



جامعة بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

إدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الإداريين القائمين على

التغيير

فريق البحث

نيبال عيادة

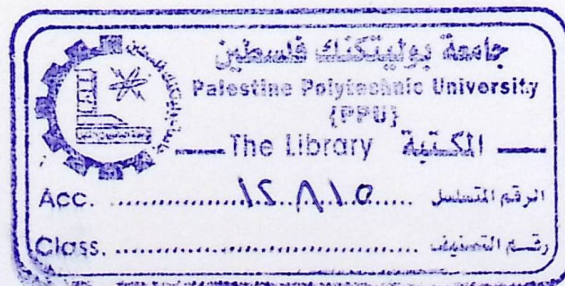
لارا جرادات

رنين حلاطة

إشراف

أ. أمجد النشأة

كانون الثاني 2013



جامعة بوليتكنيك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

إدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الإداريين القائمين على التغيير

فريق البحث:

نيبال عيايدة

لارا جرادات

رين حلاحلة

إشراف

أ. أمجد النتشة

أ. أمجد النتشة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

كانون الثاني 2013

شكر الله

شكر الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

((فَوَلِّصْ بِأَهْلِ اللّٰهِ لِمَ أَخَذَ مِنْكُمْ مِّيثَاقَهُمْ أَنْ يَتَّقُوهُ))

فَوَلِّصْ بِأَهْلِ اللّٰهِ لِمَ أَخَذَ مِنْكُمْ مِّيثَاقَهُمْ أَنْ يَتَّقُوهُ

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

عليه

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

(الأنفال آية 53)

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

تقدم بالشكر لله تعالى الذي أنعم علينا بالهدى والنعمة العظمى التي لا تحصى

هذا العمل

شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي امدني بالإيمان والثقة و الصبر لإتمام هذه الدراسة .

نتقدم بحزير الشكر و العرفان للأستاذ أجد النثشة الذي اشرف على هذا العمل و نفعنا بعلمه

و خبرته ولم يبخل علينا بوقته و نصائحه و توجيهاته المستمرة . كما نشكر الأستاذ أكرم حشيش

الذي ابدى بعض النصح حول المعالجة الاحصائية .

ونتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بوليتكنيك فلسطين على ما قدموه لي

طيلة فترة دراستي في الجامعة ، كما نشكر الاساتذة الكرام الذين قاموا بتحكييم استبانة الدراسة .

ولا يفوتنا ان نشكر كل من ساعدنا في اخراج هذه الدراسة الى النور ، و نتقدم بالشكر الجزيل

كجميع اعضاء الادارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين على ما قدموه من مساعدة والتي بدونها

لا يكتل هذا البحث المتواضع .

ونتقدم بالشكر الجزيل لعادة البحث العلمي لما قدموه لي من دعم مادي والذي ساهم في انجاز

هذا العمل .

الإهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع :

الى من كانا لي قلبين ينيران حياتي في محاللك الدنيا وظلامها ، امي وامي

الى ربيع عمري وزهرتي التي لا تذبذب في خريف الحياة وآلامها ، اخوتي

الى كل اشجانني ، الى النور الذي سطع في دنياي وتفاني في وصولي لسراي ، احبائي وزملائي .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	شكر وتقدير	*
ب	الاهداء	*
ج	فهرس المحتويات	*
و	فهرس الجداول	*
ك	فهرس الأشكال	*
ل	ملخص الدراسة	*
الفصل الأول (الإطار العام)		
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	1.2
4	أسئلة الدراسة	1.3
4	أهداف الدراسة	1.4
5	أهمية الدراسة	1.5
5	المصطلحات والتعريفات الإجرائية	1.6
6	حدود الدراسة	1.7
6	محددات الدراسة	1.8
7	الهيكل التنظيمي للدراسة	1.9
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
8	المبحث الأول (الإطار النظري)	2.1
9	مفهوم التغيير	2.1.1
10	دوافع التغيير	2.1.2

13	إدارة التغيير	2.1.3
15	خطوات إدارة التغيير	2.1.4
15	نموذج Kurt Lewin	*
16	نموذج Linda & Dean	*
19	نموذج Ivancevich	*
20	نموذج Johnson & Schols	*
36	المبحث الثاني (دراسات سابقة)	2.2
الفصل الثالث (إجراءات الدراسة)		
45	منهج الدراسة	3.1
45	مجتمع الدراسة	3.2
45	أداة الدراسة	3.3
45	صدق الأداة	3.4
46	إجراءات الدراسة	3.5
46	المعالجة الإحصائية	3.6
الفصل الرابع (تحليل البيانات والنتائج)		
49	السؤال الأول	4.1
52	السؤال الثاني	4.2
54	السؤال الثالث	4.3
56	السؤال الرابع	4.4
58	السؤال الخامس	4.5

الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)

61	نتائج الدراسة	5.1
63	توصيات الدراسة	5.2
المراجع		
64	المراجع	*
الملاحق		
70	الملاحق	*

فهرس الجدول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
3-1	الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات	47
3-2	مفاتيح المتوسطات الحسابية	48
4-1	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول تشخيص السياق في جامعة بوليتكنيك فلسطين	50
4-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول تحديد أدوار وكلاء التغيير .	53
4-3	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول تفضيل لأسلوب من أساليب قادة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .	55
4-4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول مستويات التغيير الاستراتيجي في جامعة بوليتكنيك فلسطين .	57
4-5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول تحديد برنامج معين في التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .	59

فهرس الأشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
2.1	مخطط تفصيلي للإطار النظري	8
2.2	مخطط أهمية التغيير	12
2.3	مخطط نموذج (Linda & Dean)	18
2.4	مخطط نموذج (Ivancevich)	19
2.5	مخطط نموذج (Johnson & Schols)	21
2.6	نموذج أنواع التغيير	23
2.7	Kaliedscope	26

ملخص الدراسة

سعت هذه الدراسة الى تشخيص ادارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الاداريين القائمين على التغيير والتعرف على العناصر الاساسية للتغيير ومراحله في جامعة بوليتكنيك فلسطين باستخدام نموذج (Johnson & scholes) .

اعتمد فريق البحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة, واستخدام أداتين للدراسة وهما الاستبانة والمقابلات الشخصية(التوضيحية), وتم توزيع الاستبانة على اعضاء الادارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين هم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (20), مع اجراء مقابلات توضيحية خلال الاجابة على الاستبانة, و قد تم تحليلها, ومعالجتها احصائياً .

و قد توصل فريق البحث الى مجموعة من الاستنتاجات بعد تحليل البيانات اهمها هناك تشخيص لبعض عناصر التغيير من وجهة نظر الإداريين القائمين على التغيير وهناك تشخيص غير تام لبعض العناصر , هنالك اعتمادية اكبر في عملية التغيير على الإدارة العليا , تقل درجة الاعتمادية على الطبقات الوسطى والأطراف الخارجية , هنالك عدم دراية لدى بعض القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمدى اشراك عناصر خارجية في التغيير و هناك تقصير لثلاث أساليب في التغيير الأسلوب التعليمي , الأسلوب التعاوني, وأسلوب المشاركة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان اهمها توصية فريق البحث بضرورة تشخيص للثقافة في جامعة بوليتكنيك فلسطين , ضرورة توحيد الرؤى حول فهم الواقع ونوع الاساليب المطلوبة لطبيعة الأدوار والمستويات المنتهجة والبرنامج المتبع في التغيير و ضرورة مراعاة نوع الأسلوب وبرنامج التغيير ومستوى التغيير مع العوامل الظرفية في المؤسسة.

الفصل الأول

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

أسئلة الدراسة

المصطلحات والتعريفات الإجرائية

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

1.1 مقدمة:

تتميز بيئة العمل من حولنا بالتقلب وعدم الاستقرار ومواكبة هذه التغييرات من قبل المؤسسات هي من الركائز المهمة في حياة المؤسسة، وبالتالي تعد عملية التغيير في المؤسسات واحدة من أهم العمليات الإدارية التي تعتبر جزء من الخطة الإستراتيجية ؛ فالمؤسسات تشهد بين الحين والآخر بعض التغييرات الإدارية، والتي يكون لها تأثيرات واضحة على المؤسسة، وتتعدد أنواع التغيير الذي يطرأ على المؤسسات، باختلاف حجمها، ونشاطاتها، وكيفية العمل بها.

واهتمام الكثير من العلماء بعلم التغيير إذا دل على شيء فإنه يدل على أهمية هذا العلم حيث اهتم به العديد من العلماء الذين قاموا بدراسة التغيير وكيفية التغيير والعناصر التي تشملها عملية التغيير، وذلك لان الحاجة للتغيير داخل المنظمات أصبح أمراً لا مفر منه في بيئة تتسم بالتحديات والتقلبات المستمرة، حيث أن سرعة وتيرة الحياة وتقلباتها فرضت التغيير ولا تسمح بالخمول و الاستقرار، وبالتالي يجب استثمار العقول المبدعة وخلق بيئة تفكير تتميز بالتغيير وتقبل ما هو جديد والنظر للمستقبل البعيد، و ممارسة التغيير تتطلب قيادة ذات مؤهلات جيدة تمكنها من السيطرة على المشكلات ووضع الخطط و الاستراتيجيات الضرورية و الاستفادة من تجارب الآخرين، ولا يمكن تحقيق أهداف التغيير إلا بالوعي التام لأهمية التغيير و النتائج التي من شأنها تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما هو أفضل لبقائها و استمراريتها .

ويلعب التعليم الجامعي دوراً كبيراً في تلبية حاجات المجتمع القائمة والمنتظرة، ولم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، بل أصبحت الجامعة مؤسسة فاعلة في تجديد وتحديث المعرفة فضلاً عن خدمة المجتمع وتطويره. ولهذا تعد الجامعات من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع من المجتمعات، فتشعبت وظائفها وتعددت أهدافه، فبعد ان كان دورها محصوراً في نقل المعرفة والتراث أصبح الآن يهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطه، وإعداد الباحثين، بالإضافة إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة

في صنع القرارات، وخدمة فلسفة البلد التربوية وتنمية التعاون الدولي، وتنمية شخصية الطلبة وخدمة المجتمع (البشاييرة وآخرون، 2005)

والمؤسسات التعليمية تشهد نمو كبير وبالتالي فإن هذه المؤسسات مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها، من خلال استخدامها للتقنيات الحديثة المناسبة لوضعها الإداري والاقتصادي والسياسي، وبما أن المؤسسات تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تتميز بكثرة و سرعة التغييرات فإن الحل الوحيد الذي يضمن لها الاستمرارية والقدرة على تحقيق الأهداف هو مواكبتها لهذه التغييرات بالطرق المناسبة لها .

" ولما كانت الإدارة هي عملية إبداع و تغيير كونها عملية اجتماعية باختيار أفضل واستخدام أمثل للموارد، فقد أصبح من واجب المديرين مواكبة هذا التقدم و التجديد و إحداث التغيير الذي يتطلبه العصر بصورة علمية مدروسة. لأننا لو نظرنا الى مؤسساتنا و ادارتها نظرة موضوعية لوجدنا أنها لا تزال تعيش بأفكار و أساليب لا تتماشى مع متطلبات العصر الحالي و معطياته. وهو ما يفرض على مؤسساتنا تأهيل و تدريب المديرين للقيام بالتغيير بطريقة فعالة سواء كان بشكل كلي أو جزئي. الا أن ما يلاحظ هو فشل غالبية هذه المؤسسات في إحداث التغيير الفعال لغياب الأسس و المبادئ " (سعيد، 1995)

1.2 مشكلة الدراسة :

يعتبر موضوع إدارة التغيير من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة نظراً للتطورات الكبيرة والسريعة والمتغيرة التي تحدث في البيئة المحيطة الأمر الذي يجعل التعامل معها أمراً ضرورياً في منظمات الأعمال .

وعلى المؤسسات أن تضع خطط إستراتيجية للتعامل مع هذه التطورات السريعة والمتغيرة ، فالتغيير أمراً حتماً مترتب على أي خطة إستراتيجية .

و إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينه بذاتها، وتحمل أبعاد وظيفه جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقه تحرريه تبقى وتؤكد على حرية الإنسان الدكتور (محسن احمد الخضير، 2003) .

التغيير قضيه تتم وتخضع لمنظومة وجوديه مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة يبقى لكل موجود نشاطه وحيويته (محسن احمد الخضير، 2003) .

والتغيير مطلوب للمنظمات الحكومية والعامه والخاصة ، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس هياكل التنظيم او نظم الاداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة (مصطفى، 2000) .

و جامعة بوليتكنيك فلسطين من المؤسسات التعليمية العريقة وقد وضعت خطة استراتيجية لتواكب بها التغييرات ونعني بها الخطة الاستراتيجية المحددة من 2010 لغاية 2014 وبما ان ادارة التغيير جزء من

تطبيق الخطة الاستراتيجية أي مرحلة التحول (Transition) كما يسميها

(Johnson & Scholes & Whittington) لذلك فإنه من الضروري الوقوف على مدى توافر العناصر

الرئيسية لإدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

ومن الجدير ذكره انه تم اجراء مقابلة مع رئيس دائرة التخطيط والتطوير د. سهيل سلطان تم سؤاله عن

وجود خطة استراتيجية في جامعة بوليتكنيك فلسطين وهل يوجد هناك ادارة تغيير؟ وقد تبين لفريق البحث

من خلال اجابته انه لا يوجد ادارة تغيير متكاملة في جامعة بوليتكنيك فلسطين وأن ادارة التغيير عبارة عن

(Reaction action) لذلك لجأ فريق البحث الى الوقوف على مدى توفر عناصر ادارة التغيير لا على

تقييمها (المقابلة كانت بتاريخ 4-3-2012 يوم الأربعاء الساعة 12:15) ومن هنا سعت الدراسة للإجابة

على التساؤلات التالية .

1.3 أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى إلمام (جامعة بوليتكنيك فلسطين) بالعناصر الرئيسية في إدارة التغيير؟

وينفرد عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تشخيص للسياق (Context) شامل لكل مقتضيات التغيير؟

2. هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لأدوار وكلاء التغيير؟

3. هل لدى البوليتكنيك تفضيل لأسلوب من أساليب وكلاء التغيير؟

4. ماذا يشمل التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

5. هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لبرنامج معين في التغيير؟

1.4 أهداف الدراسة :

(1) توصيف ما يحدث في جامعة بوليتكنيك فلسطين من منظور علمي لكي يتم مناقشته و تعميمه وفق اسس علمية متينة .

(2) تشخيص حالة جامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث مدى توافر العناصر الرئيسية لإدارة التغيير .

(3) تقديم بعض التوصيات بغرض تكامل العناصر الرئيسية اللازمة لإدارة التغيير حال عدم وجودها .

(4) تحقيق رغبة لدينا في دراسة هذا الموضوع (إثراء المعلومات لدينا في جانب إدارة التغيير) .

5) الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة .

1.5 أهمية الدراسة :

1) بالنسبة لجامعة بوليتكنيك فلسطين: تساعد على الانتقال السلس و العلمي في تطبيق خطتها

الاستراتيجية.

2) بالنسبة للجامعات الاخرى: تقدم نموذج لآلية عمل علمية يمكن السير بحسبها .

3) بالنسبة للطلاب: تقدم نموذجاً واقعياً للنظريات العلمية الموضوعة في هذا الشأن .

4) بالنسبة للمجتمع: يساهم في رقي المجتمع كون جامعة بوليتكنيك فلسطين حاضنة للمجتمع .

1.6 المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

▪ جامعة بوليتكنيك فلسطين: هي جامعة فلسطينية عامة تلتزم بقوانين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهي عضو في مجلس التعليم العالي الفلسطيني وأيضاً في اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات العالمي، وتربطها علاقات تعاون مع العديد من المؤسسات الأكاديمية والمجتمعية العربية والأجنبية.

▪ الإدارة العليا : تتمثل إدارة البوليتكنيك في رئيس الجامعة، العمداء، النواب، رؤساء الأقسام الذين يعملون جميعهم لدعم مسيرة الجامعة وإدارتها ورعاية شؤونها.

- إدارة التغيير: مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تبدأ من تشخيص سياق المؤسسة ومن ضمنه البعد الثقافي، وكذلك تحديد الأدوار لقادة التغيير، وتحديد أساليب قادة التغيير ، وصولاً إلى نوع التغيير المطلوب (Johnson, et al, 2008).
- وكلاء التغيير (Change agent): أفراد أو جماعات تساعد أو تبادر في إحداث والتأثير على عملية التغيير في المنظمة (Johnson, et al., 2008).

1.7 حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: ممثلة بجامعة بوليتكنيك فلسطين .
2. الحدود الزمانية: ممثلة من بداية الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية (2012 م) إلى الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية (2012-2013 م) .
3. الحدود البشرية: ممثلة بأعضاء الإدارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين .
4. الحدود الموضوعية : العناصر الأساسية في إدارة التغيير التي تتضمن مفهومها , مراحلها و دوافعها .

1.8 محددات الدراسة:

1. سعى فريق البحث أن تكون اداة الدراسة المجموعات البؤرية (Focusing Group) بدلاً من الاستبيان كون مجتمع الدراسة صغير , لكن من خلال الزيارات المتكررة لإدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين تبين صعوبة جمع مجتمع الدراسة في ان واحد بسبب انشغالهم, و بالتالي لجأ فريق البحث الى استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع المقابلات الشخصية (التوضيحية) خلال الاجابة على اسئلة الاستبانة.

2. قدم فريق البحث لعمادة البحث العلمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين طلباً لدعم المشاريع المميزة وبالفعل حصل فريق البحث على هذه المنحة حيث كان مخطط أن شراء هدايا رمزية تقديرية للإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين عند التوجه اليهم للإجابة على الاستبانة، ولكن كانت اجراءات الموافقة للحصول على التمويل طويلة، وتمت الموافقة عليها في نهاية الفصل وبالتالي لم يتوفق فريق البحث في عمل ما كان مخطط له .

الفصل الثاني

1.9 الهيكل التنظيمي للدراسة :

- الفصل الأول : يتضمن هذا الفصل مقدمة الدراسة, , مشكلتها, وأسئلتها, أهميتها, أهدافها. مصطلحاتها الإجرائية, حدودها, محدداتها, والهيكل التنظيمي .
- الفصل الثاني : يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة .
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة من حيث المنهج الذي تم اتباعه, وكذلك أدوات جمع البيانات والمعلومات, ومجتمع الدراسة, والمعالجة الاحصائية .
- الفصل الرابع: ويحتوي على تحليل نتائج البحث, واستخلاص أهم النتائج .
- الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي أوصى بها فريق البحث في هذه الدراسة .
- المصادر والمراجع: يحتوي هذا الفصل على قائمة المصادر والمراجع.
- الملاحق .

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإطار النظري

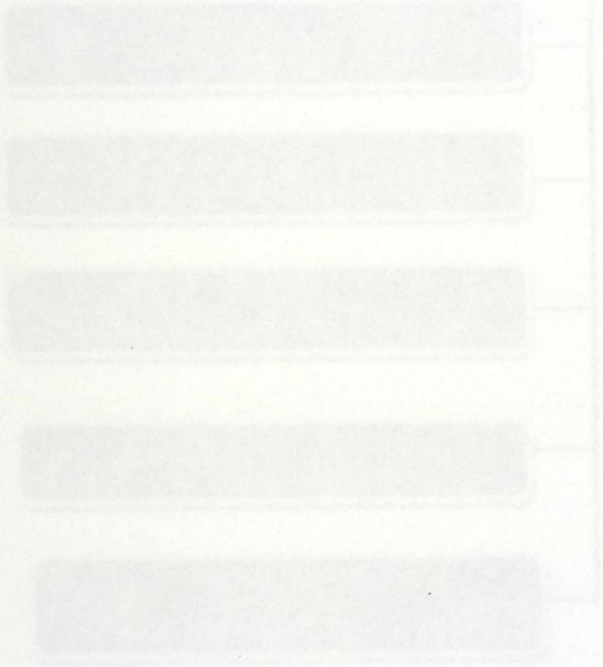
المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يوضح الشكل (2-1) المخطط التصيلي للإطار النظري:

الشكل (2-1) مخطط التصيلي للإطار النظري

الفصل الثاني

المبحث الأول: الإطار النظري



مخطط التصيلي للإطار النظري

2.1 الإطار النظري

يوضح الشكل (2-1) المخطط التفصيلي للإطار النظري :-

الشكل (2-1):مخطط تفصيلي للإطار النظري



(إعداد: فريق البحث)

2.1.1 مفهوم التغيير:

هناك عدة تعريفات للتغيير وسنذكر بعض منها:

فقد عرفه (السلمي, 2002) بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة, أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفاً احد أمرين :ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها.

أما أندرو سيزولاقي ومانك جي والاس (Andrew S.& Mank G., 2002) فعرفا التغيير بأنه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

وعرفه (Richard Rober, 1995) أنه عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع.

و عرفه (علي السلمي, 1975) : تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل و قد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية والحالة .

و عرفه (الدكتور كامل محمد المغربي, 1993) : هو التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل .

من خلال ما تقدم فالتغيير هو تحويل وتعديل في الأنظمة الداخلية للمؤسسة استجابة للتغيرات الداخلية أو الخارجية, وسيتم تناول فيما يلي أسباب ودوافع التغيير .

2.1.2 دوافع وأسباب التغيير:

يرى (موسى زكي الأيوبي, 1986) أن أسباب التغيير في المؤسسات و الشركات يعود إلى العوامل التالية:

- الضغوط الخارجية و التي تتمثل بالبيئة الطبيعية، و التغيرات السكانية، ومستوى الثقافة العامة السائدة، و ظهور و انتشار التقنية المادية.
- التوترات و الضغوط الداخلية و المتمثلة بتضارب الاهتمامات و المصالح بين الإدارة والعاملين، و ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة و النظام الاجتماعي للمؤسسة، و كذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها.

ويرى (ستيفن روبنز, 1983) أنّ هناك أسبابا ناشئة داخلية أو خارجية تساهم في إحداث التغيير:

أهم الأسباب الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.
- إدخال أجهزة و معدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الدمج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

أهم الأسباب الخارجية:

- إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة

- تغييرات سريعة في أسعار المواد.

- المنافسة الشديدة.

- حدوث أزمة خارجية طارئة .

أما (جيمس روبنسون و دانا روبنسون, 2009) فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير:

- الأزمة (Crisis): الوقوع بالأزمة وإدراك الحاجة للتغيير.

- الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل من الممكن الوصول إليها بالتغيير.

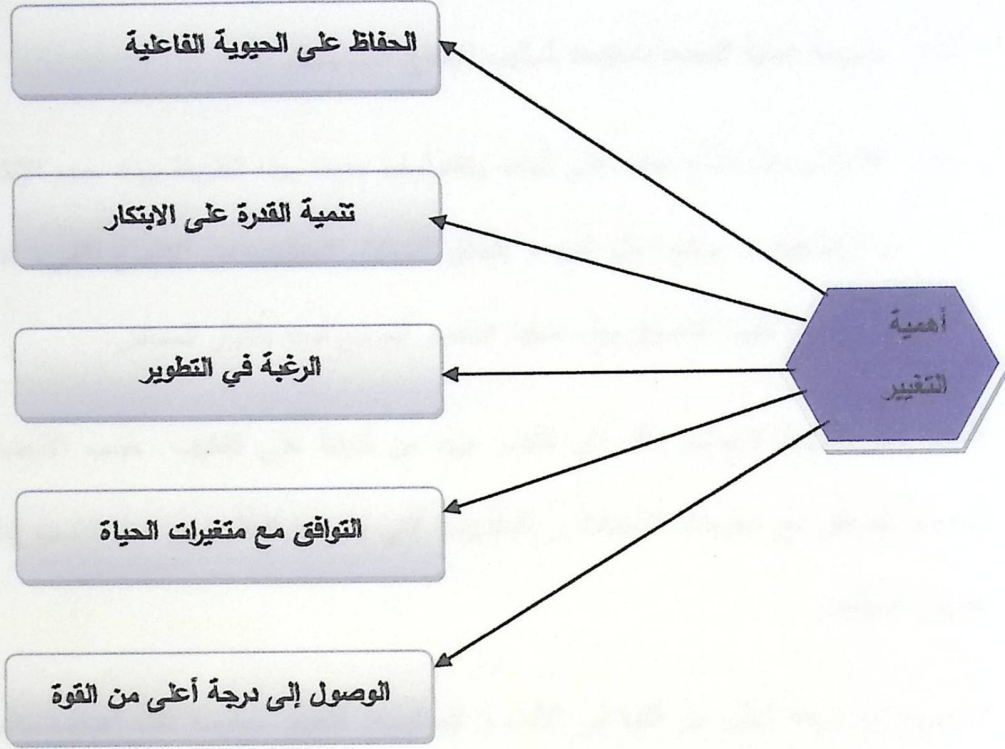
- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل .

- التهديد: (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمرارها.

أما (د. محسن الخضيرى, 2003) فقد عبر عن أسباب التغيير بناءً على الأهمية التي يجنيها التغيير ما

هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (2-2): أهمية التغيير



(د. محسن أحمد الخضيرى, 2003) .

يعدد هذا الشكل الجوانب الأساسية الخمسة لأهمية التغيير المتمثلة فيما يلي :-

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفعا نحو الانتعاش و إعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها و رفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.
2. تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو التعامل مع الجديد غير المألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.
3. الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بالمؤسسة نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتها ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:

أ- معالجة العيوب و الأخطاء و ما تسببت فيه من إشكالات.

ب- ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة.

ت- اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج

و الإنتاجية، و يرتفع دخل الفرد و يتحقق المستوى المطلوب من الإشباع الشيء الذي

يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.

4. التوافق مع متغيرات الحياة:و ذلك لأن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الأوضاع

الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث و المتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة

التغيير أهميتها.

5. الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية

تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة و تحسين أدائها، و ذلك عن طريق الوقوف على مواطن

الضعف و الوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة و دعمها

من جهة أخرى: كضمان ولاء الأفراد داخل المنظمة و التفاعل الايجابي فيما بينهم و تشجيعهم

على الإنتاج.

2.1.3 إدارة التغيير:

وهناك عدة تعريفات في إدارة التغيير منها:

فقد عرفه (Paton & McCalman,2001) بأنها الاستخدام المنظم للمعرفة, والأدوات, والموارد المتعلقة

بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال, وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع

بانضباطية متعددة(Multi-Disciplinary) كما أن إدارة التغيير ليست خيارا بين مجموعة من الحلول

التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد بل هي خليط متوافق من تلك الحلول جميعا أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.

كما يرى (Brandenburg & Binder,1992,p.667) بان إدارة التغيير عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم, كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا.

وعرف اللوزي (1997,ص338) إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات, أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها ,أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها ,أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ,ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

وعرفها (Steve Smith, 2001) : هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.

ويرى (warren Bennis,1965) إدارة التغيير بأنها إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد و الاتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصاد.

أما تعريف (محمد بن يوسف العطيات,2006) لإدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الإدارية و الإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، وقانونية، ومادية، و زمنية) ، بكفاءة و فعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل

سليبات ممكنة على الأفراد و المؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد و تكلفة.

أما (Johnson,et al.,2008) عرفوا إدارة التغيير على أنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة تبدأ من تشخيص سياق (Context) المؤسسة ,لأن الاختلاف في السياق ومن ضمنه البعد الثقافي يجب أن تأخذ بالحسبان لتحديد نوع التغيير المطلوب ,وكذلك تحديد العوامل الدافعة والعوامل المانعة للتغيير, ومن ثم تحديد الأدوار لوكلاء التغيير وما هي أساليب وكلاء التغيير الدافعين لعملية التغيير, الذي أيضاً بدوره يحدد نوع التغيير المطلوب .

ومن هذا التعريف يتبين أن إدارة التغيير تقوم على:

- تشخيص انسياق .
- تحليل العوامل الدافعة والمانعة للتغيير .
- تحديد أساليب قادة التغيير .
- أدوار قادة التغيير .
- وصولاً لتحديد نوع التغيير اللازم .

إذن إدارة التغيير عبارة عن خطوات علمية يجب إتباعها للوصول إلى التغيير الفاعل والمنشود, وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي.

2.1.4 خطوات إدارة التغيير:

ويبدو أن هناك أكثر من نموذج يوضح خطوات إدارة التغيير وفيما يلي بعضاً منها :

1-نموذج Kurt Lewin:

قسم (Kurt Lewin,1991)عملية التغيير إلى ثلاث مراحل:

أولاً: مرحلة التهيئة و إذابة الجليد (Unfreezing Stage): هي مرحلة زعزعة واستبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد .

ثانياً: مرحلة التغيير (Changing Process): هو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كالغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين و مسؤولياتهم، و تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

ثالثاً: مرحلة التثبيت و التدعيم (Refreezing): هي المرحلة التي يتم فيها الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة مراقبة ومتابعة تقيم نتائج عملية التغيير.

2- نموذج Linda S.Ackerman Anderson & Dean Anderson :

يرى كل من (Linda S.Ackerman Anderson & Dean Anderson, 2001)

أن عملية التحول تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات و الاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتوجب عليها فهم متطلبات صياغة التغيير،

وتتمثل هذه الخطوات في:

1- الاستعداد التام لقيادة التغيير.

2- وضع رؤية و التزام و قدرة المنظمة .

3- تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم .

4-تصميم الحالة المنشودة .

5- تحليل التأثير.

6- التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير.

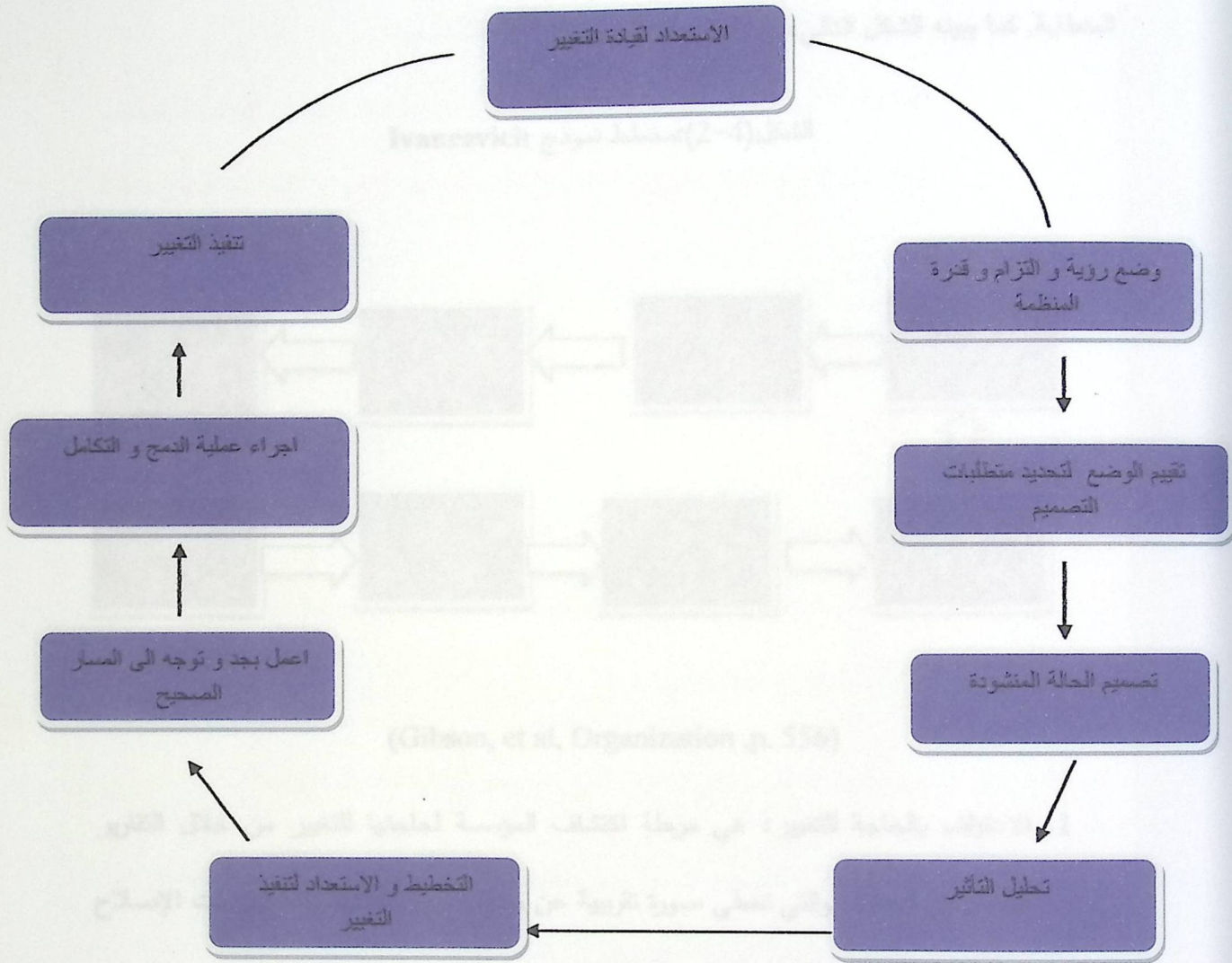
7- تنفيذ التغيير.

8- إجراء عملية الدمج و التكامل .

9- العمل بجد و التوجه إلى المسار الصحيح .

والشكل الآتي يوضح هذه المراحل:

الشكل (2-3): مخطط نموذج (Linda & Dean)

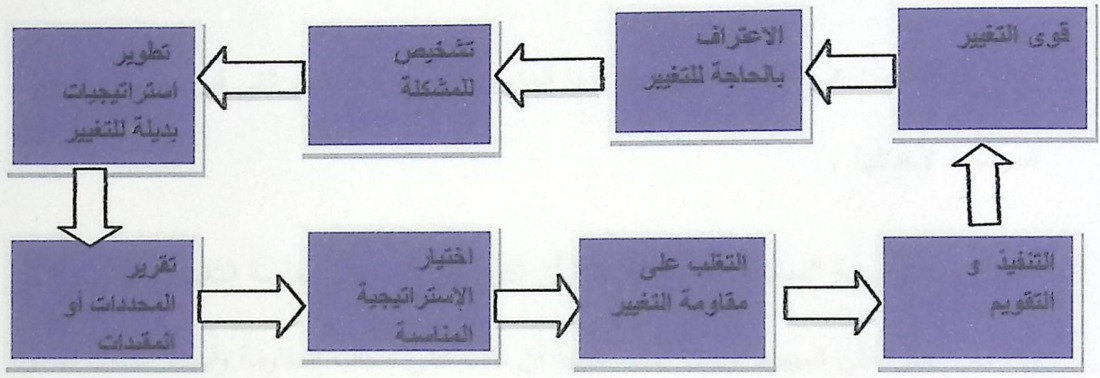


(Dean & Linda, 2001)

3- نموذج Ivancevich:

يرى (Ivancevich, 2000) أن عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية، كما يبينه الشكل التالي:

الشكل (2-4): مخطط نموذج Ivancevich



(Gibson, et al, Organization ,p. 556)

1. الاعتراف بالحاجة للتغيير: هي مرحلة اكتشاف المؤسسة لحاجتها للتغيير من خلال التقارير الواردة عن المنظمة والتي تعطي صورة تقريبية عن وضعها ومن خلالها تتخذ إجراءات الإصلاح والتغيير

2. تشخيص المشكلة: هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي قرار فبناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة و من ثم إحداث تعديلات على توجهات التغيير و تقييم نتائجه.

3. تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: هي المرحلة التي تقدم المنظمة فيها تقريراً تنتقي فيه النقاط المرجح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية، وتدور حول استراتيجيات ثلاث وهي:

- تغيير البناء التنظيمي: هو التغيير الذي يشمل أشكال العمل و العلاقات بين السلطات .

- تغيير سلوكيات الموظفين: هو التغيير الذي يحدث من أجل النهوض بكفاءة الموظفين و الرفع من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يعدل الموظفون من معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم في مجالات معينة .
- التغيير التقني: هو التغيير الذي يستخدم تكنولوجيا متقدمة حيث أن المؤسسة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج، فالتغيير التقني و التحديث أصبح مطلباً رئيساً لضمان استمرارية التنافس .

4. تقرير المحددات: هي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بتحديد المعوقات التي قد تحول من تحقيق المؤسسة لأهدافها .

5. اختيار الإستراتيجية المناسبة: لا بد للمنظمة أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير و متهيئة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها وتوقياً لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة وإيجاد الحلول لها و وضع استراتيجيات جديدة لامتناسها .

6. التغلب على مقاومة التغيير: هي الطريقة التي ستتجهها الإدارة لتخفيف المقاومة .

7. التنفيذ و التقييم: هي المرحلة الأخيرة والتي تقوم المؤسسة فيها بتنفيذ الاستراتيجيات التي تم اختيارها بناءً على المراحل السابقة ولها بعدان:

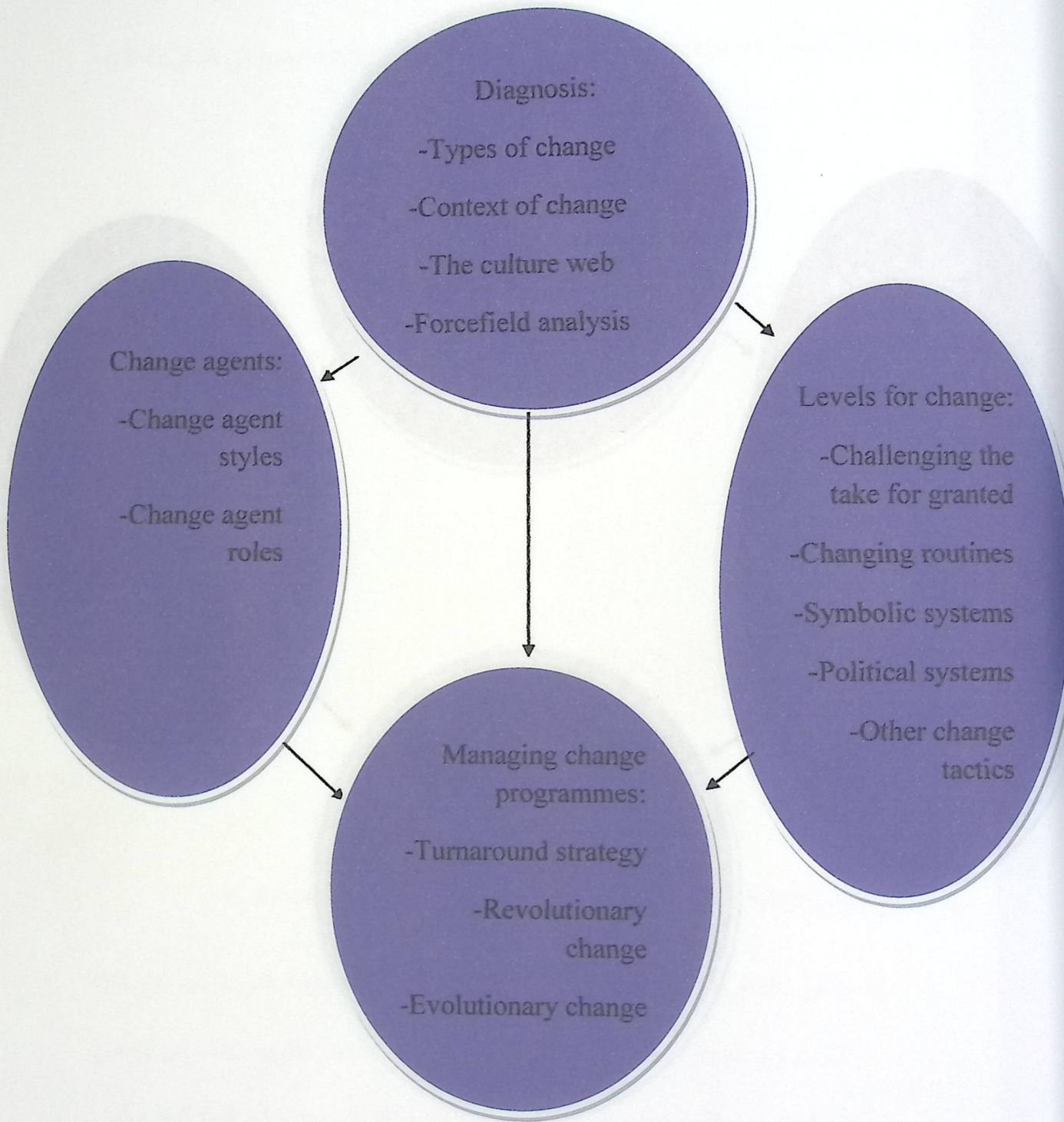
أ- التوقيت: هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، و هو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المنظمة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير .

ب- النطاق: هو المجال الذي سوف تشمله عملية التغيير .

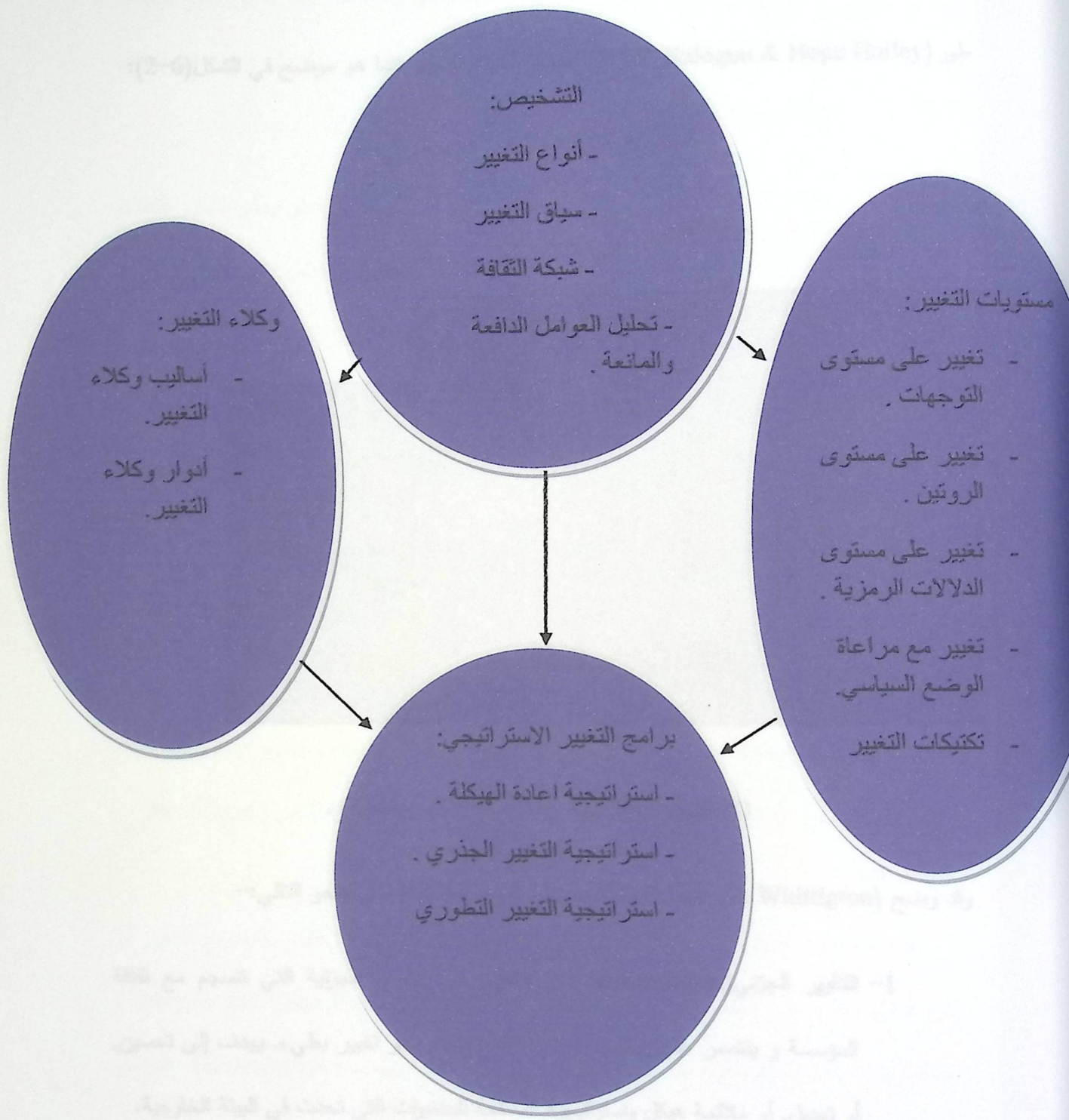
4-نموذج (Johnson & Schols & Whittigon)

والشكل التالي يوضح مراحل هذا النموذج:

الشكل (2-5): مخطط نموذج (Johnson, Schols & Whittigon)



(Johnson & Scholes & Whittigon, 2008)



(Johnson & Scholes & Whittigan,2008)

أولاً: أنواع التغيير الاستراتيجي (Types of Strategic Change):

طور (1999, Balogun & Hope Hailey) نموذجاً لأنواع التغيير كما هو موضح في الشكل (2-6):

الشكل (2-6): أنواع التغيير الاستراتيجي

مدى التغيير

		الجزئي (Realignment)	الجزري (Transformation)
طبيعة التغيير	بطيء	الجزئي (Adaptation)	الجزري (Evolution)
	(Incremental)		
	سريع	إعادة الهيكلة	التطوري (Revolution)
	(Big Bang)	(Reconstruction)	

(Johnso & Scholes & Whittigton, 2008) .

وقد وضح (Johnson & Scholes & Whittigton) هذه العمليات على النحو التالي:-

1- التغيير الجزئي (Adaptation): هو التغيير في الأمور الجزئية التي تتسجم مع ثقافة

المؤسسة و يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، وهو تغيير بطيء، يهدف إلى تحسين.

أو تعديل، أو ملائمة هيكل وإستراتيجية المنظمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

2- التغيير في إعادة البناء أو إعادة الهيكلة (Reconstruction): هو تغيير سريع استجابة لمتغيرات خارجية لكن في أمور محددة, و ليس في ثقافة المؤسسة مثل التغيير في الهيكل التنظيمي, وبرامج تقليل التكلفة استجابة للتغيير في وضع السوق.

3- التغيير الجذري (Revolution): هو التغيير السريع و الكلي والمفاجئ وعلى مستوى التنظيم بأكمله , والتغيير الجذري عادة ما يشتمل على طرق جديدة في العمل, وأهداف جديدة, وهيكل تنظيمي جديد.

4- التغيير التطوري أو النشوءي (Evolution): هو التغيير التدريجي حيث يكون هناك متسع من الوقت, ولكنه تغيير في الأمور الجذرية التي تتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة عندما يرى المدراء الحاجة لهذا التغيير , وهناك فكرة أخرى للتغيير التطوري وهي فكرة المنظمات التعليمية حيث تقوم المنظمة باستمرار بتعديل وضبط إستراتيجيتها نتيجة للتغيير في البيئة المحيطة .

ثانياً: - تشخيص وضع المؤسسة من التغيير (Diagnosing the change situation): إن إدارة التغيير تعتمد على ضخامة التحديات التي تواجه قوى التغيير في محاولة لإحداث التغيير ,ولفهم ذلك من المفيد تحليل محتوى التغيير ,العوامل الدافعة للتغيير , والعوامل المقاومة والموانع للتغيير (Johnson,et al.,2008).

1- تشخيص السياق (The importance of context): إن اختيار المؤسسة لمنهج التغيير أو نوع التغيير يعتمد على عوامل عدة , وبناءً على هذا وضع (Balogun and Hope Hailey, 2004) ملامح يجب أخذها بالحسبان عند تصميم برنامج التغيير وهو ما يسمى (Kaliedscope), كما هو موضح في الشكل (7-2).

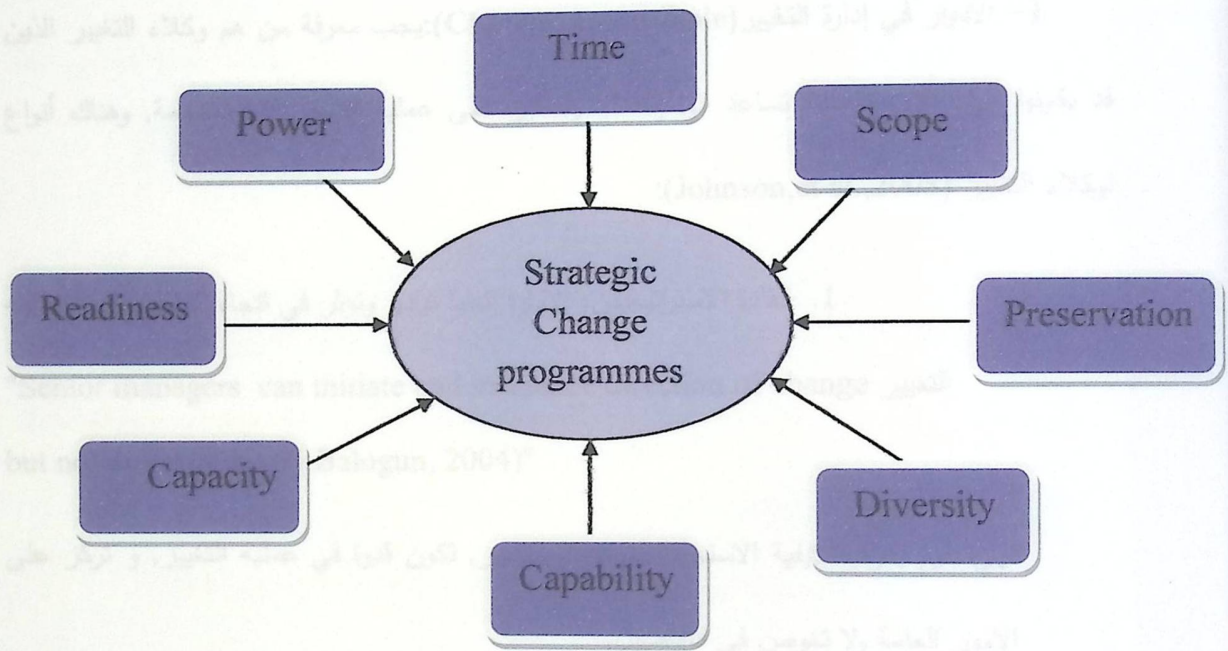
وفيما يلي هذه الملامح كما بينها (Johnson,et al.,2008) :

1. الوقت (Time) : ويقصد هنا الوقت المتوفر لإحداث التغيير، فالتغيير السريع مطلوب في حالات معينة وليس هو الأفضل دائماً، ولا يعني عكس كلمة سريع هنا التغيير البطيء وإنما التغيير التدريجي الذي يضمن بشكل كبير نجاح التغيير.
2. مدى التغيير (scope): فهناك التغيير الواسع الذي يتناول متغيرات عديدة ومتنوعة داخل المنظمة، أي أنه يطل على وحدات إدارية، وأدواراً، وعلاقات، وهياكل، وبنى، وسلوكيات، ووظائف، وغيرها. وهناك تغيير محدود يتناول نشاطاً معيناً أو إدارة معينة في المنظمة.
3. تنوع الخبرات (Diversity): هل التنوع في الخبرات كافي أم غير كافي، وهل هذه الخبرات متجانسة في رؤية العالم، فقد يكون ذلك معيق في وجه قوى التغيير، لذا قياس مدى وطبيعة التنوع مهم لإحداث التغيير.
4. القدرات (Capability): ما هي القدرات الإدارية والقدرات الشخصية المتوفرة لدى المنظمة والواجب توافرها لإحداث التغيير، لذا قد يكون هناك تفاوت في فاعلية التغيير المنشود تبعاً لتوافر هذه القدرات.
5. سعة التغيير (Capacity): بمعنى ما هي درجة توافر الموارد اللازمة، وتحديد ذلك سيكون مهماً في عملية إدارة التغيير، على سبيل المثال قد تكون عملية التغيير مكلفة ليس فقط في الجانب المادي أيضاً قد تحتاج إلى وقت طويل.
6. الجاهزية (Readiness): ما مدى جاهزية المنظمة لإحداث التغيير ومدى تقبلها لفكرة الحاجة للتغيير أيضاً عامل مهم ويجب أخذه بعين الاعتبار مسبقاً، وبذلك تكون المنظمة حددت القوى الدافعة والقوى المانعة للتغيير.

7. القوة (Power): من يملك القوى في إحداث التغيير، وما نوع القوة التي يجب أن يملكها قادة التغيير لفرض هذا التغيير .

8. الحفظ (Preservation): وهي الأشياء التي يجب على المنظمة المحافظة عليها من التغيير .

الشكل (2-7) kaliedscope



(Balogun, Hailey ,2004)

2- تشخيص ثقافة المؤسسة (Diagnosing the cultural context): هي عملية فهم الثقافة

العامة والشائعة لدى المؤسسة أو المنظمة وبالتالي تساعد لمعرفة نوع التغيير المطلوب، وهناك أكثر من

طريقة لتشخيص وتحليل الثقافة العامة والأكثرها شهرة هي شبكة الثقافة (Cultural Web) وهنا يتم دراسة

الثقافة الحالية وتحديد المشاكل الموجودة لديها والتي تحتاج التغيير بمقارنتها بالثقافة المستقبلية التي ترغب

المؤسسة بها (Johnson, et al., 2008).

3- تحليل العوامل الدافعة والممانعة للتغيير (Forcefield analysis): هو تحليل يزود بنظرة عن المعوقات التي يجب التغلب عليها، والعوامل الدافعة التي يجب التمسك بها والعمل على تعزيزها بشكل مستمر، والعوامل الإضافية المساعدة التي يجب على المؤسسة إضافتها لتساعد في عملية التغيير (Johnson, et al., 2008).

ثالثاً: تحديد أساليب وأدوار وكلاء التغيير (Change Agent Styles and Roles):

1- الأدوار في إدارة التغيير (Change Agent Role): يجب معرفة من هم وكلاء التغيير الذين قد يكونوا أفراداً أو جماعات تساعد في إحداث والتأثير على عملية التغيير في المنظمة، وهناك أنواع لوكلاء التغيير (Johnson, et al., 2008):

1. القادة الاستراتيجيين: الإدارة العليا تبادر وتؤثر في اتجاه التغيير لكن لا توجه

التغيير "Senior managers can initiate and influence direction of change but not direct change (j. Balogun, 2004)"

فهي تقوم بمراقبة كيفية الاستجابة لمبادرات التغيير، تكون قدوة في عملية التغيير، و تركز على الامور العامة ولا تغوص في التفاصيل،

2. مدراء من الإدارة الوسطى: "top down approach sees middle managers as

(Johnson, et al., 2008) implementers of strategy

ومدراء الادارة الوسطى يقوموا بمجموعة من الأدوار في المؤسسة فهم يقوموا بدور المراقب والمقيم لخطط الادارة العليا كونه أكثر قرباً من واقع المؤسسة ومواردها وموظفيها، و تشكل الادارة الوسطى الجسر الرابط بين الادارة العليا وموظفي الادارة الدنيا.

3. وقد يكونوا من خارج المنظمة: مثل مدير تنفيذي جديد، ادارة جديدة من خارج الجامعة، مستشارين .

وتعد الجامعات نوعاً فريداً من المنظمات المهنية التي تختلف عن التنظيمات الاخرى في اساليب اداتها واهدافها، والتقنية والمهارات التي تحتويها لذا فإن عليها أن تحاول ما امكنا ان تبتعد عن البيروقراطية و السلطة المطلقة المركزية التي تزل بعض الكفاءات عن ممارسة قدرتها الادارية والتعليمية، وأن تعطي الاقسام والكليات مزيداً من تفويض السلطة وبعض الاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة بها، وهذا الامر يتطلب من الجامعات ما يلي : (بالدريج، 1981)

- (1) الاعتماد على أسلوب الإقناع بالمشاركة في مناقشة الأمور وتحمل المسؤوليات بين أعضاء المؤسسات التعليمية. ويتمثل هذا في مجالها الأكاديمية على جميع المستويات.
- (2) الربط بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة بما يحقق التنسيق والتعاون فيما بينها مع منح الاستقلال النسبي للعاملين بكل وحدة
- (3) إقامة قنوات اتصال سليمة بين أعضاء مجتمع المؤسسة التعليمية (عيداروس، 1994)

2- أساليب وكلاء التغيير (Change Agent Styles):

هناك عدة تصنيفات لأساليب وكلاء إدارة التغيير كما بينها (Balogune & Hope Hailly, 2004):

- 1- التعليمي (Education): تتم العملية هنا أن مجموعة صغيرة تقوم بمناقشة الوضع مع الموظفين والهدف هنا هو كسب دعم هؤلاء الموظفين في عملية التغيير، وبالتالي تكون دواعي التغيير مفهومة لديهم وتقل المقاومة في وجه التغيير، لكن من مساوئها أنها تأخذ وقت طويل .

2- التعاوني(Collaboration): وهو ارتباط الموظفين المتوسع في اتخاذ القرارات, وهنا تكون

القرارات على درجة عالية من الجودة وشعور الموظفين بأنهم جزء من هذه العملية يزيد من

الفاعلية, لكن من سيئاتها أنها تأخذ وقت طويل أيضاً.

3- المشاركة(Participation): هو ارتباط الموظفين في كيفية الوصول إلى التغيير المنشود

والمطلوب, والإشراف هنا يكون من الإدارة العليا .

4- التوجيه(Direction): هنا وكلاء التغيير أو الإدارة العليا يقوموا باتخاذ القرارات لعملية التغيير

باستعمال سلطاتهم في إحداث التغيير, وتكون الأمور واضحة للجميع وتتسم العملية هنا

بالسرعة, لكن الخطر هنا هو قبول موظفي الإدارة الوسطى و الدنيا لهذه القرارات.

5- الإجبار(Coercion): هو استخدام القوة في إحداث التغيير, وتكون ناجحة فقط في حالة

الأزمات .

رابعاً:- مستويات التغيير الاستراتيجي (Levers for Managing Strategic

Change):تحتاج قوى التغيير وقادة التغيير إلى تحديد مستوى التغيير ويكون ذلك بناءً على

تحليل محتوى التغيير الذي تم الحديث عنها مسبقاً, وعلى مدى السنين كان هناك الكثير من

الدراسات حول موضوع مستويات برامج التغيير, ولقد اقترح(Beer & Nohoria) منهجين

توصف بالنظرية E والنظريةO(Beer & Nohoria,2000)

1- النظريةE: تقوم على مبدأ تعقب القيمة الاقتصادية, وهي عادة ترتبط بالإدارة العليا, وتكون

هنا الأهمية الخاصة للتغيير في الهياكل التنظيمية, والأنظمة, والحوافز المالية, وقد يرتبط

بحزمة من التغييرات.

2- النظرية O (المتعلقة بالثقافة): تقوم على مبدأ تطوير القدرات التنظيمية، والأهمية الخاصة هنا للتغيير في ثقافة المؤسسة، ويرتبط بالإدارة الوسطى وموظفين المستوى الأدنى.

ولوحظ أن استخدام مستوى التغيير الذي يتضمن المنهجين السابقين معا يكون أفضل وقد يعطي نتائج أفضل، (Johnson, et al., 2008) ومن الأمثلة على ذلك:

1- التغيير المتتابع أو المتسلسل: وهو التغيير الذي يبدأ من منهج النظرية E وينتقل إلى منهج النظرية O.

2- التغيير في نفس الاتجاهين: التغيير باستخدام المنهجين بنفس الوقت، وعلى المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة.

3- التغيير من الإدارة العليا بمشاركة المستويات الأدنى.

4- استخدام المحفزات لتعزيز فكرة التغيير بدلاً من فكرة قيادة التغيير.

ومن المستويات التي قد يحدث من خلالها التغيير:

1- التغيير في التوجهات (Challenging the taken for granted): وهي واحدة من

أصعب التحديات التي تواجه وكلاء التغيير في إحداث التغيير الاستراتيجي التي تكون على مستوى الأفكار السائدة والقديمة في عقول الناس، وهناك الكثير من وجهات النظر حول كيف يتم ذلك، وجهة نظر تقول أن برهان كاف من خلال التحليل قد يقود إلى التغيير في التوجهات، ومدى التشبث بهذه التوجهات يكون عائقاً للتغيير، ومن وجهات النظر الأخرى تقول أن على قادة التغيير أولاً معرفة هذه التوجهات الموجودة حالياً ودراستها وتحليلها، ثانياً عمل مناقشة على مرأى الجميع لعمل عصف ذهني لديهم واكتشاف أين مساوئ هذه التوجهات، وبعد ذلك يقوم وكلاء التغيير ببناء سيناريوهات واقتراحات وبالتالي يصبح لدى الناس أفكار بضرورة تغيير هذه التوجهات (Johnson, et al., 2008).

2- التغيير في العمليات اليومية والروتين (Changing operational processes and routines):

إن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في العمليات اليومية والروتين الذي يقود سلوك العاملين في المؤسسة, وكما أن الروتين قد يكون أساس الميزة التنافسية في المؤسسة, وبالتالي فإن التغيير في الروتين والعمليات اليومية قد يتخلله عوائق كثيرة , ولفهم العلاقة بين العمليات اليومية والروتين والتغيير لا بد من الأخذ بالحسبان بعض الأمور (Johnson,et al.,2008):

1- التخطيط.

2- التغيير في الروتين قد يقود إلى التغيير في وجهات النظر.

3- إعطاء مساحة أكبر للموظفين للتعامل مع التغيير دون التقييد بإجراءات جديدة.

3-التغيير في الدلالات الرمزية(Symbolic Processes): قد يكون التغيير أيضاً على

مستوى الرموز والدلالات ومن الأمثلة عليه (Johnson,et al.,2008):

1- المناسبات: فهناك دلالات رمزية فيما يتعلق بالتكريم والتحفيز والمكافآت, دلالات

رمزية لتعيين مدير جديد, دلالات على فصل مدير بالإضافة إلى الكثير من

الدلالات من هذا القبيل.

2- التغيير في البيئة الفيزيائية: مثل التغيير في مواقع المكاتب, تغيير الزي الرسمي.

3- تغيير سلوكيات وكلاء التغيير: تغيير سلوك القادة الاستراتيجيين يعد من أقوى

الدلالات الرمزية على التغيير.

4- اللغة التي يستخدمها قادة التغيير: اللغة مهمة في عملية التغيير.

4-التغيير مع مراعاة الوضع السياسي(Power and Political Processes): إن تحليل

محتوى سياسات المؤسسة مهم, ويجب أخذه بالحسبان عند المحاولة لتغيير سياسة المؤسسة, لكن هنا من

سيحاول إحداث التغيير يحتاج إلى القوة و الدعم من مراكز القوى في المؤسسة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات, وهنا بعض الآليات التي من الممكن أن تساعد في تعزيز القوى لدى وكلاء التغيير (Johnson,et al.,2008):

1- أن يكون لديه القدرة على جلب الموارد التي تعطيه القوة .

2- أن يكون اسم قائد التغيير مربوطاً باسم أحد أصحاب المصلحة في المؤسسة يملك القوة والتأثير في أفراد المؤسسة.

3- التحالفات وبناء شبكة علاقات.

5-تكتيكات التغيير(Change Tactics):إن هناك تكتيكات محددة في التغيير من الممكن أن تسهل عملية التغيير وهي الوقت , والنجاحات السريعة على المدى القصير (Johnson,et al.,2008).

1- الوقت(Time) :يجب استغلال عنصر الوقت والاستفادة منه جيداً ,لذا اختيار التوقيت الصحيح والمناسب بشكل مخطط لتعزيز التغيير هام جداً, على سبيل المثال:

- من المفيد استغلال أوقات الأزمات لإحداث التغيير.

- هناك بعض الفرص التي يمكن استغلالها مثلا تعيين مدير جديد فيمكن من خلال استغلال هذه الفرصة إحداث تغييرات فعالة.

- استخدام إشارات تحمل دلالات رمزية توحى بضرورة السرعة في التغيير.

2- النجاحات السريعة(Visible Short Term Wins): إن برامج التغيير الاستراتيجي تتطلب مهام ونشاطات مفصلة ,لكن من المفيد استغلال التغييرات التي تنجح في وقت قصير.

خامساً: - برامج إدارة التغيير الاستراتيجي (Managing Strategic Change)

:(Programmes)

هناك مستويات متعددة للتغيير يمكن لوكلاء التغيير الاختيار من بينها، ولكن اختيار المستوى المناسب والذي يمكن أن تخرج به بنتائج فعالة للمؤسسة يعتمد على التشخيص الجيد، وعلى المهارات وعلى أنماط وكلاء التغيير، وهنا سيتم توضيح أنواع التغيير على مستويات التغيير (Johnson, et al., 2008):

1- إستراتيجية التغيير في إعادة البناء أو إعادة الهيكلة (Reconstruction)

(Strategy): التغيير في الأمور الجزئية التي تتطلب سرعة، إذن التركيز هنا على السرعة في التغيير، لذا هناك بعض العوامل الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند التعامل مع هذا النوع من التغيير:

- 1- إرجاع الأمور التي فقدت السيطرة عليها في الأزمات إلى حالة الاستقرار والثبات.
- 2- تغيير الإدارة: هنا هذا النوع من التغيير قد يتطلب تغيير الإدارة وخصوصاً الإدارة العليا .
- 3- الحصول على دعم أصحاب العلاقات في المؤسسة :لأن ذلك قد يزود وكلاء التغيير بمعلومات ذات جودة عالية .
- 4- تحديد الفئات المستهدفة من التغيير .
- 5- بعد تحديد الفئة المستهدفة تزود المؤسسة بفرصة التركيز على الموارد التي تهم هذه الفئة، لأن غير ذلك يكون مضيعة للوقت وعامل الوقت هنا هام جداً.
- 6- قد يتطلب هذا النوع من تغيير هيكل رأس المال الحالي.
- 7- التركيز على الأولويات في التغيير، لأن عامل الوقت هام.

2- إدارة إستراتيجية التغيير الجذري (Managing Revolutionary Strategic

(Change): ليس فقط تغيير سريع بل أيضا تغيير على مستوى ثقافة المؤسسة, وإدارة هذا النوع من التغيير تتطلب:

1- خطة إستراتيجية واضحة.

2- المزج بين التغييرات ذات الدلالات الرمزية والتغييرات الاقتصادية.

3- الاستعانة بالخبرات الخارجية.

4- استخدام أكثر من نمط في التغيير.

5- استغلال الجوانب الايجابية في الثقافة الحالية.

6- ويجب هنا مراقبة عملية التغيير جيداً.

3- إدارة إستراتيجية التغيير التطوري (Managing Evolutionary Strategy): هو

التغيير الجذري على مستوى ثقافة المؤسسة لكن هنا تملك المؤسسة متسع من الوقت لإدارة هذا التغيير, ويمكن أن يكون التغيير في اتجاهين الأول: الذي يسير على مبدأ المنظمات التعليمية وإدارة هذا النوع متطلبات:

1- الحاجة هنا لقبول الأفراد داخل المنظمة لفكرة التغيير, حتى تتكون لديهم المسؤولية والإبداع لإحداث التغيير.

2- الحاجة إلى رؤيا إستراتيجية واضحة.

3- التغيير المستمر.

أما بالنسبة للاتجاه الثاني يقوم على مبدأ تغيير الإستراتيجية على المدى الطويل وربما على مدى عدة سنين ,ومن متطلبات هذا المبدأ:

1- مراعاة أن يكون فاصل زمني بين كل خطوة.

2- الوصول إلى نقاط تغيير لا يمكن الرجوع بها إلى الخلف.

3- ضرورة وجود تعهد والتزام من الإدارة العليا لإنجاح التغيير .

وتم اعتماد هذا النموذج على أساس المقابلة مع د. سهيل سلطان رئيس دائرة التخطيط والتطوير .

سادساً: نصائح وإرشادات في إدارة التغيير (Some overall lessons on the

:(management of change

قدمت شركة المستشارين (Boston Consulting Group,2005) نصائح في إدارة التغيير:

1- يجب متابعة عملية التغيير جيداً.

2- يجب أن يكون فريق التغيير على درجة عالية من النزاهة والشفافية.

3- ضرورة التزام الإدارة العليا بالتغيير .

4- إعطاء فريق التغيير وقت كافٍ.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

2.2 دراسات سابقة :

الدراسات العربية:

(1) حماد محمود عبد الجواد الرقب "واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية".

2008

أهداف الدراسة:-

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة وقياس أثر الهياكل التنظيمية على إدارة التغيير والتعرف على مستوى فعالية إدارة التغيير، ومعرفة أثر القدرات المالية والفنية في التأثير على عملية التغيير، ومعرفة مستوى الإمكانيات البشرية المتاحة وأثرها في تحقيق التغيير المطلوب للوزارات ، بالإضافة إلى أنها هدفت لقياس مستوى تفاعل الوزارات مع بيئتها الخارجية وأثر ذلك على فاعلية إدارة التغيير .

النتائج:-

لقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها:-

- ❖ إن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كافٍ ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء أكان ذلك في وضوح الرؤيا أو تحديد الأولويات أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظمة وبناءة.
- ❖ إن استراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة بالإضافة إلى أنه لا توجد ملائمة للقدرات المالية والفنية مع حاجة التغيير.
- ❖ لا توجد خطة تطوير وتنمية مفاهيم الموظفين بالعمليات الإدارية للتغيير.

التوصيات:-

لقد أوصت الدراسة بالعديد من الأمور وكان من أهمها :

❖ ضرورة تحديد رؤية الوزارة العملية للتغيير, وتحديد الأولويات اللازمة للبدء بعملية التغيير وإعادة صياغة خطة تطويرية سنوية للوزارات.

❖ وكذلك أوصت بأهمية إشراك المستويات الإدارية المختلفة في الإعداد للخطة وتنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم أهداف التغيير بالوزارات .

❖ وأوصت بتشجيع الابتكار والمبادرات التي تساهم في عملية التغيير والعمل على إحداث تغييرات جوهرية بالهيكل التنظيمي تواكب التطورات التنظيمية بالوزارات .

ساهمت هذه الدراسة في التعرف على واقع إدارة التغيير في المؤسسات الحكومية التابعة لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بينما فريق العمل قد قام بالتركيز على إدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

(2) أحمد عيسى أحمد الهبيل" واقع إدارة التغيير لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة من

وجهة نظر المعلمين".2008

هدف الدراسة :-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين, والكشف عن أثر كل من (الجنس, سنوات الخدمة و المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير.

النتائج :-

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير بخصوص متغير الجنس.
- ❖ بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظات غزة درجة جيدة بنسبة (74.6%).
- ❖ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري المدارس لدورهم كقادة لإدارة التغيير بخصوص متغير المنطقة التعليمية في المجالين الأول والثالث وهم (الرؤية المستقبلية للمدرسة , القدوة "الأسوة" الحسنة).

التوصيات :-

أوصت هذه الدراسة على ما يلي :-

- ❖ التأكيد على نمط إدارة التغيير وتطوير رؤية مستقبلية مشتركة للمدرسة وغرس التغيير في ثقافتها.
- ❖ عقد دورات تدريبية لمديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة للتجريب على التغيير وكيفية إدارة التغيير والخطوات اللازمة لذلك.
- ❖ ضرورة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم بمفهوم إدارة التغيير في المدارس الثانوية, وتطوير معايير اختيار مديري المدارس ممن يمتازون بالقدرة على إدارة التغيير والتطوير والإبداع

أدت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين بينما قام فريق العمل بتسليط الضوء على إدارة التغيير ليس من وجهة نظر معينة إنما من عدة جهات.

3) عوني فتحي خليل عبيد " واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية

دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي". 2009.

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ومعرفة واقع إدارة التغيير فيها وتمت هذه الدراسة من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي وقد تم تقييم هذا الواقع من خلال التركيز على ثلاث مجالات للتغيير وهي (التغيير في الهيكل التنظيمي, التغيير في التكنولوجيا, والتغيير في الأفراد).

النتائج :

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها :

❖ عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات داخل المجمع الطبي مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات .

❖ التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم , وذلك بسبب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي لأهداف تخدم مصالح شخصية لفئة معينة.

❖ عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول واقع إدارة التغيير وأثرها على العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بخصوص (العمر, الوظيفة, و المؤهل العلمي).

التوصيات:

قد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات وكان من أهمها :

❖ ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات العمل, وبعد دراسة البيئة

الداخلية والخارجية دراسة متأنية.

❖ ضرورة تحديد السلطة والمسؤولية لكل إدارة و وظيفة بحيث لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات

ساهمت هذه الدراسة في التعرف على واقع ادارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية من خلال تخصيصها لثلاث مجالات من مجالات التغيير فقط بينما تناول فريق العمل دراسة جميع مجالات التغيير ودرستها بالنسبة لواقع (جامعة بوليتكنيك فلسطين).

(4) إبتسام إبراهيم مرزوق " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير

الحكومية " 2006.

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة التغيير وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة .

النتائج:

من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:-

❖ توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير و إحداث التطوير

التنظيمي ومراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة .

❖ توجد علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على

عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي .

❖ من أهم متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي أن يكون هناك ملائمة في الهيكل

التنظيمي الموجود في المؤسسة .

التوصيات:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات ومن أهمها :-

❖ إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد ومحاولة توضيح أسباب التغيير و أهداف العاملين من خلال برامج التدريب والمحاضرات و المؤتمرات .

❖ إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المؤسسة مثل إدخال تكنولوجيا جديدة في إنجاز الأعمال واستخدام أساليب جديدة في تطوير تقييم أداء العاملين .

ساهمت هذه الدراسة بتوضيح المتطلبات الأساسية للتغيير والتطوير التنظيمي علماً بأن فريق العمل قد وضع المتطلبات الأساسية للتغيير بشكل عام ولم يتم بتخصيص متطلبات التغيير التنظيمي بالإضافة إلى أن هذه الدراسة شملت العديد من المؤسسات الفلسطينية بينما فريق العمل اختص في إدارة التغيير في (جامعة بوليتكنيك فلسطين).

(5) فراح العربي وكرومي سعيد. "إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية(دراسة ميدانية لعدد

من المؤسسات الصناعية والمتواجدة في بوهران,معسكر,مستغانم)". لات

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية ،وهذا من خلال دراسة أجريت على عينة من المؤسسات الجزائرية مع التعرض باختصار لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي والإشارة لأهم أنواع المنظمات استناداً إلى درجة استقرار البيئة ودرجة التأقلم.

نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة التغيير في مجالات الأربع المؤسسات عينة الدراسة كانت متوسطة إجمالاً، وتبين أن تلك المؤسسات تركز على التغيير في العمليات في حين أظهرت نتائج المقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص في أن مؤسسات القطاع الخاص تمارس التغيير بدرجة أكبر من مؤسسات القطاع العام .

توصيات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية بقطاعيها العام والخاص مجبرة على تبني إدارة التغيير التنظيمي بمجالاته المختلفة باعتبار أنها ستكون أمام منافسة شرسة في ظل الانفتاح على اقتصاد السوق . ساهمت هذه الدراسة في التعرف على واقع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية بينما ركز فريق العمل على إدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

(6) خليل أحمد خضر. "اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية". 2003.

اهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، وتحديد دور المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ،المركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (486) موظفا وموظفة من جميع العاملين في مؤسسات

السلطة الوطنية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية، واستخدام الباحث في دراسته الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة .

النتائج :

❖ النتائج المتعلقة بالاتجاهات نحو التغيير التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً هي : مجال التغيير السلوكي ، مجال التغيير التكنولوجي ، ومجال التغيير الهيكلي .

❖ النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي ، فقد كانت مرتبة ترتيباً تنازلياً : مجال العوامل الشخصية ، ويليه مجال العوامل البيئية الخارجية ، ويليه مجال عوامل المناخ التنظيمي ، ويليه مجال العوامل المعلوماتية .

❖ لا توجد فروق دالة احصائياً بين الذكور والاناث والعوامل المؤثرة فيها .

❖ يوجد فروق دالة احصائياً بين اتجاهات العاملين نحو التغيير والعوامل المؤثرة فيه في مجالي عوامل المناخ التنظيمي ومجال العوامل المعلوماتية لصالح الدبلوم والكالوريوس .

❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في كل من اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعامل المؤثرة فيها حسب سنوات الخبرة .

ساهمت هذه الدراسة في التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية . بينما ركز فريق العمل على ادارة التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين .

الخلاصة:

يتضح أن هذه الدراسات عالجت الموضوع من زوايا مختلفة, فمنها ما اقتص بإدارة التغيير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية, ومنها ما درس إدارة التغيير لدى مديري المدارس في محافظة غزة, ومنها ما اقتص بقطاع الصحة الفلسطينية والمؤسسات غير الحكومية, و غيرها التي اهتمت بواقع إدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية, وهكذا لم تعالج أيًا منهم دراسة إدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

الفصل الثالث

(الطريقة والاجراءات)

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

اجراءات الدراسة

المعالجة الاحصائية

يتناول الفصل الثالث وصفاً مفصلاً للطريقة والاجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة, وشمل منهج الدراسة, مجتمع الدراسة, أداة الدراسة, اجراءات الدراسة, والتحليل الاحصائي .

3.1 منهج الدراسة:

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي (Descriptive) لإجراء هذه الدراسة, والذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً كما أنه يهدف للوصول الى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره, وتحديد خصائصه ووصف طبيعته وذلك لملائمة هذا الأسلوب لطبيعة مشكلة الدراسة (عبيدات وآخرون,

(2005)

3.2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين والبالغ عددهم (20) ممثلين برئيس الجامعة, النواب, العمداء, ورؤساء الأقسام , وتم اعتماد المسح الشامل , تم الحصول على عدد مجتمع من دائرة الموارد البشرية من خلال الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة .

3.3 أداة الدراسة:

اعتمد فريق البحث على الاستبانة في جمع البيانات, وذلك لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها وتوفير الوقت; كما واعتمد الفريق على المقابلات الشخصية مع الأفراد المستهدفين; لتوضيح بعض الامور في الاستبانة منعا لحدوث أي لبس في فهم بنودها .

3.4 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف الاستاذ أمجد النتشة أولاً, ومن ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين, والذين أبدوا عدداً من الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار عند

اخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي, كما أن أسئلة الاستبانة قادرة على الاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

3.5 اجراءات الدراسة :

بعد الانتهاء من اعداد الاستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها, قام فريق البحث بأخذ مواعيد من الأفراد المستهدفين, حيث تم اجراءات مقابلات بسيطة مع كل فرد على حدا خلال الاجابة على أسئلة الاستبانة, وبعدها قام فريق البحث بالتحليل الاحصائي والتوصل الى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة .

3.6 المعالجة الاحصائية :

تمت المعالجة الاحصائية بتفريغ نتائج الاستبانات وحساب الوسط الحسابي , النسب المئوية, الانحراف المعياري, المنوال, ودرجة الموافقة , وقد تم بإعطاء الاجابات اللفظية أرقاماً معينة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3.1)

الاجابات النقطية ومقدارها بالدرجات

الاجابة	الرقم "الدرجة"
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

وتم استخدام المقياس الموضح بالجدول التالي لتحديد درجة الاتجاه وفق المتوسط :

جدول (3.2)

مفاتيح المتوسطات الحسابية

مفاتيح المتوسطات الحسابية بالدرجات الخماسية	
المتوسط	درجة الاتجاه
2.49 - 1	منخفض
3.49 - 2.50	متوسط
5 - 3.50	مرتفعة

الفصل الرابع

(مناقشات اسئلة الدراسة)

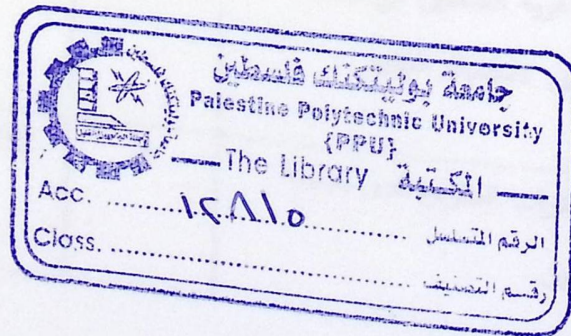
تحليل البيانات والنتائج

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ادارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الاداريين القائمين على التغيير، ويتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأسئلة الدراسة .

4.1 السؤال الأول: : هل يوجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تشخيص للسياق شامل لكل مقتضيات

التغيير؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين حول تشخيص السياق في جامعة بوليتكنيك فلسطين .



جدول رقم (1-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول تشخيص السياق في جامعة بوليتكنيك

فلسطين

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
1- عملية دراسة عامل الوقت في اختيار نوع التغيير المطلوب .	3.7	0.65695	موافق
2- تحديد الجوانب التي تحتاج الى عملية التغيير	4.1	0.64072	موافق
3- الوقوف على تنوع الخيارات المتوفرة لدى وكلاء التغيير .	3.85	0.67082	موافق
4- دراسة الموارد المتاحة في احداث عملية التغيير .	4.15	1.03999	موافق بشدة
5- تحديد الجوانب التي لا تحتاج الى عملية التغيير .	3.95	0.68633	موافق
6- الوقوف على جاهزية العاملين في جامعة بوليتكنيك فلسطين لاستقبال التغيير .	3.4	0.99472	موافق
7- الوقوف على القدرات المتوفرة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين .	4	0.79472	موافق

موافق	1.27733	3.5	8- التحقق من مقدار القوة التي يمتلكها القائمون على التغيير لإحداث التغيير
موافق	0.94451	3.55	9- حال عدم امتلاك القوة يتم البحث عن السبل لإيجاد هذه القوة .
محايد	0.87509	3.15	10- دراسة الثقافة الموجودة في المؤسسة من أجل ادراك نوع التغيير المطلوب .
موافق	0.87509	3.65	11- الوقوف على العناصر الدافعة لإجراء عملية التغيير .
موافق	0.75394	3.6	12- عملية الوقوف على العناصر المانعة التي من شأنها اعاقا عملية التغيير .
موافق	0.7864	3.75	13- عملية التعرف على عناصر- في حال اضافتها- تساعد وتدعم احداث عملية التغيير

ملخص السؤال الاول:

يتضح من الجدول السابقة أن هناك عناصر كانت نسبتها مرتفعة وهذه العناصر: تحديد الجوانب التي تحتاج الى عملية التغيير، الوقوف على الخبرات التي يمتلكها وكلاء التغيير، دراسة الموارد المتاحة في احداث التغيير المطلوب، عملية تحديد جوانب لا تحتاج الى عملية التغيير، وعملية تحديد القدرات المتوفرة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين.

وكان هناك عناصر نسبتها مرتفعة قريبة للمتوسطة وهذه العناصر: عملية التحقق من مقدار القوة التي يمتلكها القائمون على التغيير، عملية البحث عن السبل لإيجاد القوة في حال عدم امتلاكها، عملية الوقوف على العناصر الدافعة لإجراء عملية التغيير، عملية الوقوف على العناصر المانعة لعملية التغيير، وعملية التعرف على العناصر الإضافية التي تدعم عملية التغيير.

وكان عنصر ذو نسبة متوسطة وهي عملية الوقوف على جاهزية العاملين في جامعة بوليتكنيك فلسطين، وعملية تشخيص الثقافة في جامعة بوليتكنيك فلسطين، وعليه هناك الحاجة الى المزيد من الاهتمام والادراك التام للزوايا والعناصر ذات المعرفة المتوسطة.

ويتبين أنه لا يوجد اجماع تام على كافة هذه العناصر من حيث الوجود أو عدمه، مما يشير الى ان هناك بعض الاختلافات في قراءة واقع الجامعة ومن الممكن أن يكون السبب ناجم عن عدم مناقشة هذه العناصر من قبل الأفراد القائمين على التغيير، و هذه الأمور لا يقبل فيها المعرفة المتوسطة، لان عملية التشخيص الركيزة الأساسية في عملية التغيير وفي تصميم برنامج التغيير المناسب لوضع الجامعة.

4.2 السؤال الثاني: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لأدوار وكلاء التغيير؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين حول تحديد أدوار وكلاء التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

جدول رقم (2-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمونوال للإجابات حول تحديد أدوار وكلاء التغيير

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنونال
1- عملية اختيار وكلاء التغيير من القادة الاستراتيجيين.	4	1.02598	موافق
2- عملية اختيار وكلاء التغيير من مدراء الادارة الوسطى .	2.95	0.99868	محايد
3- اختيار وكلاء التغيير من خارج الجامعة .	2.5	1.05131	غير موافق

ملخص السؤال الثاني:

يتضح من الجدول السابقة أن عملية تحديد ادوار وكلاء التغيير من القادة الاستراتيجيين أي من الادارة العليا كانت نسبتها مرتفعة اكثر من عملية اختيار وكلاء التغيير من الادارة الوسطى التي كانت نسبتها متوسطة قريبة للمنخفضة .

ويتبين مما سبق ان الاشخاص الذين يقومون بالتغيير هم من الادارة العليا لكن تشير الدراسات الى أن الإدارة العليا تبادر وتؤثر في اتجاه التغيير لكن لا توجه التغيير "Senior managers can initiate and influence direction of change but not direct change(j.Balogun, 2004)" فهي تقوم بمراقبة كيفية الاستجابة لمبادرات التغيير، تكون قدوة في عملية التغيير، وهي تركز على الامور العامة ولا تغوص في التفاصيل، والحالات التي تقتضي قيام الادارة العليا بعملية التغيير دون اشراك للإدارة الوسطى هي الحالات التي لا تحتمل الانتظار(الأزمات) وبالتالي تلجأ الى قيادة عملية

التغيير لوحدها، ولكن الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين كما هو معبر عنه في السؤال الخامس لا يدعو الى عدم اشراك الادارة الوسطى في عملية التغيير، وعليه فانه لا بد من مشاركة الادارة الوسطى في عملية التغيير "top down approach"

"(Johnson,et.al.,2008) sees middle managers as implementers of strategy

ومدراء الادارة الوسطى يقوموا بمجموعة من الأدوار في المؤسسة فهم يقوموا بدور المراقب والمقيم لخطط الادارة العليا كونه أكثر قرباً من واقع المؤسسة ومواردها وموظفيها، و تشكل الادارة الوسطى الجسر الرابط بين الادارة العليا وموظفي الادارة الدنيا. و نرى أن نسبة اختيار وكلاء التغيير من الادارة الوسطى متوسطة أكثر قرباً للانخفاض؛ وتشير الابحاث الى أن عملية التغيير لا تتجح دون اشراك كامل للإدارة الوسطى في توجيه التغيير وتنفيذه، ومما تتميز به المؤسسات التعليمية ان الامور الإدارية والتعليمية فيها تدار بطريقة جماعية تمثل فيها الأقسام الأكاديمية حجر الزاوية (بخاري،1994)، أما بالنسبة لاختيار وكلاء التغيير من خارج الجامعة كانت نسبتها متوسطة وتفاوتت الاجابات حول أن جامعة بوليتكنيك فلسطين تختار وكلاء تغيير من خارج الجامعة يعني عدم علم بعض القائمين على التغيير بوجود مثل هذا الأمر الذي يعود الى ضعف الاتصال والتواصل بين القائمين على التغيير .

4.3 السؤال الثالث: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تفضيل لأسلوب من أساليب قادة التغيير؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين حول أساليب وكلاء التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

جدول رقم (3-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمونال للإجابات حول تفضيل لأسلوب من أساليب قادة

التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المونال
1- تفضيل جامعة بوليتكنيك فلسطين الأسلوب التعليمي (Education) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .	3.5	0.88852	موافق
2- تفضيل جامعة بوليتكنيك فلسطين الأسلوب التعاوني (Collaboration) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .	3.5	0.76089	موافق
3- تفضيل جامعة بوليتكنيك فلسطين أسلوب المشاركة (Participation) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .	3.6	0.94032	موافق
4- تفضيل جامعة بوليتكنيك فلسطين أسلوب التوجيه (Direction) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .	3.45	0.82558	موافق
5- تفضيل جامعة بوليتكنيك فلسطين أسلوب الاجبار (Coercion) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .	2.8	1.00525	غير موافق

ملخص السؤال الثالث:

يتبين من الجدول السابقة لإجابات القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين حول الأسلوب المفضل لوكلاء التغيير، أن جامعة بوليتكنيك فلسطين تفضل ثلاثة أساليب بنسب متساوية تقريباً وهي التعليمي، المشاركة، والتعاوني، وهذا امر طبيعي في حال وجود تغيير على مستويات عدة حيث أن كل

مستوى في التغيير يقتضي أسلوب معين ، وتشير الابحاث أن المتاسب للجامعات هو الأسلوب التعليمي والتعاوني، وتعد الجامعات نوعا فريدا من المنظمات المهئية التي تختلف عن التنظيمات الأخرى في أساليب إدارتها وأهدافها، والتقنية والمهارات التي تحتويها لذا فإن عليها أن تحاول ما أمكنها أن تتعد عن أسلوب البيروقراطية والسلطة المطلقة المركزية(بالدريدج،1981)، وجميع هذه الأساليب تعتمد على الإقناع وإشراك الإدارة الوسطى في عملية التغيير لكن اتضح لنا من خلال السؤال السابق حول أدوار وكلاء التغيير أن جامعة بوليتكنيك فلسطين تختار وكلاء التغيير من الإدارة العليا دون إشراك الإدارة الوسطى في عملية التغيير وبالتالي يتضح أن هناك تناقض بين هذه الأساليب المفضلة لديها وبين أدوار وكلاء التغيير

4.4 السؤال الرابع: ماذا يشمل التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين حول مستويات التغيير الاستراتيجي في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

جدول رقم (4-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال للإجابات حول مستويات التغيير الاستراتيجي

في جامعة بوليتكنيك فلسطين

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
1- عملية التركيز على مستوى التوجهات أكثر من غيره من مستويات التغيير الاستراتيجي الأخرى.	3.65	0.87509	موافق
2- عملية التركيز على مستوى العمليات اليومية والروتين أكثر من غيره من مستويات التغيير الاستراتيجي الأخرى.	3.7	0.97872	موافق
3- عملية التركيز على مستوى الدلالات الرمزية أكثر من غيره من مستويات التغيير الاستراتيجي الأخرى.	3.3	0.65695	محايد
4- تحديد جوانب صغيرة لكي يتم انجازها بسرعة لتساعد في الانتقال الى الجوانب الأكبر .	3.6	0.82078	موافق
5- استغلال أوقات محددة والاستفادة منها في التغيير .	3.55	0.94451	موافق

ملخص السؤال الرابع:

يُضَح من الجداول السابقة وبحسب آراء الإداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين أنه يتم التركيز على مستوى التوجهات ، يتم التركيز على العمليات اليومية والروتين. ويتم استغلال اوقات

محددة والاستفادة منها في التغيير بنسبة مرتفعة, علماً ان عملية التركيز على مستوى التوجهات في التغيير يعنى التغيير على مستوى الافكار السائدة أي التغيير على مستوى الثقافة وفي أمور جذرية لكن اتضح في السؤال الأول أنه لا يوجد تشخيص تام لثقافة جامعة بوليتكنيك فلسطين, وسيوضح أيضاً من خلال السؤال الخامس انه لا يوجد تغيير على مستوى الأمور الجذرية التي تعتبر التوجهات جزءاً منها, وهذا ما لا يعبر عنه الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين كما ورد في اجابات السؤال الخامس بالنسبة للوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين وهذا يعني وجود تناقض في مراحل ادارة التغيير لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين .

الا ان عملية التركيز على مستوى الدلالات الرمزية اكثر كانت نسبتها متوسطة ومن الممكن ان يكون السبب في هذا عدم وجود ادراك تام للأشكال المختلفة للدلالات الرمزية و أهمية هذه الدلالات في عملية التغيير.

بالإضافة الى انه يتم تحديد جوانب صغيرة لكي يتم انجازها بسرعة لتساعد في الانتقال الى الجوانب الاكبر ايضا كانت نسبتها مرتفعة قريبة للمتوسطة .

4.5 السؤال الخامس: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لبرنامج معين في التغيير ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين حول تحديد برنامج التغيير الاستراتيجي في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

جدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمونوال للإجابات حول تحديد برنامج معين في التغيير

في جامعة بوليتكنيك فلسطين

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال
1- سير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج التغيير الجزئي (Adaptation) .	3.9	0.64072	موافق
2- سير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج اعادة البناء والهيكلة (Reconstruction) .	3.25	0.96655	موافق
3- سير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج التغيير الجذري (revolution) .	2.35	0.74516	غير موافق
4- سير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج التغيير التطوري (Evolution) .	3.75	0.7864	موافق
5- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير بطيء ومن حيث مدى التغيير جزئي .	3.7	0.97872	موافق
6- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير سريع ومن حيث مدى التغيير جزئي.	2.65	1.08942	محايد
7- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير بطيء ومن حيث مدى التغيير جذري .	2.6	1.14248	محايد
8- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير سريع ومن حيث مدى التغيير جذري.	2.2	0.89443	محايد

ملخص السؤال الخامس :

يتضح من خلال إجابات الإداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين على محاور السؤال السابق بالنسبة للوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين أن الرؤية غير واضحة بالنسبة للوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين بدليل وجود تفاوت في الاجابات عن الوضع الحالي, وكانت الاجابات بالنسبة للوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير بطئ ومن حيث مدى التغيير جزئي كانت نسبتها مرتفعة, اجابات الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير سريع ومن حيث مدى التغيير جزئي نسبتها متوسطة, والاجابات بالنسبة للوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير بطئ ومن حيث مدى التغيير جذري متوسطة, والاجابات بالنسبة الى الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير سريع ومن حيث مدى التغيير جذري نسبتها منخفضة .

ويبدو انه لا يوجد اتفاق على نوع التغيير اذ يرى البعض أن هناك تغيير جزئي ويرى اخرون ان هناك تغيير على مستوى اعادة البناء والهيكلية , وهناك من يرى انه يوجد تغيير تطوري, وهناك من يرى ان هناك تغيير جذري, وكانت نسبة التغيير الجزئي مرتفعة, نسبة التغيير في اعادة البناء والهيكلية متوسطة, نسبة التغيير التطوري مرتفعة, ونسبة التغيير الجذري منخفضة, وعلى صعيد كل محور هناك تفاوت في الاجابات, وكل نوع من أنواع التغيير يقتضي وضع معين يجب أن تكون فيه المؤسسة, التغيير الجزئي يقتضي تغيير بطيء في الامور الجزئية, التغيير في اعادة البناء والهيكلية يكون سريع في امور جزئية ايضاً, والتغيير التطوري تغيير تدريجي لكن في امور جذرية تطال ثقافة المؤسسة, والتغيير الجذري تغيير سريع وايضاً في امور جذرية, لكن يتضح أن هناك عدم وجود تناسق بين الوضع الحالي وبين نوع التغيير المطلوب وتشير الابحاث الى أنه يجب أن يكون اتفاق بين الوضع الحالي ونوع التغيير, وهذا ناجم عن عدم وجود تشخيص شامل لكل مقتضيات التغيير الذي يعتبر الركيزة الأساسية في عملية التغيير .

النتائج:

السؤال الاول : هل يوجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تشخيص للسياق (Context) شامل لكل مقتضيات التغيير.

- هناك تشخيص لبعض عناصر التغيير من وجهة نظر الإداريين القائمين على التغيير فيما يتعلق بعملية تحديد الجوانب التي تحتاج الى التغيير , الوقوف على الخبرات التي يمتلكها وكلاء التغيير, دراسة الموارد المتاحة في احداث التغيير , عملية تحديد جوانب لا تحتاج الى عملية التغيير وعملية تحديد القدرات المتوفرة لدى جامعة بوليتكنيك , إلا ان هناك تشخيص غير تام لبعض العناصر ومنها عملية دراسة الثقافة الموجودة في المؤسسة من أجل ادراك نوع التغيير المطلوب ,عملية التحقق من مقدار القوة التي يمتلكها القائمون على التغيير , عملية البحث لإيجاد هذه القوة في حال عدم وجودها, عملية الوقوف على العناصر المانعة والدافعة التي تؤثر على عملية التغيير وعملية الوقوف على جاهزية العاملين في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

السؤال الثاني: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لأدوار وكلاء التغيير ؟

- هنالك اعتمادية اكبر في عملية التغيير على الإدارة العليا وتقل درجة الاعتمادية على الطبقات الوسطى والأطراف الخارجية.
- هنالك عدم علم لدى بعض القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمدى اشراك عناصر خارجية في التغيير

السؤال الثالث : هل لدى البوليتكنيك تفضيل لأسلوب من أساليب وكلاء التغيير ؟

- هناك تفضيل لثلاث أساليب في التغيير أولا: الأسلوب التعليمي وثانيا: الأسلوب التعاوني وثالثا: أسلوب المشاركة.

السؤال الرابع : ماذا يشمل التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين ؟

- هنالك تركيز على مستويات التوجهات مع العلم بأن نوع التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين هو التغيير (الجزئي بطني) وهذا لا يقتضي هذا المستوى من التغيير .

السؤال الخامس : هل لدى جامعة بوليتكنك فلسطين تحديد لبرنامج معين في التغيير ؟

- لا يوجد اتفاق على وجود نوع محدد في التغيير وأيضا لا يوجد رابط وثيق بين الوضع (تشخيص الواقع) وبين البرنامج المتبع للتغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين.

التوصيات:

- (1) ضرورة التشخيص للعنصر الثقافي في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، وينصح باستخدام (Cultural Web) كأحد الادوات التشخيصية للعنصر الثقافي .
- (2) ضرورة توحيد الرؤى حول فهم الواقع ونوع الاساليب المطلوبة لطبيعة الأدوار والمستويات المنتهجة والبرنامج المتبع في التغيير (communication) .
- (3) ضرورة إيصال دور اكبر للإدارة الوسطى في إدارة عملية التغيير .
- (4) ضرورة مراعاة نوع الأسلوب وبرنامج التغيير ومستوى التغيير مع العوامل الظرفية في المؤسسة.
- (5) ضرورة عمل تحليل وفهم للأفكار السائدة لدى العاملين والأكاديميين في جامعة بوليتكنيك فلسطين كمقتضى من مقتضيات التغيير على مستوى التوجهات .
- (6) عقد ورشات عمل و لقاءات حول التعريف بالدلالات الرمزية وكيفية استخدامها في عملية التغيير.
- (7) العمل على تهيئة العاملين لتقبل التغيير قبل الشروع بالتنفيذ .
- (8) البحث عن مصادر القوة كإسناد التغيير لحد أطراف القوة الموجودة في جامعة بوليتكنيك فلسطين أو اقناع أصحاب القوة للتغيير حتى تتوفر القوة اللازمة .
- (9) من خلال دراسة الثقافة اذا تبين وجود خلل في الثقافة ينصح باستخدام برنامج التغيير التطوري (evolution)، وفي حال عدم وجود خلل في الثقافة بالامكان التوجه الى برنامج التغيير الجزئي (adaptation) .

قائمة المصادر والمراجع

الأمير، موسى زكي (1986)

المنظمة العربية للعلوم الإدارية،

بالدرج، وأخرون (1981) . صنع المنتجات بالوقت: كتاب عربي عن إدارة المشاريع

البيانات المتعددة: مجلة العربية للإدارة، 1984 / 1، ص 10-15، مؤسس: 1984

بخاري، سلطان محمد منصور (1974) : أصول الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة

من جامعة أم القرى، جامعة عبد العزيز، مجلة العلوم الإدارية، 1984، ص 10-15

الوقت الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1984، ص 10-15

الشيخة، زيد علي والرواسية، صلاح محمد مصطفى، دار الفكر العربي، 1984، ص 10-15

أعضاء هيئة التدريس في جامعة عبد العزيز، مجلة العلوم الإدارية، 1984، ص 10-15

المجلة للتطوير، مجلة دراسات علمية إدارية، مكة المكرمة، 1984، ص 10-15

مجلة (32)، عدد (1) من ص 15-30

السويدي، محمد (1980)، التفكير الإداري، دار الفكر العربي، 1980، ص 10-15

السويدي، محمد (2003)، 100 سؤال وجواب في الإدارة، دار الفكر العربي، 2003، ص 10-15

مفاهيم الإدارة: تحليل للنظريات والمفاهيم الإدارية، دار الفكر العربي، 1984، ص 10-15

المراجع العربية:

القران الكريم .

الأيوبي، موسى زكي (1986) . الإبداع العربي وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

بالدريج ، وآخرون (1981) . صنع السياسات والقيادة الفعالة:دراسة عن الإدارة الجامعية في

الولايات المتحدة، المجلة العربية للإدارة، مجلة(5)، العددان(2,1)، ص.ص: 120-141.

بخاري، سلطان سعيد مقصود (1994) . أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل

من جامعة أم القرى، وجامعة عبد العزيز، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، معهد البحوث العلمية وإحياء

التراث الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، عدد(31)، ص.ص: 5-30 .

البشاييرة، زيد علي والرواضية، صالح محمد والسلطاني، عبد الحسين شاكر. (2005) . مدى المام

أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بأساليب التدريس الجامعي ومدى استخدامهم لها فعلياً والسبل

المقترحة لتطويرها، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن،

مجلة(32)، عدد(1)، ص.ص: 15-30 .

الحسن، رحي(1980). التخطيط للتغيير : مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، ص ص 149-153.

الخصيري، محسن أحمد(2003). إدارة التغيير : مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع

متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للنشر.

- خليل ، خليل أحمد خضر (2003). اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ، نابلس ،فلسطين.
- الرقب، حماد محمود (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- روبنسون، جيمس وروبنسون، دانا (2009). التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج . ترجمة: توفيق، عبد الرحمن، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة . (الكتاب الأصلي منشور عام 2007) .
- ستيف، سميث (لات). إدارة التغيير . ترجمة: مكتبة الشقري، الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع . (الكتاب الأصلي منشور عام 2001).
- السلي، علي (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلي، علي (1975) . تطوير الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات.
- الطحيم، عبد الله (1995) . التطوير التنظيمي، الرياض : دار النوابع .
- عبيد، عوني فتحي(2009). واقع إدارة التغيير وأثارها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبيدات، ذوقان واخرون، (2005) البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه، الطبعة التاسعة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .

العربي، فراح وسعيد، كرومي (لات)، إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الصناعية والمتواجدة في (بهران، المعسكر، مستغانم)، عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

عدياروس، أحمد نجم الدين أحمد. (1994). صنع القرار و اتخاذه في الجامعات المصرية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

اللوزي، موسى سلامة (1977). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، ص 338-356. الجامعة الأردنية، الأردن.

مرزوق، ابتسام إبراهيم (2006)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، الجامعة الإسلامية غزة.

المرسي، جمال الدين (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الإسكندرية: الدار الجامعية.

مصطفى، أحمد (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة: الدار الجامعية.

المغربي، كامل (1993). السلوك التنظيمي- مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأردن: الأهلية للنشر.

نصير، محمد طاهر (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، الحامد للنشر.

الهبيل، احمد عيسى (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، الجامعة الإسلامية غزة.

- Anderson, D. & Ackerman, L.S. (2001). **Beyond change management**: Advanced Strategies For Today's Transformational Leaders. San Francisco: Jossey Bass.
- Andrew S. & Mank G., (2002) **Effective Management –A Multimedia approach**, prentice Hall –USA.
- Balogun, J. & Hailey, V.H. (2004). **Exploring Strategic Change**. Uk: Person Prentice Hall .
- Beckhard, Richard (1969). "**Organization development: Strategies and Models**" California, Addison-Wesley Publishing com.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). **Cracking the code of change**, Harvard Business Review, vol.78, no.3 (May-June), pp.133-141 .
- Bennis, G. (1965). **Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned**. Journal of Applied Behavioral Science. (Oct- Dec;1965) p:346 .
- Brandenburg, D. & Binder, C. (1992). Emerging Trends in Human Performance Interventions. In H. D. Stolovitch & E. J. Keeps (Eds.), **Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide For Analyzing and**

Solving Performance Problems in Organizations. (p. 667). San Francisco: Jossey-Bass.

Burnes, B.(2000). Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics. Third Edition. Prentice Hall.

Harris, L.C. & Ogbonna, E.(2002),The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes, British Journal of Management, vol,13, no.1,pp.31-49.

Harvey, D. and Brown D.R.(2001). An Experiential Approach to Organization Development. Sixth Edition. Prentice Hall.

James I.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly jr.(1994). Organizations. Behavior,Structure and Process,8th Ed. Homewood

John,R. & Scherman, Jr .& James,G. & Osborn, R. (1991). Managing Organizational Behaviour. New York : John and Wiley Sons .

Johnson,Gerry , Scholes,Kevan, Whittigton,Richard. Exploring Corporate strategy. 8th edition person, 2008.

Paton R.A and McCalman J.(2001). Change Management: A Guide to Effective Implementation. 2nd edition .sage publications .

Robbins, R.(1983).Organization Theory: The Structure and Design of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall,pp.269-272 .

Sirkin, H.L. ,Keenan , P. , Jackson, A. (2005) .The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review,vol.83,no. 10(October),pp.109-118 .

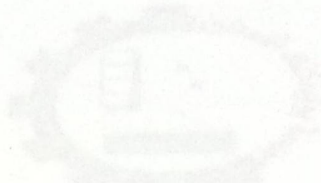
الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بوليتكنك فلسطين



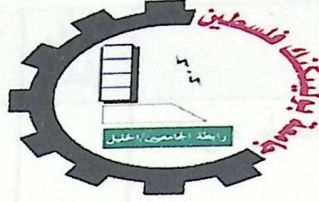
الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بوليتكنك فلسطين



كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

ادارة اعمال معاصرة

استبانة

السادة الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم فريق البحث بدراسة حول : " ادارة التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الاداريين القائمين على التغيير " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال المعاصرة من كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين . يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة و الاجابة عليها بموضوعية لما تكمن أهمية و أثر كبير في انجاح و إعداد هذه الدراسة, علماً بأن جميع البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

فريق البحث:

لارا جرادات

نبيل عيابة

رنين حلاحلة

المشرف: أ. أمجد الننتشة.

الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسب:

السؤال الأول: هل يوجد لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تشخيص للسياق شامل لكل مقتضيات التغيير؟

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- تتم عملية دراسة عامل الوقت في اختيار نوع التغيير المطلوب.					
٢- يتم تحديد الجوانب التي تحتاج الى عملية التغيير.					
٣- يتم الوقوف على تنوع الخبرات المتوفرة لدى وكلاء التغيير.					
٤- يتم دراسة الموارد المتاحة في احداث عملية التغيير المطلوب.					
٥- يتم تحديد جوانب لا تحتاج الى عملية التغيير (يجب المحافظة عليها).					
٦- يتم الوقوف على جاهزية العاملين في جامعة بوليتكنك فلسطين لاستقبال التغيير.					
٧- يتم الوقوف على القدرات المتوفرة لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين.					
٨- يتم التحقق من مقدار القوة التي يمتلكها القائمون على التغيير لإحداث التغيير.					
٩- في حال عدم امتلاك القوة يتم البحث عن السبل لإيجاد هذه القوة.					
١٠- يتم دراسة الثقافة الموجودة في المؤسسة من أجل ادراك نوع التغيير المطلوب.					

					١١- يتم الوقوف على العناصر الدافعة لإجراء عملية التغيير .
					١٢- يتم الوقوف على العناصر المانعة التي من شأنها إعاقة عملية التغيير .
					١٣- يتم التعرف على عناصر في حال اضافتها _ تساعد وتدعم احداث عملية التغيير .

السؤال الثاني: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لأدوار وكلاء التغيير؟

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- يتم اختيار وكلاء التغيير من القادة الاستراتيجيين.					
٢- يتم اختيار وكلاء التغيير من مدراء الادارة الوسطى.					
٣- يتم اختيار وكلاء التغيير من خارج الجامعة .					

السؤال الثالث: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تفضيل لأسلوب من أساليب قادة التغيير؟

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- تفضل جامعة بوليتكنك فلسطين الاسلوب التعليمي (Education) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .					
٢- تفضل جامعة بوليتكنك فلسطين الاسلوب التعاوني (Collaboration) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير .					

					٣- تفضل جامعة بوليتكنك فلسطين اسلوب المشاركة (Participation) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير.
					٤- تفضل جامعة بوليتكنك فلسطين اسلوب التوجيه (Direction) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير.
					٥- تفضل جامعة بوليتكنك فلسطين اسلوب الاجبار (Coercion) كأسلوب خاص بوكلاء التغيير.

السؤال الرابع: ماذا يشمل التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين؟

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
					١- يتم التركيز على مستوى التوجهات اكثر من غيره من مستويات التغيير الاستراتيجي الاخرى .
					٢- يتم التركيز على مستوى العمليات اليومية و الروتين اكثر من غيره من مستويات التغيير الاستراتيجي الاخرى .
					٣- يتم التركيز على مستوى الدلالات الرمزية اكثر من غيره من مستويات التغيير الاستراتيجي الاخرى .
					٤- يتم تحديد جوانب صغيرة لكي يتم انجازها بسرعة لتساعد في الانتقال الى الجوانب الاكبر .
					٥- يتم استغلال أوقات محددة والاستفادة منها في التغيير .

السؤال الخامس: هل لدى جامعة بوليتكنيك فلسطين تحديد لبرنامج معين في التغيير ؟

السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- تسير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج التغيير الجزئي (Adaptation).					
٢- تسير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج اعادة البناء والهيكلة (Reconstruction).					
٣- تسير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج التغيير الجذري (Revolution).					
٤- تسير جامعة بوليتكنيك فلسطين على برنامج التغيير التطوري (Evolution).					
٥- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير: بطيء، ومن حيث مدى التغيير: جزئي .					
٦- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير: سريع، ومن حيث مدى التغيير: جزئي .					
٧- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير: بطيء، ومن حيث مدى التغيير: جذري .					
٨- الوضع الحالي لجامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث طبيعة التغيير: سريع، ومن حيث مدى التغيير: جذري .					

قائمة بأسماء المحكمين

الجهة	الاسم
مركز كلية العلوم الانسانية ونظام المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين	د. عثمان شحات
مركز كلية العلوم الانسانية ونظام المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين	د. بسام الرومي
مركز كلية العلوم الانسانية ونظام المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين	د. ليلى الشاذلي
مركز كلية العلوم الانسانية ونظام المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين	د. نورا القيسي

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الوظيفة
د. غسان شاهين	عميد كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنيك فلسطين
د. إسماعيل الرومي	رئيس دائرة العلوم الادارية في جامعة بوليتكنيك فلسطين
أ. إينا المحتسب	محاضرة في جامعة بوليتكنيك فلسطين
أ. دينا القدسي	محاضرة في جامعة بوليتكنيك فلسطين



ملحق رقم (3)

منحة المشروع



التاريخ: 2012/12/12
الرقم: ك ع/83/2012

السيد الأستاذ أمجد النتشة المحترم
كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

الموضوع: منحة دعم مشاريع التخرج المتميزة

تحية طيبة و بعد،،،

يرجى العلم أنه تمت الموافقة على دعم مشروع التخرج المقدم من طرف طلبتكم تحت عنوان:

"إدارة التغيير في جامعة بوليتكنك فلسطين"

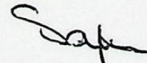
Project Code SPF-2012/A2

وذلك بمبلغاً وقدره 210 ديناراً .

وبناءً عليه فيرجى التالي:

1. مراجعة مكتب العمادة لتوقيع الاتفاقية الخاصة بالشأن في أقرب وقت ممكن.
 2. العمل مع طلبتكم على إستفاد المبلغ المرصود وفق آليات وتعليمات دائرة المشتريات.
 3. العمل أيضاً مع طلبتكم على البحث عن تمويل إضافي من خارج الجامعة بهدف إستكمال التمويل المطلوب من قبلكم.
 4. وضع خطة عمل يتم إطلاع العمادة على تقدمها من خلال *Progress Reports*، وفي نهاية المشروع تسليم العمادة نسخة الكترونية *Project Summary* وفق نموذج سيتم إرساله الى المشرفين خلال فترة تنفيذ المشروع.
- متمنين لكم دوام التوفيق والتقدم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

عميد الدراسات العليا والبحث العلمي


د. سمير خضر

ملحق رقم (4)

الهيكل التنظيمي لجامعة بوليتكنيك فلسطين

Abstract:

This study focused on diagnosing of the change management and recognizing the basic elements on change in Palestine polytechnic university from the change agent(top management) opinion by using (Johnson& Scholes& Whittington) model .

The project team depended on the descriptive methodology, and use two materials for the study there were questionnaire and interviews(clarification interviews), and then distributed the questionnaires for the change agent in Palestine polytechnic university which the number of them (20), and then made the statistical analysis .

And the project team arrived to many conclusions after the statistical analysis the important of them was there were diagnosing of some elements, and there were not complete diagnosing of some elements, there were dependence on top management and less dependence on middle management and outsiders, there were no knowledge with some change agent in Palestine polytechnic university in participate outsiders on change management , and they preference three styles of change agent that : education, collaboration, and participation .

The study come out of some recommendations the important of them there are need of diagnosis the culture in Palestine polytechnic university, the necessity to solitude the visions around understanding the context, need styles, the nature of the change agent role, the levers of change, and the program of the change, and the necessity to consider the type of style, program of the change, and the level of change with the contextual elements .