24)، ويمكن تفسير هذه العلاقة الطردية بأن الزيادة في مستوى المهارات الذاتية يؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح.

ويلاحظ أيضا أنه توجد علاقة منخفضة بين المهارات الفنية والإنسانية والإدارية والفكرية وجميع مجالات إدارة التغيير التنظيمي، حيث يمكن تفسير هذه العلاقة الطردية بأن الزيادة في مستوى المهارات الفنية والإنسانية والإدارية والفكرية تؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي في جميع مجالاته في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح.

4.5 الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص الفروق في آراء المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير، الجامعة وذلك كما هو واضح من الجدول التالي:

جدول 25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية حسب إلى متغير الجامعة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المهارات القيادية الذاتية	بين المجموعات	0.62	5	0.12	0.63	0.68
	داخل المجموعات	58.76	299	0.20		
	المجموع	59.38	304			

0.01	3.33	0.73	5	3.67	بين المجموعات	المهارات القيادية الفنية
		0.22	299	65.86	داخل المجموعات	
			304	69.52	المجموع	
0.00	3.57	0.68	5	3.39	بين المجموعات	المهارات القيادية الإنسانية
		0.19	299	56.67	داخل المجموعات	
			304	60.06	المجموع	
0.02	2.74	0.46	5	2.32	بين المجموعات	المهارات القيادية الإدارية
		0.17	299	50.65	داخل المجموعات	
			304	52.97	المجموع	
0.00	3.55	0.84	5	4.19	بين المجموعات	المهارات الفكرية
		0.24	299	70.62	داخل المجموعات	
			304	74.80	المجموع	
0.01	3.06	0.43	5	2.17	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
		0.14	299	42.48	داخل المجموعات	
			304	44.65	المجموع	

النتائج السابقة تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الإدارية، والفكرية) ولإيجاد مصدر هذه الفروق تم استخدام اختبار توكي (tukey test) كما هو مبين في الجدول رقم (25) حيث كانت هذه الفروق لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح مقابل جامعة القدس، كما يتضح من نتائج الاختبارات البعدية، حيث يستنتج رفض الفرضية الصفرية .

و من خلال استعراض الجدول السابق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية الذاتية ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.68) أكبر من (0.05) ، وقيمة (ف = 0.63) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، حيث يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذا المجال .

جدول 26: نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية حسب متغير الجامعة

المجال	الجامعة	الفروق الأوساط	في مستوى الدلالة
المهارات القيادية الفنية	بئر زيت	الخليل	.177
		بوليتكنك فلسطين	.273
		بيت لحم	.169
		القدس	.004
		النجاح	.881
المهارات القيادية الإنسانية	بئر زيت	الخليل	.994
		بوليتكنك فلسطين	.908
		بيت لحم	.909
		القدس	.008
		النجاح	1.000
المهارات القيادية الإدارية	النجاح	الخليل	.991
		بوليتكنك فلسطين	.898
		بيت لحم	.899
		القدس	.010
		بئر زيت	1.000
	النجاح	الخليل	1.000
		بوليتكنك فلسطين	1.000
		بيت لحم	.718

.049	.20067(*)	القدس		
1.000	.01975	بئر زيت		
.968	.08394	الخليل	بئر زيت	المهارات الفكرية
.988	.06477	بوليتكنك فلسطين		
.612	.19476	بيت لحم		
.022	.24974(*)	القدس		
.997	-.04333	النجاح		
.846	.12727	الخليل	النجاح	
.905	.10811	بوليتكنك فلسطين		
.404	.23810	بيت لحم		
.006	.29307(*)	القدس		
.997	.04333	بئر زيت		
.847	.09630	الخليل	بئر زيت	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
.962	.06528	بوليتكنك فلسطين		
.660	.14410	بيت لحم		
.012	.20488(*)	القدس		
1.000	.01594	النجاح		
.930	.08037	الخليل	النجاح	
.990	.04934	بوليتكنك فلسطين		
.775	.12816	بيت لحم		
.039	.18894(*)	القدس		
1.000	-.01594	بئر زيت		

*الفروق بين الوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

4.6 الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة .

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي و إختبار (توكي)

للمقارنات الثنائية البعدية لدراسة الاختلاف في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي

المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة كما هو ظاهر في الجدول التالي.

جدول 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي

المتوفرة في الجامعات الفلسطينية حسب متغير الجامعة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
التغيير في الإستراتيجية	بين المجموعات	11.37	5	2.27	9.24	0.00
	داخل المجموعات	73.54	299	0.25		
	المجموع	84.91	304			
التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	8.26	5	1.65	7.14	0.00
	داخل المجموعات	69.19	299	0.23		
	المجموع	77.45	304			
التغيير في الأفراد	بين المجموعات	10.38	5	2.08	6.89	0.00
	داخل المجموعات	90.05	299	0.30		
	المجموع	100.42	304			
التغيير في التكنولوجيا	بين المجموعات	7.67	5	1.53	7.54	0.00
	داخل المجموعات	60.82	299	0.20		
	المجموع	68.48	304			
الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي	بين المجموعات	8.30	5	1.66	11.31	0.00
	داخل المجموعات	43.84	299	0.15		
	المجموع	52.14	304			

تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند جميع مجالات التغيير التنظيمي ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من (0.05)، وقيمة (ف = 11.31) وهي دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات ، فكانت هذه الفروق ظاهرة بين معظم الجامعات وفي الأغلب كانت هذه الفروق لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول 28: نتائج اختبار توكي (Tukey test) للفروق في آراء المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة .

المجال	الجامعة	الفروق الأوساط	في الدلالة	مستوى الدلالة
التغيير في الإستراتيجية	بيت لحم	الخليل	.35758	.105
		بوليتكنك فلسطين	.36036	.087
		القدس	.56304(*)	.000
		بير زيت	.37333(*)	.038
		النجاح	.06918	.994
	النجاح	الخليل	.28839	.095
التغيير في الهيكل التنظيمي		بوليتكنك فلسطين	.29118	.070
		بيت لحم	-.06918	.994
		القدس	.49385(*)	.000
		بير زيت	.30415(*)	.016
	النجاح	الخليل	.34763(*)	.016
		بوليتكنك فلسطين	.44804(*)	.000
التغيير في الأفراد		بيت لحم	.32165	.102
		القدس	.46602(*)	.000
		بير زيت	.28975(*)	.019
	النجاح	الخليل	.54397(*)	.000

.006	.41948(*)	بوليتكنك فلسطين		
.580	.23055	بيت لحم		
.000	.49344(*)	القدس		
.032	.31245(*)	بير زيت		
.627	.16817	بوليتكنك فلسطين	الخليل	التغيير في التكنولوجيا
.998	.05556	بيت لحم		
.026	.27998(*)	القدس		
1.000	.01667	بير زيت		
.631	-.15514	النجاح		
1.000	-.01667	الخليل	بير زيت	
.595	.15150	بوليتكنك فلسطين		
.999	.03889	بيت لحم		
.005	.26331(*)	القدس		
.333	-.17180	النجاح		
.631	.15514	الخليل	النجاح	
.012	.32330(*)	بوليتكنك فلسطين		
.460	.21069	بيت لحم		
.000	.43511(*)	القدس		
.333	.17180	بير زيت		
.725	.15007	الخليل	بيت لحم	الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي
.438	.19305	بوليتكنك فلسطين		
.018	.29514(*)	القدس		
.940	.08968	بير زيت		
.484	-.17520	النجاح		
.002	.32527(*)	الخليل	النجاح	
.000	.36825(*)	بوليتكنك فلسطين		
.484	.17520	بيت لحم		
.000	.47035(*)	القدس		
.004	.26488(*)	بير زيت		

*الفروق بين الوسطين دال إحصائياً عند مستوى 0.05.

4.7 الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار (T-test) للفروق في آراء المبحوثين نحو

المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ، وذلك كما

هو واضح من الجدول التالي:

جدول 29: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
المهارات القيادية الذاتية	أكاديمي إداري	124	2.59	0.40	1.21	303	0.23
	إداري	181	2.53	0.47			
المهارات القيادية الفنية	أكاديمي إداري	124	2.57	0.43	2.58	303	0.01
	إداري	181	2.43	0.50			
المهارات القيادية الإنسانية	أكاديمي إداري	124	2.50	0.43	0.77	303	0.44
	إداري	181	2.46	0.45			
المهارات القيادية الإدارية	أكاديمي إداري	124	2.49	0.44	-1.66	303	0.10
	إداري	181	2.57	0.40			
المهارات الفكرية	أكاديمي إداري	124	2.46	0.48	0.39	303	0.70

			0.51	2.44	181	إداري	
0.40	303	0.83	0.35	2.52	124	أكاديمي إداري	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
			0.40	2.49	181	إداري	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجال المهارات القيادية الفنية ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) أقل من (0.05)، وقيمة (ت = 2.58) وهي دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، فكانت هذه الفروق لصالح الفئة (أكاديمي إداري) بوسط حسابي مقداره (2.57) مقابل الفئة (إداري) بوسط حسابي مقداره (2.43)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية الصفرية عند هذا المجال.

بينما لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجال المهارات القيادية الذاتية والمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية إن إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية الصفرية عند هذا المجال .

4.8 الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام (T-test) لدراسة الفروقات في مجالات إدارة التغيير التنظيمي المختلفة (التغيير في الاستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في الأفراد والتغيير في التكنولوجيا) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (الإداري، والأكاديمي الإداري) وذلك كما هو واضح من الجدول التالي:

جدول 30: نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
التغيير في الاستراتيجية	أكاديمي إداري	124	2.37	0.57	-0.18	303	0.86
	إداري	181	2.38	0.50			
التغيير في الهيكل التنظيمي	أكاديمي إداري	124	2.35	0.50	1.27	303	0.21
	إداري	181	2.27	0.51			
التغيير في الأفراد	أكاديمي إداري	124	2.22	0.58	-0.61	303	0.54
	إداري	181	2.26	0.57			
التغيير في التكنولوجيا	أكاديمي إداري	124	2.48	0.45	0.66	303	0.51
	إداري	181	2.45	0.49			
الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي	أكاديمي إداري	124	2.36	0.42	0.33	303	0.74
	إداري	181	2.35	0.41			

و من خلال استعراض الجدول السابق تبين ذاًه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجالات التغيير المختلفة إذناً جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 ملخص النتائج

5.2 مناقشة النتائج و الاستنتاجات.

5.3 التوصيات.

5.4 آليات التنفيذ.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ، كما تقدم هذه الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتي يتوقع أن تعزز المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية ، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات لدراسات مستقبلية لقيادة التغيير تعالج الجوانب التي لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

5.1 ملخص النتائج

1. افق أفراد عينة الدراسة على ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة لجميع مجالات التغيير التنظيمي.

2. أظهرت نتائج الدراسات أنّ أهم مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هو مجال التغيير في التكنولوجيا.

3. تبين أنّ أكثر المهارات القيادية تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو مجال (المهارات القيادية الذاتية) والذي جاءت درجة تطبيقه في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية مجال (المهارات القيادية الإدارية)، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال (المهارات القيادية الفنية)، ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال (المهارات القيادية الإنسانية) وجاء مجال (المهارات القيادية الفكرية) في المرتبة الخامسة والأخيرة .

4. أكدت الدراسات أنّ أهم المهارات القيادية المطلوبة لإدارة عملية التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي المهارات القيادية الإدارية تليها المهارات القيادية الإنسانية.

5. أشارت النتائج إلى وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

6.توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية الفنية، حيث كانت هذه الفروق لصالح جامعة بيرزيت .

7.توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية الإنسانية والإدارية والفكرية ، حيث كانت هذه الفروق لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح مقابل جامعة القدس .

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية الذاتية.

9. تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند جميع مجالات التغيير التنظيمي، حيث كانت هذه الفروق ظاهرة بين معظم الجامعات وفي الأغلب كانت هذه الفروق لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح ،وفي بعض المجالات كانت لصالح بيت لحم والنجاح مثل التغيير في الإستراتيجية ، بينما التغيير في التكنولوجيا فقد كان لصالح الخليل وبيرزيت والنجاح .

10.وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجال المهارات القيادية الفنية.

11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين

نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند

مجال المهارات القيادية الذاتية والمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية.

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين

نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

عند مجالات التغيير المختلفة.

5.2 مناقشة النتائج والاستنتاجات :

5.2.1 مناقشة نتائج السؤال الأول :

ما مدى توفر المهارات القيادية لدى الإداريين ولأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ؟

تبين أن أكثر المهارات القيادية تطبيقاً في الجامعات الفلسطينية هو مجال (المهارات القيادية

الذاتية) والذي جاءت درجة تطبيقه في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (64.9%)، يليه

في المرتبة الثانية مجال (المهارات القيادية الإدارية) بنسبة موافقة (61.4%)، ثم جاء في المرتبة

الثالثة مجال (المهارات القيادية الفنية) بنسبة موافقة (58.6%)، ثم جاء في المرتبة الرابعة مجال

(المهارات القيادية الإنسانية) بنسبة موافقة (58.2%) وجاء مجال (المهارات القيادية الفكرية) في

المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث التطبيق بنسبة موافقة (54.8%) ، وتختلف هذه النتيجة مع

دراسة (أبو زعيتر، 2009) من حيث ترتيب المهارات حيث جاءت كالتالي : احتل مجال

المهارات الإدارية المرتبة الأولى ، يليه مجال المهارات الذاتية ، يليه مجال المهارات الإنسانية،

وأخيراً مجال المهارات الفنية . وتعزو الباحثة هذا الاختلاف تبعاً لمجتمع الدراسة .

ولفقت هذه الدراسة مع دراسة (الأغا، 2008) بان درجة توفر المهارات القيادية متوسطة ، واختلفت في ترتيب توافر المهارات القيادية (المهارات الفنية ، المهارات الذاتية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الإدارية ، المهارات الفكرية " وهذا يتفق أيضا مع دراسة (السقا ، 2012) التي أظهرت نتائجها أن درجة أهمية مهارات قائد التغيير عالية.

أما بالنسبة لحصول المهارات الذاتية على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ، وهذا يعود حسب رأي الباحثة إلى أن المهارات الذاتية تعتمد على السمات الجسدية المتمثلة بالقوة العقلية والعصبية والقدرة على تحمل النشاط ، وهي بذلك ترتبط بالصحة الجيدة التي تُعدّ توافرها ضرورياً لأي قائد إداري أو أكاديمي إداري وتعتمد كذلك على الذكاء الذي يعتبر من أهمّ القدرات العقلية اللازمة للإدارة ، إذن فمن الطبيعي أن يمتلك القائد المهارات الذاتية وتكون ممارسته لها بدرجة مرتفعة ، حتى يتمكن من أداء المهام المنوطة به بنجاح ، وهذا يتفق مع الإطار النظري.

أما بالنسبة لحصول المهارات الإدارية على المرتبة الثانية وهي درجة مرتفعة نسبياً، رُفِّد ذلك يعود إلى التزام الإداريين في الجامعات الفلسطينية بالتعليمات، بالإضافة إلى كثرة المهام الإدارية التي يقومون بها، وهذا عائد إلى طبيعة عملهم التي تستحوذ على جزء كبير من وقتهم، ولذلك فمن الطبيعي أن تكون درجة ممارسة المهارات الإدارية عند الإداريين والأكاديميين الإداريين مرتفعة.

5.2.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما مدى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين و الأكاديميين الإداريين ؟

- اتفق أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة لجميع مجالات التغيير التنظيمي ، وهذا يعود إلّا أنّ مؤسسات التعليم العالي ، بما فيها

الجامعات أكثر مقاومة للتغيير، نظرًا لخصائصها ونزوعها إلى التحفظ، تحت عناوين المحافظة على التقاليد الجامعية أو الرصانة ورسوخ السمعة.

وفيما يلي سيتم مناقشة مدى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين في كل جميع مجالات إدارة التغيير التنظيمي:

التغيير في الإستراتيجية :

يرتبط معنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل وهو خطوة للمستقبل ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الإداريين والأكاديميين الإداريين ينظرون بدرجة موافقة متوسطة لمدى ممارسة التغيير في الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية ، وقد جاءت فقرة : (يتوفر لدى الجامعة رسالة واضحة) في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (72.5%) وتعزو الباحثة ذلك على حرص إدارة الجامعات الفلسطينية على صياغة رسالتها ونشرها بطريقة واضحة وميسرة للجميع ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2006) ودراسة (شقورة، 2012) حيث كانت درجة الموافقة لديهم لفقرة يتوفر لدى المؤسسة رسالة واضحة درجة متوسطة.

التغيير في الهيكل التنظيمي:

تدور فقرات هذا المحور حول التغيير في الهيكل التنظيمي وهو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة ، من خلاله تتحدد خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرار والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين ونطاق الإشراف ودرجة المركزية.

عند قيام الجامعة بالتغيير التنظيمي يعتبر التغيير في الهيكل التنظيمي من المجالات المطروحة ، ويوضح هذا المحور واقع الهيكل التنظيمي من خلال آراء الباحثين الذين أظهرت النتائج إن الدرجة الكلية لإدارة التغيير في الهيكل التنظيمي (2.30) وانحراف معياري (0.50) وهي درجة متوسطة نسبيا .

من خلال ترتيب فقرات مجال التغيير في الهيكل التنظيمي يتضح بأن الفقرة (سهولة الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (66.9%)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد الإله، 2006)

جاءت الفقرة (الهيكل التنظيمي مصمم لزيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (30.2%) وهي نسبة منخفضة ويستنتج من ذلك إلى أنه لا يتم توزيع الصلاحيات حسب ما تتطلبه احتياجات العمل ، واستحوذت الإدارة العليا على كثير من الصلاحيات والسلطات وعدم تمكين العاملين في المستويات الأخرى من المبادرة والمبادأة، وهذا يتفق مع دراسة (عبيد، 2009).

التغيير في الأفراد:

أظهرت النتائج المتعلقة بالتغيير في الأفراد بأن الفقرة (تعزز الإدارة السلوك الإيجابي عند العاملين لتحقيق التغيير) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بنسبة (48.9%)، وأخيرا جاءت الفقرة (يوجد موازنات للتدريب) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة موافقة (34.4%).

واتفقت فقرة تنفيذ إدارة الجامعة ببرامج تدريبية بشكل دور للموظفين مع دراسة (مرزوق، 2006) بأن هناك اهتمام بتدريب وتطوير العاملين .

التغيير في التكنولوجيا:

يتضح بأن مظاهر التغيير في التكنولوجيا المتوفرة في الجامعات تتمثل بأن إدارات الجامعات تواكب التطور العلمي في مجال التكنولوجيا، وتوفر برامج كمبيوتر متطورة من حين لآخر، كما أن التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت، كما أنها توفر نظاما من الرقابة التكنولوجية، وأيضا يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم في التعامل مع البرامج الجديدة . في حين أن إدارات الجامعات بدرجة متوسطة توفر الأجهزة والمعدات المطلوبة لكل قسم، وهي ذات قيم مرتفعة نسبيا.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبيد،2009) التي أظهرت أن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحا، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت أو السرعة في الانجاز حيث لم يوجد خطة شاملة تحدد ما هي التكنولوجيا المطلوبة.

5.2.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما هي أهم مجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين ؟

أظهرت نتائج الدراسات أن أهم مجالات إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هو مجال التغيير في التكنولوجيا، والذي جاءت درجة أهميته في المرتبة الأولى من حيث الموافقة بدرجة متوسطة ، وتعزو الباحثة أن التغيير التكنولوجي هو تغيير مادي من السهل تغييره وتطويره ، فالعالم برمته يتغير نحو التكنولوجيا .

5.2.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

• أكدت الدراسة أن أهم المهارات القيادية المطلوبة لإدارة عملية التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هي المهارات القيادية الإدارية تليها المهارات القيادية الإنسانية، حيث حصلت هذه المجالات على أعلى معاملات ارتباط بينها وبين إدارة عملية التغيير التنظيمي وهي تدل على ارتباط متوسط.

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، حيث تفسر هذه العلاقة الطردية الزيادة في مستوى المهارات القيادية تؤدي إلى الزيادة في مستوى إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الأغا، 2010) التي أظهرت أن هنالك دوراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة ، وتتفق أيضاً مع دراسة (السبيعي، 2009) حيث أظهرت أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، وتتفق مع نتيجة دراسة (الزهراني، 2008) .

5.3 مناقشة نتائج الفرضيات

5.3.1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية الإنسانية والإدارية والفكرية والفنية ، حيث كانت هذه الفروق لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح مقابل جامعة القدس .

وتعزو الباحثة النتائج السابقة التي ظهر من خلالها أنّ المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية كانت لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح أنّ كلتا الجامعتين لديها برامج تدريبية ومهنية متقدمة تحرص من خلالها على رفع مهارات منتسبيها القيادية المختلفة الفنية والإنسانية والفكرية والإدارية .

حيث أن جامعة بيرزيت يوجد لديها مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية (GAM) حيث يضم فريقاً متميزاً من صفوة الخبراء في التدريب والاستشارات في الوطن العربي وأساتذة الجامعات المصرية الكبرى والجامعات العالمية والخبراء المهنيين والفنيين حيث يضع المركز خطة سنوية تحت ما يسمى خطة البرامج التدريبية الإدارية مثل الاتجاهات العالمية الحديثة في التطوير ، تخطيط وإعداد البرامج التدريبية ، والأساليب الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

وتعمل دائرة الموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة، وعقد برامج تدريبية وتأهيلية تلبي هذه الاحتياجات، وذلك بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة ، والقضاء على الروتين الإداري الذي يؤدي إلى الملل لدى العاملين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم، وذلك من خلال التطوير المستدام لنظام العمل في الجامعة.

وبالإضافة لدائرة الموارد البشرية تم إنشاء وحدة ضمان الجودة في جامعة النجاح الوطنية بقرار من مجلس أمناء الجامعة في بداية العام 2005، وتهدف الوحدة إلى تنمية إمكانات الجامعة وقدراتها في مجال الجودة و النوعية بالتنسيق مع الجهات المعنية، بحيث يتم تحسين و تطوير الأداء الأكاديمي والإداري. وتشمل نشاطات الوحدة:

- توفير أسس ومعايير لضمان الجودة والنوعية لجميع برامج الجامعة.
- متابعة عمليات التقييم الذاتي والتقييم الخارجي لجميع البرامج الأكاديمية في الجامعة.
- تنظيم وإدارة ندوات ودورات تدريبية بهدف تنمية القدرات والخبرات في مجال الجودة والنوعية لجميع العاملين في الجامعة.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات الباحثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند مجال المهارات القيادية الذاتية ، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهارات الذاتية هي مهارات تعتمد بشكل أساسي على الصفات الوراثية من ذكاء وقدرات بدنية وعقلية ، التي في أغلبها ولد مع الشخص، ومن الممكن تنمية جزء منها، ولكن في المراحل العمرية المبكرة وهي لا تحتاج إلى برامج تدريبية وورش عمل لتنميتها مثل المهارات الفنية والإنسانية والفكرية والإدارية التي تعمل إدارة الجامعات على تطويرها وتنميتها بشكل مستمر من خلال مراكزها ومعاهدها المختلفة كما ذكر آنفا .

5.3.2 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة .

• تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة عند جميع مجالات التغيير التنظيمي، حيث كانت هذه الفروق ظاهرة بين معظم الجامعات ، وفي الأغلب كانت هذه الفروق لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح ، وفي بعض المجالات كانت لصالح بيت لحم والنجاح مثل التغيير في الاستراتيجية، بينما التغيير في التكنولوجيا كان لصالح الخليل وبيرزيت والنجاح .

وتعزو الباحثة السبب في كون هذه الفروق في أغلبها لصالح جامعتي بيرزيت والنجاح إلى طبيعة التغيرات و التطورات السريعة التي تشهدها كلتا الجامعتين من حيث التغيير في الإستراتيجية والرؤى والتغيير في البنى التحتية والتكنولوجيا وسعيهما الدؤوب لتنمية الموظفين لديهما وتدريبهم.

ومن خلال زيارات الباحثة الميدانية والإلكترونية للجامعات الفلسطينية محل البحث ،لاحظت أن جامعة بيرزيت لديها خمسة معاهد وستة مراكز، إذ تهدف ليس فقط إلى التفوق الأكاديمي والبحوث التطبيقية والبحث العلمي ، ولكن تهدف أيضا إلى تنمية المجتمع وتعمل تلك المراكز والمعاهد المجتمعية التابعة لجامعة بيرزيت على تعزيز مهامها وتطويرها من خلال بحوث مكثفة وموجهة للسياسات التي تساعد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية في فلسطين.

• تعلق الباحثة السبب لكون هذه الفروق لصالح جامعة النجاح في أغلبها أن جامعة النجاح تعد أكبر الجامعات الفلسطينية، وأكثرها تقدما في مختلف المجالات ، فقد حققت سجلاً أكاديمياً

متميزاً من خلال تصنيفها العالمي على موقع Webometrics، فكانت الأولى على مستوى جامعات الوطن، والسادسة على مستوى الجامعات العربية، ومن أفضل أربع بالمئة على مستوى جامعات العالم التي خضعت للتقييم.

ولقد حصلت جامعة النجاح الوطنية على شهادة التميز الأوروبي التي تمنحها المؤسسة الأوروبية للجودة. وجامعة النجاح الوطنية هي أولى الجامعات الفلسطينية التي تطبق نموذج التميز الأوروبي في الجودة، وضمن مجموعة قليلة من الجامعات العربية والأوروبية التي تطبق هذا النموذج .

وتعزو الباحثة وجود الفروق بين جامعة بيت لحم وجامعة القدس في مجال التغيير في الاستراتيجية بحيث توافر لدى الجامعة رسالة واضحة و أن إدارة الجامعة تمتلك خططا استراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة في الجامعة. و تحرص على تقييم الخطط الاستراتيجية بشكل دوري ، وتعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية ، وإيجاد بدائل استراتيجية للخطط المراد تنفيذها ، إلى أن جامعة بيت لحم تابعة مباشرة إلى الفاتيكان فهي بذلك أقرب للمجتمع الغربي في الاهتمام بالتغيير في الاستراتيجية وهذه النتيجة تتفق جزئيا مع دراسة (علاونة ،2005).

5.3.3 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجال المهارات القيادية الفنية.

وهذا يعني أنَّ المهارات القيادية الفنية يمتلكها الأكاديمي الإداري أكثر من الإداري، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المهارات الفنية ترتبط بالمعرفة المتخصصة في مجال قيادة التعليم الجامعي والقدرة على الأداء الجيد منْ يطبق المهارات الفنية يتميز بعدد من القدرات منها: القدرة على تحمل المسؤولية، القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور، سمة الحزم، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه. أهم الخصائص التي تميز المهارات الفنية عن غيرها من المهارات وتجعلها أكثر ظهوراً ووضوحاً وتطبيقاً لدى القائد الأكاديمي الإداري :

ü أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ، ويمكن التحقق من توافرها لدى القائد.

ü تمتاز بالمعرفة الفنية العالية والقدرة على التحليل في مجال التخصص، وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل .

ü أنها مألوفة أكثر من غيرها من المهارات ، لكونها أصبحت مطلوبة في الإدارة الحديثة ، وفي ظل عصر التخصص .

ü أنها أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ، فقد ثبتت فائدة برامج التدريب سواء قبل العمل أو أثناءه في تنمية المهارات الفنية للمتخصصين في مختلف المجالات .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات الباحثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجال المهارات القيادية الذاتية والمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية أي أنَّ الموظف الإداري لا يختلف عن الأكاديمي الإداري في امتلاكه للمهارات القيادية الذاتية والمهارات الإنسانية والإدارية والفكرية. وتعلل الباحثة عدم وجود فروق واختلافات عند الموظف الإداري والأكاديمي الإداري عند مجال المهارات الذاتية أنَّ المهارات الذاتية تتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية

الإداري والأكاديمي الإداري في الجامعات الفلسطينية ليصبحوا قادة، وتتبع عنها أربع مهارات فرعية، تتمثل في القدرات العقلية ، والمبادأة ، وملكة الابتكار، وضبط النفس .

وترجع الباحثة السبب في عدم وجود اختلافات في تصورات المبحوثين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي عند مجال المهارات الإنسانية إلى أن المهارات الإنسانية هي قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، وهذه المهارة يشترك فيها الإداري والأكاديمي الإداري على حد سواء .

وعدم الاختلاف في المهارات الإدارية بين الإداري والأكاديمي الإداري تعود إلى أن الاثنين يشتركان في بعض المهام الإدارية التي تتمثل في قدرة القائد على فهم العمل الذي يقوم به، وقدرته على توزيع العمل داخل الجامعة توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء والتنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة، مع القيام بتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الإجراءات من خلال قدرته على اتخاذ القرارات وإدارة الوقت والتغيير وإدارة الاجتماعات واللجان وتشجيع العاملين .

وتعزو الباحثة عدم الاختلاف بين كلتا الوظيفتين بالمهارات الفكرية إلى أن هذه المهارة تعتمد على: التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي الذي هو من مهام الإداري والأكاديمي الإداري على حد سواء.

5.3.4 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو

إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات المبحوثين نحو إدارة التغيير التنظيمي المتوفرة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

عند مجالات التغيير المختلفة، ويعود ذلك إلى أن عملية إدارة التغيير التنظيمي هي إدارة الجهد المخطط والمنظم داخل الجامعة ، والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين إداريين على حد سواء عن طريق التأثير في قيمهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية ، والتغيير يعني تحريك إدارة الجامعات المتمثلة في الإداريين والأكاديميين الإداريين لمواجهة الأوضاع الجديدة عادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي ، وتتجنب أو تقلل من عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، وبناء على تلك التعريفات للتغيير، فإن التغيير يتحقق في الجامعات عند وجود قادة مؤهلين لقيادة هذا التغيير بغض النظر عن مسماهم الوظيفي .

فظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية لتطبيق المهارات القيادية (الذاتية ، والفنية ، والإنسانية ، والفكرية) كانت للأكاديميين برتبة إدارية أعلى منها من الإداريين ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنهم يمتلكون شهادات علمية أعلى ، وهم قيادة الجامعات ومتخذو القرار فيها .

أما بالنسبة للمهارات الإدارية ، فقد كانت لصالح الإداريين ، وهذا يعود إلى طبيعة مهامهم الإدارية التي تعتبر المهارة الأساسية التي يعتمدون عليها في أداء مهامهم الوظيفية.

5.4 أهم التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها جاءت توصيات الدراسة على النحو التالي:

• تنمية وعي القيادات الأكاديمية في مختلف مستويات الإدارة الجامعية بحاجة إلى تبني منهج لإدارة التغيير يشمل (لتغيير في الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأفراد والتكنولوجيا) كمدخل لتطوير الجامعات ، ورفع مستواها في ضوء التوجهات المحلية والإقليمية والعالمية نحو التغيير.

• العمل على بناء معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القيادة من خلال تحديد نموذج للمهارات القيادية ويشمل هذا النموذج (المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية والفكرية) التي من الضروري أن يتصف بها القائد في الجامعة .

• عقد دورات تدريبية للإداريين والأكاديميين الإداريين للتدريب على التغيير وكيفية إدارته والخطوات اللازمة لذلك.

• عقد ندوات ومؤتمرات علمية وتثقيفية حول قضايا التغيير ومطالب التحديث والتطوير وأهمية دور المؤسسات التعليمية ، وخاصة الجامعات في نشر ثقافة التغيير.

5.5 مقترح آليات التنفيذ:

من خلال التوصيات التي توصلت إليها الباحثة ، اقترحت بعض آليات للتنفيذ، منها عقد ورشتي عمل في جامعة الخليل ، وتحت إشراف وزارة التعليم العالي:

§ خطوات التحضير والإعداد لورشتي العمل المقترح إقامتهما في جامعة الخليل:

1. أخذ الموافقة من جامعة الخليل لعقد ورش العمل في حرمها.
2. أخذ الموافقة من وزارة التعليم العالي لعقد ورش العمل تحت رعايتها.
3. تحديد الموعد المناسب لعقد ورش العمل.

4. تجهيز المادة العلمية التي سيتم عرضها في ورش العمل ، ووسائل العرض المناسبة لعرض المادة بالصورة المناسبة إعداد بروشور سيتم توزيعه في ورشتي العمل كما ورد في الملحق رقم (6) و رقم (7).

5. توجيه دعوة رسمية لوزارة التعليم العالي لحضور الورشة.

6. توجيه دعوة رسمية للجامعات الفلسطينية لحضور الورشة.

5.5.1 مقترح ورشة العمل الأولى

أولاً: ورشة عمل بعنوان " قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية "

الموعد الزمني للمؤتمر : 2013/6/15م

الموعد المكاني للورشة : مبنى الدراسات الاستراتيجية، حرم جامعة الخليل، محافظة الخليل،

فلسطين:

الفئة المستهدفة:

- ممثلي عن وزارة التعليم العالي.
- عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر في الجامعات الفلسطينية.

أهداف الورشة:

تتناول هذه الورشة مفهوم قيادة التغيير ، وبيان لأهدافها ، والى التعرف على خصائص وطبيعة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي إجمالاً، وفي الجامعات على وجه الخصوص ، والى الإحاطة بالاستراتيجيات المتبعة في قيادة التغيير ، ثم الخروج بأنموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية .

محتويات الورشة :

- مفهوم إدارة التغيير التنظيمي وبيان لأهميته وخصائصه .
- مجالات التغيير في الجامعات الفلسطينية .

- استعراض لنماذج مقترحة لإدارة التغيير في الجامعات الإقليمية والعالمية .
- الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير والتي يمكن توظيفها في إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية.

- إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية مابين الواقع والتحديات .
- أنموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية.

المحاضرون :

- د. محمد الجعبري : دكتوراه في إدارة الأعمال ، عميد كلية الإدارة والتمويل في جامعة الخليل، ورئيس لجنة الدراسات العليا في جامعة الخليل.
- ربي التميمي: طالبة ماجستير إدارة أعمال في جامعة الخليل.

البروشور الذي سيتم توزيعه خلال ورشة العمل الأولى في الملحق رقم (6) .

5.5.2 مقترح ورشة العمل الثانية:

"تنمية المهارات القيادية للقائد الإداري والأكاديمي الإداري في الجامعات الفلسطينية"

الموعد الزمني للمؤتمر : 2013/6/22م

الموعد المكاني للورشة : مبنى الدراسات الإستراتيجية، حرم جامعة الخليل، محافظة الخليل،

فلسطين:

الفئة المستهدفة:

- ممثلي عن وزارة التعليم العالي.
- عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ورؤساء الدوائر في الجامعات الفلسطينية.

أهداف الورشة:

تهدف هذه الورشة لتدريب الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية ، لتنمية وتحسين قدراتهم ومهاراتهم القيادية للنهوض بالجامعات ولتحقيق التغيير التي تسعى إليه الجامعات الفلسطينية ، لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل وتغيير النظم التقليدية في الجامعات الفلسطينية ليكون لها الأثر الكبير في تقدم وتطور ورفعة المجتمع الفلسطيني.

محتويات الورشة :

- مفهوم القيادة.
- القيادة الإدارية .
- المهارات القيادية .
- الرؤى والتحديات في مجال تنمية وتطوير المهارات القيادية للقائد الإداري والأكاديمي الإداري.

المحاضرون :

- د. محمد الجعبري : دكتوراه في إدارة الأعمال ، عميد كلية الإدارة والتمويل في جامعة

الخليل، ورئيس لجنة الدراسات العليا في جامعة الخليل.

- ربي التميمي: طالبة ماجستير إدارة أعمال في جامعة الخليل

البروشور الذي سيتم توزيعه خلال الورشة مرفق في ملحق رقم (7) .

المصادر المراجع

المصادر العربية:

(1) القران الكريم

الكتب:

- (2) الحريري ، رافدة عمر، " إدارة التغيير في المؤسسات التربوية "، دار الثقافة ، عمان، 2011.
- (3) ديري ، زاهد محمد ، "السلوك التنظيمي "، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- (4) الطيبي ، خضر مصباح ، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين "، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- (5) عبوي، زيد منير ، " إدارة التغيير والتطوير " ، دار كنوز المعرفة ، عمان، 2007.
- (6) كنعان ، نواف، "القيادة الادارية "، دار الثقافة، عمان ، الطبعة الاولى، 2009.
- (7) كوزس ، بوسنر ، " القيادة تحد " ، مكتبة جرير ، الرياض، 2005.
- (8) ماهر ، احمد ، " إدارة التغيير " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، الطبعة الاولى، 2010.
- (9) محجوب، بسمان فيصل ، "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.

المؤتمرات والأوراق العلمية :

- (10) لأغا، وفيق حلمي، " القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة" ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 12، العدد 2 ، 2010.
- (11) الباحثين ، سامي عبد الله ،" القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير" ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2000.
- (12) بركات زياد، عوض، احمد ،" واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس فيها"، 2011.
- (13) حماد، إياد، "اثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي" دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق " مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 27- العدد الرابع - 2011.
- (14) حسين، رحيم ، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال:دوافعه، أهدافه ومداخله" جامعة البليدة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 2010.
- (15) زروق، جمال، " التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه" مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الأول، 2010.
- (16) العتيبي ، تركي بن كيميدس، " قيادة التغيير في الجامعات السعودية أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير"، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة إمارة المنطقة الشرقية، جامعة الطائف، 2009.

17) العالونة ، معروز جابر جميل ، " واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، بحث مؤتمر الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2005 .

18) الهبوب، احمد غالب، " الجامعة وثقافة التغيير دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية دراسة مقدمة إلى: المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادلفيا ثقافة التغيير: (الأبعاد الفكرية - العوامل - التمثيلات) " عمان - الأردن، 2012.

الرسائل والأطروحات العلمية:

19) أبو زعيتر، منير حسين ، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها " رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التربية ، قسم أصول التربية ، 2009 .

20) أبو عيد، رائد، "أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، 2011.

21) احمد، بوشمال، "سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي" دراسة ميدانية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2011.

22) الاصبحي، آلاء احمد محمد ، " أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، رسالة دكتوراه منشورة بجامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، 2007.

23) الأغاراند عمر، "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (حوال) بين الواقع والمنظور المعياري" ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.

24) البلوي، صلاح بن فالح عبد الله، "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2005.

25) الجابري،صلاح بن سمار،"المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي" دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة" رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ،2009.

26) الحقباني ، فاطمة شافي ظافر ، " مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها و مؤشراتها و أساليب التعامل معها "، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى -المملكة العربية السعودية ،كلية التربية ،2006 .

27) الدجني، إباد علي يحيى ،"واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير منشورة ،الجامعة الإسلامية، غزة ،2006.

28) الدعيس، محمد ناجي إسماعيل، "تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب" رسالة دكتوراه من كلية التربية ، جامعة دمشق ،2007.

29) الرقب،احمد صادق محمد،"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الازهر،غزة، 2010.

30) الرقب ، حماد ، "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،2008.

31) الزهراني،عبد الخالق حنش سعيد الجندبي ، " واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة" جامعة ام القرى ،2008.

32) السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بحيتير، "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات

إدارة التغيير رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

33) شقورة، منير حسن احمد، "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير في أصول التربية، جامعة الأزهر،

غزة، كلية التربية 2012.

34) عبد الاله، سمير يوسف محمد، "واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في ادارة

الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.

35) عبيد، عوني فتحي خليل، "واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة

الفلسطينية / دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية

، غزة، 2009.

36) الفائز، صالح بن سليمان للاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع

مقاومته، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، 2008.

37) القواسمة، فريد محمد، "عوامل النجاح الحرجة لادارة التغيير في شركات الاتصالات في الاردن"،

رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا،

2005.

38) مرزوق، ابتسام إبراهيم، "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير

الحكومية الفلسطينية"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

39) المصري ، مروان وليد سليمان، " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة" ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ،2007.

40) الهبيل ، احمد عيسى احمد ، " واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة ،كلية التربية ، قسم أصول التربية ، 2008 .

41) الوسمي، فيصل سعد فالح،"درجة اسهام القادة التربويين في ادارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت" ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية، 2006.

مواقع الانترنت:

44) موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني للعام 2013، على الانترنت:

<http://www.mohe.pna.ps/Statistics.htm>

موقع اختيار حجم العينات على الانترنت.

<http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>

42) موقع جامعة النجاح الوطنية 2013، بتاريخ 2013\4\2

<http://www.najah.edu/ar>

- 43) Babarinsa, Olutunde,(2012) "**The Role of Leadership Credibility and Effective Communication in Achieving Organizational Change**" Doctoral Dissertations, University of Maryland University, Retrieved January 2013 ,from ProQuest Central .
- 44) Bejestani,Hamid ,(2011),"Improving Project Change Management Using Leadership Spirit" iBusiness ,2011,3,302-306, Retrieved 1 February 2013,from <http://www.scirp.org>
- 45) Bonvillian, Gary ;Pearse, Robert F,(2000) "**Applying Change Leadership Course Skills**" ,Compensation & Benefits Management; Spring 2000; 16, 2; 2013,from ProQuest Central
- 46) Case , Agnes Gilman (1997) . The Effect of Leadership Behaviors on the Facilitation of Change In An Urban School District (Doctoral Dissertations, University of new York at Buffalo ,Retrieved 5 October 2012 ,from ProQuest .
- 47) Carter, Eric,(2008),"Successful Change Requires More than Change Management", The Journal for Quality and Participation ,31.1,20-23, Retrieved 5 January 2013, from <http://asq.org/pub/jqp/>
- 48) Dessler, Gary, Human Resource management , 12th edition Florida International University ,2011
- 49) Diefenbach ,Thomas(2007),"The managerialistic ideology of organisational change management", Journal of Organizational Change Management, Vol. 20 Iss: 1 pp. 126 – 144 ,Retrieved 25 January 2013 ,from <http://www.emeraldinsight.com/products/journals>
- 50) Garge ,R K; Singh, T P (2006)."Management of change–A comprehensive review", Global Journal of Flexible System Management ; Jan-Jun 2006 ; 7 1\2 ; Retrieved 13 January 2013, fromProQuest Central Pg.45
- 51) Gill,Roger ,(2003),"Change management- or change leadership?", Journal of Change

Management ,Vol.3,4,307-31

- 52) Gilley, Ann;Gilley, Jerry W;McMillan, Heather S,(2009) ," Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness" Performance Improvement Quarterly; 2009; 21, 4; ProQuest Central pg. 75
- 53) **Kalargyrou, Valentini; Pescosolido, Anthony T.; Kalargiros, Emmanuel A.**,"Leadership Skills in Management Education", Academy of Educational Leadership Journal, V 16, N. 4, 2012, Retrieved 25 January 2013,from <http://alliedacademies.org/Public>
- 54) Merrell,Phil ,(2012),"Effective Change Management: The Simple Truth" , Management Services ;Summer 2012; 56,2,ProQuestCentral pg20
- 55) Metwally , Dina,(2012), "Leadership and Managing Change...Does Gender Make a Difference in Egypt?" The Business Review, Cambridge Vol. 19 Num. 2
- 56) Schroeder, Connie Marie, (2001). **"Faculty change agents: Individual and organizational factors that enable or impede faculty involvement in organizational change"**, Retrieved 25 January 2013 from ProQuest
- 57) Turnbull&Edwards,2005,"Leadership Development for Organizational Change in a (New) UK University.
- 58) Williams, Valerie ,(2009),"Organizational Change and Leadership Within a Small Nonprofit Organization: A qualitative study of servant-leadership and resistance to change" A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy , Capella University

الملاحق

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

أخي الفاضل أختي الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين والإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية " وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، لذا أرجو منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة الاستبانة المرفقة بموضوعية مؤكدة لكم أن البيانات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتحية

الباحثة

ربي تيسير التميمي

القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في المربع المناسب:

(1) الجامعة :

- جامعة الخليل جامعة بوليتكنيك فلسطين جامعة بيت لحم
 جامعة القدس جامعة بيرزيت جامعة النجاح الوطنية

(2) العمر :

- أقل من 25 25 - أقل من 35 سنة 35 - أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

(3) المسمى الوظيفي:

- إداري أكاديمي إداري.

(4) الجنس:

- ذكر أنثى

(5) المؤهل العلمي :

- دراسات عليا بكالوريوس غير ذلك.

(6) عدد سنوات الخبرة:

- 5 سنوات فما دون 6 - 10 سنوات 11 - 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: المهارات القيادية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المهارات القيادية التي يمتلكها مسؤولك في الجامعة التي تعمل بها .

يرجى التكرم بوضع علامة (×) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في الفقرة المقابلة:

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
أولاً: المهارات القيادية الذاتية : وتتضمن بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، وتتبع عنها أربع مهارات فرعية، تتمثل في القدرات العقلية ، والمبادأة ، وملكة الابتكار، وضبط النفس.				
1	يواجه المسؤول المواقف المختلفة بمرونة .			
2	يتمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة الأزمات .			
3	يوفق المسؤول بين الحزم واللين في معاملة الموظفين .			
4	يعبر المسؤول عن رأيه بشكل واضح .			
5	يتخذ المسؤول قراراته بدون تردد.			
ثانياً: المهارات القيادية الفنية : ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجال قيادة التعليم الجامعي والقدرة على الأداء الجيد . ويتميز بعدد من القدرات : القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على الفهم العميق والشامل للأمور، سمة الحزم، الإيمان بالهدف إمكانية تحقيقه.				
1	يتابع المسؤول تنفيذ القرارات المتخذة.			
2	المسؤول لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب لانجاز العمل.			
3	المسؤول يشارك الموظفين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المتوقعة.			
4	يحرص المسؤول على تطوير أداء الموظفين.			
5	يحرص المسؤول على تفويض السلطات.			
ثالثاً: المهارات القيادية الإنسانية : قدرة الإدارة في الجامعات الفلسطينية على التعامل مع الأفراد والجماعات من اجل تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاوني، وتتبع عن المهارات الإنسانية خمس مهارات فرعية هي: " مهارات الاتصال _ وتكوين علاقات مع الآخرين _ وبناء فرق العمل _ تقدير الآخرين _ مهارة الإقناع".				
1	يعمل المسئول على تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة.			
2	يعمل المسؤول على تلبية جزء من الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين.			
3	يشجع المسؤول على العمل بروح الفريق.			
4	المسؤول لديه مهارة إقناع عالية بضرورة مواكبة التطوير.			
5	يتجنب المسؤول التهديد بالعقوبات للموظفين .			

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
<p>رابعاً : المهارات القيادية الإدارية : قدرة القائد على فهم العمل الذي يقوم به وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء والتنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة، مع القيام بتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الإجراءات من خلال قدرته على اتخاذ القرار إدارة الوقت والتغيير إدارة الاجتماعات واللجان وتشجيع العاملين.</p>				
1	يتخذ المسؤول القرارات المناسبة للعمل .			
2	يتقيد المسؤول بالتعليمات الصادرة من الإدارة.			
3	يحفز المسؤول الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.			
4	ينظم المسؤول وقته حسب الأولويات .			
5	يوزع المسؤول المهام على الدوائر والأقسام المختلفة			
<p>خامساً : المهارات الفكرية : قدرة المسئول في الجامعات الفلسطينية على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط والقدرة على التطوير والتغيير الإيجابي. وتنبثق من المهارات الفكرية أربع مهارات وهي : القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب، التفكير الإبداعي.</p>				
1	المسؤول لديه القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.			
2	يقترح المسؤول بدائل متعددة لحل المشكلات .			
3	يستثمر المسؤول الأفكار المريدة من المرؤوسين .			
4	يتخذ المسؤول القرارات بالاعتماد على الحقائق .			
5	يتروى المسؤول في إصدار الأحكام .			

القسم الثالث: يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات حول مجالات التغيير المتوفرة في الجامعة التي تعمل بها.

يرجى التكرم بوضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في الفقرة المقابلة:

الرقم	العبارة	موافق	غير متأكد	غير موافق
<p>المجال الأول: التغيير في الإستراتيجية</p>				
1	يتوفر لدى الجامعة رسالة واضحة .			
2	تمتلك إدارة الجامعة خططا إستراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة في الجامعة .			
3	تحرص إدارة الجامعة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري			

المالحق (2)

أسماء محكمي الاستبانة

1. الدكتور راتب الجعبري / جامعة الخليل.
2. الدكتور يوسف أبو فارة/ جامعة القدس المفتوحة .
3. الدكتور محمد عمرو/ جامعة القدس المفتوحة .
4. الدكتور إقبال الشريف/جامعة البوليتكنيك
5. الدكتور معن الصرصور/ جامعة البوليتكنيك
6. الدكتور فضل عيده / جامعة القدس المفتوحة
7. الدكتور بدر جودي / جامعة الخليل

الملحق رقم (3): توزيع العاملين حسب المؤسسة ، التصنيف الوظيفي الجنس لعام

2011\2010

توزيع العاملين حسب المؤسسة ، التصنيف الوظيفي والجنس 2010/2011
Distribution of Staff by Institution, Job Classification, and Gender 2010/2011

التصنيف الوظيفي															المؤسسة	Institute Type					
المجموع Total		طاقم غير متدرج Ungraded Staff		فني Technical		مهني للتعليم Professional		مساعدات بحث وتدريس Teaching Assistants		مكاتب Office Staff		إداري Administrative		أكاديمي بحثي Academic Research			أكاديمي إداري Academic Administration		أكاديمي تدريسي Academic Teaching		
T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T	F	T			F	T	F	T	F
671	86	142	21	45	1	28	3	1		78	8	32	2			282	28	Al-Azhar University - Gaza	جامعة الأزهر		
1767	333	293	33	206	16	77	12	232	131	182	13	36			33	2	674	78	جامعة الأزهر - غزة		
856	179	185	6	51	14	47	5	19	7	129	82	54	20	1	48		292	68	جامعة الأقصى		
364	58	27	2	13	6	18	3	3	3	46	28	18	3		1		236	33	جامعة العليان		
346	55											185	45			28	1	341	28	جامعة فلسطينية	
339	134	45	9	9	1	12	3	38	17	40	37	22	30			11	3	332	54	جامعة بيت لحم	
1202	381	123	15	10		1		67	32	56	26	432	214	3	2	68	17	438	79	جامعة القدس	
1261	433	54	15	77	9	209	37	135	88	249	175	27	8	13	4	24	4	404	116	جامعة بيرزات	
1508	365	235	7	89	27	48	8	151	98	280	131	34	1			38	2	721	150	جامعة النجاح الوطنية	
488	121	79	15	16		22	17	33	26	62	45	28	3			37	4	350	18	الجامعة العربية الأمريكية	
321	85							1		1	1	87	29	3		8	2	121	23	جامعة فلسطين التقنية - خانيونس	
148	21			13	1	3		14	7	22	8	14	2			24	2	33	8	جامعة فلسطين	
984	280	122	14	53	11	46	10	159	137	99	53	98	118	30	4	35	3	770	149	المجموع	

ملحق (4)

جدول 31: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي للمكونات الأساسية (Principal Component)

الرقم	الفقرة	معامل الاستخراج
1.	يواجه المسؤول المواقف المختلفة بمرونة .	0.70
2.	يتمتع المسؤول بالهدوء في مواجهة الأزمات .	0.68
3.	يوفق المسؤول بين الحزم واللين في معاملة الموظفين .	0.60
4.	يعبر المسؤول عن رأيه بشكل واضح .	0.61
5.	يتخذ المسؤول قراراته بدون تردد.	0.56
6.	يتابع المسؤول تنفيذ القرارات المتخذة.	0.67
7.	المسؤول لديه القدرة على اختيار أفضل الأساليب لانجاز العمل.	0.59
8.	المسؤول يشارك الموظفين في وضع الخطط العلاجية للمشكلات المتوقعة.	0.63
9.	يحرص المسؤول على تطوير أداء الموظفين.	0.60
10.	يحرص المسؤول على تفويض السلطات.	0.56
11.	يعمل المسئول على تحقيق الاتصال الفعال مع المستويات الإدارية المختلفة.	0.62
12.	يعمل المسئول على تلبية جزء من الحاجات الاجتماعية للمرؤوسين.	0.67
13.	يشجع المسئول على العمل بروح الفريق.	0.67
14.	المسؤول لديه مهارة إقناع عالية بضرورة مواكبة التطوير.	0.67
15.	يتجنب المسئول التهديد بالعقوبات للموظفين .	0.53
16.	يتخذ المسئول القرارات المناسبة للعمل .	0.72
17.	يتقيد المسئول بالتعليمات الصادرة من الإدارة.	0.72
18.	يحفز المسئول الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	0.63

0.69	ينظم المسؤول وقته حسب الأولويات .	.19
0.57	يوزع المسؤول المهام على الدوائر والأقسام المختلفة .	.20
0.74	المسؤول لديه القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.	.21
0.70	يقترح المسؤول بدائل متعددة لحل المشكلات .	.22
0.61	يستثمر المسؤول الأفكار المرتدة من المرؤوسين .	.23
0.64	يتخذ المسؤول القرارات بالاعتماد على الحقائق .	.24
0.68	تنفذ إدارة الجامعة برامج تدريبية بشكل دوري للموظفين الإداريين .	.25
0.59	تعزز الإدارة السلوك الايجابي عند العاملين لتحقيق التغيير .	.26
0.72	يوجد جو من الثقة والاحترام بين العاملين والإدارة.	.27
0.78	يوجد جو من التنافس البناء بين العاملين والعلاقات الإنسانية الايجابية.	.28
0.77	يوجد موازنات للتدريب.	.29
0.73	تواكب إدارة الجامعة التطور العلمي في مجال التكنولوجيا.	.30
0.62	توفر الجامعة برامج كمبيوتر متطورة من حين لآخر.	.31
0.58	يرافق إدخال تكنولوجيا جديدة مع دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم في التعامل مع البرامج الجديدة.	.32
0.70	توفر الجامعة الأجهزة والمعدات المطلوبة لكل قسم.	.33
0.75	التكنولوجيا المتوفرة أدت لتقليل الجهد وتوفير الوقت.	.34
0.69	توفر الجامعة نظاما من الرقابة التكنولوجية .	.35
0.80	يتروى المسؤول في إصدار الأحكام .	.36
0.70	يتوفر لدى الجامعة رسالة واضحة .	.37
0.66	تمتلك إدارة الجامعة خططا إستراتيجية لإجراء التغييرات اللازمة في الجامعة .	.38
0.65	تحرص إدارة الجامعة على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري	.39
0.66	يتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية .	.40

0.70	يتم إيجاد بدائل إستراتيجية للخطط المراد تنفيذها .	.41
0.74	سهولة الاتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة.	.42
0.64	تقوم الإدارة بتغيير الهيكل التنظيمي حسب التغييرات في بيئة الأعمال .	.43
0.56	تزود الإدارة العاملين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية .	.44
0.75	الهيكل التنظيمي مصمم لزيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى	.45
0.57	يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	.46

(ملحق 5)

جدول 32: الأعداد و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تقيس تصورات المبحوثين نحو المهارات القيادية المطبقة في الجامعات الفلسطينية حسب إلى متغير الجامعة .

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال
0.42	2.49	33	جامعة الخليل	المهارات القيادية الذاتية
0.38	2.64	37	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.61	2.59	21	جامعة بيت لحم	
0.45	2.52	101	جامعة القدس	
0.47	2.59	60	جامعة بيرزيت	
0.38	2.54	53	جامعة النجاح الوطنية	
0.44	2.55	305	المجموع	
0.50	2.42	33	جامعة الخليل	المهارات القيادية الفنية
0.49	2.45	37	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.57	2.38	21	جامعة بيت لحم	
0.50	2.38	101	جامعة القدس	
0.35	2.66	60	جامعة بيرزيت	
0.46	2.57	53	جامعة النجاح الوطنية	
0.48	2.48	305	المجموع	

0.39	2.53	33	جامعة الخليل	المهارات القيادية الإنسانية
0.41	2.49	37	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.49	2.47	21	جامعة بيت لحم	
0.49	2.33	101	جامعة القدس	
0.38	2.58	60	جامعة بيرزيت	
0.39	2.58	53	جامعة النجاح الوطنية	
0.44	2.47	305	المجموع	
0.42	2.60	33	جامعة الخليل	المهارات القيادية الإدارية
0.37	2.60	37	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.48	2.48	21	جامعة بيت لحم	
0.49	2.43	101	جامعة القدس	
0.28	2.61	60	جامعة بيرزيت	
0.37	2.63	53	جامعة النجاح الوطنية	
0.42	2.54	305	المجموع	
0.53	2.47	33	جامعة الخليل	المهارات الفكرية
0.44	2.49	37	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.51	2.36	21	جامعة بيت لحم	
0.55	2.31	101	جامعة القدس	

0.43	2.56	60	جامعة بيرزيت	
0.40	2.60	53	جامعة النجاح الوطنية	
0.50	2.45	305	المجموع	
0.40	2.50	33	جامعة الخليل	الدرجة الكلية للمهارات القيادية
0.35	2.53	37	جامعة بوليتكنك فلسطين	
0.50	2.46	21	جامعة بيت لحم	
0.41	2.39	101	جامعة القدس	
0.29	2.60	60	جامعة بيرزيت	
0.34	2.58	53	جامعة النجاح الوطنية	
0.38	2.50	305	المجموع	

الملحق (6) : بروشور مقترح ورشة العمل الأولى "قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية".

الملحق رقم (7): بروشور مقترح ورشة العمل الثانية تنمية المهارات القيادية للقائد الإداري
والأكاديمي الإداري في الجامعات الفلسطينية".