



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية
جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول

فاروق عبد الرحيم خليل جبريل

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1429هـ – 2008 م

**التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية
جنوب الضفة الغربية : الواقع والمأمول**

إعداد :

فاروق عبد الرحيم خليل جبريل

بكالوريوس : هندسة ميكانيكية / من جامعة بوليتكنك فلسطين

المشرف الرئيس : الدكتور سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص بناء
المؤسسات والتنمية البشرية من برنامج التنمية الريفية المستدامة
بجامعة القدس

1429هـ – 2008 م



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

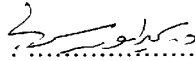
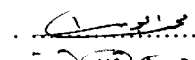

إجازة الرسالة

التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية
جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول

إعداد الطالب : فاروق عبد الرحيم خليل جبريل
الرقم الجامعي : 20510078

إشراف الدكتور : سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2008/01/26م من لجنة المناقشة التالية أسماؤهم وتوقيعهم :

التوقيع : 
التوقيع : 
التوقيع : 

1. رئيس لجنة المناقشة : الدكتور سمير أبو زنيد
2. ممتحناً داخلياً : الدكتور محمود أبو سمرة
3. ممتحناً خارجياً : الدكتور شريف أبو كرش

القدس - فلسطين

1429هـ - 2008 م

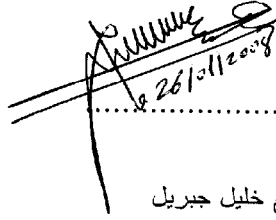
الإهداء

إلى والديّ، والإخوة يوسف، محمد، وكمال، وكامل، والأخوات، ميرفت، وجيهان،
ومها، ولينا، وخلود، وابنة عمي سحر، والزوجة خلود، والأبناء محمد وسجى .

فاروق عبد الرحيم جبريل

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد ، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد .


التوقيع :

فاروق عبد الرحيم خليل جبريل

التاريخ : 26 / 01 / 2008 م

الشكر والتقدير

إلى : الدكتور زياد قنام مدير برنامج التنمية الريفية المستدامة على تعاونه وتوجيهاته المستمرة ،
والى الدكتور سمير أبو زنيد " المشرف على الرسالة " ، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في
الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، وعضوي لجنة المناقشة الدكتور محمود أبو سمرة
والدكتور شريف أبو كرش .

فاروق عبد الرحيم جبريل

التعريفات الإجرائية

التغيير التنظيمي : الجهد المخطط الهادف إلى التحسين والتجديد المستمرين للمسار والمسيرة على كافة أبعاد المنظمة (الإنسانية ، والهيكلية ، والتقنية) أو بعضها للوصول إلى مستوى من الفاعلية ، والكفاءة التنظيمية ، لرفع قدرة المنظمة على حل مشكلاتها ، بما يكفل بقائها واستمرارها في ظل الظروف المتغيرة ، والغير مستقرة .

الجامعات الفلسطينية : " مؤسسات التعليم العالي القائمة في مناطق السلطة الفلسطينية والتي تتولى التعليم العالي وفق أحكام قانون التعليم العالي الفلسطيني ، والتي تمنح شهادة البكالوريوس على الأقل .

جامعة بوليتكنك فلسطين : مؤسسة فلسطينية عامة للتعليم العالي ، تتولى التعليم العالي وفق أحكام قانون التعليم العالي الفلسطيني ، تقع في مدينة الخليل جنوب الضفة الغربية ، وتمنح درجات الدبلوم ، والبكالوريوس ، والماجستير ، وفق الدراسة المنتظمة .

جامعة الخليل : مؤسسة فلسطينية عامة للتعليم العالي ، تتولى التعليم العالي وفق أحكام قانون التعليم العالي الفلسطيني ، تقع في مدينة الخليل جنوب الضفة الغربية ، و تمنح درجات البكالوريوس والماجستير وفق الدراسة المنتظمة .

جامعة بيت لحم : مؤسسة فلسطينية عامة للتعليم العالي ، تتولى التعليم العالي وفق أحكام قانون التعليم العالي الفلسطيني ، تقع شمال مدينة الخليل وجنوب مدينة القدس جنوب الضفة الغربية ، و تمنح درجتي الدبلوم والبكالوريوس وفق الدراسة المنتظمة .

الضفة الغربية : هي الجزء المتبقي من فلسطين التاريخية المحتلة عام 1948 .

عضو الهيئة التدريسية : جميع العاملين المتفرغين للتدريس من حملة شهادة الماجستير

والدكتورة والناطقين باللغة العربية في جامعات الخليل ،
والبوليتكنك ، و بيت لحم ، ذكوراً وإناثاً.

الواقع : درجة التطبيق الحالية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية
جنوب الضفة الغربية.

المأمول : الدرجة المرغوبة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب
الضفة الغربية.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها في مجالات : التغيير في وظائف الإدارة الجامعية و التغيير في العنصر البشري والتغيير الأكاديمي والتغيير المادي والتغيير التقني والمهني ، والتعرف على معوقات التغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على أثر متغيرات الجنس ، والجامعة ، والمؤهل العلمي ، ونوع الكلية ، وسنوات الخبرة ، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس عربية أو أجنبية ، والعمل في موقع إداري ، على تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي (2007/2008) ، حيث أجريت الدراسة على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم) ، الناطقين باللغة العربية والمتفرغين وممن لهم خبرة فصل دراسي على الأقل ، من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير والبالغ عددهم (335) عضو هيئة تدريسية ، غير أنه استجاب منهم (193) عضو هيئة تدريس ، بواقع (57.61 %) من مجتمع الدراسة .

وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة ، واستخدم في تحليل البيانات إحصائياً برنامج (SPSS) الذي تم من خلاله استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية للتغيير التنظيمي : الواقع و المأمول ، بالإضافة الى تحليل التباين الأحادي (One - Way Analysis Of Variance) واختبار (ت) (t-test) .

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، بشكل عام "متوسطة" ، و أن الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي "مرتفعة" ، وجاء في المقام الأول للواقع والمأمول التغيير في المجال المادي ، وجاء في المقام الأخير للواقع التغيير في المجال التقني والمهني ، مقابل التغيير في مجال وظائف الإدارة الجامعية للمأمول . وان معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بشكل عام تقع ضمن الدرجة " المتوسطة " فقد كانت أبرزها قلة عدد مساعدي البحث العلمي في الجامعة ، و تعقيد إجراءات الترقية من درجة علمية إلى درجة علمية ، و قلة توفر الموارد البشرية الداعمة للتغيير ، و قلة رضا العاملين المتميزين في الجامعة عن مكافآتهم ، و قلة توفر الموارد المالية الكافية لإحداث

التغييرات المناسبة ، وانعكاس واقع الأطر السياسية في المجتمع على الجامعة ، وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة ، و سنوات الخبرة ، وعدم جود فروق في تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة ، و سنوات الخبرة .

وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس ، والمؤهل العلمي ، نوع الكلية ، الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، العمل في موقع إداري .

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها أوصى الباحث بعدة توصيات هي : أن تعمل الجامعات على متابعة خريجها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها ، و تفعيل دور عضو هيئة التدريس في مجالات التدريس ، والبحث العلمي ، و العمل الإداري ، و العمل على تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة ، و تعزيز نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين و المؤهلين من خارج الجامعات للعمل فيها كأعضاء هيئة تدريس ، و إنشاء وحدات لتطوير القدرات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالإضافة إلى تسهيل قيام عضو هيئة التدريس بأي نشاط تطويري ، و تشكيل لجان بالجامعات لمراجعة نظم التعليم لتواكب المتغيرات والمستجدات ، و التقييم المستمر للبرامج والخطط الدراسية ، و أن تعمل الجامعات على الاستحداث السنوي لعدد من الوظائف البحثية ، و تسهيل إجراءات الترقية من درجة علمية إلى درجة علمية أخرى.

The Organizational Change in Palestinian Universities in Southern West Bank : The Real situation and prospects

Abstract

This study aimed to explore the real situation degree and the prospects degree of the organizational change in Palestinian Universities in Southern West Bank . Therefore, the viewpoints and attitudes of the academic staff members towards the university administration and the human, academic, material, technical and professional elements are considerably emphasized. In addition , the researcher tried to determine the organizational change obstacles and the impact of the variables of sex, university, academic degree, faculty experience years and the university from which a member of the academic staff graduated, on the real situation degree and the prospects degree of the organizational change.

The researcher used the descriptive approach in this study which was prepared in the academic year (2007/2008) . The sample of the study were members of the academic staff in Hebron University , Palestine Polytechnic University and Bethlehem University. The members were Arabic –speaking and full-time PhD and Mad degrees. They were (335) academic staff member, but only 193 responded to the study; that is, 57.64% of the sample .

The questionnaire was used as a research tool and (SPSS) was used to find out averages, deviations , and percentages of organizational change . Moreover , One - Way Analysis of Variance and t-test were carried out .

The study found out that organizational change in palestinian universities in the southern West Bank (the real situation and prospects) lies within the middle range for the real situation and within the high range for the prospects . The material change took the first place in the real situation and prospects . While the technical and professional change came in the last place for the real situation , change in administration jobs came in the last place for the prospects . The study also found out that organizational change obstacles generally lie within the middle range . The lack of scientific research assistants in these universities and the complication of promotion procedures from an academic degree to another and the outstanding academic staff dissatisfaction with their rewards are all organizational change obstacles . Other important obstacles are the influence of politics over universities and the scarcity of human and financial resources supporting change . There are no differences in determining organizational change in accordance with the differences in sex and academic degree variables . There are differences in determining the real situation of palestinian universities in the southern West Bank within the variable of university and experience years . There are also differences in determining organizational change obstacles within the university variable .

Based on the findings, the researcher introduces the following recommendations : Universities should follow up their graduates in order to improve their performance , & activating the role of the academic staff in fields of teaching , scientific research and administrative work and harmonizing these activities , & fostering and supporting promotion system to attract new salient and highly-qualified professors from other universities , & establishing development units to develop professors' teaching skills , &

forming revision committees to revise university education rules to cope with changes and updates.

الفصل الأول

هيكلية الدراسة

1.1 المقدمة

تجري الحياة بأسرع ما يكون وخاصة بالنسبة للحقائق والمعارف والأساليب والاختراعات ، ويحتاج الأمر إلى أفراد يستطيعون أن يتكيفوا مع هذه الحياة التي تتغير دائماً وأبداً ، يحتاج الأمر إلى أفراد تعلموا أن لا يزعجوا لتواتر التغيرات في المواقف والمواقع التي لم يكن يتوقعونها . والمجتمع الذي يستطيع أن يخرج مثل هؤلاء الأفراد هو الذي يعيش ويبقى ، أما المجتمع الذي لا يستطيع ذلك سوف يفنى ويموت (مركز القرار للاستشارات ، 2005).

و منذ أن أسس الإنسان أول منظمة ، والمنظمات تشهد تغييرات مستمرة ، ولم تبقى ساكنة (حريم ، 2004). والتغيير يمس حياة الجميع ممن قدر لهم الحياة أفراداً ، ومنظمات على اختلاف أنواعها ، وأحجامها . (عامر ، 2001). و تواجه منظمات اليوم ، وبشكل متزايد البيئة الديناميكية المتغيرة ، وهذا يتطلب التكيف لذلك ، فإما التغيير أو الموت (العطية ، 2003).

ولقد كانت المنظمات على الدوام في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن منظمات القرن الواحد والعشرين تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة بشكل ملحوظ لم تشهدها من قبل ، سواء من حيث الكم أو النوع أو السرعة. فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة غير المستقرة (حريم ، 2004). فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات : السياسية ، والعلمية والتكنولوجية والاتصالية والتشريعية و السلوكية. و تتأثر الدول متقدمة كانت أم نامية بهذا الواقع سريع التغيير، وهذا يؤدي إلى إحداث التغييرات الحضارية (عبد الباقي ، 2005).

والتغيرات التي تحدث في المنظمة لا نحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة . ولكن بدلاً من ذلك نقول أنها طريقة من خلالها تتم إحداث التغيرات أو التعامل معها (حسن ، 2004).

وتعتبر مظاهر التغيير المستمر في المنظمة ، عن استمرار الحياة فيها ، والتفاعل مع العوامل المحيطة بها . ويمكن أن يلمس هذا التغيير من خلال تبديل أساليب الإنتاج والتغيير في مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، وفي المفاهيم والقيم ، وجماعات العمل ، وطرق الاتصال ، وأساليب الرقابة وغيرها (الشماخ وحمود ، 2005).

وإذا كنا نعيش اليوم كما كنا بالأمس في عالم متغير ، فإن التغيير اليوم أوسع شمولاً وابتعد تأثيراً وأسرع في زمن حدوثه من أي وقت مضى ، كما أنه يعد مقدمة لتطوير أو تغيير أسرع ينتظر عالم الغد ، خاصة في ظل ما يشهده عالم اليوم من تحديات عالمية ومحلية (بدران ودهشان ، 2001).

فقد أدت التكنولوجيا الحديثة لتغيير الأعمال والمنظمات ، حيث استبدل الإشراف المباشر بالحاسوب ، مما أدى إلى اتساع نطاق الإشراف للمدراء . كما أن دخول تكنولوجيا المعلومات المتطورة أدى لأن تكون المنظمات أكثر استجابة ، وأكثر تكيفاً ، كذلك هو الحال بالنسبة للعاملين . فلقد تم إعادة تصميم العديد من الأعمال ، فالأفراد الذين كانوا يؤديون أعمالاً روتينية متخصصة ، تم استبدالهم اليوم بفرق العمل التي يقوم أفرادها بمهام متعددة ، ويشاركون بشكل فعال في قرارات الفريق. إننا نعيش عصر عدم الاستمرار ، فالماضي الذي كان امتداداً للمستقبل ، أصبح غير صحيح. هذا وقد تغير شكل المنافسة بدرجة كبيرة ، وعلى المنظمات الحالية الدفاع عن نفسها ضد المنافسين التقليديين الذين يطورون خدمات ومنتجات جديدة وستكون المنظمات الناجحة تلك التي تتمكن من التغيير للاستجابة للمنافسة ، وتسير بخطى سريعة في عملية التغيير ، وقادرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وإدخالها إلى الأسواق بشكل سريع. وبمعنى آخر فإنها ستكون مرنة ، وبحاجة لقوة عمل مرنة ومستجيبة ، وتتمكن من التكيف بسرعة والتغيير جذرياً (العطية ، 2003). وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المديرين والمسؤولين في هذه المنظمات ربما لم يواجهوها من قبل ، فكيف يستطيع المدير مواجهة هذه التغيرات ؟ وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات ، ويحافظ على استمرارية بقاء المنظمة وضمان نجاحها وفعاليتها، وازدهارها ونموها ؟ في ظل القوى والمؤثرات الكبيرة التي تحيط بها (حريم ، 2004).

ومما لا يختلف عليه اثنان على أن للتعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة في حياة الأمم و في مستقبلها شأن عظيم الخطر بعيد الأثر (أو هكذا يجب أن يكون) ، ولذلك تعتبر الجامعات

في العصر الحديث من المقومات الرئيسية للدولة العصرية ، وأصبح إنشاء مثل هذه المؤسسات في جميع الدول على اختلاف أحجامها ومستويات نموها (بدران ودهشان ، 2001).

فالجامعة في رسالتها الأصلية مستودع للمعرفة والخبرة وهي منتجة لها وناقلة وموزعة لمحتوياتها وهي مطورة ومجددة لرصيداها ، وموظفة لثمارها فيما ينفع الناس (شحاتة ، 2004) . وهي تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع (بما يتوافر لديها من كوادر مؤهلة تأهيلاً عالياً) (بدران ودهشان ، 2001). كما أن الجامعة في تحولاتها وتصاريحها السائدة التي تولدت من تراكم تاريخي في الفكر والتقاليد - تجسد في وقائع مؤسسية من قوانين و ممارسات - تمثل حاضنة للمستقبل بمختلف احتمالاته ، وتطلب التطوير والتغيير نحو كيان أكبر وأكثر فاعلية ، وبين ما ينبغي أن يحقق والواقع المتحقق في رسالة الجامعة بون شاسع ومساحات تتفاوت اتساعاً بين الحين والآخر ، في ضوء ما تعاشيه وتتفاعل مع متغيرات وأحداث سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية. فالجامعة وان واصلت مهمتها في تخريج آلاف من المؤهلين للعمل في أجهزة الدولة والقطاع الخاص ، وقدمت زاداً ضخماً من البحوث والكتب التي لا تزال بعضها مراجع علمية رصينة ومصادر للتطوير والتتقيف ، إلا أن هذا الحصاد لم يكن دائماً في المستوى المتوقع من الجامعة ، قمة المنظومة التعليمية ، ومعقد الأمل في تحديث المجتمع وتطويره (شحاتة ، 2004).

فالتعليم الجامعي يواجه في الوقت الراهن تحديات ومتغيرات عديدة توجب مراجعة أهدافه وفلسفته وتنظيماته ومناهجه وعلاقاته بالمجتمع الذي يوجد فيه ، ومواجهة التعليم الجامعي لهذه التحديات ليس الغرض منه الاقتصار على حل مشكلاته الحاضرة ، وإنما أيضاً لمواجهة مشكلات المستقبل ، خاصةً وان التعليم في جوهره عملية مستقبلية فنحن عندما نعلم إنما نعلم للغد (بدران ودهشان ، 2001).

ولقد لعبت الجامعات الفلسطينية دوراً مهماً في تأهيل عشرات آلاف الطلبة الفلسطينيين أكاديمياً ، مما أسهم في توسيع خياراتهم المعيشية والمهنية. ورغم الإقرار بهذا الدور إلا أن التعليم الجامعي في فلسطين يواجه عدة تحديات يمكن تلخيصها في التساؤل حول قدرة هذا التعليم ، في مضمونه الحالي ، على أن يشكل أداة رافعة للدور التمكيني لأنظمة التعليم . ويعني هذا الدور أن تصبح الجامعات العامل الرئيسي في التنمية من خلال القيام بمهامها الاقتصادية والثقافية والعلمية. ويفترض هذا الدور بالتعليم أن يساعد في بناء قوة عمل مؤهلة وخلاقة تستطيع التكيف مع المتغيرات ، لدفع الاقتصاديات الوطنية، إلى جانب مهمة التعليم في إنتاج نوعية المعرفة الضرورية لإحداث التوازن في البنى الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية. ولعل ابرز التحديات التي يواجهها قطاع التعليم

الجامعي في فلسطين : قدرة هذه الجامعات على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية ، و قدرتها على الاكتفاء الذاتي ، ومدى تأهيلها لنوعية من الخريجين القادرين على الانخراط في العمليات التنموية وتلبية الحاجات الفعلية لسوق العمل ، و تجاوز قصور الدور الذي تلعبه الجامعات الفلسطينية في نشر قيم الانفتاح على الثقافات الأخرى ، مع الحفاظ على الخصوصية الثقافية الفلسطينية ، بما يضمن تقدم المجتمع وإحداث تغييرات تمكينية ونوعية فيه (جامعة بير زيت ، 2004)

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة من اجل التغيير ، وهي تعمل في ظل متطلبات السوق من الجودة والكفاءة والتنافسية ، وهذا ينطبق على الجامعات التي لا تعد بعيدة عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على استمراريتها وبقائها وبالتالي على مستقبلها بالإضافة على ارتباطها بالمجتمع بقطاعيه العام والخاص. فقد أصبحت قضية التغيير في الجامعات ضرورة تفرضها متغيرات الحاضر والمستقبل. و تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

3.1 أسئلة الدراسة

أجابت الدراسة عن السؤال الرئيس التالي : ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

و أجابت الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية :

- ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية ؟

- ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير في العنصر البشري ؟
- ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير الأكاديمي ؟
- ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير المادي ؟
- ما لدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير التقني والمهني ؟
- ما معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟
- ما اثر متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، والجامعة ، ونوع الكلية ، وسنوات الخبرة ، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، والعمل في موقع إداري لأعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ؟

4.1 فرضيات الدراسة

من خلال سؤال الدراسة (السابع) انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية :

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الكلية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمل في موقع إداري .

5.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الجوانب الآتية :

- تكمن أهمية هذه الدراسة في ندرتها حيث انه ومن خلال البحث في المكتبات تبين أن هناك القليل من الدراسات حول التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.
- أهمية التغيير التنظيمي الذي يعتبر احد وسائل البقاء والارتقاء ، وهو أداة لمواجهة مشكلات الجامعات المعاصرة وتحديات المستقبل بالإضافة إلى تمكين الجامعات من الاستجابة لمنافسة الجامعات الأخرى على المستويين المحلي والخارجي.
- تزويد المهتمين والعاملين والقائمين على الجامعات الفلسطينية بالبيانات والمعلومات حول التغيير التنظيمي في الجامعات ، بالإضافة إلى التعرف على معوقات التغيير التنظيمي في تلك الجامعات. من اجل التغلب على هذه المعوقات وتحسين مخرجاتها.
- تشكل نقطة بداية نحو دراسات أخرى لاستنباط بعض الدروس المفيدة للباحثين لتطوير البحث في مجال التغيير التنظيمي في قطاع التعليم الجامعي الفلسطيني.
- توظيف نتائج هذه الدراسة في عمليات التخطيط للتعليم العالي.

- الإسهام في إثراء المكتبة التربوية بشكل خاص و المكتبة الجامعية بشكل عام بالإضافة إلى إثراء موضوع التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية.

6.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف إلى الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

أما الأهداف الفرعية الأهداف الفرعية فهي:

- التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية .
- التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير في العنصر البشري .
- التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في المجال الأكاديمي .
- التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير المادي .
- التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير التقني والمهني .
- التعرف على معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية .
- التعرف على اثر متغيرات الجنس ، و المؤهل العلمي ، و الجامعة ، و نوع الكلية ، و سنوات الخبرة ، و الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، و العمل في موقع إداري لأعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

7.1 حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بحدود مكانية و زمانية وإجرائية :-

- فمن حيث المكان تم إجراء هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية وهي جامعات الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم.
- ومن حيث الزمان طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2008/2007
- أما الحدود الإجرائية فتتمثل في أن الدراسة :

- اقتصرت على أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين في جامعات الخليل وبوليتكنك فلسطين وبيت لحم الناطقين باللغة العربية من حملة شهادة الماجستير والدكتوراة.
- تم استثناء محكمي أداة الدراسة العاملين في جامعات الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم ، من عينة الدراسة.
- كما تحددت هذه الدراسة بالأدوات المستخدمة والمصطلحات الواردة فيها.

الفصل الثاني

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 التغيير التنظيمي

1.1.1.2 مفهوم التغيير

التغيير لغة : وردت كلمة التغيير في لسان العرب تحت الجذر غَيَّرَ ، وتغيَّر الشيء عن حاله تحوّل، وغيَّرَه : حوّلَه وبدلَه كأنه جعله غير ما كان ، وفي التنزيل العزيز : ذلك بأن الله لم يك مغيراً نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ؛ قال ثعلب : معناه حتى يبدلوا ما أمرهم الله ، وغيَّرَ عليه الأمر : حوّلَه ، وتغيَّرت الأشياء : اختلفت (ابن منظور ، 1993).

أما التغيير في الاصطلاح " فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة . بمعنى الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان (عثمان ، 2000 ، ص 9).

2.1.1.2 مفهوم التغيير التنظيمي

حيث يعرفه (العميان - أ ، 2002 ، ص 343) " تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى الحالة التنظيمية التي تكون فيها المنظمة أكثر قدرة على حل مشكلاتها".

ويعرفه كيرت ليفين (Kurt Lewin) كما في (المغربي ، 2004 ، ص 317) " بالتوازن الديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين ، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ، ونتيجة تفاعل هاتين القوتين معاً تصل المنظمة إلى حالة من التوازن هي الحالة الراهنة " .

ويعرفه (العتيبي ، 2005 ، ص 68) : " أخذ المنظمة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها " .

ويعرفه (اللوزي ، 2002 ، ص 224) : " إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل " .

ويعرفه علي السلمي كما في (اللوزي ، 2003 ، ص 49) : " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفةً لملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها" .

ويعرفه (عقيلي ، 1997 ، ص 356) : " نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة بهدف مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها من أجل تحسين قدرتها على حل مشكلاتها" .

وتعرفه (حسن ، 2004 ، ص 345) : " طريقة تتم من خلالها إحداث التغييرات أو التعامل معها " .

ويعرفه Jodith Gordan كما في (عبوي ، 2006 ، ص 172) : " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية " .

ويعرفه (المغربي ، 2004 ، ص 321) : " عملية مستمرة هادفة لتحسين الإدارة التنظيمية ورفع كفاءتها من خلال العمل المنظم من ناحية عناصر التنظيم الداخلية والخارجية " .

ويعرفه بل وفرنش (French & Bell , 1995) : " بالجهد طويل الأمد الذي يتم بذله لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها ومواجهة التغيرات في البيئة الخارجية".

ويعرفه سكنز (Skihhins , 1985) : " بالأسلوب الإداري الذي يتم من خلاله تحويل المنظمة من صورتها الحالية إلى صورة متطورة متوقعة أخرى " .

ويعرفه (الصباغ ، 1981 ، ص 71) : " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع أهداف المنظمة والعاملين فيها " .

وبناءً على ما سبق فإن التغيير التنظيمي هو : الجهد المخطط الهادف إلى التحسين والتجديد المستمرين للمسار والمسيرة على كافة أبعاد المنظمة (الإنسانية ، والهيكلية ، والتقنية) أو بعضها للوصول إلى مستوى من الفاعلية ، والكفاءة التنظيمية ، لرفع قدرة المنظمة على حل مشكلاتها ، بما يكفل بقائها واستمرارها في ظل الظروف المتغيرة ، وغير المستقرة .

2.1.2. أهداف التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة مدروسة ومخططة ، ومن أهداف التغيير التنظيمي :

- زيادة قدرة المنظمة على التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء والنمو .
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة .
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة.
- زيادة دوافع الأفراد نحو العمل باستخدام نظام حوافز فعال (الصريفي ، 2006).
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على إحداث التغيير المطلوب .

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم أهداف المنظمة.
- تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم (العميان - ب ، 2005).
- الارتقاء وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.
- العمل على تقليل معدلات الدوران الوظيفي (اللوزي ، 2003).
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
- ترشيد النفقات (اللوزي ، 2002).
- المساهمة في توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لمتخذي القرار بصورة مستمرة و بدون تشويه (حمود ، 2002).
- زيادة الإنتاجية.
- زيادة الاستجابة للعملاء.
- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.
- زيادة مشاركة العاملين في المنظمة ، ورفع روحهم المعنوية.
- العمل على تطوير مهارات واستراتيجيات وأساليب عمل جديدة (Donald & Donald , 1992)

3.1.2. المبادئ التي يقوم عليها التغيير التنظيمي :

هناك عدة مبادئ على المنظمة أو القائمين على التغيير التنظيمي مراعاتها عند الإقدام على عملية التغيير :

- تغيير الماديات بفعل أسرع من تغيير الأفكار.
- لكل تغيير ثمن فأما أن تدفع ثمن التغيير أو عدم التغيير .
- مقاومة عملية التغيير ظاهرة صحية يفضل الاستفادة منها وعدم إجهادها.
- يتفاعل الأفراد مع التغيير إذا ما أتيحت لهم فرصة المشاركة في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي (الصريفي ، 2006).
- أن الأفراد مدفوعون برغبة النمو والتقدم ويعكسون هذه الرغبة في تصرفاتهم إذا ما توفر المناخ التنظيمي الايجابي المساعد على الحركة والنمو.

- إفساح المجال للعاملين للتعبير عن مشاعرهم المكبوتة واعتراضاتهم بحرية تامة ، من اجل تقليل الآثار السلبية على قدرة المنظمة في حل مشكلاتها ، بالإضافة إلى تقليل شعور الأفراد بعدم الرضا (القليوبي ، 1995).
- توضيح أهداف التغيير للأفراد المعنيين بعملية التغيير التنظيمي .
- دراسة المشكلة الإدارية القائمة ، من حيث نشوئها وبقائها والكشف عن إبعادها ومعرفة نتائجها.
- دراسة الدوافع وراء الرغبة في عملية التغيير التنظيمي .
- دراسة الأسباب الظاهرة أو الكامنة لدى الأفراد التي تدعم التغيير التنظيمي أو تقاومه .
- دراسة مدى توافر الإمكانيات لقائد التغيير بالإضافة إلى معرفة القائد لما يجب عمله حتى يضمن ثبات واستقرار عملية التغيير التنظيمي لاحقاً (الحلواني ، 1990).

4.1.2. أنواع التغيير التنظيمي :

يتطلب نجاح التغيير فهماً لطبيعة التغيير فهناك عدة أنواع من التغيير على حسب المعيار المستخدم في التصنيف . نذكر منها ما يلي :

1.4.1.2. التغيير على أساس شمول ما تتركز عليه جهود التغيير:

ويشمل هذا النوع من التغيير على :

- التغيير على مستوى المنظمة :
- ويتمثل هذا النوع من التغيير بشموله ، إذ يشمل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة ، والشبكة الإدارية.
- التغيير على مستوى الفرد والتنظيم :
- ويشمل هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات الأفراد ، وتغيير نمط اتخاذ القرار ، وتحليل الأدوار ، وإتباع الإدارة بالأهداف.
- التغيير على نمط العمل الفردي :

ويتم هذا النوع من خلال اتخاذ نمط المشورة و المشاركة ، والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق ، واستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق ، وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام .

● التغيير في العلاقات الشخصية :

ويتم من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتباره مهنة يشغلها الفرد على مدى الحياة ، وكذلك استخدام جماعات المواجهة (القريوتي ، 2003) .

2.4.1.2. التغيير المخطط والتغيير التلقائي :

ويصنف هذا النوع من التغيير إلى :

■ التغيير المخطط :

وهو التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها ، و بفعل إرادي من الإنسان ، وبدرجات متفاوتة من تدخله .

■ التخطيط التلقائي :

ويمثل هذا النوع التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان (الشماع وحمود ، 2005) .

3.4.1.2. التغيير الشامل والتغيير الجزئي :

ويصنف هذا النوع من التغيير إلى :

■ التغيير الجزئي : الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة . وهذا النوع قد ينشأ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى غير ذلك وبالتالي يقلل من فاعلية التغيير .

■ التغيير الشامل : الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب و المجالات في المنظمة (العميان - ب ، 2005) .

4.4.1.2. التغيير المادي والتغيير المعنوي :

ويقسم إلى :

التغيير المادي : مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي.
التغيير المعنوي : مثل التغيير النفسي والاجتماعي

5.4.1.2. التغيير السريع والتغيير البطيء :

وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون في العادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف (الحسن ، 1980).

5.1.2. مبررات التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير سنة الحياة ، فلا يوجد عصر لا يحدث فيه تغيير (هوسي ، 2001). و التغيير في أي منظمة لا يحدث من العدم بل يكون ناتجاً عن سبب ما ، وقد يكون التغيير من اجل الاستفادة من فرصة سانحة (حريم ، 2004) . ثمة تزايد في العوامل المسببة للتغيير وفي السرعة التي يجب أن تستجيب بها المنظمات من اجل أن يكتب لها البقاء (هوسي ، 2001).

ويمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث التغييرات في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها ، وانه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع المتغيرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة و في الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها (ماهر ، 2003).

حيث يمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى قوى ومسببات داخلية وقوى ومسببات خارجية :

1.5.1.2. القوى والمسببات الداخلية

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والتي تؤثر في مصيرها (حريم ، 2004) ، ومنها :

- الصراع التنظيمي .
- السلبية واللامبالاة في العمل و عدم ولاء العاملين للمنظمة.
- تقادم الهيكل التنظيمي (إدريس ، 2005).
- تغيير في أهداف المنظمة ، ورسالتها ، وأغراضها .
- تدني معنويات العاملين.
- ندرة القوى العاملة.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- الدمج مع منظمات أخرى .
- تدني الأرباح (حريم ، 2004).
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل .
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنسيق والتنظيم والرقابة .
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ (ماهر ، 2003).
- تضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين .
- ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمنظمة .
- الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المنظمة (القريوتي ، 2003).

2.5.1.2. القوى والمسببات الخارجية :

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها، وتتمثل الأسباب الخارجية أيضاً في التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية في البيئة المحيطة ومنها :

- التقادم السريع للمنتجات سواء السلع أو الخدمات (عبوي ، 2006).
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة .

- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية .
- جماعات العمل .
- الزيادة السريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.
- حدوث أزمة خارجية طارئة (حريم ، 2004) .
- التنافس الحاد بين المنظمات.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعلم ، والفروق بين الأجيال ، وقيم العمل . (ماهر ، 2003) .
- التغيير في الظروف السياسية والاقتصادية (القريوتي ، 2003) .
- الثورة المعلوماتية.
- قوى التغيير في البيئة : وتشمل اختلاف الثقافات ، والعولمة ، والتكنولوجيا ، وروح المغامرة ، وتوقعات المجتمع.
- المنظمة المعاصرة : وتتضمن المرونة والتعامل مع الوقتية ، وتنوع القوى العاملة ، وإدارة الجودة الشاملة ، و الهندرة.
- المدير المعاصر : وتتضمن الإدارة بالأزمات ، والتدريب (Robbins & De Cenzo , 1998) .

6.1.2. خصائص التغيير التنظيمي

1.6.1.2. التغيير عملية مستمرة :

حيث أن التغيير استجابة لتغييرات حدثت أو من المتوقع أن تحدث . وان هذه التغييرات غالباً ما يحدث بعضها في فترات متقاربة والبعض الآخر يحدث على فترات متباعدة ، ولذلك فالتغيير عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ويتوقف (الصريفي ، 2006)

2.6.1.2. التغيير عمل مخطط :

لكي يعمل التغيير التنظيمي على تحقيق أهدافه لا بد و أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لتحقيق أهداف محددة بالإضافة إلى مواجهة حاجات معينة ، وهذا ما يميز التغيير المخطط عن التغيير غير المخطط . مع الأخذ بعين الاعتبار أن نجاح أي خطة تغييرية معينة في منظمة ما لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى ، وإنما يجب أن تكون خطة

التغيير مبنية على التشخيص الدقيق والحقيقي لمشكلات المنظمة ، والظروف التي تعمل فيها المنظمة (تركي ، 1986).

3.6.1.2. المشاركة :

حيث يعتمد التغيير أساسا على مشاركة العاملين في إحداثه و إلا سوف لا يُكتب له النجاح (الصريفي ، 2006).

4.6.1.2. الكفاية والفاعلية :

ويقصد بها العلاقة بين الأهداف ونوعية المخرجات وهي دليل على استمرار عمل المنظمة كاملةً في أداء وظائفها بالجودة الشاملة والمعايير على ضوء الأهداف المحددة ، وكذلك تشمل على العلاقة بين المدخلات والمخرجات .

5.6.1.2. التوافق :

ويشير التوافق إلى مدى اتساق التغيير مع النظم والأعراف والتقاليد والقوانين السائدة بالإضافة إلى تناغمه مع الإجراءات والممارسات الإدارية. ويشمل التوافق السير وفق قيم وأخلاقيات المجتمع ، والعمل على تلبية مصالح الفرد والمجتمع ، مع تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

6.6.1.2. النسبية :

وتفضي النسبية إلى الأفضلية في تبني تغيير على آخر لاعتبارات تفضيلية وأسبقية معينة كما أن النسبية تشير إلى أن ما يعتبر تغييراً في نظام ما قد يعتبر أمراً هامشياً في نظام آخر . كما تشير النسبية إلى انه لا يوجد تغيير مطلق يستمر مدى الحياة . وهذا يعني أن التغيير في جوهره أمر نسبي مرن يتمشى مع طبيعة الأوضاع والمتغيرات القائمة في المجتمع (فليه وعبد المجيد ، 2005).

7.6.1.2. الإصلاح والرشد والواقعية :

- الإصلاح والرشد : بحيث يكون شعار التغيير دائماً هو الإصلاح ، و أن لا تحدث عملية التغيير وتتسبب بخسائر مالية ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر .
- الواقعية : أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة ، وأن يتم التغيير وفق إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تعيشها (العميان - ب ، 2005).

8.6.1.2. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

وذلك بهدف تحقيق الاستمرارية في التغيير من ناحية ، والحفاظ على حيوية المنظمة وفعاليتها من ناحية أخرى (العميان - ب ، 2005).

7.1.2. مراحل عملية التغيير التنظيمي

لا يوجد نموذج واحد مثالي لإحداث التغيير ، حيث أن أسلوب التغيير وكيفية إدخاله يمكن أن يختلف من منظمة لأخرى وذلك باختلاف ظروفها ، وكذلك ينبغي دائماً القيام برحلة تحليلية لدراسة ظروف المنظمة ولتحديد مشاكلها بشكل دقيق قبل وضع خطة التغيير التي تناسب تلك المنظمة والتي قد لا تناسب منظمة أخرى تعمل في ظروف مختلفة (الصريفي ، 2006).

وطرح العديد من النماذج والأفكار حول مراحل وخطوات التغيير التنظيمي منها :

1.7.1.2. نموذج كيرت ليون

حيث يعتبر كيرت ليون من أشهر من كتب في هذا المجال ، حيث أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات . ولقد طور كيرت ليون نموذجاً للتغيير ، شكل (1.2) ، وحظي باهتمام وقبول واسع . ويعتقد البعض أن النموذج الذي قدمه ليون والمراحل التي يحددها تساعد كثيراً على إحداث التغيير بنجاح ، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة. حيث يشير ليون إلى أن أي تغيير مخطط وواعٍ هو عملية تتضمن ثلاثة مراحل (حريم ، 2004) :

المرحلة الأولى : مرحلة إذابة الجليد .

ويعني ذلك خلق شعور لدى اكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى (القريوتي ، 2003).

ويحدث عند إدراك حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما . وقد يتضمن ذلك إدراك أن الهيكل الحالي ، وتصميم المهام أو التكنولوجيا ، غير فعال أو أن مهارات فرد ما أو اتجاهاته غير مناسبة . فالأزمات قد تتطلب حل حالة الجمود أو التجميد التي تكون عليها المنظمة . وقد يحدث حل حالة الجمود ، دون الحاجة إلى ظهور أزمة مثل ، استطلاع الاتجاهات ، واستطلاع رأي العملاء ، والبيانات المحاسبية ، يمكن استخدامها ، نتيجة لتوقع مشاكل معينة ، والمبادرة بإحداث تغييرات قبل أن تحدث الأزمة (حسن ، 2004)

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

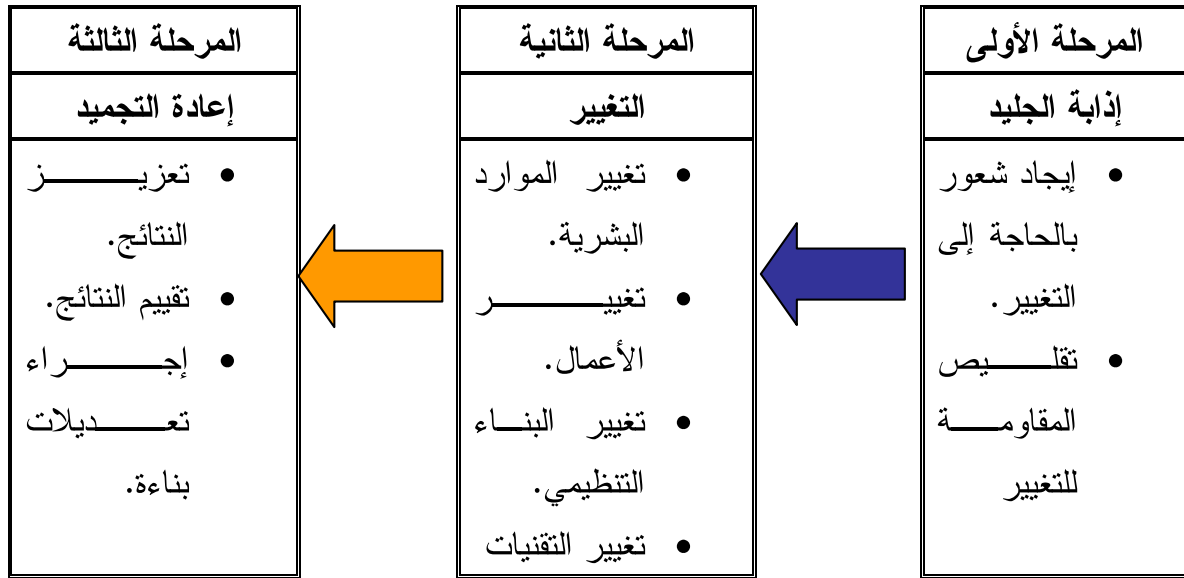
- خلق شعور بالحاجة إلى التغيير من خلال :
 - القيام بالمسوحات اللازمة عن أوضاع المنظمات المماثلة ، ويتم مقارنة وضع المنظمة المعنية بالتغيير مع منافسيها من حيث السلع والخدمات المنتجة ، وكلفة الإنتاج ، وكفاءة طرق التوزيع . حيث أن تخلف المنظمة عن منظمات منافسة حتى وإن كانت رابحة سيخلق شعور بعدم الراحة ، والبحث عن سبل لسد الثغرات واللاحق بل تجاوز ما وصل إليه المنافسون .
 - الإشارة إلى فرص يمكن اقتناصها ، أو أزمات يمكن تجنبها من خلال التغيير والتحضير المسبق لها ، وتسجيل السبق في إحداث التغييرات المطلوبة .
- إيجاد ائتلاف قوي يقود التغيير : ومن المفضل أن توكل هذه المهمة لفريق متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للعمل على القيام به. وهذا أمر يستلزم دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنوياً و مادياً لانجاز مهامه(القريوتي ، 2003).

المرحلة الثانية : مرحلة التغيير

وفي هذه المرحلة ، يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً و أساليب ومهارات عمل جديدة ، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال ، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم ، وفي هذه المرحلة يتم أيضاً العمل على إجراء تغيير و تعديل في الواجبات والمهام ، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الحالية ، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة للأفراد العاملين ، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك هؤلاء (اللوزي ، 2002).

3. المرحلة الثالثة : إعادة التجميد

وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة ، في مرحلة التغيير يتم دمجه في الممارسات الفعلية (الصريفي ، 2006).



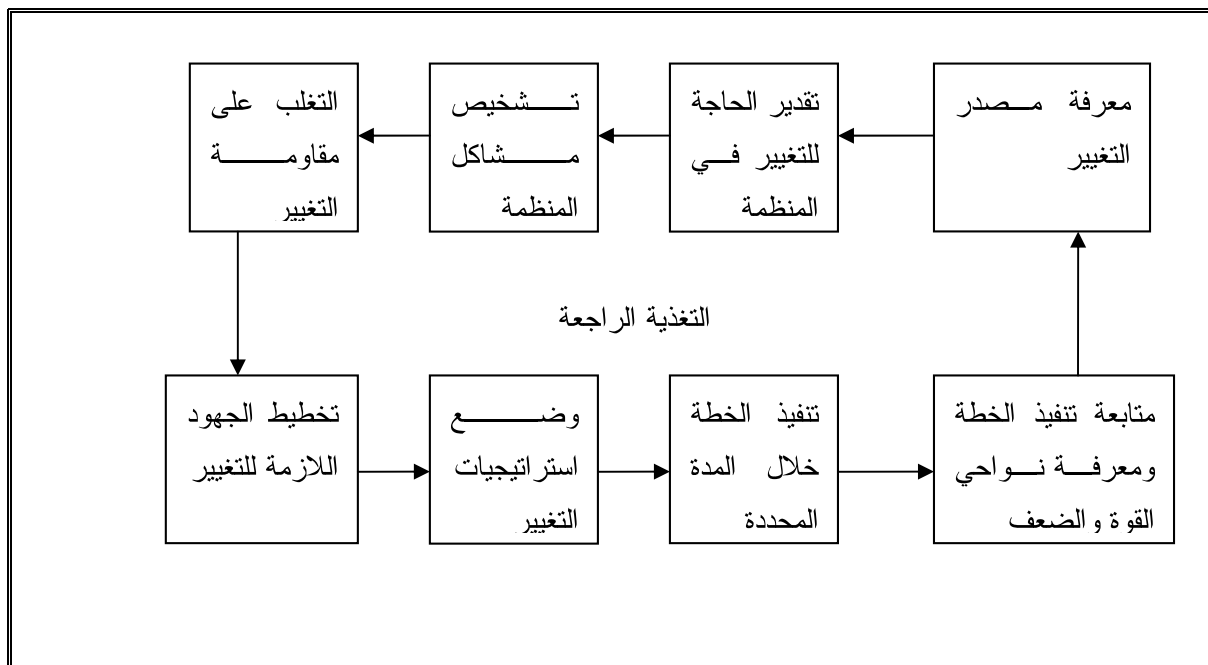
شكل 1.2: عملية التغيير ذات المراحل الثلاث (حريم ، 2004 ، ص 370).

وتهدف هذه المرحلة إلى حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك (القريوتي ، 2003). ويمكن أن يتم ذلك عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الاتجاهات والأفكار ، وأنماط السلوك ، التي تم تعلمها في أساليب وطرق عملهم المعتاد

مما يؤدي إلى سهولة الطرق والأساليب الجديدة ، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الايجابية ، حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا. كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة (Modeling) لتعزيز استقرار التغيير. بالإضافة إلى التقويم الذي يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه . ويساعد على توفير الفرص والإمكانيات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير على مرور الوقت (حريم ، 2004).

2.7.1.2. نموذج الدرة.

النموذج الذي تبناه كل من هل ريجل و سلكوم (Hellriegle and Slocum) بعد إجراء التعديلات عليه شكل (2.2) ، حيث يتكون النموذج من ثماني خطوات يمكن إجمالها على النحو التالي :



شكل 2.2: نموذج إدخال تغيير مخطط في المنظمات/نموذج الدرة (العميان - أ ، 2002 ، ص 353)

■ معرفة مصادر التغيير

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيرات التكنولوجية أو التغييرات السياسية والقانونية ، وقد يكون مصدره هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال بها. كما يكون مصدره المناخ التنظيمي (الجو العام المتمثل في إحساس العاملين بإنسانية ودفع أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة. (العميان - ب ، 2005). وتحدث الباحث سابقاً بنوع من التفصيل عن مصادر التغيير.

■ تقدير الحاجة إلى التغيير في المنظمة

إن تقدير الحاجة إلى التغيير يتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين وضع المنظمة الحالي و ما تطمح المنظمة في تحقيقه بعد عملية التغيير (الدرة ، 1981).

■ تشخيص مشكلات المنظمة

فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديدتها ، قبل تبني أي إجراء.وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع ، لذا فالخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة ، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي المشكلة ، بذاتها وتمييزها عن العوارض ؟
- ما الذي يجب القيام به لحل المشكلة ؟
- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء ؟ وكيف يمكن قياسها ؟

ويمكن التوصل إلى الإجابات عن هذه الأسئلة من خلال البيانات المتوفرة لدى المنظمة (حريم ، 2004) ، و من خلال الملاحظة ، والمقابلة الشخصية بين المسؤولين والعاملين ، وقوائم الاستقصاء ، والسجلات بالإضافة إلى ملاحظات ووجهات نظر الفئات المستهدفة (حسن ، 2004) . .

و تتفاوت المشكلات في مدى وعمق التحليل المطلوب لأغراض التشخيص (حريم ، 2004) . فالمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل ، التكنولوجيا المستخدمة ، نسبة الغياب ، دوران العمل (العميان - ب ، 2005) .

ويمكن للمنظمة الاستعانة بوكلاء التغيير (Change Agent) ، من داخل المنظمة أو خارجها ، للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة. على أن يتم تحديد العلاقة بين المنظمة ووسيط التغيير ، ودوره في عملية التغيير (حريم ، 2004) .

و يعرف وكيل التغيير " بالمهني الذي يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير سواءً فيما يتعلق بإثارة اهتمامها للتغيير أو تخطيط و توجيه التغيير و تقييمه و تثبيته " (الصريفي ، 2006 ، ص 91) .

■ التغلب على مقاومة التغيير :

إن مقاومة التغيير أمر طبيعي لدى كل من المنظمات والجماعات و الأفراد ، والمقاومة هي " فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في مساندتها لجهود التغيير " ويقاوم الأفراد التغيير التنظيمي للأسباب التالية :

- الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية
- فقدان الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير .
- سوء فهم فيما يتعلق بالتغيير وآثاره (الدر ، 1981)
- المتطلبات اللازمة لبناء و تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة.
- إحساس العاملين بأنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير.
- التعود على تأدية العمل بطريقة معينة.
- الرغبة في الاستقرار والخوف من معايير تفرضها الجماعات غير الرسمية (العميان - ب ، 2005) .

وسوف يتحدث الباحث لاحقاً وبشيء من التفصيل عن أسباب مقاومة التغيير والاستراتيجيات المستخدمة في التغلب عليها.

■ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:

ويتمثل في توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه) ، ثم يجب على وكيل التغيير (Change Agent) اتخاذ الإجراءات الضرورية لإدخال التغيير كما يجب إجراء بعض التجارب بتكوين مجموعات اختبار وضبط (العميان - ب ، 2005) .

■ وضع استراتيجيات التغيير

تقوم الإدارة و / أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.(حريم ، 2004) . ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية (العميان - ب ، 2005) .

■ تنفيذ الخطة :

وتتضمن هذه المرحلة بعدين وهما :

○ التوقيت : ويعني متى يتم إحداث التغيير ؟ ومسألة التوقيت أمر استراتيجي ، وتعتمد على عوامل كثيرة منها : دورة المنظمة ، والإعمال الأولية التي سبقت التغيير ، فأى تغيير يجب أن لا يعارض العمليات اليومية ، وقد يكون من الأسهل التغيير في فترة ركود العمل . ومع ذلك ، إذا كان التغيير حيوياً لبقاء المنظمة ، فلا مناص من التنفيذ الفوري.

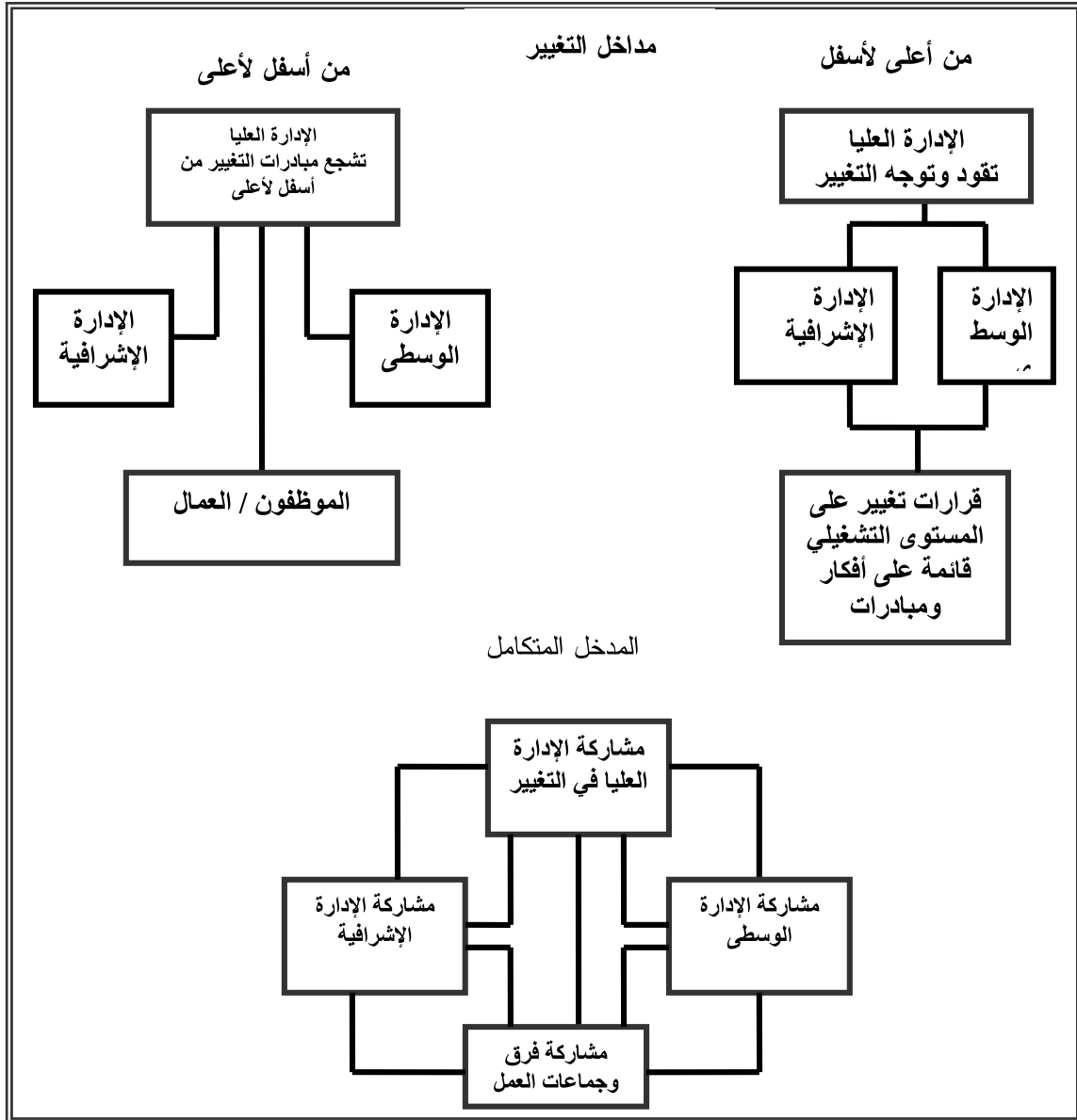
○ نطاق التغيير : ويتوقف ذلك على إستراتيجية التغيير ، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة ، أو يمكن تنفيذه على مراحل ، ومن مستوى إلى آخر ، ومن إدارة لأخرى . والإستراتيجية الناجحة تستخدم المنهج ذا المراحل الذي يحدد النطاق ، ويوفر تغذية راجعة للمراحل اللاحقة للتنفيذ .

▪ متابعة الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف :

وهذه المرحلة تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة ، ويشير الشكل (2.2) إلى أن المعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات (حريم ، 2004).

8.1.2. مداخل إحداث التغيير التنظيمي

لا يمكن إحداث أي تغيير في أي منظمة إلا بوجود جهة / قوة تساند وتدعم هذا التغيير. (عطية ، ب. ت). حيث يمكن إحداث التغيير من خلال أكثر من مدخل وذلك كما هو موضح في الشكل (3.2)



شكل 3.2: مداخل إحداث التغيير (إدريس 2005 ، ص 404)

1.8.1.2. التغيير من أعلى إلى أسفل

ويحدث التغيير في ظل هذا المدخل وفقاً لخطوط السلطة الرسمية ، حيث تتولى الإدارة العليا وضع سياسات التغيير ، واتخاذ القرارات بالإضافة إلى توجيه هذا التغيير دون تدخل الإدارات الأقل في المنظمة. ويصلح هذا المدخل في التغيير الاستراتيجي . ويتميز هذا المدخل بالسرعة والفاعلية في إحداث التغيير في المنظمة. ولكن يعاب عليه إمكانية مقاومته من المستويات الإدارية الأقل خاصةً إذا كانت هذه المستويات غير مهيأة وجاهزة لتقبل التغيير ، أو أن قيادته الإدارية لا تحظى بالرضا والقبول والدعم والمساندة.

2.8.1.2. التغيير من أسفل إلى أعلى

ويفترض في هذا المدخل وجود بيئة تنظيمية مفتوحة للتغيير ، حيث توفر التشجيع الكافي للعاملين وأخذ المبادرة واقتراح التغيير المناسب على المستويات التكتيكية والتشغيلية . ولكن تتأط مهمة التغيير الاستراتيجي بالإدارة العليا. ولكن إذا لم يتوفر المناخ الداعم والمشجع على الابتكار والتغيير في المستويات الأقل أو عدم دعم تنفيذ التغيير من جانب المستويات الإدارية الأعلى فإن مصير هذا المدخل هو الفشل.

3.8.1.2. المدخل المتكامل

ويفترض هذا المدخل مشاركة كافة المستويات الإدارية في تخطيط وإحداث التغيير . ويتميز هذا المدخل بمسؤولية الجميع عن التغيير وبالتالي سوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظراً لمشاركة وقبول الغالبية به. إلا أنه إذا لم يتم التخطيط لهذا المدخل ومن خلال دراسة منهجية فإن جهود التغيير سوف تنتشت وينتهي إلى الفشل (إدريس ، 2005).

9.1.2. استراتيجيات التغيير التنظيمي

أصبحت استراتيجيات التغيير التنظيمي نموذجاً للحفاظ على النجاح ، وخلق الأداء التنافسي في المنظمات المعقدة ، سواء كانت تنتج سلعاً أو خدمات ، وسواء كانت ملكيتها خاصة أو عامة. ولقد اصطبغ موضوع التغيير ببعض خواص المعيارية الأساسية ، وأصبح النجاح التنظيمي يعزى إلى قدرة المنظمة في معالجة وتأييد التغيير الاستراتيجي (ويلسون ، 1999).

وتعتبر الإستراتيجية عن " الطريقة أو أسلوب العمل الذي ينبع من التفكير الإبداعي من أجل تصنيف الأحداث ومزج القوى المتضادة بطريقة قيادية ونقلها إلى التنفيذ الفعلي من خلال الإعداد والتهيئة للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات والموارد البشرية والإمكانات المادية " (المنيف، 1998، ص11).

و هناك عدة استراتيجيات تتبعها المنظمات لإحداث التغيير المرغوب فيه منها ما يلي :

1.9.1.2. استراتيجيات تغيير : البناء التنظيمي ، والتقنيات ، والأفراد :

- استراتيجيات تغيير البناء التنظيمي : وتتضمن تحسين إدارة العمل من خلال توضيح وتعريف الأعمال التي يقوم بها الأفراد . وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال ، وتحديد نطاق الإشراف ، وتحديد السلطات ، واللامركزية.
- مداخل التغيير التقني : حيث ركزت على بحوث العمليات ، ونظم معالجة المعلومات .
- مداخل تغيير الأفراد : حيث يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد (حريم ، 2004) .

2.9.1.2. إستراتيجية العقلانية الميدانية :

وهذه الإستراتيجية تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير ، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة. لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية (الصريفي ، 2006) .

3.9.1.2. إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه . فقد

يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه .

ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه ، حيث يصبح الناس قابلين وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه (العميان - ب ، 2005).

4.9.1.2. إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي.

وعدم الرضا قد يكون موجوداً فعلاً وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى تعزيز عدم الرضا . ولكن إذا كان عدم الرضا والارتياح للوضع القائم موجوداً فيتوجب القيام بإثارة دافعية عدم الرضا وذلك بالإيضاح والتركيز على سلبيات المنظمة وخاصة فيما يتصل بالانجاز والوسائل المتبعة في التشغيل. وحيث أن البيانات والمعلومات عاملاً هاماً في توضيح الانحرافات والاختلالات ، فمن الأهمية بمكان خلق الاعتقاد لدى العاملين بأن الوضع الراهن غير مرضي وبحاجة إلى التصحيح أو التصويب (الصريفي ، 2006)

5.9.1.2. استراتيجيات كيفية إحداث التغيير والتي تتضمن :

- استراتيجيات القوة أو الإكراه : وتستخدم الشرعية والمكافأة والعوائد والعقوبات حافزاً رئيسياً للتغيير .
- استراتيجيات الإقناع العقلاني: وتتم في هذه الاستراتيجيات استخدام المعرفة المتخصصة ، والدعم التجريبي ، والحكم العقلاني الرشيد.
- استراتيجيات مشاركة القوة : وهنا يتم مشاركة الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير (حريم ، 2004).

10.1.2. العوامل المؤثرة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير التنظيمي

يعد التغيير احد الملامح الحيوية للإدارة الفعالة . ولا تقتضي بيئة العمل المضطرب التي تعمل بها معظم المنظمات أن يصبح التغيير أمراً متكرراً الحدث فحسب ، بل أن تصبح طبيعة التغيير طبيعة

معقدة أيضاً. وتعتبر مواقف التغيير مواقف تدريجية متزايدة أكثر من كونها مواقف أساسية ، ورغم وجود شيء مشترك إلا أن ثمة اختلافات تكمن في الكيفية التي ينبغي أن يتم التعامل بها مع نوعين من المواقف ، فلا توجد صياغة واضحة تصلح لكافة المواقف (هوسي ، 2001).

ومن العوامل التي تؤثر في اختيار الاستراتيجية المناسبة للتغيير التنظيمي مايلي :

1.10.1.2. أهداف التغيير التنظيمي :

يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير . حيث أن التغيير التنظيمي يهدف بالأساس إلى إيجاد منظمة حيوية ، متجددة ، مبدعة ، و متكيفة ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً .

و في عملية تحديد الأهداف يجب الأخذ بعين الاعتبار مضمون الأهداف وكيفية تحديد الأهداف ، و درجة الإلحاح وإمكانية تحقيق الأهداف ، إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا ، أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير (الصريفي ، 2006). ولكن القرار الحاسم هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في الوضع الراهن ، و يمكن أن تكون الجهة المستهدفة من التغيير التنظيمي ، الفرد ، الجماعة ، و المنظمة . مع أن التغيير سيتناول الجهات الثلاث ، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير (حريم ، 2004).

2.10.1.2. الموارد المتاحة :

يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتبارها نوعاً من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توفر القوى العاملة ، والمال ، والأجهزة ، والمعرفة ، والخبرة ، والوقت بالإضافة إلى الإرادة والثقة والشهرة ، للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومناقبته وتقويم نتائجه والحفاظ على استمراريته (الصريفي ، 2006).

3.10.1.2. الفرص المواتية والقيود :

إن كل إستراتيجية أو منهج للتغيير تتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة ، أي أن الاختيار السليم للاستراتيجية المناسبة يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها والعاملين فيها

ووسيط التغيير بالإضافة إلى الإستراتيجية نفسها. و من الأمور الواجب تقييمها : الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تسهل عملية التغيير ، بالإضافة إلى التعرف على القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير والجدول (1.2) يوضح الفرص والإمكانيات المتاحة والقيود والمحددات التي تعيق عملية التغيير :

جدول 1.2: الفرص والإمكانيات المتاحة والقيود والمحددات التي تعيق عملية التغيير.

القيود والمحددات	الفرص والإمكانيات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم توافر الموارد. ▪ المعايير والقيم السلبية التي تتضمنها ثقافة المنظمة تجاه التغيير. ▪ القوانين والأنظمة والتعليمات السائدة في المنظمة. ▪ وجود نسبة عالية من الدوران الوظيفي. ▪ اعتقاد بعض الجهات أن التغيير يتعارض مع مصالحها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توافر المعرفة. ▪ توافر الموارد البشرية اللازم لتخطيط التغيير وتنفيذه وتقييمه . ▪ الوعي التام بالحاجة إلى التغيير . ▪ قدرة المنظمة على إحداث التغيير بأقل النزاعات والاحتكاك . ▪ شعور المنظمة بنوع من التوتر والضغط.

ومن الجدير ذكره أن استراتيجيات التغيير تتضمن عوامل مساعدة على التغيير وأخرى قد تعيق فاعلية ونجاح التغيير . (حريم ، 2004) .

4.10.1.2. وسيط أو وكيل التغيير :

وكيل أو وسيط التغيير هو مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستثارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيه التغيير أو تقييمه ، وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة (الصريفي ، 2006 ، ص 91) ، ومن المؤلف أن تختار المنظمة أشخاصاً من الداخل ومن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح (القريوتي ، 2003) . ويمكن لأي مدير أن يكون وكيل تغيير ، حيث أن المدير هو المسؤول عن إنشاء وتنفيذ عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة . ولا ينبغي أن يكون وكيل التغيير مديراً في جميع الأحوال ، فمن الممكن أن يكون وكيل التغيير هيئة داخل المنظمة مكونة من مختصين يأخذون على عاتقهم تنفيذ عملية التغيير . وغالباً ما تقوم المنظمات باستخدام خبراء مستشارين من

خارج المنظمة لتقديم النصح والدعم للمنظمة (Roobins , 1999). على الرغم من صعوبة اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة ، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير ، إلا إذا تم تقديم إجراءات مجزية لهم (القريوتي ، 2003). ويتميز هؤلاء بأنهم يستطيعون تقديم نظرة موضوعية عن وضع المنظمة قد يفتقدها الأفراد داخل المنظمة . ومن مساوئ الاستعانة بهؤلاء الخبراء أنهم لا يملكون الفهم الكافي لتاريخ المنظمة ، وثقافتها ، وإجراءات العمل فيها ، والأفراد (Roobins , 1999).

والأمر الهام هو علاقة وسيط التغيير مع المنظمة التي يحاول وسيط التغيير مساعدتها ، حيث أن هذه العلاقة تختلف باختلاف الظروف ، ففي بعض الحالات تشرف المنظمة نفسها على جهود التغيير وتوجيهها ، وفي حالات أخرى نجد أن وسيط التغيير يكون مسؤولاً مسؤولية كاملة عن التشخيص وسبل التدخل وتوجيه جهود التغيير . وعلى امتداد الخط الواصل بين النقيضين نجد المسؤولية مشتركة بين المنظمة ووسيط التغيير فيما يتعلق بالتشخيص واختيار الاستراتيجية والإشراف على جهود التغيير .

وبغض النظر عن أهداف التغيير فإن أي نشاط يجب أن يفي بثلاث متطلبات رئيسية :

- الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة.
- الاختيار الحر المبني على المعلومات.
- التزام المنظمة بالتعلم والتغيير والخيارات التي تتخذها (حريم ، 2006)

11.1.2. مقاومة التغيير التنظيمي :

ويعرف (حريم ، 2004 ، ص 384) مقاومة التغيير " بالاستجابة العاطفية أو السلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".

من المعروف أن الأفراد دائماً يقاومون التغيير . إلا أن ثمة حقيقة تاريخية تقول أن البشر هم أكثر من لديهم قابلية للتأقلم والتكيف . و يرحب الأفراد بقدر من التغيير لأنه يخلق المتعة والإثارة وقد يرغب عدد قليل من الأفراد في العمل مع المنظمات التي لا يحدث بها أي شيء مختلف ، وفي نفس الوقت نعلم جميعاً بمواقف يتم فيها مقاومة التغيير . فمن الواضح ثمة اختلافات بين الأفراد ، فمنهم من يكون أكثر مقاومة للمجازفة من الآخر وشخص آخر لا يقتنع بالتغيير ويقاومه ، ومن

النادر أن تحبط ردود أفعال هؤلاء الأفراد القليلون إدارة التغيير ، إلا إذا كانوا في مركز قوة أو نفوذ (هوسي ، 2001).و يمكن تصور إمكانية مقاومة التغيير على شكل خط تكون احد طرفيه المقاومة المنخفضة جداً ، وعلى الطرف الآخر تكون المقاومة عالية ، تبعاً لدرجة التغيير ، وتكلفته، ودرجة عدم التأكد من نتائجه (حريم ، 2006) .

لذلك لا بد للإدارة الحديثة من إدراك حقيقة هامة قبل الشروع في عملية التغيير ، وهي أن لكل تغيير مقاومة من أصحاب المصالح أو العاملين الذين لا يدركون المزايا الممكنة تحقيقها واكتسابها من عملية التغيير . لذلك يتوجب على الإدارة المزيد من الوعي والإدراك للاستعداد لتلك المقاومة بكافة الطرق والوسائل الممكنة . وينصح خبراء التغيير بضرورة التمهيد لعملية التغيير في الوسط الذي يعمل تحت قيادتها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها وذلك حتى تتغلب على الصعاب التي قد تحدث جرّاء هذه المقاومة (المصري ، 2001) .

1.11.1.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي :

1.1.11.1.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الفرد :

- الإدراك الاختياري : حيث أن الفرد يرى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية ، فتصبح عندها حقيقة مزيفة (المغربي ، 2004).
- الخوف من المجهول : يشعر الأفراد بالأمن والارتياح نتيجة لأداء عملهم بالطريقة التي تعودوا عليها . وبالتالي فإن أي تغيير في العلاقات المستقرة والنماذج المريحة يؤدي إلى وجود ظروف غير عادية - وهي ظروف تحظى برفض الأفراد (جرينبرج و بارون ، 2004)
- الطباع والعادات : حيث يتعامل الأفراد مع نشاطاتهم الشخصية والتنظيمية بأساليب وطرق حددت مسبقاً يطلق عليها الطباع والعادات . وتقوم هذه العادات بتوفير طرق مبرمجة لاتخاذ القرارات وتكون مصدراً مهماً للرضا الشخصي (المغربي ، 2004).
- سوء الفهم لأهداف التغيير .
- الانتماءات الخارجية : حيث تنشأ المقاومة للتغيير عند الشعور بأن التغيير يهدد جماعة صديقة (العميان - ب ، 2005) .
- القدرة المنخفضة على تحمل التغيير (كنج واندرسون ، 2004)

- الخوف من تهديد المصالح المكتسبة : حيث ترتبط مصالح الفرد احياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم التغيير لان ذلك يعتبر خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية (العميان - ب ، 2005).
- تضارب نتائج تقييم نفس العملية اعتماداً على وضع الفرص المتوفرة داخل المنظمة (كنج و اندرسون ، 2004).
- تهديد العلاقات الاجتماعية : كثرة التغيير تهدد الصداقة بين الأفراد ، وهي العلاقة التي توفر للفرد عائداً اجتماعياً ذا قيمة كبيرة (جرينبرج و بارون ، 2004).

2.1.11.1.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى المنظمة :

- الاستقرار : حيث تحاول المنظمات الحفاظ على حالة الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محدودة للسلطة ونطاق الإشراف الضيق وذلك بهدف التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاج (المغربي ، 2004).
- التركيز المحدود للتغيير : تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها ، وليس بالإمكان تغيير احد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى. وبالتالي فان التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر .
- تهديد الخبرة : إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة (العطية ، 2003)
- الاستثمار السابق : حيث تقاوم المنظمات التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروع معين وإنها بسببه التزمت باستراتيجية معينة (المغربي ، 2004).
- فشل جهود التغيير السابقة : حيث أن المنظمات التي فشلت في إدخال التغيير في مراحل سابقة تكون حذرة من القيام بالتغيير مرة أخرى مستقبلاً (جرينبرج و بارون ، 2004).

3.1.11.1.2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي على مستوى الجماعة :

- المعايير الاجتماعية.
- المشاركة في صنع القرار.
- استقلال الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية.

- مدى تماسك الجماعة (كنج و اندرسون ، 2004)
- قصور الجماعة (العطية ، 2003)

2.11.1.2. أشكال مقاومة التغيير

لا يمكن الحديث عن مقاومة التغيير باعتبارها سلوك فردي موحد ، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف معين ، وفي معظم الحالات يكون الهدف الحفاظ على الوضع القائم (كنج و اندرسون ، 2004)

ومن الصور والإشكال الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي :

- قد يترك الفرد المنظمة نهائياً أو التظاهر بالمرض.
- محاولة الفرد التسلق تنظيمياً إلى مركز أعلى لتجنب عبء التغيير وثقله على المستويات الدنيا (مركز القرار للاستشارات ، 2005)
- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو أي رأي جديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد ، بعضها ليس له صلة بالتغيير .
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- يظهر الفرد انه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح .
- يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا الأسلوب الحالي أفضل.
- يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل أي تغيير.
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات ، على الرغم من أن النتائج ليس لها صلة بالتغيير (حريم ، 2004) .
- التبرير : وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- الإسقاط : وهو محاولة الفرد تأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التكامل : وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام .
- عدم التصديق : وهو شعور الفرد بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الصدمة : وهي شعور حاد بعدم الاتزان ، وعدم القدرة على التصرف.
- القبول : وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير (ماهر ، 2003) .

3.11.1.2. استراتيجيات مواجهة / التغلب على مقاومة التغيير

إن العملية الإدارية في جوهرها : عملية إنسانية محورها الإنسان الذي يشكل حجر الزاوية فيها. كما أن أي تغيير يمسه سيكون له الأثر الكبير على ذلك الإنسان ، حيث سيكون موضوع التغيير ومادته. والفرد العامل وهو يستقبل المعلومات كبقية المعلومات الإدارية ، يواجهها بأشكال متعددة من السلوك .فتارة يعمد إلى الانتقاء الاختياري لها، أو التذكر الاختياري ، أو التصور الاختياري . وهو إلى جانب ذلك يملك القرار الأخير في إتباع تلك التعليمات أو رفضها. ولما كان التغيير التنظيمي ، ومهما كان شكله ، يمس الفرد وقد يتعارض مع الطريق أو السلوك الذي اعتاد عليه ، فقد بات على الإدارة أن تحتاط لكل مستلزمات الجانب الإنساني تمهيداً لإحداث التغيير (زويلف واللوزي ، 1993).

ومن الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي مايلي :

1.3.11.1.1. استراتيجية التعلم والاتصال :

ويفترض هذا الأسلوب أن مصدر المقاومة يكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال . وبالتالي يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين من اجل تقديم المساعدة لهم وذلك بتعريفهم بمنطق التغيير . ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة ، أو المذكرات ، أو التقارير أو العرض الجماعي . ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال ، وانعدام الثقة بين الإدارات والعاملين ، فان هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة (العطية ، 2003).

2.3.11.1.2. إستراتيجية المشاركة :

تعمل المشاركة على إرساء وعي أفضل بالتغيير وأسبابه ، فإنها تزيل أي شكوك وتساعد المشتركين على تقبل فوائد التغيير .فمشاركة العاملين الملمين بالتفاصيل في عملية التغيير يؤدي إلى اقتناع بأن الإجراءات التي يتم إتباعها إجراءات مناسبة وبالتالي سوف يؤدي إلى تخطيط أفضل للتغيير. وتتم المشاركة من خلال المناقشات الفردية أو الاجتماعات الجماعية (هوسي ، 2001).

3.3.11.1.2. إستراتيجية الدعم والمؤازرة :

ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير ، والاستماع للمشكلات والمخاوف ، وتوفير التدريب على الأساليب والطرق الجديدة ، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء (حريم ، 2004).

4.3.11.1.2. إستراتيجية المفاوضات

وتستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك هذه الجهة القدرة على مقاومة التغيير .كإعطاء النقابة معدل اجر مرتفع لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. وإيجابياته ، والتي تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة.وأما سلبياتها في احتمال تكلفتها العالية(العميان - ب ، 2005)

5.3.11.1.2. إستراتيجية التحكم والاستمالة :

وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين ، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية ، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى درجات القبول والتأييد (حريم ، 2004)

6.3.11.1.2. إستراتيجية الإكراه الظاهر وغير الظاهر :

وبموجب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير من خلال تهديدهم سراً وعلانية بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية ، أو الفصل أو النقل . ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما تكون السرعة ذات أهمية ، وأيضاً عندما يمتلك منشئو التغيير نفوذاً واسعاً .

4.11.1.2. فوائد أو مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

- إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .
- الكشف عن عدم فعالية عملية الاتصال والتناقل الجيد للمعلومات.
- تقود المؤسسة إلى ضرورة التحليل الدقيق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة وذلك نتيجة لحالة الخوف والهلع والقلق الذي ينتاب الأفراد من عملية التغيير.

- الكشف عن نقاط الضعف والقصور في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة (العميان - ب ، 2005) .
- تساعد الإدارة في الكشف عن المشاكل والمخاطر التي من الممكن أن تسببها عملية التغيير، وذلك حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل أن تتفاقم هذه المخاطر وتصبح معضلات (حريم ، 2004) .
- التعرف على مدى إشراك الأشخاص المهمين في عملية التغيير (الحلواني ، 1990) .

12.1.2. العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي

- إشراك المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه ورقابته (عبد الباقي ، 2004) .
- تطبيق التغيير تدريجياً ما أمكن حتى تستطيع المنظمة التأقلم عليه وامتصاص تأثيراته واستيعابه والوقوف على مزاياه الايجابية والسلبية.
- مشاركة جميع العاملين في نتائج التغيير من حيث زيادة الرواتب والأجور الأمر الذي يجعلهم أكثر تقبلاً للتغيير (عبوي ، 2006) .
- التشاور وتبادل الرأي بين جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بأبعاد التغيير وأهميته وسبل تحقيقه.
- أن تتوفر جميع الإمكانيات والترتيبات الكفيلة بإنجاحه.
- إجراء تجربة مبدئية (Pilot Run) قبل تطبيق التغيير بشكل نهائي (المغربي ، 2004) .
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية في عملية التغيير لما لها من تأثير كبير وهام على سلوك الأفراد العاملين.
- ضرورة وجود خبراء ووكلاء ومستشارين للتغيير سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها ، ممن يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية لعملية التغيير (العميان - ب ، 2005) .
- توفر المناخ الملائم للتغيير.
- دعم الإدارة العليا للتغيير (زويلف واللوزي ، 1993)

13.1.2. التغيير التنظيمي في الجامعات

التغيير إحدى سمات وضرورات الحياة . وهذا التغيير قد يكون هادئاً ، فلا يتجاوز الإصلاح أو التجديد أو التحسين . وقد يصل إلى حد التغيير الجذري المفاجئ في الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فيقفز إلى مستوى الثورة والانقلاب .

والتغيير التنظيمي في الجامعات أو في أي إدارة تربوية يهدف إلى إدخال المعرفة العلمية الجديدة ، وإضافة التكنولوجيا الجديدة المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من فكر وأهداف، وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة من الانتقال أو التحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة مكونات وآليات وجودة المخرجات الإدارية بما يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في إطار من التشريعات والقوانين والمعايير العلمية والاجتماعية والفكرية والتشريعية (فيليه وعبد المجيد ، 2005).

1.13.1.2. مبررات تطبيق التغيير التنظيمي في الجامعات

إن عالماً المعاصر يتجه إلى مزيد من الترابط والتداخل والتشابك والاعتماد المتبادل ، وبخاصة أن هذا العالم تحول إلى قرية صغيرة بفعل الثورة العلمية والتكنولوجية ، الأمر الذي يترتب عليه وجود بعد عالمي لحل المشكلات والتحديات التي تواجه الأنظمة التربوية (الخطيب ، 2001).

ومما لا يختلف عليه اثنان أن التعليم الجامعي يلعب دوراً ملموساً في ارتقاء العقول وخدمة البشرية، فهو يشكل سلماً يرتقي من خلاله الإنسان إلى البحث والإنتاجية في العلوم المختلفة، وعليه فلا بد أن يعطى حقه من التمويل، كما أن على المفكرين أن يجدوا الطرق التي تساهم في جعله ذا فعالية وإكساب غير الخريجين مهارات البحث العلمي وتوظيف المصادر توظيفاً جيداً (Edward ، 1972).

فلم يعد التعليم مجرد مؤسسات تمنح شهادات تؤهل الطالب لإيجاد وظيفة أو للتفاخر بها بل هو اليوم مع التطور العلمي ومستجدات الثورة التقنية جزء من الأمن القومي للشعوب، وهذا ما اعتمدته العديد من الدول المتقدمة ، وذلك من منطلق أن المعرفة العلمية لا تستمد إلا بالتعلم ومن خلال الجامعات، والتعليم والمعرفة العلمية هما عماد نهضة المجتمعات، حيث لم تعد قوة الدول

تحسب بعدد قواتها ، بل بعدد علمائها ومفكرها وبنوعية المعرفة السائدة في المجتمع وحالة جامعاتها ومعاهدها العلمية، وكثير من دول العالم تتبوأ المكانة الأولى في العالم ليس لأنها قوية في عدد جيوشها وعدتها بل بعلومها ومعارفها وبرقي جامعاتها ومراكزها البحثية(أبراش ، 2003). وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لم يعد مجرد اختيار وإنما أصبح ضرورة تفرضها متغيرات الحاضر والمستقبل ، فهو بحاجة مستمرة لمراجعة فلسفته ونظمه وأساليبه لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمناً لإقامة نظام تعليمي ينشئ المستقبل ويوجهه بدلاً من نظام ينتظر أخطار المستقبل لكي يلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معها (بدران ودهشان ، 2001).

إن واقع التعليم العالي والبحث العلمي في العالم العربي وصل إلى مرحلة ، يصعب معها التستر عليه خلف عبارات الكم ، ووفرة الجامعات وتزايد أعداد الخريجين خاصةً وأن الجامعات العربية تغيب تماماً عن لائحة أفضل الجامعات في العالم (الجامعات العربية تغيب عن لائحة أفضل الجامعات العالمية ، 2007 ، 4 أيلول). ولقد واجه التعليم الجامعي في الوطن العربي العديد من الإشكاليات من أبرزها :

- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية ، فالجامعات العربية تتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافياً وعلمياً أكثر مما تتفاعل مع بعضها البعض.
- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب الراغبين في الالتحاق بهذه الجامعات.
- اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات ، وبين جودة ونوعية التعليم الجامعي.
- النمطية في التخطيط والبرامج الدراسية ونظم قبول الطلاب ونظم تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس ونظم التمويل ونظم التقويم المعتمدة في الجامعات العربية ، ولقد ترتب على هذه الظاهرة التصلب والجمود والشكلية في النظم والإجراءات ، فضلاً عن أن هذه النظم تتصف بالمحافظة والتقليدية وانعدام المرونة.
- انعدام الموازنة أو الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
- الاختلال أو عدم التوازن في الوظائف التي تضطلع بها الجامعات العربية حيث انه من المسلم به عالمياً أن الوظائف الرئيسية للجامعات تنحصر في مجالات ثلاثة هي : التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والملاحظ أن الجامعات العربية تكاد تقتصر وظيفتها على

التدريس فقط ، في حين يلاحظ أن هناك إهمالاً مَخلاً في الوظيفتين التاليتين وهما البحث العلمي وخدمة المجتمع.

- انعدام التناسق أو الترابط بين سياسات التعليم الجامعي وبين سياسات التوظيف في المؤسسات العامة والخاصة ، الأمر الذي أدى إلى بروز ظاهرة بطالة الخريجين في غالبية الدول العربية.
- شيوع ظاهرة الإهدار في الجامعات العربية والذي يتمثل في ارتفاع كلفة البني التحتية للجامعات و انخفاض معدلات الاستثمار للموارد المالية والبشرية والمالية ، فضلاً عن ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لهذه الجامعات (الخطيب ، 2001).
- ضعف التمويل وتدني مستوى الدعم الحكومي له.
- فتح المجال واسعاً أمام الاستثمار في حقل التعليم العالي الذي سمح بانحراف أهداف هذه المؤسسات لتصبح ربحية .
- التحكم والتدخل في تعيينات هيئة التدريس وترقياتهم في الجامعات العربية .
- حرمان الطلبة من اختيار مجالاتهم الأكاديمية (الجامعات العربية تغيب عن لائحة أفضل الجامعات العالمية ، 2007 ، 4 أيلول)

14.1.2. التعليم العالي في فلسطين

1.14.1.2. نشأة الجامعات الفلسطينية :

على الرغم من العقبات الكبيرة التي واجهت التعليم العالي الفلسطيني عبر ثلاثة عقود، إلا أنه ساهم في تلبية احتياجات الأجيال الشابة لمواصلة التعليم وتحمل مسؤولية تزويدهم بفرص الدراسة في فلسطين بعد أن حرموا من فرص الدراسة في الخارج. ومع ذلك، يسود حالياً إجماع على أن الضغوط الديموغرافية والسياسية والمالية تشكل عبئاً إضافياً على هذا النظام، يضاف إليها غياب التحديد السليم للأولويات. واعتمد الفلسطينيون، عبر تاريخهم الطويل على الموارد البشرية، وخاصة العقل البشري والمهارات البشرية، للمحافظة على بقائهم وتطورهم كشعب حيوي. وقد حافظ الفلسطينيون، تحت الاحتلال الإسرائيلي وفي الشتات على حد سواء، على التزام عميق وراسخ بالتعليم باعتباره مصدراً رئيسياً للإحساس بالقيمة الذاتية ومصدراً للأمن الفردي والجماعي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2003). و جاء إنشاء مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني من جامعات ومعاهد وكليات متوسطة في بداية عقد السبعينات من القرن الماضي

استجابة للطلب المتزايد على التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة من حيث الكم والنوع ، ونتيجة للتزايد المستمر في أعداد الناجحين في الثانوية العامة (الجعفري و لافي ، 2004). حيث أقيمت غالبية مؤسسات التعليم العالي المتواجدة في فلسطين في ظل ظروف صعبة كتعبير عن الإرادة والالتزام وبمبادرات من قبل أفراد وجماعات. وقد سعت مؤسسات التعليم العالي لمواجهة القمع والظلم الاحتلالي عن طريق تلبية طلب الأجيال الشابة المتزايد على التعليم وتزويدهم بفرصة الدراسة في فلسطين بعد أن حرموا عنوة من فرص الدراسة في الخارج .

و لم تتوفر للجامعات والكليات الفلسطينية أية آلية رسمية، باستثناء مجلس التعليم العالي الذي تأسس عام 1977، للتخطيط على المستوى الوطني، أو التمويل، أو اتخاذ القرارات بشكل منهجي. وبسبب الاحتلال الإسرائيلي وغياب نظام قانوني وطني، فقد افتقرت الجامعات الفلسطينية أيضاً إلى الأسس والأطر القانونية لتنظيم عملها وتوفير الحماية المؤسسية والمهنية لها. ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية تولت وزارة التربية والتعليم العالي مسؤولية التعليم والتعليم العالي، وفي حزيران 1996، أنشئت وزارة التعليم العالي كجزء من الهيكلية التنفيذية للسلطة، فأنهت بذلك مسؤولية وزارة التربية والتعليم على التعليم العالي ، ونقلت مسؤولية مجلس التعليم العالي إلى وزارة التعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2003)

2.14.1.2. أهداف التعليم العالي الفلسطيني

أدركت السلطة الوطنية الفلسطينية مبكراً أهمية قطاع التعليم العالي، فسارعت إلى إصدار قانون رقم (11) لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، الذي حدد ثمانية أهداف للتعليم العالي، وهي:

- فتح المجال أمام جميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتميئتها.
- تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
- الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية الثقافية.

- توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
- العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية وإكساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الإبداع والابتكار العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
- تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبتهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة.
- الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 1998) .

ولكن ما يعيب هذا القانون أنه لم يحدد الآليات العملية لتحقيق الأهداف المرجوة، ولم يقتصر دور السلطة الوطنية الفلسطينية على إصدار هذا القانون فحسب، بل تعداه إلى إصدار العديد من القرارات الرئاسية التي تتعلق بدعم التوجهات الجديدة لإدارات هذه الجامعات المتعلقة بتطوير أداء الجامعات ورفع كفاءة العاملين فيها، ومنح الفرصة للمتفوقين من الطلاب للدراسة في الخارج والحصول على أعلى الدرجات العلمية على حساب السلطة الوطنية الفلسطينية (أبو ريده ، 2004) .

3.14.1.2. مؤشرات إحصائية حول التعليم العالي في فلسطين

ينكون قطاع التعليم العالي الفلسطيني من جميع المؤسسات التي تقدم برامج أكاديمية وتدريبية بعد مرحلة الدراسة الثانوية (الحولي ، 2004) . حيث يشتمل على 43 مؤسسة تعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2006) . تمنح شهادات تتراوح من الدبلوم المتوسط حتى الدكتوراة (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2003) . وتشمل هذه المؤسسات 11 جامعة و13 كلية جامعية و 19 كلية متوسطة تعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2006) . والجدول (2.2) يوضح توزيع الجامعات الفلسطينية حسب المنطقة :

جدول : 2.2 توزيع الجامعات الفلسطينية حسب المنطقة .

الرقم	الجامعة	سنة التأسيس	الموقع
1.	الأزهر	1991	غزة
2.	الإسلامية	1978	غزة
3.	الأقصى	1991	غزة
4.	الخليل	1971	الخليل
5.	بوليتيكنيك فلسطين	1978	الخليل
6.	بيت لحم	1973	بيت لحم
7.	القدس	1984	القدس
8.	بير زيت	1972	رام الله
9.	النجاح	1977	نابلس
10	العربية الأمريكية	1997	جنين
11.	القدس المفتوحة	1991	القدس

(وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، 2006)

ويتضح لنا من جدول (2.2) :

- تتبع الجامعات الفلسطينية النمط التقليدي الكلاسيكي في التعليم الجامعي، ما عدا جامعة فلسطينية واحدة تتبع نظام التعليم المفتوح (وهي جامعة القدس المفتوحة) .
- أن معظم الجامعات الفلسطينية هي جامعات حديثة النشأة ، فلم يمضي على إنشائها أقدمها سوى ستة وثلاثين عاماً ، في حين انشأ أحدثها قبل عشرة سنوات فقط.
- تتوزع الجامعات الفلسطينية بواقع ثماني جامعات في الضفة الغربية (منها ثلاثة جامعات في جنوبها هي - الخليل وبوليتيكنك فلسطين وبيت لحم - والتي سيقترص الباحث في دراسته عليها) ، وثلاثة جامعات في قطاع غزة .

15.1.2. مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مجالات التغيير التنظيمي ، وذلك لاختلاف خبراتهم واهتماماتهم . ولذلك سيعرض الباحث المجالات المشتركة بين جميع الباحثين ، وهي :

1.15.1.2. التغيير في وظائف الإدارة الجامعية :

وهو عملية اتخاذ القرارات التي توجه عمل الأشخاص و تعمل على تنظيم الموارد واستثمارها لتحقيق الأهداف المرسومة للجامعة بأفضل صورة ممكنة و بأحسن الأساليب (البديري ، 2005) .

ومن عناصر وظائف الإدارة الجامعية :

- التخطيط : هو طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من اجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة لتحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها (غنيم ، 1999) .
- التنظيم : حيث أن التنظيم كوظيفة يقوم بتنظيم ثلاثة أركان رئيسية داخل الجامعة هي :
 1. العمل.
 2. الأفراد كسلوك بشري في موقف العمل .
 3. الأنظمة (عقيلي ، 1997)
- التوظيف : تهتم هذه الوظيفة باختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية.
- التوجيه : يهتم بإرشاد وتحفيز العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (عباس و بركات ، 2001)
- الرقابة : " متابعة العمليات للتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة وإدراكها في وقتها المحدد ، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يتم معالجتها والوصول إلى اكبر كفاءة ممكنة " (البديري ، 2005 ، ص 47) .

2.15.1.2. التغيير في العنصر البشري

لا يستطيع التعليم الجامعي أن يجابه التحديات الآنية والمستقبلية إلا بتنمية أعضاء هيئة التدريس على نحو يعينهم على الاضطلاع بما يتوقع منها من ادوار و مسؤوليات (بدران و دهشان ،

(2001) ، وذلك من خلال مراعاة العناصر التالية : أنماط شخصياتهم ، دوافعهم وقدراتهم ، اتجاهاتهم ومواقفهم ، فرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات (العدلي ، 1995).

وكذلك فان توفير الجو الملائم لأداء عضو هيئة التدريس لرسالته بصورة أفضل ، من خلال توفير الحياة الكريمة له ، وتوفير الوقت اللازم للبحث العلمي ، والتخفيف من الأعباء التدريسية ، الأمر الذي يتيح الوقت الكافي كي يتمكن من تحقيق التوازن بين مهمة التدريس ومهامه الأخرى والتي من أهمها الإشراف على طلاب البحث العلمي ومتابعتهم (بدران و دهشان ، 2001). وكذلك التوسع المطرد في فرص التعليم الجامعي باعتباره من حقوق الطالب المؤهل للالتحاق به ، واعتبار الجامعة هي المسؤولة عن إعداد الكفاءات البشرية العالية نحو تأسيس مجتمع المعرفة (شحاتة ، 2004). حيث يمكن النظر للجامعة من حيث إنتاجها للقوى البشرية المدربة على أنها منظمة إنتاجية . لأنها تنتج الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع (مرسي ، 2002).

3.15.1.2. التغيير الأكاديمي :

حيث تتمثل أهم التغييرات في العملية الأكاديمية في النواحي التالية :

- تأكيد التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي .
- تمكين الطالب من التزود بالمعرفة من مختلف مصادرها المتاحة ، بم فيها توظيف تكنولوجيا المعلومات ، دون الاقتصار على مصدر واحد فيما عرف بالكتاب الجامعي (شحاتة ، 2004).
- الأخذ بالتقنيات الحديثة في طرق التعليم والتعلم .
- تحديث طرق واستراتيجيات التدريس بحيث لا تقتصر على الطرق التقليدية (المحاضرة) و إنما تمتد لتشمل استخدام استراتيجيات فاعلة ، تهتم بالإبداع و استقلالية التفكير وإتاحة فرص التعلم الذاتي.
- التحديث المستمر للمناهج والمقررات الدراسية بحيث تلاحق تفجر المعرفة .
- الاهتمام بالتقويم المستمر لكل جوانب العملية التعليمية .

4.15.1.2. التغيير المادي :

- و تضم كل الإمكانيات والتسهيلات المادية من أبنية و معدات وتجهيزات ومختبرات .
- العمل على توفير الدوريات العلمية والمراجع الأساسية والكتب الحديثة بالمكتبات الجامعية بما يمكن عضو هيئة التدريس من الاطلاع على المعارف الجديدة في مجال تخصصه (بدران ودهشان ، 2001).

5.15.1.2. التغيير التقني والمهني :

- تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العالمية والمحلية ذات الصلة بتخصصه الأكاديمي حتى يتم له تبادل الخبرات مع زملاء آخرين في نفس تخصصه.
- عقد دورات تدريبية أو ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على الجديد في مجال البحث العلمي ومهاراته .
- البحث عن صيغ لتقويم أداء عضو هيئة التدريس (بدران ودهشان ، 2001).
- فتح قنوات لتوثيق الصلات بين قطاع التعليم الجامعي وقطاعات المجتمع (شحاتة ، 2004)

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات العربية :

1.1.2.2. دراسة أبو حمديّة (1994) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن " ، وهدفت إلى التعرف على اثر تعود العاملين على أعمالهم ، والعلاقات الجيدة بين العاملين ، نظام المعلومات في عملية التغيير ، ومدى مشاركة العاملين في عملية التغيير على مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي ، والتعرف على مستويات استجابة العاملين في مقاومتهم للتغيير التنظيمي نسبة إلى متغيرات العمر ، والجنس ، ومدة الخبرة في العمل ، والتحصيل التعليمي و المستوى الوظيفي في الهيكل الإداري ، وطبيعة العمل الذي يقوم به العاملون (مهني متخصص ، إداري ، فني ، إجرائي) ، والتعرف على مصدر التغيير داخلياً و خارجياً ، والتعرف على السياسات التي تتبعها الشركات التي شملتها العينة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والبالغ عددهم (19171) ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تعود العاملين على أداء أعمالهم ، والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين ، ونظام المعلومات ، في عملية التغيير و بين مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي نسبةً لمتغيرات العمر ، وطبيعة العمل ، الذي يقوم به العاملون (مهني ، متخصص ، إداري ، فني) ، واعتبر العاملون التغيير التكنولوجي والظروف الاقتصادية من أهم المصادر الخارجية للتغيير التنظيمي ، وان دوران العمل أهم مصدر داخلي للتغيير التنظيمي ، وان الرؤساء هم المقاومون الرئيسيون . وكانت أهم السياسات التي تتبعها الشركات التي شملتها العينة في التعامل مع مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي هي سياسة التدريب .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحديد اثر أي عملية للتغيير التنظيمي الذي ستقوم به الشركة على العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، وإجراء دورات تدريبية مستمرة للعاملين تغني معرفتهم بالعمل، وتفعيل نظم المعلومات في عملية التغيير التنظيمي ، ودراسة المتأثرين بالتغيير ديموغرافياً ونفسياً لأجل بناء إستراتيجية تغيير مقبولة ومرغوبة من قبلهم ، واخذ تخصصات العاملين بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجية التغيير ، وزيادة توعية العاملين بأهمية ودور التغيير التكنولوجي وأثره على

المنظمة التي يعملون بها ، وان تركز الدورات التدريبية على البعد التكنولوجي في التغيير الإنساني.

2.1.2.2. دراسة منصور (1995) :

بعنوان " اتجاهات المعلمين والمشرفين ومديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى نحو برامج خطة التطوير التربوي " ، وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المعلمين والمشرفين ومديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى نحو برامج خطة التطوير التربوي بأبعادها المختلفة ، ومدى تطوير المعلمين وتحسين البيئة التعليمية ، وتكوين اتجاهات ايجابية نحو التعليم المهني وتنمية التفكير العلمي وتطوير المناهج والكتاب المدرسي والبناء المدرسي ، ومدى استخدام تقنيات التعلم. وتكونت عينة عشوائية من (268) معلماً ومديراً ومشرفاً من مدارس عمان الكبرى ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستبانته مكونة من (78) فقرة لقياس أبعاد برنامج خطة التطوير التربوي ، وتطوير المناهج والكتاب المدرسي ، والبناء المدرسي ، وتقنيات التعليم ، ونظام الامتحانات ، ونوعية التعليم ، وطرائق وأساليب التدريس ، .

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المعلمين والمشرفين ومديري المدارس نحو برامج خطة التطوير التربوي كانت متدنية ، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات نحو مخطط استخدام تقنيات التعليم ، بينما لم يظهر أي فروق إحصائية لمجالات خطة التطوير التربوي الأخرى ، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الخبرة على الأبعاد التالية : تطوير المناهج ، والكتاب المدرسي، ونظام الامتحانات ، ونوعية التعليم ، وطرائق وأساليب التدريس. بينما لم يظهر أي فروق إحصائية على أبعاد خطة التطوير التربوي ، والبناء المدرسي ، والإدارة التربوية.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في برامج خطة التطوير التربوي بحيث تركز على رغبات المعلمين والمشرفين والمديرين من اجل تحقيق الأهداف التربوية ، وإيجاد برامج وأنماط جديدة لتدريب المعلمين والمشرفين والمديرين ، على أن يتم الاهتمام بدعم النمو والتوجيه الذاتي لديهم ، وتنمية التفكير الإبداعي ، واعتبار المتعلم محور العملية التعليمية.

3.1.2.2. دراسة اللوزي (1997) :

بعنوان " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " ، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، وعلى العوامل الفاعلة والمؤثرة في تحديد هذه الاحتياجات كالجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، والعمر ، والمسمى الوظيفي ، والخبرة ، وتكونت عينة الدراسة من (603) فرداً من المؤسسات التابعة للقطاع الحكومي في الأردن ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، و الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى مستوى ايجابي لاتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير هو مجال التكافؤ ، أما أدنى مستويات اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير هو في مجال السببية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ، ولمتغير الحالة الاجتماعية ، ولمتغير المؤهل العلمي ، ولمتغير المسمى الوظيفي .

و أوصى الباحث من اجل إنجاح التغيير لا بد على الإدارة من استخدام مبادئ التعاطف مع العاملين ، و قيام الإدارة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير وتجديد العلاقة مع العاملين ، وتغيير الهياكل التنظيمية التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء ، و إجراء التعديلات المناسبة التي لا تخدم مصالح المراجعين ، و تغيير سلوكيات العاملين الخاطئة .

4.1.2.2. دراسة الجندي (1999)

بعنوان " الواقع التدريبي على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين والتدريب المأمول عليها من وجهة نظرهم ونظر رؤسائهم " ، وهدفت إلى التعرف على واقع تدريب المشرفين التربويين في فلسطين على احتياجاتهم التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين وعلى التدريب المأمول عليها من وجهة نظرهم ونظر رؤسائهم ، وعلاقته بمتغيرات : الجنس ، والمؤهل العلمي ، والمؤهل التربوي ، ومنطقة العمل ، والسلطة المشرفة ، والخبرة في مجال العمل الإشرافي ، والبحث الإشرافي . وتكون مجتمع الدراسة من (231) مشرفاً تربوياً و (25) رئيساً ، وتكونت عينة الدراسة من (156) مشرفاً و (21) رئيساً . واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن الترتيب التنازلي لمجالات الاحتياجات التدريبية ، حسب المتوسطات الحسابية على مقياس الواقع التدريبي ، من وجهة نظر المشرفين التربويين ، كما يلي : العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل ، القيادة ، التخطيط ، النمو المهني وتطوير المعلمين ، القياس والتقويم في التربية ، المناهج المدرسية ، البحث والدراسات ، وبنفس الترتيب من وجهة نظر الرؤساء ما عدا مجال التخطيط الذي جاء قبل مجال القيادة ، وترى عينة الدراسة أن المشرفين التربويين قد تدربوا على مجال العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة ، وعلى مجال البحث والدراسات بدرجة قليلة ، وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة ، في حين جاء الترتيب التنازلي للمجالات على مقياس التدريب المأمول من وجهة نظر المشرفين التربويين كما يلي : البحث والدراسات ، المناهج المدرسية ، النمو المهني وتطوير المعلمين ، القياس والتقويم في التربية ، القيادة ، العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل ، ومن وجهة نظر الرؤساء البحث والدراسات ، المناهج المدرسية ، القياس والتقويم في التربية ، القيادة ، التخطيط ، النمو المهني وتطوير المعلمين ، العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل ، وترى عين الدراسة إلى أن المشرفين التربويين بحاجة إلى التدرب على مجال البحث والدراسات بدرجة كبيرة ، وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة.

و أوصت الباحثة إلى ضرورة دراسة الاحتياجات التدريبية للفئات المستهدفة من البرامج التدريبية وتحديدها ، وإلى تدريب المشرفين التربويين على المهام والكفايات والمهارات التي أظهرت الدراسة حاجتهم الماسة إلى التدريب عليها ، وإلى تقييم البرامج التدريبية ، وإلى التعاون مع الجامعات الفلسطينية والعمل معها على ربط برامج التأهيل التربوي (دبلوم وماجستير) بالإشراف التربوي ، والعمل على زيادة مهارات الطلاب وتنمية كفاياتهم الإشرافية بإتباع أساليب تطبيقية عملية وعدم الاقتصار على الجانب النظري ، وذلك لبناء كوادر إشرافية مؤهلة يمكن الاختيار منها لوظيفة مشرف تربوي.

5.1.2.2. دراسة الشكعة (2000) :

بعنوان " اتجاهات الطلبة لدى جامعتي النجاح الوطنية وبيير زيت في فلسطين نحو ظاهرة التحديث" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات طلبة جامعتي النجاح الوطنية وبيير زيت في فلسطين نحو ظاهرة التحديث ، وتحديد دور متغير الجامعة والجنس والتفاعل بينها في التأثير على اتجاهات طلبة جامعتي النجاح الوطنية وبيير زيت نحو ظاهرة التحديث . و تكونت عينة الدراسة من (1352) طالباً وطالبة من جامعتي النجاح الوطنية وبيير زيت .

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات التحديث لدى طلبة جامعتي النجاح الوطنية و بير زيت كانت سلبية ، بالإضافة إلى وجود فروق في اتجاهات التحديث تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ، ووجود فروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة بير زيت ، ووجود تفاعل بين متغيري الجنس والجامعة لاتجاهات التحديث لصالح الإناث في جامعة بير زيت ولصالح الذكور في جامعة النجاح الوطنية .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام إدارتي جامعتي النجاح الوطنية وبير زيت باتجاهات التحديث لدى الطلبة ، وإجراء دراسة ميدانية من أجل معرفة أثر العوامل الكامنة وراء تفوق طلبة جامعة بير زيت في اتجاهات التحديث على طلبة جامعة النجاح الوطنية من جهة ، وأخرى من أجل تحديد عوامل تفوق الإناث عن الذكور في اتجاهات التحديث ، وأخرى لمعرفة وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو ظاهرة التحديث ، ودراسة أخرى طويلة تتبعية لمدة الدراسة الجامعة لتحديد أثر تلك الدراسة على اتجاهات التحديث لدى الطلبة.

6.1.2.2. دراسة أبو سمرة و قرنيح وجبر (2003) :

بعنوان " المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " ، وهدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، والتعرف على أثر متغيرات الجامعة ، والجنس ، والرتبة الأكاديمية ، والخبرة ، والعمر ، والكلية ، على هذه المشكلات ، تكونت عينة الدراسة من (185) عضو هيئة تدريسية من حملت الماجستير والدكتوراة في الجامعات الفلسطينية باستثناء جامعات غزة ، استخدم الباحثون المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مشكلات يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية بدرجة عالية (حادة) ، وأشارت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة ومتغيرات الجامعة ، والجنس ، والكلية ، بينما لا يوجد فروق لمتغيرات الرتبة الأكاديمية ، والعمر ، والخبرة .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام وزارة التعليم العالي الفلسطينية بالتعاون مع الجامعات الفلسطينية لإيجاد الحل المناسب لمشاكل التمويل ، وان تقوم الجامعات الفلسطينية بترتيب ميزانياتها بالشكل الذي يضمن استمراريتها ، وترشيد الوظائف واستحداث التخصصات الجديدة ، ووضع

أنظمة وقوانين خاصة بتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية ، والاهتمام بالبحث العلمي ، و ربط مشاريع البحث العلمي بقضايا المجتمع ، و إلى ضرورة قيام الجامعات بدورات تدريبية في مجال الإدارة والقيادة ، و إجراء دراسات للتعرف على احتياجات التأهيل التربوي في الجامعات الفلسطينية ، و أن تقوم جامعة القدس المفتوحة بتوفير مستلزمات التعليم عن بعد .

7.1.2.2 . دراسة خليل (2003) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية " ، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية ، والى تحديد اثر متغيرات (الجنس ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والمركز الوظيفي) على اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية . وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (2065) موظفاً باستثناء العاملين في الوظائف الخدماتية العامة (كالسائقين ، والأذنة ، والمراسلين ، والحراس) . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة الى ان اتجاهات العاملين نحو مجالات التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً كما يلي : مجال التغيير السلوكي ، ويليه مجال التغيير التكنولوجي ، ويليه مجال التغيير الهيكلي . أما العوامل المؤثرة على الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي فكانت مرتبة تنازلياً كما يلي : مجال العوامل الشخصية ، ويليه مجال العوامل البيئية الخارجية ، ويليه مجال عوامل المناخ التنظيمي ، ويليه مجال العوامل المعلوماتية ، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية ، و إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال العوامل المعلوماتية لصالح الدبلوم والبكالوريوس ، و إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية يعزى لمتغير الخبرة. و إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في

مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية في مجال التغيير التكنولوجي لصالح الموظف ورئيس القسم.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة إتباع سياسة موضوعية وعملية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والفئوية والحزبية ، من اجل ترسيخ سياسة فعالة للتوظيف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وإتباع العدالة في الترقيات بناءً على الكفاءة والانجاز في العمل ، و إتباع الإدارة بالأهداف وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صناعة القرار ، وتطوير أساليب العمل وإدخال الأجهزة الحديثة من اجل تقديم خدمات أفضل للجمهور ، وعقد الدورات التدريبية لتطوير العاملين .

8.1.2.2. دراسة العمارة (2003) :

بعنوان " المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة : دراسة ميدانية في جامعة الإسراء الخاصة في الأردن " ، وهدفت إلى التعرف على المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء ، والتعرف مدى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالمشكلات الأكاديمية التي تواجههم تعزى لمتغيرات الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي ، والكلية ، والتخصص ، وتكونت عينة الدراسة من (171) عضو هيئة تدريسية من جامعة الإسراء الخاصة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

توصلت الدراسة إلى أن هناك مشكلات أكاديمية حادة تواجه أعضاء الهيئة التدريسية ، وكانت أكثر المشاكل حدة في مجال الطلبة ، و اقل مجال كان المشاكل التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية ، وأشارت الدراسة إلى انه لا يوجد فروق لمدى شعور أعضاء الهيئة التدريسية بالمشكلات الأكاديمية التي تواجههم تعزى لمتغيرات الخبرة التدريسية ، والمؤهل العلمي ، ونوع الكلية ، والتخصص ، بينما توجد فروق تعزى لمتغير الجنس .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام إدارة الجامعة بتخفيف الأعباء التدريسية لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى إصدار مجلة علمية محكمة ، وان تعمل على توفير الدعم المالي والمعنوي ، والعمل على إشراك أعضاء الهيئة التدريسية بالمؤتمرات والندوات العلمية ، وأن تعمل على توفير الأجواء النفسية المريحة لأعضاء الهيئة التدريسية ، والعمل على استحداث مركز للدراسات ، وإعادة النظر

في آلية قبول الطلبة وتقويمهم ، وربط مكتبة الجامعة بشبكة المعلومات الدولية ، وتحسين طرق التدريس والتقويم .

9.1.2.2. دراسة الهيئي (2003) :

بعنوان " عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها - دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والاسمنت والبوتاس الأردنية " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في الشركات المبحوثة ، والتعرف إلى نتائج التغيير المختلفة التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير ، والتعرف على مستوى إدراك مجتمع الدراسة لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك ، والتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد صانعي القرار في المؤسسات المبحوثة ، وتكونت عينة الدراسة من (290) فرداً ممن يشغلون رئيس شعبة ورئيس قسم ومساعد مدير ومدير ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية كان مرتفعاً إلا أنها اقل من مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الخارجي ، وبينت أن مستوى إدراك المبحوثين كان مرتفعاً في معظم مجالاته كتطوير الهيكل التنظيمي وأساليب العمل المستخدمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وغيرها ، ويوجد علاقة بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية وبين نتائج التغيير ، ويوجد علاقة بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية وبين مستوى إدراك عملية التغيير .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام الشركات المبحوثة إلى تهيئة الإداريين لقبول التغييرات التي قامت بإحداثها وإشراكهم في جميع خطط التغيير التي سوف تقوم بها ، كما أن على إدارة هذه الشركات تشجيع الإداريين على المبادأة والتطوير والإبداع لما لهو من اثر ايجابي على عملية التغيير ، وعلى الشركات الأردنية الأخرى الاستفادة من تجارب هذه الشركات .

10.1.2.2. دراسة النوباني (2003) :

بعنوان " العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن " ، وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ، ومستوى التزامهم التنظيمي من

وجهات نظرهم ، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين ، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن ومعرفة اثر كل من المستوى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، والإقليم والخبرة الإدارية على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم ، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ، ومستوى التزامهم التنظيمي . واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات . وتكونت عينة الدراسة من (479) مدير تربية ومشرف تربوي ومدير مدرسة ثانوية في أربع عشرة مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية وفقاً لعددتها في ثلاثة أقاليم : (الشمال ، والوسط ، والجنوب) وبنسبة 50% .

وتوصلت الدراسة إلى : ان ترتيب مصادر قوة القادة التربويين في الأردن مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها كانت : الإقناع وإدارة الصراع ، ثم الثوابية ، ثم الخبرة ، ثم المرجعية ، ثم الشرعية ، ثم المعلومات والمكانة الاجتماعية ، ثم القسرية . كما أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت ايجابية ، كما أظهرت ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً ، كما أظهرت الدراسة إلى أن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي كانت ايجابية ودالة احصائياً ، و أن العلاقة بين اتجاهاتهم نحو لتغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي كانت ايجابية ودالة إحصائياً . كما أظهرت الدراسة أن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم تعزى للمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي ، والإقليم ، والخبرة الإدارية . و أن ثمة فروقا ذات دلالة إحصائية لاتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي و الإقليم .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة عقد دورات للعاملين بالقيادة التربوية وتوجيههم نحو مصادر القوة غير الرسمية كأساس للعمل القيادي وإشراك قادة الميدان بالتغيير وإعطائهم حوافز تميزهم عن أمثالهم في المنظمات الأخرى للحصول على مستوى التزام أعلى . واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

11.1.2.2. دراسة أبو دقة (2004) :

بعنوان " التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي " ، وهدفت هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين عملية التقويم والنوعية في مؤسسات التعليم العالي . وتم مناقشة ذلك من خلال عرض موسع لمفهوم النوعية وتطوره خلال العقود الأخيرة ، وكذلك تطور مفهوم النوعية في

مؤسسات التعليم العالي ، بالإضافة إلى مناقشة مفهوم التقويم وعلاقته بعملية تعلم الطلبة ، وارتباط ما يقوم به عضو هيئة التدريس من عمليات تعليم وتعلم وتقويم مخرجات التعليم ككل .

وتوصلت الدراسة إلى أن الهدف المرجو من العملية التعليمية هو تحقيق المخرج من العملية التعليمية . والنوعية مرتبطة دائماً بحجم ونوعية البيانات والمعلومات التي تجمع بشكل مستمر وتستخدم كتغذية راجعة لعمليات التحسين .

وأوصت الباحثة في نهاية الدراسة الاهتمام بعمل برامج لتقويم مخرجات التعلم على مستوى المساق والبرامج والجامعة في المؤسسات الأكاديمية في فلسطين مع مراعاة الواقع الفلسطيني. و الاهتمام بتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس في مجال التقويم التربوي من حيث: استخدام أدوات قياس وتقويم متنوعة تركز على تعلم الطلبة، واستخدام أدوات قياس متنوعة لقياس كل المجالات (النفسية الانفعالية والاجتماعية .. الخ)، مع التركيز على الإتقان والاستفادة من التغذية الراجعة المستمرة عند إجراء أي تعديلات أو تطوير. وكذلك نشر ثقافة التقويم والنوعية والمبادئ المتعلقة بذلك بين أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على ممارسة التقويم كجزء من عملية التعليم والتعلم، وليس كجزء إضافي لعملية التعليم والتعلم. بالإضافة إلى الشروع في إنشاء مركز وطني مستقل للقياس والتقويم في فلسطين يشترك فيه المختصون من الجامعات الفلسطينية والخبرات ذات الكفاءة العالية في هذا المجال. ليساعد هذا المركز في تقنين وتطوير اختبارات القبول والاستعداد والتمويل وغيرها، والتي يمكن أن تستخدمها الجامعات وخاصة عند قبول الطلبة الجدد.

12.1.2.2. دراسة أبو فارة (2004) :

بعنوان " دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس " ، وهدفت الدراسة إلى استقصاء وتحليل واقع تطبيق مفاهيم وأسس وعناصر ضمان الجودة في جامعة القدس لتحقيق ضمان جودة التعليم الجامعي فيها ، بالإضافة إلى تطوير أداء الجامعة من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات . وتكونت عينة الدراسة من (28) فرداً من الإداريين ، واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة العليا في جامعة القدس تهتم بصورة نسبية (أعلى من المتوسط بقليل) بتحقيق ضمان جودة خدماتها التعليمية من خلال مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى

تطوير جودة خدماتها التعليمية ، و أن نظام ضمان الجودة في الجامعة لا يزال دون المستوى المتوقع ، أن الجامعة تبذل جهودا وممارسات ترفع من مستوى ضمان جودة المدخلات، غير أن هذه الجهود والممارسات لا تزال غير كافية ، و أن هناك تدنيا ملحوظا في مستوى جودة عمليات التعليم الجامعي.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل نظام ضمان الجودة في الجامعة من خلال التركيز على تجنب نقاط الضعف في هذا النظام ، بالإضافة إلى التركيز على تحقيق ضمان جودة المدخلات، إذ أن المدخلات هي من الأسس التي تحقق ضمان جودة العمليات وجودة المخرجات، إن التركيز على ضمان جودة المدخلات غير كاف، وينبغي التركيز على ضمان جودة عمليات التعليم الجامعي استكمالاً لضمان جودة النظام التعليمي، تطوير وتنمية نقاط القوة في العمليات، ومعالجة نقاط الضعف ، واستكمال نظام جودة التعليم الجامعي من خلال التركيز على جودة التحصيل وجودة المخرجات.

13.1.2.2. دراسة أيوب (2004) :

بعنوان " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى ، ومدى اختلاف درجة ممارسة التعلم التنظيمي ، وتسليط الضوء على العلاقة بين ممارسة التعلم وبين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي ، والتعرف على اثر وجود خطة للتعلم في نجاح التغيير التنظيمي ، وتكونت عينة الدراسة من (162) من العاملين في المنشآت السعودية الكبرى ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و الاستبانة كاداه لجمع المعلومات والبيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن المنشآت نجحت بشكل فوق المتوسط في التخطيط للتعلم التنظيمي فيها ، والمنشآت حققت نجاحاً معتدلاً في اعتماد البيئة التنظيمية الملائمة التي تدعم التعلم ، ودعم الإدارة العليا لعملية التعلم التنظيمي يميل للارتفاع ، والنشاط الاقتصادي له تأثير في درجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت ، وعدم وجود فروق بين درجة ممارسة التعلم التنظيمي وبين نوع ملكية المنشآت ، وتزداد درجة ممارسة التعلم بازدياد حجم المنشآت مقاساً بمبيعاتها ، وبينت أن قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي بنجاح تفوق الدرجة المتوسطة ، وهناك علاقة بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي في منشآت الدراسة وبين ممارسة التعلم التنظيمي ، والإدارة

العليا كانت تهتم بوضع خطة محددة للتدريب والتعليم في المنشأة مما أسهم في نجاح التغيير الاستراتيجي .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بوضع سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي والاستراتيجي ، وتدعيم عملية التعلم والعمل على التخطيط للتغيير بطريقة مدروسة ، والعمل على التقويم التوجيهي لتطبيق التغيير الاستراتيجي من خلال المتابعة والتقويم ، وتأمين البيئة المساندة للتعلم التنظيمي وإنشاء مراكز للمعرفة والتعلم ، وإجراء دراسات مستقبلية لها علاقة بالموضوع المدروس .

14.1.2.2. دراسة الحولي (2004) :

بعنوان " تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني " ، وهدفت إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني ، ومدى الإلمام بمفهوم جودة التعليم ، بالإضافة إلى اقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني ،استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم العالي الفلسطيني يشغل وضعا فريداً ومميزاً في مجموع نظم التعليم العالي الدولية، إذ يلتحق حوالي 2% من جميع الفلسطينيين بالتعليم العالي، ويبلغ معدل الالتحاق الإجمالي بالتعليم العالي الفلسطيني في جيل 18 إلى 24 عاماً أكثر من 15%. وأن أهم متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية تتمثل بدعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها. والى جود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الفئات المستهدفة وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها. ومنح العاملين الثقة والتشجيع على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة. بالإضافة إلى الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية ، وإنشاء المركز الوطني لتطوير التعليم الجامعي بالإضافة إلى تعزيز البحث العلمي بالجامعات الفلسطينية وإنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي و تحقيق مفهوم المعاصرة في التعليم والوظيفية في البرامج المقدمة وكذلك رفع نسبة القبول في الجامعات الفلسطينية إلى 65%.

15.1.2.2. دراسة شاهين (2004) :

بعنوان " التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي " ، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أدوار أعضاء هيئة التدريس الجامعي بالإضافة إلى عرض العلاقة بين جودة النوعية وجودة أعضاء الهيئة التدريسية، مع التركيز على أهمية ودور التطوير المهني في تحقيق جودة النوعية في التعليم العالي واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والخبرات ونتائج الدراسات والاتجاهات في هذا المجال.

وتوصلت الدراسة إلى أن أدوار عضو هيئة التدريس تنحصر بشكل عام في التدريس والتقويم، والإرشاد والتوجيه والتأليف والترجمة والتطوير المهني وخدمة المجتمع والبحث العلمي وتم تصنيفها في أربعة مجالات رئيسة تتعلق بالطلاب، والمؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي ودوره تجاه نفسه، أما بخصوص متطلبات الجودة وعلاقتها بأعضاء الهيئة التدريسية تبين أن جودة النوعية تتطلب جودة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً في تحقيق الجودة وذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات . وأشارت الدراسة إلى وسائل التطوير المهني، وأهمية التطوير المهني في رفع مستوى المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظومة التعليمية، لاسيما وأن التطوير المهني ينعكس إيجاباً على تطوير مستويات الأداء في مختلف المجالات، وتحقيق الالتزام والمسؤولية الفردية وتأكيد روح العمل الجماعي، وتشكل هذه العناصر أساسيات المسؤولية الفردية والجماعية في تحقيق جودة التعليم، ولهذا فإن التطوير المهني مطلب لتحقيق الجودة وبدونه فإن تحقيق الجودة سيكون أمراً صعباً ولن يتحقق الأداء المرغوب المنسجم مع متطلبات الجودة.

16.1.2.2. دراسة العنزي (2004) :

بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين " ، وهدفت إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، وبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة مرور الرياض والبالغ عددهم (628) . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، و الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) ، تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي ، وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل التنظيم الحالي ، وضعف عمليات الضبط المروري وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود مواقف ايجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي ، وان التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسين في أداء العاملين . وأظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من الموقف نحو التغيير التنظيمي يعزى لمتغير العمر ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية من الموقف نحو التغيير التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، والى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة توفير الثقافة التنظيمية الملائمة ، التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي ، من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد قيمها على أهمية التجديد والإبداع والوقوف على مواطن القوة والضعف في التغيير التنظيمي ، و ضرورة تدريب العاملين على مهام الإدارة العامة للمرور في إدارة مرور الرياض ، و إلى ضرورة إشراك جميع العاملين في عملية التغيير التنظيمي ، وضرورة دعم الدراسات العليا في إدارة مرور الرياض ، والاستفادة من ذوي الخبرة الطويلة للمساعدة في عملية التغيير التنظيمي.

17.1.2.2. دراسة البلوي (2005) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي " ، وهدفت إلى التعرف على الأسباب التي أدت تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال مالي وأداري ، كما هدفت إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي والتعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي ، بالإضافة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقاً لخلفياتهم الوظيفية . وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مقر رئاسة الطيران في جدة والبالغ عددهم (410) موظفاً. واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج

وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب داخلية تتمثل في (الروتين في تنفيذ المهام وتأخر الترقيات للعاملين) وأسباب خارجية تتمثل في (تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه العالمي نحو التخصص ، بالإضافة إلى أن الموظفين يتوقعون الحصول على العديد من المزايا والمكاسب المادية وأهمها زيادة المرتبات وتحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين وأسرهم ومنح بدلات سكن لهم. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن التقاعد المبكر للعاملين وزيادة ساعات العمل من أهم المشاكل التي من الممكن أن تنجم عن هذا التغيير التنظيمي . وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي تعود للمتغيرات التالية (العمر ، طبيعة العمل ، والخبرة) ، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن حدوث التغيير التنظيمي تعود للمتغيرين (المرتبة وعدد الدورات التدريبية) ، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المزايا المكاسب الوظيفية المتوقعة بعد حدوث التغيير تعود للمتغيرين (العمر والمستوى التعليمي) ، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المشكلات التي قد تنجم بعد حدوث التغيير التنظيمي تعود للمتغيرات التالية (العمر ، وطبيعة العمل ، والخبرة) .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاستعانة بخبراء التغيير التنظيمي من داخل المنظمة وخارجها ، والى ضرورة إشراك الموظفين في عملية التغيير التنظيمي ، وإعادة هيكلة الطيران لتتوافق مع المهام والأهداف الجديدة ، وتوضيح الأهداف الجديدة للموظفين وإطلاعهم على كل جديد ، محاربة الشائعات وكل ما يسبب القلق للموظفين ، وتفعيل مجلة الطيران المدني الدورية لنشر المعلومات والدراسات عن أهمية التغيير التنظيمي ومستلزمات تنفيذه ، وإلحاق الموظفين في هيئة الطيران المدني بدورات تدريبية تتناول قضايا التغيير والتطوير التنظيمي ، والاهتمام بإدارة التطوير الإداري في الهيئة وتزويدها بالطاقات البشرية المؤهلة وإعطائها الصلاحيات المناسبة لاختصاصها والى ضرورة الأخذ بأسباب التشغيل التجاري وتنوع مصادر الدخل للهيئة ، والتدرج في تطبيق التخصصية . والى ضرورة الاهتمام بموضوع التغيير التنظيمي وإجراء دراسات حوله وعلاقته مع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي أو الأداء .

18.1.2.2 . دراسة الحيح (2005)

بعنوان " معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الواقعية والمأمولة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين في محافظتي الخليل وبيت لحم " ، وهدفت إلى التعرف

إلى درجة التطبيق الحالية والدرجة المأمولة للمعايير المتبعة في اختيار مدير المدرسة ، بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات : الجنس ، والمسمى الوظيفي ، والمديرية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة . حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من (411) فرداً من المشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في جنوب الخليل ، والخليل ، وبيت لحم . واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة ، في حين كانت الدرجة المأمولة مرتفعة. وان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية ، وتقديراتهم للدرجة المأمولة ، لصالح الدرجة المأمولة ، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية تعزى لمتغيرات : الجنس ، والمديرية ، والمؤهل العلمي ، والخبرة ، والى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية حسب المسمى الوظيفي ، لصالح المديرين والمعلمين

واوصت الدراسة إلى ضرورة قيام القائمين على اختيار مديري المدارس إعادة النظر في المعايير المتبعة حالياً لاختيار مدير المدرسة ، والعمل على وضع معايير أكثر علمية ومهنية بحيث تعطي فرص أكبر لأصحاب القدرات والمهارات أثناء عملية اختيار مدير المدرسة. بالإضافة إلى التجرد واستخدام الموضوعية عند اختيار مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم ، وإجراء المزيد من البحوث التربوية حول عملية اختيار المديرين الجدد.

19.1.2.2. دراسة السويطي (2006) :

بعنوان " اتجاهات العاملين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة " ، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات المشرفين الأكاديميين المتفرغين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة، بالإضافة إلى قياس تأثير المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (العمر ، والجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، وطبيعة العمل ، والبرنامج الأكاديمي ، مكان العمل ، وموقع العمل) على اتجاهات الأكاديميين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير

التنظيمي في الجامعة ومستويات وواقع هذا التطبيق. واستخدم الباحث المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المشرفين المتفرغين في الجامعة كانت عالية في ستة عناصر ومحايدة في عنصرين من عناصر إدارة الجودة الشاملة ، بينما خلصت الدراسة إلى أن اتجاهات المشرفين الأكاديميين المتفرغين في الجامعة نحو تطبيق التطوير التنظيمي وتطبيق التغيير التنظيمي كانت مرتفعة. كما أظهرت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي لاتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (الجنس ، وطبيعة العمل ، والبرنامج الأكاديمي ، مكان العمل ، وموقع الجامعة) ، وأظهرت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الكلي لاتجاهات المشرفين الأكاديميين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي ، والعمر ، وسنوات الخبرة) .

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة ، والتحسين المستمر بعملياتها، مع التركيز على الأكاديميين المتفرغين في كل المجالات التي من شأنها رفع مستواهم الأكاديمي تماشياً مع عمليات التطوير والتغيير المستمرة محلياً وعالمياً.

20.1.2.2. دراسة الحراشة والنوباني (2007) :

بعنوان " اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير التنظيمي " ، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة التربويين في الأردن نحو التغيير ، ومعرفة أثر كل من المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والإقليم والخبرة الإدارية على اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة من (479) فرداً من القادة التربويين وهم من الرتب التالية : مدير تربوية ، مشرف تربوي ، مدير مدرسة ثانوية ، موزعين على (14) مديرية من مديريات التربية والتعليم في الأردن ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي ، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات .

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على درجة عالية من الإيجابية ، ويوجد فروق بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيري المستوى الوظيفي والإقليم، ولا توجد فروق بين اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة الإدارية .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة إشراك قادة الميدان في التخطيط للتغيير ليكونوا جزءاً منه ، وجعل عملية التغيير من أعلى إلى أسفل وبالعكس ، وتفويض أوسع لصلاحيات قادة الميدان وتقليص الإجراءات الروتينية .

وأوصت الدراسة إلى أن التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية يشكل ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي يشهدها النظام التعليمي و التغييرات المحيطة، ومنها على سبيل الخصوص تحدي النوعية، ولذلك يتحتم على مؤسسات التعليم العالي تدعيم ثقافة التطوير بين العاملين، مع الحرص على تحديد الوسائل الأنسب لخدمة هذه العملية وبمشاركة أعضاء هيئة التدريس، من أجل أن يحقق التطوير المهني أهدافه المتمثلة في تزويد أعضاء الهيئات التدريسية بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المتعلقة بجودة التعليم وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم. من خلال إنشاء مراكز للتطوير المهني للعاملين في مؤسسات التعليم العالي و اعتماد الاشتراك في الدورات التطويرية كبند من بنود سلم الترقيات في الجامعات بالإضافة إلى تعميم ثقافة الجودة والتطوير المهني بين العاملين.

21.1.2.2. دراسة المخامرة (2007) :

بعنوان " التغيير في المؤسسات التربوية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة " ، حيث تناول الباحث في هذه الورقة العلمية التغيير في المؤسسات التربوية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتغيير ، وبين الباحث إلى أن المؤسسات التربوية تنمو ، وتتطور ، وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط ، وان التغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المؤسسات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية والمنافسة في بيئة متغيرة معقدة وجرى التركيز على المحاور ذات العلاقة وأهمها مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتغيير ، وأشكال التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكيفية إدارة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يطبق في الكثير من الجامعات ، هو مدخل للتغيير الشامل فيها ويمس جميع أفرادها لغرض تعزيز قدرتها الإنتاجية والنتافسية . وأن هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق أدوات جديدة ، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في الجامعة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها ، مما يعني صعوبة تطبيق التغيير بسبب ظهور مقاومة التغيير ، والتي ينبغي على إدارة الجامعة وضع العلاج لها.

وأوصى الباحث إلى ضرورة تطبيق الجامعات الفلسطينية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وتبنيه كمدخل للتغيير لمواجهة التحديات .

2.2.2. الدراسات الأجنبية :

1.2.2.2. دراسة (Drew and Smith , 1995)

بعنوان "المؤسسة المتعلمة : إستراتيجية تحسين المؤسسة " ، حيث أشار الباحثان إلى أن الأشخاص القائمين على التغيير التنظيمي بإمكانهم مساعدة المؤسسات الراغبة في التغيير على القيام بذلك من خلال تبني سياسة تحسين المؤسسة ، بمعنى أن المؤسسة التي تريد إحداث تغيير تنظيمي فيها يجب أن تنتبه إلى أمرين ، الأول : مظاهر التغيير التنظيمي بين الموظفين وضمن الإطار التنظيمي ، أما الثاني : قدرة المؤسسة على التكيف مع هذا التغيير أو مع الظروف غير المتوقعة الحدوث أثناء عملية التغيير .

تعتبر الدراسة أن سياسة تحسين المؤسسة هي ليست ضد التغيير أو تهدف إلى تجنب التغيير ، وإنما وسيلة تساعد المؤسسة على زيادة مرونة الاستجابة لديها لهذا التغيير حتى تتماشى معه ، وحتى يتم تطبيق هذه السياسة يجب دراسة واقع المؤسسة لمعرفة قدرتها وتأثير التغيير على واقعها الحالي .

تعتمد الدراسة على تطبيق منهج الحدود الثلاث أو الدوائر الثلاث والتي ترتبط بينها بعلاقة تبادلية تسهم في النهاية في تكيف المؤسسة للتغيير ، وهذه العوامل الثلاث هي : التركيز : ويعني وجود رؤية واضحة حول التغيير المستقبلي والواقع الموجود في المؤسسة حالياً ، والرغبة : وتعني وجود الرغبة بإحداث التغيير وهذا بالتالي يمنع حدوث معارضة أو شذوذ عن النتائج المتوقعة ، والقدرة : وتعني استغلال القدرات المميزة في المؤسسة لإحداث التغيير وذلك بدلاً من معارضتها له وبالتالي إعاقه التغيير .

2.2.2.2. دراسة (Macri & Tagliaventi & Bertolotti , 2001)

بعنوان "مقاومة التغيير" ، هدفت للتعرف على واقع المؤسسة وتحديد أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ، وكذلك فهم العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكون العوامل المؤثرة في المؤسسة لا تفصل الأحوال عن بعضها البعض بغض النظر عن أصلها أو مصدرها .

وطبقت الدراسة على شركة ايطالية تعمل في إنتاج المقاعد ، حيث استخدم الباحث المنهج الاستكشافي .

وإستخدم الباحث الأدوات التالي : قراءة ملفات العمل وتقييم الأداء ، المشاهدة والملاحظة ، والمشاهدة المتفاعلة ، والمقابلات .

وتوصلت الدراسة إلى : أن التغيير التنظيمي هو عملية لا يمكن تجنب معارضتها ولكن يمكن التنبؤ بها وتقليل أضرارها ، وان المؤسسة التي لا تحضر للتغيير التنظيمي مصيرها الفشل . وان الدراسة بحاجة لوقت أطول حتى تصل إلى نتائج أفضل ، وإنها مصممة لواقع اجتماعي تنظيمي واحد ولم يتم تطبيقها على واقع مختلف .

وأوصى الباحث : بعمل هذه الدراسة ولكن على مؤسسة أكبر من ناحية الكادر الوظيفي والنشاط الاقتصادي .

3.2.2.2 .. دراسة (Styhre , 2002)

بعنوان "التغيير المتعمد : نظرية التعقيد في التغيير التنظيمي" ، قام الباحث بدراسة حالة لشركة ألفا وهي تابعة لمجموعة تلكو للاتصالات ، وقد رغبت في إجراء تحسين في معرض الشركة بالطابق الأرضي ، وكان هناك خياران وهما : تدريب الموظفين الموجودين وتحسين بيئة العمل لزيادة الدافعية والانتماء المؤسسي ، أو إحضار موظفين جدد للعمل لديها .

وقامت الشركة بإتباع الخيار الثاني وهو إحضار موظفين جدد ، ولكن لعدم دراستهم للواقع الموجود في الشركة وقعوا في مشاكل مالية بسبب تراكم الإنتاج بالمخازن وعدم بيعه ، مما أدى لفصل بعض العاملين الجدد والقدامى ، وهذا يعود حسب الباحث إلى تغييرات غير ثابتة في الأداء وعدم التنبؤ بها بشكل صحيح وبالتالي خسارة الشركة ، والى عدم دراسة الواقع الذي تعيشه الشركة.

4.2.2.2 .. دراسة (Kloot , 2004)

بعنوان "المرأة والقيادة في الجامعات : دراسة حالة : لمديرات أكاديميات" ، وهدفت إلى التعرف على تجارب النساء في الجامعات الاسترالية ، وهل التحديات التي تواجه المرأة أكثر من التحديات التي تواجه الرجل في الجامعات الاسترالية ؟

أجرى الباحث مقابلات مع النساء ذوات الخبرة في الجامعات الاسترالية ، حيث تم مقابلة كل شخص عدة مرات. و أجرى الباحث أيضاً مشاركات في العديد من اجتماعات فرق الإدارة والمحاضرات .

وتوصلت الدراسة إلى : أن التحديات التي تواجه المرأة أكثر من التحديات التي تواجه الرجل في الجامعات الاسترالية ، وبينت أن النساء الموجودات في الإدارات يفضلن ترك مناصبهم أي لا يقلقن على مناصبهم ، والنساء في المستويات الدنيا في الجامعات بإمكانهن اختيار الأنشطة والتطلعات التي يبقين بعيداً عن المناصب القيادية والمشاكل التي تنشأ من أن تكون المرأة في هذا الموقع . حيث أن صغر عدد النساء وانعدام الدعم جعلهن هدف أكثر سهولة في سلوك يخضع لنوع الجنس .

5.2.2.2 .. دراسة (Randall , 2004)

بعنوان "تأثير العوامل الشخصية على تصور التغيير التنظيمي في كليات المجتمع" ، وهدفت إلى التعرف على تأثير العوامل على مفهوم التغيير التنظيمي في 12 كلية من دول الوحدة الأطلنطية ، حيث تكونت عينة الدراسة من 510 من الموظفين الفنيين .

وتوصلت الدراسة إلى : أن المجالات التي يحدث فيها تغيير ملحوظ تشمل : قيمة التغيير التنظيمي والعمليات التي تحدث التغيير ، و أن التفاهم الاستراتيجي ، وعدد سنوات الخدمة من أهم العوامل المؤثرة في التغيير .

6.2.2.2 .. دراسة (Chiper , 2006)

بعنوان "خطاب الجامعات الرومانية" ، وهدفت إلى التعرف على خطاب الجامعات الرومانية باعتباره انعكاساً لعملية الإصلاح في نظام التعليم العالي ، بالإضافة إلى اثر الاتصالات الداخلية والخارجية على التكافل والهوية المؤسسية .

استخدم الباحث منهج الاتصال الخارجي والداخلي ، ومقارنة خطاب الجامعات الرومانية مع الجامعات البريطانية والفرنسية والإيطالية والألمانية .

وأظهرت الدراسة أن خطاب الجامعات الرومانية استعمر بواسطة الخطاب الأوروبي الحديث ، وأن الاندماج مع الاتحاد الأوروبي هو عامل رئيسي يؤدي إلى التغيير في نظام التعليم الروماني ، وبينت الدراسة تقارب خطاب الجامعات الرومانية مع الجامعات البريطانية والفرنسية والألمانية بسبب دراسة العلماء الرومانيين فيها .

7.2.2.2 . دراسة (Havens , 2006)

بعنوان "مراكز التطوير التعليمي : من التطوير التعليمي إلى التطوير التنظيمي" ، وهدفت إلى دراسة دور مراكز تطوير التعليم وقدراتها على الاطلاع بدور أوسع نطاقاً وأكثر تركيزاً في تطوير النوعية والتنظيمية في الدنمارك والنرويج .

استخدم الباحث التقييم الخارجي لمراكز تطوير التعليم في الدنمارك والنرويج ، واستعراض الدراسات السابقة .

توصلت الدراسة إلى : أن الجامعات والكليات تعالج قضايا نوعية في صورة اشمل وبطريقة منظمة، وهذا يشير إلى أن ثمة أسباب قوية للمؤسسات للمساعدة والمساعدة في التغيير ، وبينت أن مراكز تطوير التعليم في طريقها للتحويل من مجرد نشاط تقني يركز على كيفية أن يصبح الأفراد معلمين أكفاء ، إلى وجود تركيز أوسع في المنظمة على الأطر والهيكل الأساسية المحيطة بالتعليم والتعلم.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على توسيع محور تطوير التعليم وربطه بعمليات ذات علاقة بالنوعية التنظيمية ، وضمان الجودة ، والتغيير التنظيمي .

8.2.2.2 . دراسة (Winchester & Lorenzo & Browning , 2006)

بعنوان "الترقيات الأكاديمية للنساء في الجامعات الاسترالية" ، وهدفت إلى دراسة اختبار الفرضية القائلة أن التمثيل المتدني للنساء في الجامعات الاسترالية يعكس المعوقات أمام عملية التنمية الأكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى : أن معدل تقدم النساء في المستويات العليا تغير تدريجياً بالاتجاه الإيجابي من بداية التسعينيات ، وان ترقيات النساء تشير إلى أن هناك ممارسات جيدة عموماً في هذا المجال وان هناك معدلات سليمة لإنجاح النساء اللواتي يتقدمن للترقية ، و أن الجامعات التي تتبنى ثقافة لدعم تنمية النساء توفر بيئة مساعدة على تحقيق المساواة بين الجنسين والتي من شأنها تخفيض الحواجز من أجل تعزيز المسار الوظيفي للمرأة .

9.2.2.2 .دراسة (Vaughan , 2007)

بدراسة بعنوان "آفاق التعليم المختلط في التعليم العالي"، وهدفت إلى استكشاف فوائده وتحديات التعليم المختلط في التعليم العالي وذلك من وجهة نظر الطلاب والأكاديميين والإدارة .

وتوصلت الدراسة إلى : أنه من وجهة نظر الطلاب فان التعليم فيه مرونة في الوقت ونتائج التعليم فيه أفضل ، أما من وجهة نظر الأكاديميين فان التعليم يمنح فرص اكبر لتفاعل المعلم مع الطلاب ويعزز المرونة في التعليم والتعلم ، أما من وجهة نظر الإدارة فان هذا التعليم يعزز سمعة المؤسسة ويقلل من التكاليف التشغيلية .

10.2.2.2 .دراسة (Ikoya , 2007)

بعنوان "اللامركزية في إصلاحات التطوير التعليمي في نيجيريا : من منظور مقارن" ، وهدفت إلى تقييم الامتثال لقوانين اللامركزية في التعليم ، ومعرفة ما إذا كانت المنظمات المحلية والبلدية والقروية أنشأت وفقاً لإحكام اللامركزية ، ومعرفة ما إذا كانت العضوية لإنشاء المجالس تشكل وفقاً للقانون على الصعيدين المحلي والقروي .

استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ، حيث وزعت على أصحاب المصلحة في قطاع التعليم بين عامي (2003-2005) ، شارك فيها الرجال والنساء ومديري المدارس والمعلمين والتجار والسياسيين وقادة المجتمعات المحلية وآخرون من الضواحي والمناطق الحضرية والريفية من البلاد في نيجيريا .

وتوصلت الدراسة إلى : انخفاض الامتثال لقوانين اللامركزية ولإنشاء مجالس ولجان للتعليم بشكل عام ، ومستوى الامتثال للامركزية في الإصلاحات التعليمية يبدو أعلى في المستويات المحلية ،

وبينت أن المرأة والزعماء الدينيين والشباب ورؤساء القرى غير ممثلين في اللجان ، وان الهياكل الأساسية وتحديد المهام في المنظمات المحلية والبلدية والمجالس القروية تعتمد على اللامركزية.

3.2.2. تعليق على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة منها

من العرض السابق للدراسات السابقة ، يمكن إجمال جوانب استفادة الدراسة منها فيما يلي :

- استعرض الباحث العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، حيث تناولت تلك الدراسات التغيير التنظيمي من زوايا مختلفة ، وأساليب مختلفة لتطبيقه ومعالجة مقاومة تطبيقه ، فان ذلك لا يعني أن تلك الدراسات قد نجحت في تقديم حلول جذرية للتعامل مع التغيير التنظيمي من جوانبها المختلفة وفقاً لاهتمامات البلدان المعنية بها .
- توصلت معظم الدراسة السابقة إلى ضرورة تطبيق التغيير التنظيمي في الجامعات، لأنه يعود بالنفع عليها .
- ساعدت الباحث في بناء أداة الدراسة .
- ساعدت الباحث في التعرف على بعض الأمور منها المنهجية العلمية المتبعة ، والأدوات المستخدمة فيها ، وطرق معالجة المعلومات ، والأساليب الإحصائية المستخدمة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

حاولت هذه الدراسة التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من جهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، ومعرفة اثر المتغيرات الشخصية على ذلك ، بالإضافة إلى تحديد معوقات التغيير التنظيمي في تلك الجامعات.

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتلاءم مع أهداف الدراسة وطبيعتها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة شهادة الماجستير والدكتوراة المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعات الخليل ، بوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم ، ذكوراً وإناثاً والبالغ عددهم حسب إحصائيات شؤون الموظفين (335) عضو هيئة تدريس في الفصل الأول من العام الدراسي 2007 / 2008 وذلك كما هو موضح في جدول (1.3)

جدول 1.3 : توزيع أفراد المجتمع حسب الجامعة والمؤهل العلمي

المجموع	المؤهل العلمي		الجامعة
	دكتوراة	ماجستير	
131	89	42	الخليل
114	51	63	بوليتكنك فلسطين
90	49	41	بيت لحم
335	189	146	المجموع

3.3 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة بناءً على حجم مجتمع الدراسة ، حيث قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (335) عضو هيئة تدريس في جامعات الخليل ، و بوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم ، إلا أن عدد الاستبانات المستردة بلغ (193) أي ما نسبته (57.61 %) من مجتمع الدراسة . وتم التعامل مع الاستبانات غير المستردة وعددها (142) كاستبانات مفقودة ، وبناءً على ذلك تم اعتماد الاستبانات المستردة على أنها عينة الدراسة ، وجدول (2.3) يبين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة .

جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ، والجامعة ، والمؤهل العلمي والكلية ، والخبرة ، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، والعمل في موقع إداري.

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
		الجنس	الجامعة
90.67	175	ذكر	الجامعة
9.33	18	أنثى	
100	193	المجموع	
37.82	73	الخليل	الجامعة
32.12	62	بوليتكنك فلسطين	
30.06	58	بيت لحم	
100	193	المجموع	

يتبع جدول 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ، و الجامعة ، و المؤهل العلمي ، و الكلية ، و الخبرة ، و الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، والعمل في موقع إداري.

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
48.19	93	ماجستير	المؤهل العلمي
51.81	100	دكتوراة	
100	193	المجموع	
46.11	89	علمية	الكلية
53.89	104	إنسانية	
100	193	المجموع	
12.95	25	أقل من عامين	الخبرة
17.62	34	2 - 5	
15.54	30	6 - 9	
24.87	48	10 - 13	
29.02	56	أكثر من 14	
100	193	المجموع	
52.85	102	عربية	الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس
47.15	91	أجنبية	
100	193	المجموع	
29.53	57	نعم	العمل في موقع إداري
70.47	136	لا	
100	193	المجموع	

يلاحظ من (جدول 2.3) أن مجتمع الدراسة يتكون من (193) عضو هيئة تدريس من حملة الماجستير والدكتوراة من الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (الخليل وبوليتكنك فلسطين ، وبيت لحم) .

4.3 أداة الدراسة

للتعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، تم تطوير استبانة ، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع .

وبناءً على رأي المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الأداة واعدت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق (1.3).

وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني : مجالات الدراسة الخمسة بواقع (68) فقرة ، ملحق (1.3) :

المجال الأول : التغيير في مجال وظائف الإدارة بواقع (16) فقرة ، الفقرات : (1 - 16).

المجال الثاني : التغيير في مجال العنصر البشري بواقع (13) فقرة ، الفقرات : (17 - 29).

المجال الثالث : التغيير في المجال الأكاديمي بواقع (14) فقرة ، الفقرات : (30 - 43).

المجال الرابع : التغيير في المجال المادي بواقع (13) فقرة ، الفقرات : (44 - 56) .

المجال الخامس : التغيير في المجال التقني والمهني بواقع (12) فقرة ، الفقرات : (57 - 68).

الجزء الثالث : معوقات التغيير التنظيمي بواقع (15) فقرة ، الفقرات : (69 - 83).

يجاب عليها بالنسبة للواقع ومعوقات التغيير التنظيمي بتدرج ليكرت الخماسي ذي الدرجات : موجودة بدرجة كبيرة جداً ، موجودة بدرجة كبيرة ، موجودة بدرجة متوسطة ، موجودة بدرجة قليلة ، غير موجودة ، ممثلة رقمياً بعلامات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي.

أما بالنسبة للمأمول فيجاب عليها أيضاً بتدرج ليكرت الخماسي ذي الدرجات : أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً ، أن تكون موجودة بدرجة كبيرة ، أن تكون موجودة بدرجة متوسطة ، أن تكون موجودة بدرجة قليلة ، أن تكون غير موجودة ، ممثلة رقمياً بعلامات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5) على التوالي.

5.3 صدق الأداة

تحقق الباحث من صدق أداة الدراسة ، من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (15) محكماً من المختصين والخبراء حملة الدكتوراة والماجستير في الجامعات التالية : جامعة القدس / القدس ، جامعة النجاح ، جامعة القدس المفتوحة ، الجامعة الإسلامية غزة ، جامعة الخليل ، جامعة بيت لحم ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، ومن حملة الدكتوراة في وزارة التربية والتعليم العالي ، والإغاثة الزراعية ملحق (2.3) . حيث طلب منهم الحكم على فقرات الأداة من حيث ملاءمتها للدراسة ، وشموليتها لمجالات الموضوع المطروح ، ومدى مناسبة الفقرات للمجال كل حسب مجاله. وتم اعتماد الفقرات والملاحظات التي حظيت بموافقة 75 % من المحكمين .

6.3 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث معادلة " كرونباخ ألفا " وذلك كما هو واضح في جدول (3.3) .

جدول 3.3: معاملات ثبات الأداة حسب معامل الثبات " كرونباخ ألفا "

قيمة ألفا		عدد الفقرات	المجال
المأمول	الواقع		
0.89	0.92	16	وظائف الإدارة
0.79	0.87	13	العنصر البشري
0.85	0.92	14	الأكاديمي
0.86	0.93	13	المادي
0.89	0.92	12	التقني والمهني
-	0.88	15	معوقات التغيير التنظيمي
0.96	0.94	83	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في جدول (3.3) أن قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية للواقع (0.94) مقابل (0.96) للمأمول ، وهي معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة

1.7.3 المتغيرات المستقلة

- الجنس ، وله مستويان : (ذكر ، أنثى).
- المؤهل العلمي ، ولها مستويان : (ماجستير ، دكتوراة).
- الجامعة ، ولها ثلاثة مستويات : (الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، و بيت لحم).
- نوع الكلية ، ولها مستويان : (علمية ، إنسانية).
- الخبرة ، ولها خمسة مستويان : (اقل من عامين ، من عامين - 5 أعوام ، 6 أعوام - 9 أعوام ، من 10 أعوام - 13 عام ، أكثر من 14 عام)
- الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، ولها مستويان : (عربية ، أجنبية).
- العمل في موقع إداري ، ولها مستويان : (نعم ، لا) .

2.7.3 المتغير التابع

وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، ونحو تحديد معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

8.3 إجراءات توزيع الدراسة .

1. الحصول على إفادة الطالب من جامعة القدس ملحق (3.3).
2. حصر مجتمع الدراسة من خلال دائرة شؤون الموظفين في جامعات الخليل ، وبوليتكنك فلسطين ، بيت لحم.
3. تم اختيار جميع أعضاء الهيئة التدريسية كمجتمع دراسة من اجل توزيع الاستبانة.
4. جمع الاستبانة بعد توزيعها على مجتمع الدراسة.
5. تبويب البيانات وترميزها و إدخالها إلى الحاسوب.

9.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة ، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب ، وقد أدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة ، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية ، حيث أعطيت الإجابات

موجودة بدرجة كبيرة جداً للواقع ومعوقات التغيير التنظيمي وأن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً للمأمول 5 درجات ، و موجودة بدرجة كبيرة للواقع ومعوقات التغيير التنظيمي وأن تكون موجودة بدرجة كبيرة للمأمول 4 درجات ، وموجودة بدرجة متوسطة للواقع ومعوقات التغيير التنظيمي وأن تكون موجودة بدرجة متوسطة للمأمول 3 درجات ، و موجودة بدرجة قليلة للواقع ومعوقات التغيير التنظيمي وأن تكون موجودة بدرجة قليلة للمأمول درجتين ، و غير موجودة للواقع ومعوقات التغيير التنظيمي وأن تكون غير موجودة للمأمول درجة واحدة .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات ، باستخراج الأعداد ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية . وقد فحصت الفرضيات عند المستوى ($\alpha = 0.05$)، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية : اختبارات ، واختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك حاسوبياً ، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول من وجهات أعضاء الهيئة التدريسية.

1.4 مفتاح التصحيح

بناءً على إجابات أفراد عينة الدراسة ، فقد تم اعتماد المفتاح التالي للحكم على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، كما هو موضح في جدول (1.4) .

جدول 1.4 : مفتاح التصحيح للدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

الدرجة	المتوسط الحسابي
مرتفعة	5.0 - 3.67
متوسطة	3.66 - 2.34
منخفضة	2.33 فما دون

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي والذي ينص :

ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية : الواقع والمأمول، وذلك كما هو موضح في جدول (2.4).

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات أداة الدراسة والأداة بشكل عام.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	واقع
متوسطة	0.76	3.09	التغيير المادي	
متوسطة	0.63	2.71	التغيير في العنصر البشري	
متوسطة	0.69	2.64	التغيير الأكاديمي	
متوسطة	0.65	2.57	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
متوسطة	0.69	2.49	التغيير التقني والمهني	
متوسطة	0.59	2.70	الدرجة الكلية	
الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	مأمول
مرتفعة	0.299	4.68	التغيير المادي	
مرتفعة	0.34	4.65	التغيير التقني والمهني	
مرتفعة	0.29	4.60	التغيير الأكاديمي	
مرتفعة	0.29	4.56	التغيير في العنصر البشري	
مرتفعة	0.43	4.46	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
مرتفعة	0.28	4.59	الدرجة الكلية	

يلاحظ من جدول (2.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، كانت متوسطة للواقع وبمتوسط حسابي (2.70) ومرتفعة للمأمول وبمتوسط حسابي (4.59) حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة ، حيث جاء في المقام الأول للواقع التغيير في المجال المادي بمتوسط حسابي (3.09) ، ويعزى ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل على تحسين البيئة المادية فيها من مباني وأجهزة ومعدات وأثاث وتكنولوجيا بما يتوفر لديها من إمكانيات وتضع ذلك ضمن أولوياتها لما لهذا التحديث من أهمية في سير العملية الأكاديمية بصورتها الطبيعية ، تلاه في المقام الثاني التغيير في مجال العنصر البشري بمتوسط حسابي (2.71) ، تلاه في المقام الثالث التغيير في المجال الأكاديمي بمتوسط حسابي (2.64) ، تلاه في المقام الرابع التغيير في مجال وظائف الإدارة الجامعية بمتوسط حسابي (2.57) ، تلاه في المقام الخامس التغيير في المجال التقني والمهني بمتوسط حسابي (2.49) ، أما بالنسبة للمأمول فجاء في المقام الأول التغيير في المجال المادي بمتوسط حسابي (4.68) ، تلاه في المقام الثاني التغيير في المجال التقني والمهني بمتوسط حسابي (4.65) ، تلاه في المقام الثالث التغيير في المجال الأكاديمي بمتوسط حسابي (4.60) ، تلاه في المقام الرابع التغيير في مجال العنصر البشري بمتوسط حسابي (4.56) ، تلاه في المقام الخامس التغيير في مجال وظائف الإدارة الجامعية بمتوسط حسابي (4.46) .

وتعزى الدرجة المتوسطة لواقع التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية إلى عدم رضا أعضاء هيئة التدريس عن التغيير التنظيمي في هذه الجامعات ، خاصةً وأنا نعيش في عصر لا مكان فيه للقدرات والإمكانيات العادية ، ويدل على رغبة في إخضاع المنظومة التي يتكون منها النظام الجامعي للتغيير والتجديد ، وقد يعزى أيضاً إلى قلة وجود قاعدة بيانات وبالتالي عدم توفر تلك البيانات بالصورة المناسبة وفي الوقت المناسب لصانعي القرار .

وتعزى أيضاً الدرجة المرتفعة للتغيير التنظيمي المأمول في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية إلى تجاوب أعضاء هيئة التدريس على أهمية التغيير التنظيمي في ظل التقدم السريع والظروف غير الثابتة التي تشهدها متطلبات سوق العمل وازدياد أعداد الطلبة ، و التوسع الرأسي من خلال افتتاح برامج جديدة في هذه الجامعات ، بالإضافة إلى الزيادة المستمرة في أعداد الخريجين فيها ، وذلك حتى يكون التعليم في هذه الجامعات قادراً على تخريج الكفاءات المتعلمة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحبح ، 2005) التي أشارت إلى أن درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة ، في حين

كانت الدرجة المأمولة مرتفعة . ومع دراسة (النوباني ، 2003) التي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً .

و لم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السويطي ، 2006) التي أشارت إلى أن اتجاهات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المشرفين المتفرغين في الجامعة كانت عالية في ستة عناصر ومحيدة في عنصرين من عناصر إدارة الجودة الشاملة.و مع نتيجة دراسة الهيبي (2003) ، والتي أشارت إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية كان مرتفعاً ، و مع نتيجة دراسة (الجنيدي ، 1999) التي أشارت إلى أن المشرفين التربويين قد تدربوا على مجال العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة ، وعلى مجال البحث والدراسات بدرجة قليلة ، وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى أن المشرفين التربويين بحاجة إلى التدريب على مجال البحث والدراسات بدرجة كبيرة ، وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة. و مع نتيجة دراسة (منصور ، 1995) والتي أشارت إلى أن اتجاهات المعلمين والمشرفين ومديري المدارس نحو خطة التطوير التربوي كانت متدنية .

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص :

ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير وظائف الإدارة الجامعية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في جدول (3.4)

جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.93	2.97	تعمل الجامعة على إجراء مراجعة مستمرة لأهدافها لتطويرها وفقاً للتغييرات المستجدة.	4.
متوسطة	1.01	2.88	تجري الجامعة التغييرات الملائمة في أشكال الاتصال.	3.
متوسطة	0.86	2.82	تعمل الجامعة على تحسين آلية اتخاذ القرار	2.
متوسطة	0.95	2.81	تعمل الجامعة بفاعلية على تسهيل الإجراءات	1.
متوسطة	1.06	2.78	تقوم الجامعة بتعديل (القوانين ، الأنظمة ، اللوائح) بما يتلاءم والمستجدات .	12.
متوسطة	1.02	2.71	تحرص الجامعة على التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات	5.
متوسطة	0.92	2.65	تعمل الجامعة على إجراء التغييرات المناسبة في أنماط العلاقات الوظيفية.	13.
متوسطة	0.97	2.59	تقوم الجامعة بإدارة فاعلة للصراع.	15.
متوسطة	0.86	2.51	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين باستمرار بناء على أسس واضحة	11.
متوسطة	0.88	2.44	تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرارات بصورة تشاورية.	10.
متوسطة	0.94	2.43	تقوم الجامعة بإجراء دراسات تحليلية تحدد أنواع الرقابة اللازمة لكل شريحة من شرائح العاملين.	6.
متوسطة	0.99	2.43	تعمل الجامعة على إدخال التغييرات المناسبة في نمط القيادة.	8.
متوسطة	0.99	2.43	تعديل الجامعة هيكلها التنظيمي عند الضرورة.	14.
منخفضة	1.13	2.26	تساعد الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	7.
منخفضة	0.82	2.22	هناك إجراءات فاعلة لضمان التميز في الأداء	9.
منخفضة	0.99	2.19	تعمل الجامعة على متابعة خريجيها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها.	16.
متوسطة	0.65	2.57	الدرجة الكلية	
مرتفعة	0.55	4.68	تقوم الجامعة بتعديل (القوانين ، الأنظمة ، اللوائح) بما يتلاءم والمستجدات.	12.
مرتفعة	0.48	4.64	تعمل الجامعة على تحسين آلية اتخاذ القرار	2.
مرتفعة	0.48	4.62	تعمل الجامعة بفاعلية على تسهيل الإجراءات	1.

رقم

المأمول

يتبع جدول 3.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	مجال المأمول
مرتفعة	0.63	4.59	تعمل الجامعة على متابعة خريجها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها.	16.	
مرتفعة	0.49	4.59	هناك إجراءات فاعلة لضمان التميز في الأداء	9.	
مرتفعة	0.50	4.52	تحرص الجامعة على التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات.	5.	
مرتفعة	0.63	4.49	تقوم الجامعة بإدارة فاعلة للصراع .	15.	
مرتفعة	0.51	4.43	تعديل الجامعة هيكلها التنظيمي عند الضرورة.	14.	
مرتفعة	0.71	4.43	تساعد الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	7.	
مرتفعة	0.49	4.42	تعمل الجامعة على إجراء مراجعة مستمرة لأهدافها لتطويرها وفقاً للتغييرات المستجدة.	4.	
مرتفعة	0.55	4.42	تعمل الجامعة على إدخال التغييرات المناسبة في نمط القيادة.	8.	
مرتفعة	0.52	4.40	تقوم الجامعة بإجراء دراسات تحليلية تحدد أنواع الرقابة اللازمة لكل شريحة من شرائح العاملين.	6.	
مرتفعة	0.47	4.34	تجري الجامعة التغييرات الملائمة في أشكال الاتصال.	3.	
مرتفعة	0.56	4.33	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين باستمرار بناء على أسس واضحة	11.	
مرتفعة	0.47	4.32	تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرارات بصورة تشاورية.	10.	
مرتفعة	0.63	4.20	تعمل الجامعة على إجراء التغييرات المناسبة في أنماط العلاقات الوظيفية.	13.	
مرتفعة	0.43	4.46	الدرجة الكلية		

يلاحظ من جدول (3.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على التغيير في مجال وظائف الإدارة الجامعية كانت متوسطة للواقع ومرتفعة للمأمول حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة ، حيث جاء في المقام الأول للواقع أن الجامعة تعمل على إجراء مراجعة مستمرة لأهدافها لتطويرها وفقاً للتغييرات المستجدة بمتوسط حسابي (2.97) ، تلاه تجري الجامعة التغييرات الملائمة في أشكال الاتصال بمتوسط حسابي (2.88) ، تلاه تعمل الجامعة على

تحسين آلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.82) ، تلاه تعمل الجامعة بفاعلية على تسهيل الإجراءات بمتوسط حسابي (2.81) ، تلاه تقوم الجامعة بتعديل (القوانين ، الأنظمة ، اللوائح) بما يتلاءم والمستجدات بمتوسط حسابي (2.78) ، تلاه تحرص الجامعة على التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات بمتوسط حسابي (2.71) . في حين كان اقل استجابات أعضاء هيئة التدريس في مجال وظائف الإدارة الجامعية في الفقرة تعمل الجامعة على متابعة خريجها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها بمتوسط حسابي (2.19) ، هناك إجراءات فاعلة لضمان التميز في الأداء بمتوسط حسابي (2.22) ، تساعد الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.26) ، تعدل الجامعة هيكلها التنظيمي عند الضرورة بمتوسط حسابي (2.43) ، تعمل الجامعة على إدخال التغييرات المناسبة في نمط القيادة بمتوسط حسابي (2.43)

ويعزي الباحث ذلك إلى مؤسسي هذه الجامعات و القائمين عليها منذ تأسيسها والذين يعتبرون أنفسهم كمالكين لها، ويضعون القوانين والأنظمة والتعليمات التي تخدم مصالحهم وبقائهم على الرغم من افتقارهم للخبرة في هذا المجال، و يقومون ببعض الإجراءات والتغييرات الشكلية في مجال القيادة الإدارية في المستويات المتوسطة والدنيا ، والتي تكون في الغالب مغيبة عن صنع القرار ، على الرغم من انه يقع على عاتقها قيادة التغيير والتجديد في وظائف الإدارة الجامعية نحو التقدم والإبداع من خلال تغيير وإعادة تشكيل الوظائف والهياكل والوسائل والأساليب الإدارية بحيث تصبح أكثر كفاءة وفاعلية ، وأكثر ملاءمة للطرف البيئية المتطورة.

في حين كان التغيير المأمول في وظائف الإدارة الجامعية ، من خلال قيام الجامعة بتعديل (القوانين ، الأنظمة ، اللوائح) بما يتلاءم والمستجدات بمتوسط حسابي (4.68) ، و من اجل تحسين آلية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (4.64) ، وان تقوم الجامعة بفاعلية على تسهيل الإجراءات بمتوسط حسابي (4.62) ، وان تعمل الجامعة على متابعة خريجها من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها بمتوسط حسابي (4.59) ، و أن يكون هناك إجراءات فاعلة لضمان التميز في الأداء بمتوسط حسابي (4.59) ، و أن تحرص الجامعة على التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات بمتوسط حسابي (4.52) ، و أن تقوم الجامعة بإدارة فاعلة للصراع بمتوسط حسابي (4.49) ، وان تعدل الجامعة هيكلها التنظيمي عند الضرورة بمتوسط حسابي (4.43) .

و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحيح ، 2005) التي أشارت إلى أن درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة ، في حين كانت الدرجة المأمولة مرتفعة. و مع نتيجة دراسة (النوباني ، 2003) التي أشارت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كان متوسطاً.

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشكعة ، 2000) التي أشارت إلى أن اتجاهات التحديث لدى طلبة جامعتي النجاح الوطنية و بير زيت كانت سلبية.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص :

ما لدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير في العنصر البشري ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في جدول (4.4)

جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التغيير في العنصر البشري مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.08	3.36	يتميز المناخ الجامعي بالاحترام المتبادل بين العاملين	28.
متوسطة	1.08	3.25	تتبنى الجامعة سياسة تكافؤ الفرص في قبول الطلبة	24.
متوسطة	0.99	2.84	تعديل الجامعة معايير قبول الطلبة بما يتلاءم والمستجدات .	26.
متوسطة	0.95	2.82	التحسين المستمر للكادر البشري سياسة من سياسات الجامعة	29.
متوسطة	0.86	2.81	يساهم العاملون بفاعلية في تطوير النظام التعليمي.	21.
متوسطة	0.91	2.78	يتقبل العاملون التغييرات المستحدثة في نظام التعليم الجامعي.	20.
متوسطة	0.97	2.76	يتقبل الطلبة التغييرات المستحدثة في نظام التعليم الجامعي	25.
متوسطة	1.07	2.69	تعزز الجامعة نظام الابتعاث من خلال ابتعاث الطلبة المتميزين إلى التخصصات المطلوبة.	27.

يتبع جدول 4.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التغيير في العنصر البشري مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	
متوسطة	1.04	2.51	تعمل الجامعة على استحداث آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس	.17	رتبة
متوسطة	1.15	2.50	تركز الجامعة على كفاءة عضو هيئة التدريس لتكليفه بأداء مهام جديدة	.18	
متوسطة	0.89	2.41	تعمل الجامعة على إحداث التغييرات المناسبة في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية.	.23	
متوسطة	0.96	2.34	تسهل الجامعة قيام عضو هيئة التدريس بأي نشاط تطويري	.22	
منخفضة	1.01	2.10	تعزز الجامعة نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين.	.19	
متوسطة	0.63	2.71	الدرجة الكلية		
مرتفعة	0.45	4.70	تعزز الجامعة نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين.	.19	المأمول
مرتفعة	0.47	4.66	تسهل الجامعة قيام عضو هيئة التدريس بأي نشاط تطويري	.22	
مرتفعة	0.52	4.63	تتبنى الجامعة سياسة تكافؤ الفرص في قبول الطلبة	.24	
مرتفعة	0.54	4.63	تعمل الجامعة على إحداث التغييرات المناسبة في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية.	.23	
مرتفعة	0.62	4.63	التحسين المستمر للكادر البشري سياسة من سياسات الجامعة	.29	
مرتفعة	0.48	4.61	تركز الجامعة على كفاءة عضو هيئة التدريس لتكليفه بأداء مهام جديدة	.18	
مرتفعة	0.49	4.59	تعديل الجامعة معايير قبول الطلبة بما يتلاءم والمستجدات .	.26	
مرتفعة	0.67	4.56	تعمل الجامعة على استحداث آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس	.17	
مرتفعة	0.53	4.54	يساهم العاملون بفاعلية في تطوير النظام التعليمي.	.21	
مرتفعة	0.63	4.53	يتميز المناخ الجامعي بالاحترام المتبادل بين العاملين	.28	
مرتفعة	0.58	4.48	تعزز الجامعة نظام الابتعاث من خلال ابتعاث الطلبة المتميزين إلى التخصصات المطلوبة.	.27	
مرتفعة	0.55	4.40	يتقبل العاملون التغييرات المستحدثة في نظام التعليم الجامعي.	.20	
مرتفعة	0.49	4.39	يتقبل الطلبة التغييرات المستحدثة في نظام التعليم الجامعي	.25	
مرتفعة	0.29	4.56	الدرجة الكلية		

يلاحظ من جدول (4.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على مجال التغيير في العنصر البشري كانت متوسطة للواقع ومرتفعة للمأمول حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة ، حيث جاء في المقام الأول للواقع يتميز المناخ الجامعي بالاحترام المتبادل بين العاملين بمتوسط حسابي (3.36) وهذا يعزى إلى الظروف المتشابهة التي يعيشها أعضاء هيئة التدريس ، تلاه تتبنى الجامعة سياسة تكافؤ الفرص في قبول الطلبة بمتوسط حسابي (3.25) ، تلاه تعدل الجامعة معايير قبول الطلبة بما يتلاءم والمستجدات بمتوسط حسابي (2.84) ، وهذا يعزى إلى السياسة المتبعة في وزارة التعليم العالي والمتمثلة بإلزام الجامعات بمعدلات قبول محددة ولتخصصات معينة خاصةً وان معادلة الشهادات واعتماد البرامج يعتمد على هذا الالتزام ، في حين كان اقل استجابات أعضاء هيئة التدريس في مجال التغيير في العنصر البشري تعزز الجامعة نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين ، وبمتوسط حسابي (2.10) وبدرجة منخفضة حس ، تسهل الجامعة قيام عضو هيئة التدريس بأي نشاط تطويري وبمتوسط حسابي (2.34) ، تعمل الجامعة على إحداث التغييرات المناسبة في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (2.41) ، تركز الجامعة على كفاءة عضو هيئة التدريس لتكليفه بأداء مهام جديدة بمتوسط حسابي (2.50) ، تعمل الجامعة على استحداث آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.51) ، ويعزى ذلك إلى عجز الجامعات عن توفير احتياجات أعضاء هيئة التدريس نتيجة لعدم الاستقرار في الميزانيات الجامعية واعتمادها على المساعدات والتي تكون عادةً محددة في مجالات معينة كالتوسع في المباني ، بالإضافة إلى خلو الجامعات من دوائر خاصة بالتغيير وان كان هناك دوائر تحت مسميات عدة مثل دوائر البحث والتطوير ، والتي تنفقر في الغالب إلى الميزانيات اللازمة لتغطية نشاطاتها بالإضافة إلى انقارها إلى الكوادر البشرية المتخصصة وتقتصر في العادة على مدير للدائرة بالإضافة إلى السكرتارية واقتصار أبحاثها على القطاع الذي تتبعه إدارياً فقط ، أضف إلى ذلك خلو قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (11) لعام 1998 من أية قواعد وقوانين تنظم عمل أعضاء هيئة التدريس ، تاركة الأمر لكل جامعة لتضع قوانينها وأنظمتها الخاصة بها وخاصةً في مجال الحوافز والترقيات والامتيازات.

في حين التغيير المأمول في مجال التغيير في العنصر البشري ، من أجل تطوير المهارات البشرية وتخرج كوادر بشرية قادرة على التعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر خاصةً وان التعليم الجامعي لا يستطيع مواجهة هذه المستجدات بمعزل عن العنصر البشري الذي يجب على الجامعات السعي الدائم إلى تطويره من خلال تعزيز نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين. بمتوسط حسابي (4.70) ، و أن تسهل الجامعة قيام عضو هيئة التدريس

بأي نشاط تطويري بمتوسط حسابي (4.66) ، و أن تتبنى الجامعة سياسة تكافؤ الفرص في قبول الطلبة بمتوسط حسابي (4.63) ، وأن تعمل الجامعة على إحداث التغييرات المناسبة في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (4.63) وان تعتبر الجامعات التحسين المستمر للكادر البشري سياسة من سياسات الجامعة بمتوسط حسابي (4.63) ، وأن تركز الجامعة على كفاءة عضو هيئة التدريس لتكليفه بأداء مهام جديدة بمتوسط حسابي (4.61) ، وأن تعمل الجامعة على استحداث آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (4.56) ، وأن يساهم العاملون بفاعلية في تطوير النظام التعليمي بمتوسط حسابي (4.54) .

وانتفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحيح ، 2005) التي أشارت إلى أن درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة ، في حين كانت الدرجة المأمولة مرتفعة .

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحراشة والنوباني ، 2007) التي أشارت إلى أن اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي على درجة عالية من الإيجابية ، و مع نتيجة دراسة (منصور ، 1995) والتي أشارت إلى أن اتجاهات المعلمين والمشرفين ومديري المدارس نحو خطة التطوير التربوي كانت متدنية .

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص :

ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من جهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير الأكاديمي ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في جدول (5.4)

جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على التغيير في المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.93	2.96	تقوم الجامعة بتحديث خططها الدراسية لمراعاة التقدم العلمي.	34
متوسطة	1.00	2.90	توفر الجامعة (أساليب ، مصادر) متنوعة للتعليم.	38
متوسطة	0.90	2.76	تقوم الجامعة بتعديل النظام الأكاديمي كلما كان ذلك ضرورياً.	32
متوسطة	0.98	2.75	تعمل الجامعة على تضمين البرامج الأكاديمية برامج تدريبية ميدانية فعالة (مثل التدريب التعاوني)	30
متوسطة	0.99	2.72	تقوم الجامعة بدراسة جدوى البرامج الأكاديمية باستمرار.	33
متوسطة	0.98	2.68	تجري الجامعة التغييرات المناسبة في طرائق التعليم.	39
متوسطة	1.01	2.66	تقوم الجامعة باختبار طرق التعليم لتحسينها.	37
متوسطة	1.00	2.65	تهتم الجامعة بتطوير نظام الامتحانات لتقييم أداء الطلبة	41
متوسطة	1.00	2.63	تعزز الجامعة الروابط مع المؤسسات المهنية المتخصصة للتعرف على احدث الطرق المتبعة في مجال التعليم.	40
متوسطة	0.97	2.57	تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي من خلال السعي الدائم إلى تطويره	42
متوسطة	0.97	2.55	تقوم الجامعة بتطوير سياسة القبول لتوجيه الطلبة نحو التخصصات الحديثة.	35
متوسطة	0.88	2.44	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية يشارك فيها أكثر من قسم علمي	31
متوسطة	0.99	2.39	تعزز الجامعة دورها في إرشاد الطلبة نحو التخصصات الحديثة من خلال الإعلام.	36
متوسطة	1.07	2.35	تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي الخاص بأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الدعم المالي.	43
متوسطة	0.69	2.64	الدرجة الكلية	
مرتفعة	0.47	4.79	تعمل الجامعة على تضمين البرامج الأكاديمية برامج تدريبية ميدانية فعالة (مثل التدريب التعاوني)	30
مرتفعة	0.49	4.70	تعزز الجامعة دورها في إرشاد الطلبة نحو التخصصات الحديثة من خلال الإعلام.	36
مرتفعة	0.45	4.69	تقوم الجامعة بتعديل النظام الأكاديمي كلما كان ذلك ضرورياً.	32

يتبع جدول 5.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على التغيير في المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
43.	تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي الخاص بأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الدعم المالي.	4.66	0.50	مرتفعة
35.	تقوم الجامعة بتطوير سياسة القبول لتوجيه الطلبة نحو التخصصات الحديثة.	4.65	0.47	مرتفعة
31.	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية يشارك فيها أكثر من قسم علمي	4.61	0.48	مرتفعة
37.	تقوم الجامعة باختبار طرق التعليم لتحسينها.	4.61	0.50	مرتفعة
39.	تجري الجامعة التغييرات المناسبة في طرائق التعليم.	4.60	0.48	مرتفعة
34.	تقوم الجامعة بتحديث خططها الدراسية لمراعاة التقدم العلمي.	4.57	0.49	مرتفعة
42.	تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي من خلال السعي الدائم إلى تطويره	4.56	0.49	مرتفعة
33.	تقوم الجامعة بدراسة جدوى البرامج الأكاديمية باستمرار.	4.54	0.49	مرتفعة
38.	توفر الجامعة (أساليب ، مصادر) متنوعة للتعليم.	4.53	0.50	مرتفعة
40.	تعزز الجامعة الروابط مع المؤسسات المهنية المتخصصة للتعرف على أحدث الطرق المتبعة في مجال التعليم.	4.51	0.50	مرتفعة
41.	تهتم الجامعة بتطوير نظام الامتحانات لتقييم أداء الطلبة	4.44	0.49	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.60	0.29	مرتفعة

يلاحظ من جدول (5.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على التغيير في المجال الأكاديمي كانت متوسطة للواقع ، ومرتفعة للمأمول ، حيث جاء في المقام الأول للواقع تقوم الجامعة بتحديث خططها الدراسية لمراعاة التقدم العلمي بمتوسط حسابي (2.96) ، تلاه توفر الجامعة (أساليب ، مصادر) متنوعة للتعليم بمتوسط حسابي (2.90) ، تلاه تقوم الجامعة بتعديل النظام الأكاديمي كلما كان ذلك ضرورياً بمتوسط حسابي (2.76) ، تلاه (تعمل الجامعة على تضمين البرامج الأكاديمية برامج تدريبية ميدانية فعالة (مثل التدريب التعاوني) بمتوسط حسابي (2.75) ، تلاه تقوم الجامعة بدراسة جدوى البرامج الأكاديمية باستمرار بمتوسط حسابي (2.72) وهذا تعبيراً عن الواقع الأكاديمي في هذه الجامعات بالإضافة إلى عدم قناعة أعضاء هيئة التدريس

بسياسات الجامعة في هذا المجال ، بالإضافة إلى قلة التمويل و النمو الأكاديمي غير المتوازن . في حين كان اقل استجابات أعضاء هيئة التدريس في مجال التغيير الأكاديمي وبدرجة متوسطة ،تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي الخاص بأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الدعم المالي بمتوسط حسابي (2.35) وهذا أمر متوقع خاصةً وان هذه القضية ذات أهمية بالنسبة لعضو هيئة التدريس عندما تكون الترقية مرتبطة بعدد الأبحاث التي ينجزها عضو هيئة التدريس ، تلاه تعزز الجامعة دورها في إرشاد الطلبة نحو التخصصات الحديثة من خلال الإعلام بمتوسط حسابي (2.39) ، تلاه تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية يشارك فيها أكثر من قسم علمي بمتوسط حسابي (2.44) ، ويدل ذلك على عدم وجود تكامل بين الأقسام الأكاديمية المختلفة في الجامعة ، تلاه تقوم الجامعة بتطوير سياسة القبول لتوجيه الطلبة نحو التخصصات الحديثة بمتوسط حسابي (2.55) ، تلاه تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي من خلال السعي الدائم إلى تطويره بمتوسط حسابي (2.57) وهذا مؤشر آخر على قلة دعم البحث العلمي والذي يعزى إلى قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي بالإضافة إلى أن الدعم الحكومي للجامعات غير كافي لمساندة البحث العلمي .

أما بالنسبة لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على مجال التغيير الأكاديمي فكانت مرتفعة لجميع فقرات المجال ، حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (4.44 - 4.79) .

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحيح ، 2005) التي أشارت إلى أن درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة ، في حين كانت الدرجة المأمولة مرتفعة.

و لم تتفق مع نتيجة دراسة (أبو فارة ، 2004) التي أشارت إلى أن الإدارة العليا في جامعة القدس تهتم بصورة نسبية (أعلى من المتوسط بقليل) بتحقيق ضمان جودة خدماتها التعليمية من خلال مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تطوير جودة خدماتها التعليمية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص :

ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير المادي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في جدول (6.4)

جدول 6.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على التغيير في المجال المادي مرتبة تنازلياً.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.04	3.44	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية (البريد الالكتروني ، الانترنت ، القرص المقروء ، البرامج الإحصائية) اللازمة لاستخراج المعلومات البحثية.	49.
متوسطة	1.01	3.38	تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للشبكة الالكترونية	48.
متوسطة	0.91	3.27	توفر الجامعة المستلزمات (مواد ، أدوات ، أجهزة ، تكنولوجيا) اللازمة لسير العملية التعليمية	52.
متوسطة	1.08	3.22	يجري تحسين كفاءة المكتبة الجامعية باستمرار	47.
متوسطة	1.11	3.15	توفر الجامعة غرف ملائمة لأعضاء هيئة التدريس.	51.
متوسطة	1.04	3.11	توفر الجامعة مرافق خدماتية كافية للطلبة .	44.
متوسطة	0.99	3.10	تعمل الجامعة على تحديث مختبرات الكليات المختلفة لتتوافق مع التقدم العلمي	50.
متوسطة	1.04	3.08	توفر الجامعة الأجهزة التكنولوجية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	46.
متوسطة	0.96	3.08	توفر الجامعة إجراءات السلامة المهنية	53.
متوسطة	0.95	3.03	تقوم الجامعة بالتحديث المستمر (للمواد ، الأدوات ، الأجهزة ، التكنولوجيا) المستخدمة.	54.
متوسطة	0.89	2.91	تقوم الجامعة بتعديل نظام المشتريات(من الأجهزة والمواد) بحيث يتناسب واحتياجات الجامعة.	55.

يتبع جدول 6.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على التغيير في المجال المادي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الدرجة
متوسطة	1.12	2.80	توفر الجامعة مرافق خدماتية كافية لأعضاء هيئة التدريس.	45.	الدرجة
متوسطة	1.00	2.64	توفر الجامعة قاعدة بيانات كاملة يتم تحديثها باستمرار حول دورها ومكانتها في فلسطين.	56.	
متوسطة	0.76	3.09	الدرجة الكلية		
مرتفعة	0.35	4.85	توفر الجامعة الأجهزة التكنولوجية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	46.	المأمول
مرتفعة	0.42	4.80	تعمل الجامعة على تحديث مختبرات الكليات المختلفة لتتوافق مع التقدم العلمي	50.	
مرتفعة	0.45	4.80	توفر الجامعة قاعدة بيانات كاملة يتم تحديثها باستمرار حول دورها ومكانتها في فلسطين.	56.	
مرتفعة	0.42	4.71	يجري تحسين كفاءة المكتبة الجامعية باستمرار	47.	
مرتفعة	0.45	4.72	توفر الجامعة غرف ملائمة لأعضاء هيئة التدريس.	51.	
مرتفعة	0.46	4.69	توفر الجامعة مرافق خدماتية كافية لأعضاء هيئة التدريس.	45.	
مرتفعة	0.49	4.69	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية (البريد الالكتروني ، الانترنت ، القرص المقروء ، البرامج الإحصائية) اللازمة لاستخراج المعلومات البحثية.	49.	
مرتفعة	0.51	4.63	تقوم الجامعة بالتحديث المستمر (للمواد ، الأدوات ، الأجهزة ، التكنولوجيا) المستخدمة.	54.	
مرتفعة	0.48	4.63	توفر الجامعة إجراءات السلامة المهنية	53.	
مرتفعة	0.54	4.60	تقوم الجامعة بتعديل نظام المشتريات (من الأجهزة والمواد) بحيث يتناسب واحتياجات الجامعة.	55.	
مرتفعة	0.49	4.60	توفر الجامعة المستلزمات (مواد ، أدوات ، أجهزة ، تكنولوجيا) اللازمة لسير العملية التعليمية	52.	
مرتفعة	0.62	4.54	تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للشبكة الالكترونية	48.	
مرتفعة	0.52	4.52	توفر الجامعة مرافق خدماتية كافية للطلبة .	44.	
مرتفعة	0.29	4.68	الدرجة الكلية		

يلاحظ من جدول (6.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على التغيير في

المجال المادي كانت متوسطة للواقع ومرتفعة للمأمول حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة ، حيث جاء في المقام الأول للواقع توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية (البريد الالكتروني ، الانترنت ، القرص المقروء، البرامج الإحصائية) اللازمة لاستخراج المعلومات البحثية بمتوسط حسابي (3.44) ، تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للشبكة الالكترونية بمتوسط حسابي (3.38) ، توفر الجامعة المستلزمات (مواد ، أدوات ، أجهزة ، تكنولوجيا) اللازمة لسير العملية التعليمية بمتوسط حسابي (3.27) ، يجري تحسين كفاءة المكتبة الجامعية باستمرار بمتوسط حسابي (3.22) ، توفر الجامعة غرف ملائمة لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (3.15) ، في حين كان اقل استجابات أعضاء هيئة التدريس في مجال التغيير المادي وبدرجة متوسطة حسب مفتاح التصحيح ، توفر الجامعة قاعدة بيانات كاملة يتم تحديثها باستمرار حول دورها ومكانتها في فلسطين بمتوسط حسابي (2.64) ، توفر الجامعة مرافق خدمتية كافية لأعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (2.80) ، تقوم الجامعة بتعديل نظام المشتريات (من الأجهزة والمواد) بحيث يتناسب واحتياجات الجامعة بمتوسط حسابي (2.91) .

أما بالنسبة لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على مجال التغيير التقني والمهني فكانت مرتفعة ، لجميع فقرات المجال ، حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (4.52 - 4.85) .

ويعزى ذلك إلى تدني مستوى المرافق الخدمتية المنهجية واللامنهجية في الجامعات بالإضافة عدم قناعة أعضاء هيئة التدريس عن واقع التغيير في هذا المجال ، ويظهر ذلك جلياً أيضاً من خلال المتوسطات المرتفعة والتي تكاد تصل القيمة العظمى حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة .

ويعزى ذلك إلى أن جاء التغيير في المجال المادي في المقام الأول ، وبدرجة متوسطة ، حسب مفتاح التصحيح إلى أن الجامعات الفلسطينية تستخدم الجزء الكبير من إمكانياتها المتوفرة والتي تتوفر مستقبلاً في دعم وتطوير هذا المجال .

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو فارة ، 2004) التي أشارت إلى أن نظام ضمان الجودة في الجامعة لا يزال دون المستوى المتوقع .

و لم تتفق مع نتيجة دراسة (الجنيدي ، 1999) التي أشارت إلى أن المشرفين التربويين قد تدربوا على مجال العلاقات الإنسانية والاتصال والتواصل بدرجة كبيرة ، وعلى مجال البحث

والدراسات بدرجة قليلة ، وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى أن المشرفين التربويين بحاجة إلى التدريب على مجال البحث والدراسات بدرجة كبيرة ، وعلى باقي المجالات بدرجة متوسطة.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص :

ما الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من جهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مجال التغيير التقني والمهني ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في جدول (7.4)

جدول 7.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على مجال التغيير التقني والمهني مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	0.92	2.77	تعتمد الجامعة على نتائج تقييم الأداء في خططها المستقبلية.	61.
متوسطة	0.90	2.76	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة الخدمات التعليمية.	62.
متوسطة	0.95	2.71	تعمل الجامعة على تفعيل النشاطات اللامنهجية باستمرار .	64.
متوسطة	0.87	2.65	تعزز الجامعة التعاون مع قطاعات العمل بهدف مواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل.	60.
متوسطة	1.00	2.54	تشجع الجامعة على حل المشاكل من اجل تطوير العمل	65.
متوسطة	1.04	2.51	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها بالجامعات الفلسطينية.	63.
متوسطة	0.89	2.47	تقوم الجامعة بالتغييرات المناسبة في أساليب تدريب العاملين المستخدمة.	59.
متوسطة	0.93	2.41	تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء العاملين.	57.
متوسطة	0.87	2.39	تهتم الجامعة بتوفير الاحتياجات المرتبطة برضا العاملين.	58.

يتبع جدول 7.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على مجال التغيير التقني والمهني مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	
متوسطة	0.92	2.34	تحرص الجامعة على تنظيم فعاليات تستهدف تحقيق النمو المهني للعاملين.	68	الدرجة
منخفضة	1.02	2.14	تحرص الجامعة على تقديم الحوافز التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي	67	
منخفضة	0.97	2.13	تعمل الجامعة على الاستحداث السنوي لعدد من الوظائف البحثية	66	
متوسطة	0.69	2.49	الدرجة الكلية		
مرتفعة	0.41	4.81	توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها بالجامعات الفلسطينية.	63	العامل
مرتفعة	0.42	4.77	تشجع الجامعة على حل المشاكل من اجل تطوير العمل	65	
مرتفعة	0.50	4.70	تهتم الجامعة بتوفير الاحتياجات المرتبطة برضا العاملين.	58	
مرتفعة	0.51	4.70	تعزز الجامعة التعاون مع قطاعات العمل بهدف مواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل.	60	
مرتفعة	0.64	4.69	تعمل الجامعة على تفعيل النشاطات اللامنهجية باستمرار .	64	
مرتفعة	0.51	4.68	تعقد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء العاملين.	57	
مرتفعة	0.51	4.63	تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة الخدمات التعليمية.	62	
مرتفعة	0.55	4.63	تحرص الجامعة على تقديم الحوافز التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي	67	
مرتفعة	0.54	4.59	تقوم الجامعة بالتغييرات المناسبة في أساليب تدريب العاملين المستخدمة.	59	
مرتفعة	0.55	4.57	تعمل الجامعة على الاستحداث السنوي لعدد من الوظائف البحثية	66	
مرتفعة	0.54	4.55	تحرص الجامعة على تنظيم فعاليات تستهدف تحقيق النمو المهني للعاملين.	68	
مرتفعة	0.52	4.52	تعتمد الجامعة على نتائج تقييم الأداء في خططها المستقبلية.	61	
مرتفعة	0.34	4.65	الدرجة الكلية		

يلاحظ من جدول (7.4) أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على مجال التغيير التقني والمهني كانت متوسطة حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة ، حيث جاء في المقام الأول تعتمد الجامعة على نتائج تقييم الأداء في خططها المستقبلية بمتوسط حسابي (2.77) ، تلاه الجامعة

معايير واضحة لتقييم جودة الخدمات التعليمية بمتوسط حسابي (2.76) ، تلاه تعمل الجامعة على تفعيل النشاطات اللامنهجية باستمرار بمتوسط حسابي (2.71) ، تلاه تعزز الجامعة التعاون مع قطاعات العمل بهدف موازنة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل بمتوسط حسابي (2.65) ، تلاه تشجع الجامعة على حل المشاكل من أجل تطوير العمل بمتوسط حسابي (2.54) . في حين كان أقل استجابات أعضاء هيئة التدريس في مجال التغيير الفني والمهني وبدرجة منخفضة ، تعمل الجامعة على الاستحداث السنوي لعدد من الوظائف البحثية بمتوسط حسابي (2.13) ، وتحرص الجامعة على تقديم الحوافز التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي بمتوسط حسابي (2.14) ، وتحرص الجامعة على تنظيم فعاليات تستهدف تحقيق النمو المهني للعاملين بمتوسط حسابي (2.34) .

ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام هذه الجامعات بتوفير الامتيازات التي من شأنها تحفيز العاملين نحو مزيد من التميز والإبداع والابتكار و زيادة رصيدهم من المعارف والعلوم ، بالإضافة إلى قلة الدورات والورش الهادفة إلى اطلاعهم على المستجدات في نظام التعليم وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع تكاليف التدريب وعدم توفر قاعدة بيانات عن مجالات العمل في الجامعة ، واعتماد الجامعات على الأساليب التقليدية. الأمر الذي انعكس على متوسط استجابات أعضاء الهيئة التدريسية حيث جاء هذا المجال في المقام الأخير على الدرجة الكلية لمتوسط استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي ، وجاء في المقام الثاني لمتوسط استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي .

أما بالنسبة لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية على مجال التغيير التقني والمهني فكانت مرتفعة حسب مقياس التصحيح لجميع فقرات المجال ، حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين (4.52 - 4.81)

و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحيح ، 2005) التي أشارت إلى أن درجة التطبيق الحالية لمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت متوسطة ، في حين كانت الدرجة المأمولة مرتفعة.

ولم تتفق مع نتيجة دراسة (السويطي ، 2006) التي أشارت إلى أن اتجاهات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المشرفين المتفرغين في الجامعة كانت عالية في ستة عناصر ومحايدة في عنصرين من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

7.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس الذي ينص :

ما معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ، وذلك كما هو موضح في جدول (8.4)

جدول 8.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
.74	قلة عدد مساعدي البحث العلمي في الجامعة.	3.60	0.88	متوسطة
.72	تعقيد إجراءات الترقية من درجة علمية إلى درجة علمية أخرى.	3.60	1.09	متوسطة
.83	قلة توفر الموارد البشرية الداعمة للتغيير	3.50	0.88	متوسطة
.81	قلة رضا العاملين المتميزين في الجامعة عن مكافآتهم	3.47	0.98	متوسطة
.82	قلة توفر الموارد المالية الكافية لإحداث التغييرات المناسبة	3.45	0.87	متوسطة
.77	انعكاس واقع الأطر السياسية في المجتمع على الجامعة.	3.39	0.98	متوسطة
.70	فقدان الأمن الوظيفي لعضو هيئة التدريس.	3.36	1.09	متوسطة
.79	الروتين المتبع في سير الإجراءات الإدارية في الجامعة.	3.36	0.99	متوسطة
.80	قلة توفر بيئة عمل مشجعة على تقبل التغيير.	3.32	0.99	متوسطة
.71	تدخل مجالس الطلبة في المسيرة الأكاديمية.	3.25	0.91	متوسطة
.69	تعدد المهام المطلوبة من عضو هيئة التدريس.	3.24	0.91	متوسطة
.78	التخطيط غير الفاعل على مستوى الجامعة ككل	3.23	1.04	متوسطة
.76	قلة وجود تنسيق بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.	3.21	1.02	متوسطة
.73	غياب العدالة والمساواة في التعامل بين الموظفين	3.17	0.95	متوسطة
.75	قلة وجود هيكل تنظيمي واضح في الجامعة.	2.94	1.14	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.34	0.61	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في جدول (8.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بلغ (3.34) وهي ضمن الدرجة المتوسطة حسب مفتاح التصحيح المعتمد في الدراسة.

و يلاحظ من جدول (8.4) أيضاً أن استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كانت أبرزها قلة عدد مساعدي البحث العلمي في الجامعة ، بمتوسط حسابي (3.60) ، تعقيد إجراءات الترقية من درجة علمية إلى درجة علمية أخرى ، بمتوسط حسابي (3.60) قلة توفر الموارد البشرية الداعمة للتغيير بمتوسط حسابي (3.50) ، قلة رضا العاملين المتميزين في الجامعة عن مكافآتهم ، بمتوسط حسابي (3.47) ، قلة توفر الموارد المالية الكافية لإحداث التغييرات المناسبة بمتوسط حسابي (3.45) ، انعكاس واقع الأطر السياسية في المجتمع على الجامعة ، بمتوسط حسابي (3.39) .

في حين كانت اقل معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس قلة وجود هيكل تنظيمي واضح في الجامعة ، بمتوسط حسابي (2.94) ، غياب العدالة والمساواة في التعامل بين الموظفين بمتوسط حسابي (3.17) ، قلة وجود تنسيق بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي ، بمتوسط حسابي (3.21) ، التخطيط غير الفاعل على مستوى الجامعة ككل ، بمتوسط حسابي (3.21) ، تعدد المهام المطلوبة من عضو هيئة التدريس بمتوسط حسابي (3.24) .

ويعزى ذلك إلى الظروف المادية التي تعاني منها الجامعات ، التي تحول دون قيام الجامعة بخططها التنموية والتطويرية ، بالإضافة إلى قلة توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التغيير التنظيمي ، ومقاومة التغيير من قبل الكوادر المتوفرة في الجامعة خاصةً وإنهم يعتقدون بأن التغيير يهدد مصالحهم المكتسبة ، وقد يعزى إلى عدم إشراك الجامعات لأعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات من خلال الأخذ بمقترحاتهم التطويرية.

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو سمرة وقرنبرج وجبر ، 2003) التي أشارت إلى أن المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية عالية (حادة) ، ومع دراسة (العميرة ، 2003) التي أشارت إلى أن المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة هي مشكلات حادة .

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع الذي ينص :

ما اثر متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي ، والجامعة ، ونوع الكلية ، وسنوات الخبرة ، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، والعمل في موقع إداري لأعضاء هيئة التدريس نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ؟

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفرضيات الأولى ، والثانية ، والثالثة ، والرابعة ، والخامسة ، والسادسة ، والسابعة .

1.2.24 نتائج الفرضية الأولى التي نصت على :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار " ت " وذلك كما هو واضح في جدول (9.4).

جدول 9.4 : نتائج اختبار " ت " للفروق في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	ذكر	175	2.57	0.66	191	- 0.03	0.35
	أنثى	18	2.58	0.58			
التغيير في العنصر البشري	ذكر	175	2.71	0.65	191	- 0.15	0.22
	أنثى	18	2.73	0.47			
التغيير الأكاديمي	ذكر	175	2.64	0.71	191	0.03	0.65
	أنثى	18	2.64	0.53			
التغيير المادي	ذكر	175	3.09	0.77	191	- 0.26	0.18
	أنثى	18	3.14	0.51			
التغيير التقني والمهني	ذكر	175	2.48	0.71	191	- 0.29	0.5
	أنثى	18	2.53	0.39			
الكلية	ذكر	175	2.69	0.60	191	- 0.14	0.30
	أنثى	18	2.72	0.37			
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	ذكر	175	4.47	0.34	191	0.84	0.91
	أنثى	18	4.42	0.35			
التغيير في العنصر البشري	ذكر	175	4.56	0.29	191	0.75	0.26
	أنثى	18	4.53	0.28			
التغيير الأكاديمي	ذكر	175	4.60	0.30	191	- 0.16	*0.03
	أنثى	18	4.61	0.23			
التغيير المادي	ذكر	175	4.68	0.30	191	- 0.14	0.12
	أنثى	18	4.69	0.27			
التغيير التقني والمهني	ذكر	175	4.65	0.36	191	- 0.31	0.30
	أنثى	18	4.67	0.28			
الكلية	ذكر	175	4.59	0.28	191	0.26	0.14
	أنثى	18	4.57	0.24			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في جدول (9.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في المجال المتعلق بالتغيير الأكاديمي حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 ، وهي دالة إحصائياً ، ولقد كانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الإناث ، وكانت متوسطات استجاباتهم (4.61) للإناث مقابل (4.60) للذكور .

وتشير المعطيات الواردة في جدول (9.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً ، و كانت متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية للواقع (2.69) للذكور و (2.72) للإناث ، مقابل (4.59) للذكور و (4.57) للإناث على نفس المجال للمأمول مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

أما فيما يخص مجالات أداة الدراسة فقد كانت المتوسطات الحسابية على الواقع لدى الذكور في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية (2.57) و (2.58) للإناث مقابل (4.47) للذكور و (4.42) للإناث على المأمول ، وبمتوسط حسابي (2.71) للذكور و (2.73) للإناث للواقع على مجال التغيير في العنصر البشري مقابل (4.56) للذكور و (4.53) للمأمول على نفس المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (2.64) للذكور و (2.64) للإناث للواقع على مجال التغيير الأكاديمي ، مقابل (4.60) للذكور و (4.61) للإناث للمأمول على المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (3.09) للذكور و (3.14) للإناث للواقع على المجال المادي ، مقابل (4.68) للذكور و (4.69) للإناث على نفس المجال للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.48) للذكور و (2.53) للإناث على المجال التقني والمهني ، مقابل (4.65) للذكور و (4.67) للإناث على مجال التغيير التقني والمهني للمأمول.

ويشير ذلك إلى أن وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ذكوراً و إناثاً متقاربة ، نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية .

ويعزى ذلك إلى قلة أعداد الإناث العاملات في الجامعات خاصةً و أن المجتمع الفلسطيني هو مجتمع ذكوري ، وقد يعزى أيضاً إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذكوراً كانوا أو إناثاً يعيشون نفس الظروف ، وبيئة عمل واحدة ، ويواجهون نفس المشاكل ، ويحصلون على نفس الامتيازات والتسهيلات ، وتطبق عليهم القوانين والأنظمة والتعليمات ذاتها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحيح (2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تحديد معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الواقعية والممولة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين في محافظتي الخليل و بيت لحم ، و مع نتيجة دراسة خليل (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تحديد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية ، ومع نتيجة دراسة أبو حمديّة (1994) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تحديد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن .

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سمرة و قرنبرج و جبر (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، ومع نتيجة دراسة الشكعة (2002) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تحديد اتجاهات الطلبة لدى جامعتي النجاح الوطنية و بئر زيت في فلسطين نحو ظاهرة التحديث ، ومع نتيجة دراسة اللوزي (1997) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تحديد اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير .

3.2.2.4 نتائج الفرضية الثانية والتي نصت على :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار " ت " وذلك كما هو واضح في جدول (10.4) .

جدول 10.4: نتائج اختبار " ت " للفروق في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية على مجالات الأداة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	ماجستير	93	2.64	0.67	191	1.40	0.60
	دكتوراة	100	2.51	0.63			
التغيير في العنصر البشري	ماجستير	93	2.84	0.60	191	2.78	0.67
	دكتوراة	100	2.59	0.64			
التغيير الأكاديمي	ماجستير	93	2.77	0.75	191	2.48	* 0.02
	دكتوراة	100	2.53	0.62			
التغيير المادي	ماجستير	93	3.33	0.74	191	4.46	0.57
	دكتوراة	100	2.87	0.70			
التغيير التقني والمهني	ماجستير	93	2.64	0.73	191	2.99	0.08
	دكتوراة	100	2.35	0.62			
الكلية	ماجستير	93	2.84	0.59	191	3.26	0.29
	دكتوراة	100	2.57	0.56			
وظائف الإدارة الجامعية	ماجستير	93	4.45	0.33	191	- 0.37	0.58
	دكتوراة	100	4.47	0.35			
العنصر البشري	ماجستير	93	4.56	0.29	191	- 0.35	0.89
	دكتوراة	100	4.57	0.29			
الأكاديمي	ماجستير	93	4.59	0.29	191	- 0.69	0.30
	دكتوراة	100	4.62	0.28			
المادي	ماجستير	93	4.68	0.29	191	- 0.09	0.93
	دكتوراة	100	4.68	0.30			
التقني والمهني	ماجستير	93	4.63	0.37	191	- 0.76	0.91
	دكتوراة	100	4.67	0.33			
الكلية	ماجستير	93	4.57	0.28	191	- 0.51	0.68
	دكتوراة	100	4.60	0.28			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

تشير المعطيات الواردة في جدول (10.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المجال المتعلق بالتغيير الأكاديمي حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 ، وهي دالة إحصائياً ، وكانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير حيث بلغت متوسطات استجاباتهم نحو ذلك (2.77) مقابل (2.53) لحملة الدكتوراة.

ويعزى ذلك إلى طبيعة عمل أعضاء الهيئة التدريسية من حملة الدكتوراة التي هي بحاجة إلى التجديد والتحديث في البرامج الأكاديمية و المختبرات العلمية والبحث العلمي . رغبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراة في تطوير أنفسهم مهنيًا وعلمياً ، من اجل أن يتمتعوا بامتيازات أخرى ، كالترقيات المرتبطة بالمؤهل العلمي و الأبحاث العلمية .

وتشير المعطيات الواردة في جدول (10.4) أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة المتبقية وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً ، و كانت متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية للواقع (2.84) لحملة الماجستير و (2.57) لحملة الدكتوراة ، مقابل (4.57) لحملة الماجستير و (4.60) لحملة الدكتوراة للمأمول.

أما فيما يخص مجالات أداة الدراسة فقد كانت المتوسطات الحسابية على الواقع لدى حملة الماجستير في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية (2.64) و (2.51) لحملة الدكتوراة مقابل (4.45) لحملة الماجستير و (4.47) لحملة الدكتوراة للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.84) لحملة الماجستير و (2.59) لحملة الدكتوراة للواقع على مجال التغيير في العنصر البشري مقابل (4.56) لحملة الماجستير و (4.57) لحملة الدكتوراة للمأمول على نفس المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (2.77) لحملة الماجستير و (2.53) لحملة الدكتوراة للواقع على مجال التغيير الأكاديمي ، مقابل (4.59) لحملة الماجستير و (4.62) لحملة الدكتوراة للمأمول على المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (3.33) لحملة الماجستير و (2.87) للإناث للواقع على المجال المادي ، مقابل (4.68) لحملة الماجستير و (4.68) لحملة الدكتوراة على نفس المجال للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.64) لحملة الماجستير و (2.35) لحملة الدكتوراة على المجال التقني والمهني ، مقابل (4.63) لحملة الماجستير و (4.67) لحملة الدكتوراة على مجال التغيير التقني والمهني للمأمول مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

و تشير هذه النتائج إلى أن استجابات أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا من حملة الماجستير أو الدكتوراة متقاربة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

ويعزى ذلك إلى رغبة أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا من حملة الماجستير أو الدكتوراة في التجديد والتحسين المستمرين والاستزادة من العلم والمعرفة خاصة وأنهم يعايشون نفس الظروف ، وان القوانين والأنظمة والتعليمات الموجودة في الجامعة لا تميز بينهم وان التغيير نحو الأفضل هو طموح لكافة أعضاء هيئة التدريس خاصة وإنهم يحملون نفس الخصائص العلمية من ناحية وأن ذلك جزءاً من مستقبلهم العملي والاجتماعي .

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السويطي (2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد اتجاهات العاملين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة ، و مع نتيجة دراسة الحيح (2005) أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الواقعية والمأمولة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين في محافظتي الخليل و بيت لحم ومع نتيجة دراسة أبو سمرة و قرنعب وجبر (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، و مع نتيجة دراسة العميرة (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة .

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليل (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية و مع نتيجة دراسة النوباني (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن ، ومع دراسة اللوزي (1997) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تحديد اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير .

4.2.2.4 نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجامعة على مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية كما هو موضح في جدول (11.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجال	الواقع
0.56	2.33	73	الخليل	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
0.66	2.70	62	بوليتكنك فلسطين		
0.67	2.71	58	بيت لحم		
0.54	2.60	73	الخليل	التغيير في العنصر البشري	
0.67	2.77	62	بوليتكنك فلسطين		
0.69	2.77	58	بيت لحم		
0.59	2.52	73	الخليل	التغيير الأكاديمي	
0.72	2.71	62	بوليتكنك فلسطين		
0.75	2.73	58	بيت لحم		
0.64	2.56	73	الخليل	التغيير المادي	
0.62	2.40	62	بوليتكنك فلسطين		
0.64	2.43	58	بيت لحم		
0.56	2.28	73	الخليل	التغيير التقني والمهني	
0.72	2.61	62	بوليتكنك فلسطين		
0.75	2.61	58	بيت لحم		
0.48	2.46	73	الخليل	الدرج الكلية	
0.59	2.84	62	بوليتكنك فلسطين		
0.61	2.85	58	بيت لحم		
0.30	4.43	73	الخليل	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
0.31	4.44	62	بوليتكنك فلسطين		
0.41	4.52	58	بيت لحم		
0.27	4.57	73	الخليل	التغيير في العنصر البشري	
0.28	4.57	62	بوليتكنك فلسطين		
0.33	4.56	58	بيت لحم		
0.27	4.57	73	الخليل	التغيير الأكاديمي	
0.28	4.59	62	بوليتكنك فلسطين		
0.31	4.67	58	بيت لحم		
0.29	4.66	73	الخليل	التغيير المادي	
0.29	4.67	62	بوليتكنك فلسطين		
0.30	4.72	58	بيت لحم		
0.31	4.67	73	الخليل	التغيير التقني والمهني	
0.33	4.66	62	بوليتكنك فلسطين		
0.40	4.62	58	بيت لحم		
0.26	4.57	73	الخليل	الدرجة الكلية	
0.27	4.58	62	بوليتكنك فلسطين		
0.30	4.61	58	بيت لحم		

تشير المعطيات الواردة في جدول (11.4) أن أعلى استجابات لأعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية ، كانت لصالح جامعة بيت لحم ، حيث بلغ متوسطات استجاباتهم (2.85) للواقع مقابل (4.61) للمأمول ، تلاها جامعة بوليتكنك فلسطين بمتوسط حسابي (2.84) للواقع مقابل (4.58) للمأمول ، تلاها جامعة الخليل بمتوسط حسابي (2.46) للواقع مقابل (4.57) للمأمول. ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية حسب متغير الجامعة ، تم استخدام تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح في جدول (12.4).

جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	بين المجموعات	6.61	2	3.30	8.21	* 0.0
	داخل المجموعات	76.53	190	0.40		
	المجموع	83.15	192			
التغيير في العنصر البشري	بين المجموعات	1.28	2	0.64	1.59	0.20
	داخل المجموعات	76.72	190	0.40		
	المجموع	78.01	192			
التغيير الأكاديمي	بين المجموعات	1.83	2	0.91	1.91	0.15
	داخل المجموعات	91.03	190	0.47		
	المجموع	92.87	192			
التغيير المادي	بين المجموعات	33.093	2	16.54	40.33	* 0.0
	داخل المجموعات	77.94	190	0.41		
	المجموع	111.03	192			

يتبع جدول 12.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة

		تغير الواقع			المأمول		
* 0.0	5.49	2.51	2	5.02	بين المجموعات	التغيير التقني والمهني	
		0.45	190	86.87	داخل المجموعات		
			192	91.90	المجموع		
* 0.0	10.63	3.37	2	6.75	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		0.31	190	60.31	داخل المجموعات		
			192	67.07	المجموع		
0.27	1.29	0.15	2	0.30	بين المجموعات	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
		0.11	190	22.45	داخل المجموعات		
			192	22.76	المجموع		
0.97	0.02	0.002	2	0.005	بين المجموعات	التغيير في العنصر البشري	
		0.08	190	16.78	داخل المجموعات		
			192	16.79	المجموع		
0.15	1.85	0.15	2	0.31	بين المجموعات	التغيير الأكاديمي	
		0.08	190	16.01	داخل المجموعات		
			192	16.32	المجموع		
0.50	0.67	0.06	2	0.12	بين المجموعات	التغيير المادي	
		0.09	190	17.08	داخل المجموعات		
			192	17.20	المجموع		
0.62	0.46	0.05	2	0.15	بين المجموعات	التغيير التقني والمهني	
		0.12	190	23.40	داخل المجموعات		
			192	23.51	المجموع		
0.68	0.37	0.03	2	0.06	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		0.08	190	15.18	داخل المجموعات		
			192	15.24	المجموع		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

تشير المعطيات الواردة في جدول (12.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس نحو تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة ، في مجالات التغيير في وظائف الإدارة الجامعية ، والتغيير المادي ، والتغيير التقني والمهني والدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية

اقل من 0.05 ، وهي دالة إحصائياً ، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج توكي كما هو موضح في جدول (13.4).

جدول 13.4 : نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجامعة .

المقارنات	المتوسط الحسابي	الخليل	البوليتكنك	بيت لحم
الخليل	2.46	-	* - 0.38	* - 0.39
البوليتكنك	2.84	-	-	-
بيت لحم	2.85	-	-	-

تشير نتائج اختبار توكي أن الفروق كانت بين جامعة الخليل وجامعة بيت لحم ولصالح جامعة بيت لحم ، وما بين جامعة الخليل وجامعة البوليتكنك ولصالح جامعة البوليتكنك.

ويعزى ذلك إلى أن جامعة بيت لحم اقرب في بيئتها إلى المجتمع الغربي الذي يهتم بالتغيير التنظيمي في كافة مؤسساته ، وقد يعزى إلى الإمكانيات المادية التي تتميز بها جامعة بيت لحم عن غيرها من الجامعات والمتمثلة بالدعم المادي المتواصل خاصةً وان هذه الجامعة تعتبر جامعة بابوية تابعة للفاتيكان وتربطها علاقات وثيقة مع الجامعات العالمية وخاصة الأجنبية منها ، أو نتيجةً للإدارة العليا في الجامعة التي تعمل دائماً على تقديم التسهيلات والامتيازات لموظفيها و تسعى أيضاً لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والطلبة المتميزين.

وتشير المعطيات الواردة في جدول (12.4) أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة في جميع مجالات أداة الدراسة وعلى الدرجة الكلية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية أعلى من 0.05، وهي غير دالة إحصائياً.

وانفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سمرة و قرنبرج و جبر (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة في تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، ومع نتيجة دراسة الشكعة (2000) التي أشارت إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة في تحديد اتجاهات الطلبة لدى جامعتي النجاح الوطنية وبيير زيت في فلسطين نحو ظاهرة التحديث.

5.2.2.4 نتائج الفرضية الرابعة التي نصت على :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الكلية.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار " ت " وذلك كما هو واضح في جدول (14.4).

جدول 14.4 : نتائج اختبار " ت " للفروق في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير نوع الكلية.

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	علمية	89	2.56	0.60	191	- 0.30	* 0.04
	إنسانية	104	2.58	0.70			
التغيير في العنصر البشري	علمية	89	2.73	0.63	191	0.50	0.64
	إنسانية	104	2.69	0.64			
التغيير الأكاديمي	علمية	89	2.63	0.76	191	- 0.33	0.11
	إنسانية	104	2.66	0.63			
التغيير المادي	علمية	89	3.04	0.79	191	- 0.85	0.25
	إنسانية	104	3.14	0.73			
التغيير التقني والمهني	علمية	89	2.53	0.73	191	0.71	0.21
	إنسانية	104	2.45	0.65			
الدرجة الكلية	علمية	89	2.69	0.62	191	- 0.12	0.40
	إنسانية	104	2.70	0.56			
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	علمية	89	4.42	0.34	191	- 1.83	0.86
	إنسانية	104	4.51	0.34			
التغيير في العنصر البشري	علمية	89	4.54	0.29	191	- 1.16	0.76
	إنسانية	104	4.59	0.29			
التغيير الأكاديمي	علمية	89	4.57	0.29	191	- 1.40	0.82
	إنسانية	104	4.63	0.28			
التغيير المادي	علمية	89	4.64	0.31	191	- 1.86	0.16
	إنسانية	104	4.72	0.28			
التغيير التقني والمهني	علمية	89	4.66	0.35	191	0.10	0.97
	إنسانية	104	4.65	0.34			
الكلية	علمية	89	4.55	0.28	191	- 1.40	0.73
	إنسانية	104	4.61	0.28			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$)

تشير المعطيات الواردة في جدول (14.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية

جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير نوع الكلية في المجال المتعلق بالتغيير في وظائف الإدارة الجامعية حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 ، وهي دالة إحصائياً ، وكانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية حيث بلغت متوسطات استجاباتهم نحو ذلك (2.58) مقابل (2.56) للعلمية.

ويعزى ذلك إلى طبيعة عمل الكليات العلمية التي تتطلب التحديث والتجديد المستمرين ، خاصة وأن الإمكانيات المطلوبة دائماً للكليات الإنسانية من اجل مواصلة نشاطها وأداء مهماتها أقل من الإمكانيات المطلوبة للكليات العلمية التي تحتاج إلى الدعم المستمر من قبل الإدارة الجامعية حتى تستطيع القيام بالواجبات الموكلة إليها من ناحية و من اجل مواكبة التطورات العلمية.

وتشير المعطيات الواردة في جدول (14.4) أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع الكلية في جميع مجالات الدراسة المتبقية وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً ، و كانت متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية للواقع (2.69) في الكليات العلمية و (2.70) في الكليات الإنسانية ، مقابل (4.55) في الكليات العلمية و (4.61) في الكليات الإنسانية للمأمول.

أما فيما يخص مجالات أداة الدراسة فقد كانت المتوسطات الحسابية للواقع في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية (2.56) للكليات العلمية و (2.58) للكليات الإنسانية مقابل (4.42) للكليات العلمية و (4.51) للكليات الإنسانية للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.73) للكليات العلمية و (2.69) للكليات الإنسانية للواقع على مجال التغيير في العنصر البشري مقابل (4.54) للكليات العلمية و (4.59) للكليات الإنسانية للمأمول على نفس المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (2.63) للكليات العلمية و (2.66) للكليات الإنسانية للواقع على مجال التغيير الأكاديمي ، مقابل (4.57) للكليات العلمية و (4.63) للكليات الإنسانية للمأمول على المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (3.04) للكليات العلمية و (3.14) للكليات الإنسانية للواقع على مجال التغيير المادي ، مقابل (4.64) للكليات العلمية و (4.72) للكليات الإنسانية على نفس المجال للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.53) للكليات العلمية و (2.45) للكليات الإنسانية على مجال التغيير التقني والمهني ، مقابل (4.66) للكليات العلمية و (4.65) للكليات الإنسانية على مجال التغيير التقني والمهني للمأمول مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

وتشير هذه النتائج إلى أن استجابات أعضاء الهيئة التدريسية سواء كانوا في الكليات الإنسانية أو الكليات العلمية متقاربة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية .

ويعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية والكليات العلمية تجمعهم ظروف و بيئة عمل تكاد تكون متشابهة وخاصةً من ناحية الامتيازات والتسهيلات والتدريب ، بالإضافة إلى أن الجامعات تقدم الخدمات لأعضاء هيئة التدريس ضمن أنظمة وآليات محددة .

وانتفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العمامرة (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في تحديد المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة.

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو سمرة و قرنبع وجبر (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

6.2.2.4 نتائج الفرضية الخامسة التي نصت على :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة على مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية كما هو موضح في جدول (15.4)

جدول 15.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال	درجة
0.60	2.90	25	أقل من عامين	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
0.62	2.67	34	من عامين إلى 5		
0.67	2.94	30	من 6 - 9		
0.58	2.32	48	من 10 - 13		
0.60	2.38	56	أكثر من 14 عام		
0.69	2.73	25	أقل من عامين	التغيير في العنصر البشري	
0.54	2.80	34	من عامين إلى 5		
0.79	3.03	30	من 6 - 9		
0.56	2.64	48	من 10 - 13		
0.56	2.53	56	أكثر من 14 عام		
0.75	2.93	25	أقل من عامين	التغيير الأكاديمي	
0.69	2.65	34	من عامين إلى 5		
0.83	2.94	30	من 6 - 9		
0.59	2.60	48	من 10 - 13		
0.58	2.39	56	أكثر من 14 عام		
0.62	3.23	25	أقل من عامين	التغيير المادي	
0.80	3.04	34	من عامين إلى 5		
0.93	3.21	30	من 6 - 9		
0.72	2.74	48	من 10 - 13		
0.61	3.30	56	أكثر من 14 عام		
0.76	2.67	25	أقل من عامين	التغيير التقني والمهني	
0.75	2.46	34	من عامين إلى 5		
0.72	2.81	30	من 6 - 9		
0.62	2.33	48	من 10 - 13		
0.59	2.39	56	أكثر من 14 عام		
0.61	2.89	25	أقل من عامين	الدرجة الكلية	
0.56	2.72	34	من عامين إلى 5		
0.74	2.98	30	من (6 - 9) أعوام		
0.51	2.52	48	من 10 - 13		
0.48	2.59	56	أكثر من 14 عام		

يتبع جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال	المأمول
0.38	4.49	25	أقل من عامين	التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	
0.28	4.46	34	من عامين إلى 5		
0.32	4.52	30	من 6 - 9		
0.35	4.47	48	من 10 - 13		
0.36	4.42	56	أكثر من 14 عام		
0.32	4.60	25	أقل من عامين	التغيير في العنصر البشري	
0.25	4.56	34	من عامين إلى 5		
0.27	4.58	30	من 6 - 9		
0.30	4.58	48	من 10 - 13		
0.31	4.53	56	أكثر من 14 عام		
0.29	4.68	25	أقل من عامين	التغيير الأكاديمي	
0.28	4.56	34	من عامين إلى 5		
0.31	4.57	30	من 6 - 9		
0.28	4.61	48	من 10 - 13		
0.28	4.61	56	أكثر من 14 عام		
0.27	4.72	25	أقل من عامين	التغيير المادي	
0.29	4.66	34	من عامين إلى 5		
0.34	4.62	30	من 6 - 9		
0.27	4.71	48	من 10 - 13		
0.30	4.67	56	أكثر من 14 عام		
0.25	4.73	25	أقل من عامين	التغيير التقني والمهني	
0.42	4.62	34	من عامين إلى 5		
0.43	4.63	30	من 6 - 9		
0.29	4.68	48	من 10 - 13		
0.34	4.63	56	أكثر من 14 عام		
0.28	4.63	25	أقل من عامين	الدرج الكلية	
0.27	4.57	34	من عامين إلى 5		
0.30	4.58	30	من (6 - 9) أعوام		
0.27	4.60	48	من 10 - 13		
0.28	4.56	56	أكثر من 14 عام		

تشير المعطيات الواردة في جدول (15.4) أن أعلى استجابات لأعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم ما بين (6 - 9) سنوات حيث بلغت متوسطات استجاباتهم (2.98) للواقع ، أما بالنسبة للمأمول فكانت لأعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم اقل من عامين حيث بلغت متوسطات استجاباتهم (4.63) ، تلاها أعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم اقل من عامين بمتوسط حسابي للواقع (2.89) مقابل (4.60) لأعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم من (10 - 13) أعوام للمأمول ، تلاها أعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم (من عامين إلى 5 أعوام) حيث كانت متوسطات استجاباتهم للواقع (2.72) مقابل (4.58) لأعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم من (6 - 9) أعوام للمأمول ، تلاها أعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم أكثر من 14 عام بمتوسط حسابي (2.59) للواقع مقابل (4.57) لأعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم (من عامين - 5 أعوام) للمأمول، تلاها أعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم (10 - 13) عام حيث كانت متوسطات استجاباتهم (2.52) للواقع مقابل (4.56) لأعضاء هيئة التدريس الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 14 عام).

ولمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح في جدول (16.4).

جدول 16.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال	تباين
*0.0	8.00	3.02	4	12.10	بين المجموعات	وظائف الإدارة الجامعية	
		0.37	188	71.04	داخل المجموعات		
			192	83.15	المجموع		
*0.0	3.61	1.39	4	5.57	بين المجموعات	العنصر البشري	
		0.38	188	72.43	داخل المجموعات		

يتبع جدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال	
			192	78.01	المجموع		يتبع الواقع
* 0.0	4.62	2.08	4	8.32	بين المجموعات	الأكاديمي	
		0.45	188	84.54	داخل المجموعات		
			192	92.87	المجموع		
* 0.0	4.25	2.30	4	9.22	بين المجموعات	المادي	
		0.54	188	101.81	داخل المجموعات		
			192	111.03	المجموع		
* 0.0	3.06	1.40	4	5.62	بين المجموعات	التقني والمهني	
		0.45	188	86.27	داخل المجموعات		
			192	91.90	المجموع		
* 0.0	4.26	1.39	4	5.57	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		0.32	188	61.49	داخل المجموعات		
			192	67.07	المجموع		
0.73	0.49	0.06	4	0.23	بين المجموعات	وظائف الإدارة الجامعية	
		0.12	188	22.52	داخل المجموعات		
			192	22.76	المجموع		
0.79	0.42	0.03	4	0.14	بين المجموعات	العنصر البشري	
		0.08	188	16.64	داخل المجموعات		
			192	16.79	المجموع		
0.57	0.72	0.06	4	0.24	بين المجموعات	الأكاديمي	
		0.08	188	16.07	داخل المجموعات		
			192	16.32	المجموع		
0.68	0.56	0.05	4	0.20	بين المجموعات	المادي	
		0.09	188	16.99	داخل المجموعات		
			192	17.20	المجموع		
0.70	0.54	0.06	4	0.26	بين المجموعات	التقني والمهني	
		0.12	188	23.24	داخل المجموعات		
			192	23.51	المجموع		
0.83	0.36	0.02	4	0.11	بين المجموعات	الدرجة الكلية	
		0.08	188	15.12	داخل المجموعات		
			192	15.24	المجموع		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) .

تشير المعطيات الواردة في جدول (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية اقل من 0.05 ، وهي دالة إحصائية ، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي وذلك كما هو موضح في جدول (17.4)

جدول 17.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .

المقارنات	المتوسط الحسابي	اقل من عامين	من 2 - 5	من 6 - 9	من 10 - 13	أكثر من 14
اقل من عامين	2.64	-	-	-	-	-
من 2 - 5	2.53	-	-	-	-	-
من 6 - 9	2.71	-	-	-	* 0.34	* 0.25
من 10 - 13	2.37	-	-	-	-	-
أكثر من 14	2.46	-	-	-	-	-

تشير نتائج اختبار توكي أن الفروق كانت بين أعضاء الهيئة التدريسية الذين لديهم خبرة (9 - 6) أعوام وأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (10 - 13) عام ولصالح أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (6 - 9) ، بين أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (6 - 9) أعوام وأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة أكثر من 14 عام و لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (6 - 9) .

ويعزي الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (10 - 13) عام ، وأعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (أكثر من 14 عام) والذين مضى على تعيينهم فترة ليست بالقليلة ، عايشوا خلالها الجامعة في مراحل مختلفة لم يدركوا خلالها أي تغيير أو تحديث ملموس مع مرور الزمن ، على عكس أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة (6 - 9) أعوام ، والذين يعتبرون في قمة عطائهم بالإضافة إلى أنهم يتوقعون أن الأمور قد تتغير وبالتالي تتحسن مع مرور الزمن.أضف إلى أن الذين لديهم خبرة كبيرة يميلون في العادة إلى مقاومة التغيير خاصة وإنهم يعتقدون أن التغيير يهدد مصالحهم المكتسبة مع مرور الزمن .

وتشير المعطيات الواردة في جدول (16.4) أيضاً انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات و على الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة النوباني (2003) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تحديد العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن.

و لم تتفق مع نتيجة دراسة أبو سمرة و قرنبح وجبر (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تحديد المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، ومع نتيجة دراسة خليل (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تحديد اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية، ومع نتيجة دراسة العمامرة (2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تحديد المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة ، و مع نتيجة دراسة اللوزي (1997) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في تحديد اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير

6.2.2.4 نتائج الفرضية السادسة التي نصت على

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس .

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار " ت " وذلك كما هو واضح في جدول (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار " ت " للفروق في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	عربية	102	2.63	0.64	191	1.25	0.55
	أجنبية	91	2.51	0.66			
التغيير في العنصر البشري	عربية	102	2.71	0.65	191	0.10	0.52
	أجنبية	91	2.70	0.61			
التغيير الأكاديمي	عربية	102	2.64	0.72	191	- 0.16	0.32
	أجنبية	91	2.65	0.66			
التغيير المادي	عربية	102	3.00	0.79	191	- 1.75	0.83
	أجنبية	91	3.19	0.71			
التغيير التقني والمهني	عربية	102	2.55	0.68	191	1.24	0.92
	أجنبية	91	2.42	0.70			
الدرجة الكلية	عربية	102	2.70	0.61	191	0.14	0.44
	أجنبية	91	2.69	0.57			
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	عربية	102	4.49	0.33	191	1.17	0.42
	أجنبية	91	4.43	0.35			
التغيير في العنصر البشري	عربية	102	4.58	0.28	191	0.87	0.11
	أجنبية	91	4.54	0.31			
التغيير الأكاديمي	عربية	102	4.61	0.28	191	0.35	0.45
	أجنبية	91	4.60	0.30			
التغيير المادي	عربية	102	4.69	0.28	191	0.35	0.28
	أجنبية	91	4.67	0.31			
التغيير التقني والمهني	عربية	102	4.68	0.32	191	0.94	0.18
	أجنبية	91	4.63	0.37			
الدرجة الكلية	عربية	102	4.60	0.26	191	0.86	0.16
	أجنبية	91	4.57	0.29			

تشير المعطيات الواردة في جدول (18.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في

الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجامعة التي تخرج منه عضو هيئة التدريس في جميع مجالات أداة الدراسة وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً ، حيث بلغت متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات عربية (2.70) و (2.69) لأعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات أجنبية للواقع مقابل (4.60) لأعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات عربية و (4.57) لأعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات أجنبية للمأمول.

أما فيما يخص مجالات أداة الدراسة فقد كانت المتوسطات الحسابية للواقع في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية (2.63) لخريجي الجامعات العربية و (2.51) لخريجي الجامعات الأجنبية مقابل (4.49) لخريجي الجامعات العربية و (4.43) لخريجي الجامعات الأجنبية للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.71) لخريجي الجامعات العربية و (2.70) لخريجي الجامعات الأجنبية للواقع على مجال التغيير في العنصر البشري مقابل (4.58) لخريجي الجامعات العربية و (4.54) لخريجي الجامعات الأجنبية للمأمول على نفس المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (2.64) لخريجي الجامعات العربية و (2.65) لخريجي الجامعات الأجنبية للواقع على مجال التغيير الأكاديمي ، مقابل (4.61) لخريجي الجامعات العربية و (4.60) لخريجي الجامعات الأجنبية للمأمول على المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (3.00) لخريجي الجامعات العربية و (3.19) لخريجي الجامعات الأجنبية للواقع على المجال المادي ، مقابل (4.69) لخريجي الجامعات العربية و (4.67) لخريجي الجامعات الأجنبية على نفس المجال للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.55) لخريجي الجامعات العربية و (2.42) لخريجي الجامعات الأجنبية على المجال التقني والمهني ، مقابل (4.68) لخريجي الجامعات العربية و (4.63) لخريجي الجامعات الأجنبية على مجال التغيير التقني والمهني للمأمول مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

ويعزى ذلك إلى أن آراء و أفكار أعضاء هيئة التدريس نحو التغيير التنظيمي لم تتأثر بالجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس عربية كانت أو أجنبية ، وكذلك إلى تشابه الواجبات الموكلة إليهم وكذلك إلى تشابه بيئة العمل التي يعملون فيها ، أضف إلى ذلك إلى أن خريج الجامعات الأجنبية يجد نفسه مطراً للتكيف مع ظروف وإمكانيات الجامعة التي يعمل بها ، على عكس خريج الجامعات العربية الذي في الغالب يجد ظروف عمل متشابهة للجامعة التي تخرج منها .

7.2.2.4 نتائج الفرضية السابعة التي نصت على :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمل في موقع إداري.

وللتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار " ت " وذلك كما هو واضح في جدول (19.4).

جدول 19.4: نتائج اختبار " ت " للفروق في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير العمل في موقع إداري.

المجال	العمل في موقع إداري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	نعم	57	2.55	0.59	191	- 0.31	0.27
	لا	136	2.58	0.68			
التغيير في العنصر البشري	نعم	57	2.69	0.58	191	- 0.25	0.27
	لا	136	2.71	0.65			
التغيير الأكاديمي	نعم	57	2.68	0.64	191	0.45	0.68
	لا	136	2.63	0.71			
التغيير المادي	نعم	57	3.01	0.66	191	- 1.02	0.08
	لا	136	3.13	0.79			
التغيير التقني والمهني	نعم	57	2.47	0.65	191	- 0.23	0.48
	لا	136	2.49	0.70			
الدرجة الكلية	نعم	57	2.68	0.53	191	- 0.96	0.16
	لا	136	2.71	0.61			
التغيير في وظائف الإدارة الجامعية	نعم	57	4.43	0.31	191	- 0.85	0.11
	لا	136	4.48	0.35			
التغيير في العنصر البشري	نعم	57	4.54	0.28	191	- 1.08	0.37
	لا	136	4.58	0.30			
التغيير الأكاديمي	نعم	57	4.57	0.25	191	- 0.99	0.056
	لا	136	4.62	0.30			
التغيير المادي	نعم	57	4.65	0.29	191	- 0.32	0.90
	لا	136	4.69	0.30			
التغيير التقني والمهني	نعم	57	4.67	0.29	191	0.53	0.20
	لا	136	4.64	0.37			
الدرجة الكلية	نعم	57	4.56	0.25	191	- 0.81	0.14
	لا	136	4.60	0.29			

تشير المعطيات الواردة في جدول (19.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير العمل في موقع إداري في جميع مجالات أداة الدراسة وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً ، حيث بلغت متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري (2.68) و (2.71) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للواقع مقابل (4.56) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع (4.60) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للمأمول.

أما فيما يخص مجالات أداة الدراسة فقد كانت المتوسطات الحسابية للواقع في مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية (2.55) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (2.58) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع مقابل (4.43) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (4.48) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.69) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (2.71) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري للواقع على مجال التغيير في العنصر البشري مقابل (4.54) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (4.58) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للمأمول على نفس المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (2.68) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (2.63) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للواقع على مجال التغيير الأكاديمي ، مقابل (4.57) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (4.62) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للمأمول على المجال المذكور ، وبمتوسط حسابي (3.01) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (3.13) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري للواقع على المجال المادي ، مقابل (4.65) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (4.69) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم عملوا في موقع إداري على نفس المجال للمأمول ، وبمتوسط حسابي (2.47) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (2.49) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري على المجال التقني والمهني ، مقابل (4.67) لأعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في موقع إداري و (4.64) لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يعملوا في موقع إداري على مجال التغيير التقني والمهني للمأمول مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

وتشير هذه النتائج إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في مواقع إدارية والذين لم يعملوا في مواقع إدارية نحو تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية.

ويعزى ذلك إلى تشابه الظروف التي يعيشها أعضاء هيئة التدريس على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، والمراكز الوظيفية التي يشغلونها ، خاصةً وأنهم يعملون في ظل نفس القوانين والأنظمة ، بالإضافة إلى أن إجراءات استلام المواقع الإدارية في الجامعات غالباً ما تكون بالتناوب بين أعضاء هيئة التدريس وكذلك فإن التعيين والترقية و الابتعاث واحدة للجميع.

1.5 ملخص النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن الدرجة الواقعة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية بشكل عام يقع ضمن الدرجة " المتوسطة " ، أما بالنسبة للدرجة المأمول فتقع ضمن الدرجة "المرتفعة".
- أن أعلى مجال في التغيير التنظيمي للدرجة الواقع والدرجة المأمولة : هو مجال التغيير المادي ثم يأتي في المقام الثاني بالنسبة للواقع مجال التغيير في العنصر البشري ، مقابل التغيير في المجال التقني والمهني للمأمول ، ثم يأتي في المقام الثالث التغيير في المجال الأكاديمي للواقع والمأمول أيضاً ، ثم يأتي في المجال الرابع التغيير في مجال وظائف الإدارة بالنسبة للواقع ، مقابل التغيير في مجال العنصر البشري للمأمول ، ثم يأتي في المقام الخامس للواقع التغيير في المجال التقني والمهني ، مقابل التغيير في مجال وظائف الإدارة للمأمول.
- أن معوقات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية تقع بشكل عام ضمن الدرجة "المتوسطة" .
- عدم وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجنس.
- عدم وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف المؤهل العلمي.
- يوجد فروق في تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة ، وكانت لصالح جامعتي بيت لحم ، وعدم وجود فروق في

تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة.

- عدم وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف نوع الكلية .
- يوجد فروق في تحديد الدرجة الواقعية للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخبرة وكانت لصالح ذوي الخبرة المتوسطة (6 - 9) أعوام ، وعدم وجود فروق في تحديد الدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف سنوات الخبرة .
- عدم وجود اختلاف في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف الجامعة التي تخرج منها عضو الهيئة التدريسية .
- عدم وجود فروق في تحديد الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية باختلاف العمل في موقع إداري .

2.5 التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- أن تعمل الجامعات على متابعة خريجها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها.
- تفعيل دور عضو هيئة التدريس في مجالات التدريس والبحث العلمي ، العمل الإداري ، و العمل على تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة.
- تعزيز نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين و المؤهلين من خارج الجامعة للعمل فيها كأعضاء هيئة تدريس.
- إنشاء وحدات لتطوير القدرات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالإضافة إلى تسهيل قيام عضو هيئة التدريس بأي نشاط تطويري.
- تشكيل لجان بالجامعات لمراجعة نظم التعليم لتواكب المتغيرات والمستجدات.
- التقييم المستمر للبرامج والخطط الدراسية.
- أن تعمل الجامعات على الاستحداث السنوي لعدد من الوظائف البحثية.
- تسهيل إجراءات الترقية من درجة علمية إلى درجة علمية أخرى.

1.6 المراجع العربية

القران الكريم

- ابن منظور ، جمال الدين محمد بن مكرم . (1993) : لسان العرب . دار إحياء التراث العربي ، بيروت .
- ابراش ، ا. (كانون أول ، 2003) : " جامعاتنا في مفترق طرق " . مجلة رؤية ، 26 ، ص ص 50 - 62 .
- أبو حمدية ، أ . (1994) : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن . الجامعة الأردنية ، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- أبو دقة ، س. (تموز 2004) : التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي . في : مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني . جامعة القدس المفتوحة ، رام الله - فلسطين .
- أبو ريذة ، ج . (2004) : واقع الجامعات الفلسطينية بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني ، فلسطين .
- أبو سمرة ، م ، قرنيح ، ق ، جبر ، أ . (2003) : " المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية " . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، 42 ، ص ص 241-292 .
- أبو فارة ، ي. (تموز 2004) : دراسة تحليلية لواقع ضمان الجودة الشاملة . في : مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني . جامعة القدس المفتوحة ، رام الله - فلسطين .
- إدريس ، ث. (2005) : إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات . الدار الجامعية ، الإسكندرية .

- أيوب ، ن . (2004) : " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى " . دورية الإدارة العامة ، 44 ، (1) ص ص 63-134
- بدران ، ش، دهشان ، ج. (2001) : التجديد في التعليم الجامعي . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
- البدري ، ط . (2005) : الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الثانية . دار الفكر ، عمان.
- البلوي ، ص. (2005) : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
- تركي ، م. (1986) : بحوث في السلوك التنظيمي الطبعة الأولى. دار القلم ، الكويت.
- جامعة بوليتكنك فلسطين . (2007) . دليل الجامعة ، دائرة العلاقات العامة .
- جامعة بيت لحم . (2007) . دليل الجامعة ، دائرة العلاقات العامة .
- جامعة الخليل . (2007) . دليل الجامعة ، دائرة العلاقات العامة .
- جامعة بير زيت . (2004) : تقرير التنمية البشرية ، رام الله ، فلسطين.
- جرينبرج ، ج، بارون ، ر. (2004) : إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني . دار المريح للنشر ، الرياض.
- الجامعات العربية تغيب عن لائحة أفضل الجامعات العالمية (2007 ، 4 أيلول) :
- الجامعات العربية تغيب عن لائحة أفضل الجامعات العالمية. صحيفة القدس ، ص. 13.
- الجعفري ، م ، لافي ، د. (2004) : مدى التلاؤم بين خريجي التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل الفلسطينية . معهد السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) ، فلسطين.
- الجنيدي ، ن . (1999) : الواقع التدريبي على الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في فلسطين والتدريب المأمول عليها من وجهتي نظرهم ونظر رؤسائهم . جامعة القدس. فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- الحسن ، ر. (1980) : " التخطيط للتغيير : مدخل لتنمية الإدارة " . مجلة الإدارة العامة ، 27 . ص ص 141 - 158 .
- حسن ، ر. (2004) : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، القاهرة.
- الحراشة ، م ، النوباني ، م . (2007) : " اتجاهات القادة التربويين في الاردن نحو التغيير التنظيمي " . مجلة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، 19 ، (1) ، ص ص 296-325 .

- حريم ، ح. (2004) : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
- حريم، ح. (2006) : تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر، عمان.
- الحلواني ، أ. (1990) : "التغيير ودوره في التطوير الإداري " . دورية الإدارة العامة ، 67 . ص ص 45-70 .
- حمود ، خ. (2002) : السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- الحولي ، ع. (تموز 2004) : تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني. في : مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة ، رام الله - فلسطين.
- الحيح ، هـ . (2005) : معايير اختيار مدير المدرسة الثانوية الواقعية والممولة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين والمشرفين التربويين في محافظتي الخليل وبيت لحم . جامعة القدس ، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- الخطيب ، أ. (2001) : الإدارة الجامعية : دراسات حديثة . الطبعة الأولى. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع ، اربد .
- خليل ، خ. (2003) : اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية في محافظات شمال الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- الدرة ، ع. (1981) : " التغيير في المنظمات " . مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، 4 . ص ص 160 - 165 .
- زويلف ، م ، اللوزي ، س. (1993) : التنمية الإدارية والدول النامية . الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان.
- السويطي ، ش (2006) : اتجاهات العاملين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس ، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- شاهين ، م. (تموز 2004) : التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية كمدخل لتحقيق جودة النوعية في التعليم الجامعي. في : مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. جامعة القدس المفتوحة ، رام الله - فلسطين.

- شحاتة، ح. (2004) : آفاق تربوية متجددة : مدخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي . الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة.
- الشكعة ، ع . (2000) : اتجاهات الطلبة لدى جامعتي النجاح الوطنية وبيرزيت في فلسطين نحو ظاهرة التحديث . مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، 14 . ص ص 475-524 .
- الشماع ، خ ، حمود ، خ. (2005) : نظرية المنظمة ، الطبعة الثانية . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- الصباغ ، ز . (1981) : "التغيير التنظيمي وتنمية المنظمة" مجلة العلوم الاقتصادية ، 1.
- الصريفي ، م. (2006) : إدارة التغيير ، الطبعة الأولى . دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- عامر ، س. (2001) : إدارة التغيير و دور المشرف ، في : ع . سعيد الإدارة وتحديات التغيير (ص ص 255 - 262) . مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
- عباس ، ع ، بركات ، عبد الله. (2001) : مبادئ علم الإدارة ، مكتبة الرائد العلمية ، عمان.
- عبد الباقي ، ص . (2004) : السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- عبد الباقي ، ص . (2005) : مبادئ السلوك التنظيمي. الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- عبوي ، ز. (2006) : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الدولية ، الطبعة الأولى . دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان.
- العتيبي ، ص. (2005) : تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى . دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- العديلي ، ن. (1995) : السلوك الانساني والتنظيمي - منظور كلي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- عثمان ، ف. (2000) : قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين . الطبعة الأولى. دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، المنصورة.
- العطية ، م. (2003) : سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة . الطبعة الأولى . دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عطية ، م . (ب.ت) : مقدمة في السلوك التنظيمي . المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .

- عقيلي ، ع . (1997) : الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم . دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- العميرة ، م . (2003) : " المشكلات الأكاديمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسراء الخاصة : دراسة ميدانية في جامعة الإسراء الخاصة في الأردن " . مجلة اتحاد الجامعات العربية ، 42 ، ص ص 293-327 .
- العميان ، م . (2002 - أ) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى . دار وائل للنشر ، عمان .
- العميان ، م . (2005 - ب) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية . دار وائل للنشر ، عمان .
- العنزي ، م . (2004) : التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين - دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
- غنيم ، ع . (1999) : التخطيط أسس و مبادئ ، الطبعة الأولى . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- فليه ، ف ، عبد المجيد ، م . (2005) : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- القريوتي ، م . (2003) : السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الرابعة . دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان .
- القليوبي ، م . (1995) : " التغيير المخطط للتنظيم " . دورية التنمية الإدارية ، 66 . ص ص 48 - 51 .
- كنج ، ن ، أندرسون ، ن . (2004) : إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات . ترجمة محمود حسن حسني . دار المريح للنشر والتوزيع ، الرياض .
- اللوزي ، م . (1997) : " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " . مجلة دراسات ، 25 ، (2) ، ص ص 338-356 .
- اللوزي ، م . (2002) : التنمية الإدارية ، الطبعة الثانية . دار وائل للنشر ، عمان .
- اللوزي ، م . (2003) : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية . دار وائل للنشر ، عمان .
- ماهر ، أ . (2003) : السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الطبعة ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية .

- المخامرة ، ك. (2007) : التغيير في المؤسسات التربوية من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة. في : مؤتمر الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي. جامعة القدس ، القدس - فلسطين.
- مرسي ، م. (2002) : الاتجاهات الحديث في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه. عالم الكتب ، بيروت.
- مركز القرار للاستشارات . (2005) : إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ، الطبعة الأولى. دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة.
- المصري ، أ (2001) : إدارة التغيير بالغنم أم بالغرم ؟ ، في : ع . سعيد الإدارة وتحديات التغيير (ص ص 395 - 402). مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة.
- المغربي ، ك. (2004) : السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية . دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.
- منصور ، ع. (1995) : اتجاهات المعلمين والمشرفين ومديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى نحو برامج خطة التطوير التربوي . الجامعة الأردنية ، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المنيف ، أ. (1998) : الإدارة : المفاهيم ، الأسس ، المهام . الطبعة الثالثة. دار العلوم ، الرياض.
- النوباني ، م. (2003) : العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. جامعة عمان العربية ، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أهيتي ، ص . (2003) : " عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها - دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والاسمنت والبوتاس الأردنية " . مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، 19 ، (2) ص ص 43-82 .
- هوسي ، د. (2001) : نحو النجاح - كيف تتعامل مع التغييرات المؤسسية ؟ . ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة الاقتصاد والعلوم الإدارية . دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . (1998): قانون رقم (11) لسنة 1998- بشأن التعليم العالي الفلسطيني ، فلسطين .
- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . (شباط 2003) : نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين .في : ورشة العمل المتخصصة

الأولى حول تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة حلب ، سوريا.

- وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية . (2006) : واقع التعليم العالي في فلسطين - أرقام وإحصاءات . رام الله.
- ويلسون ، د. (1999) : إستراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير . ترجمة تحية السيد عمارة . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة.

2.6 المراجع الأجنبية

- Chiper , S. (2006) : "The Discourse Romanian Universities" , Journal of organization al change management , 19,(6) , 713 – 724 .
- Donald , H , Donald , B . (1992) : **An experiential approach to organizational development** , 4th edition . prentice Hall International , New Jersey.
- Drew , S , Smith , P. (1995) : "The Learning Organization : Change Proofing & Strategy" : MCB University Press , 2, (1) , 4–14
- Edward , S. (1972) : **The intellectual and the powers**. The Chicago press .
- Bell , C , French , W ,(1995) : **Oganizational Development** , Englewood , Cliffs , Prentice Hall International
- Havens , A. (2006) : "Educational Development Centers: From Educational to Organizational Development ?". Journal of Quality Assurance In Education , 14(1) , 7 – 20 .
- Ikoya , P. (2007) : "Decentralization of Educational Development Reforms in Nigeria :Acomparative Perspective" . Journal of Educational Administration , 45,(2) , 190 – 203.
- Kloot , L. (2004) : "Women and Leadership In Universities : Acase Study of Women Academic Managers". The International Journal of Public Sector Management , 17,(6) .
- Macri , D , Tagliaventi , M , Bertoletti , F. (2001) : "Agrounded Theory For Resistance To Change In Small Organization" . Journal of organization al change management , 15,(3) , 292 – 310
- Randall , V. (2004) : "Influencing The Perception Of Organizational Change In Community Colleges" . Community College Journal of Research & Practice , 28,(9) .

- Robbins , S.(1999) : **Management** , sixth edition . Prentice Hall International , New Jersey.
- Robbins , S , De Cenzo , D . (1998) : **Fundamental of Management** , second edition. Prentice Hall International , New Jersey
- Skihhins , G. (1985) : **Organizational Evaluation** . Program for Managing Radical change , N.Y
- Styhre , A.(2002) : "Non – Linear Change In Organizations : Organization Change Management Informed By Complexity Theory" , Leadership & Development Journal , 23,(6) , 343 – 351
- Vaughan, N.(2007) : "Perspective On Blending In Higher Education" . International Journal, 6,(1) , 81 – 94
- Winchester , H , Lorenzo , S , Browning , L.(2006) : "Academic Women's Promotions In Australian Universities". Employee Relations, 28,(6) , 505 – 525

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الاخ / ت عضو هيئة التدريس المحترم / ة

تحية الوطن والبناء ،،،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدرجة الواقعية والدرجة المأمولة للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس ، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية من جامعة القدس.

ويعرف التغيير التنظيمي " أخذ المؤسسة في رحلة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل استراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه الرحلة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها "

ويأمل البحث من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة ، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستحاط بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث : فاروق عبد الرحيم

القسم الأول : معلومات أولية (شخصية).

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك :-

1. الجنس : ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي ماجستير دكتوراه
3. الجامعة : الخليل البوليتكنك بيت لحم
4. نوع الكلية : علمية إنسانية
5. الخبرة : أقل من عامين من عامين - 5 من (6 - 9) أعوام من (10 - 13) أكثر من 14 عام
6. الجامعة التي تخرجت منها : عربية أجنبية
7. هل سبق وان قمت بعمل إداري : نعم لا

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب ورأيك فيما يتعلق بالدرجة الواقعة والممولة للتغيير التنظيمي في المجال المشار إليه :

المجال الأول : التغيير في مجال وظائف الإدارة الجامعية

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
					تعمل الجامعة بفاعلية على تسهيل الإجراءات	1.					
					تعمل الجامعة على تحسين آلية اتخاذ القرار	2.					
					تجري الجامعة التغييرات الملائمة في أشكال الاتصال.	3.					
					تعمل الجامعة على إجراء مراجعة مستمرة لأهدافها لتطويرها وفقاً للتغييرات المستجدة.	4.					
					تحرص الجامعة على التحديث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات.	5.					
					تقوم الجامعة بإجراء دراسات تحليلية تحدد أنواع الرقابة اللازمة لكل شريحة من شرائح العاملين.	6.					
					تساعد الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعة على تحفيز أعضاء هيئة التدريس.	7.					
					تعمل الجامعة على إدخال التغييرات المناسبة في نمط القيادة.	8.					
					هناك إجراءات فاعلة لضمان التميز في الأداء .	9.					

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
					تتبنى الجامعة مبدأ اتخاذ القرارات بصورة تشاورية.	10.					
					يتم تفويض الصلاحيات للعاملين باستمرار بناء على أسس واضحة	11.					
					تقوم الجامعة بتعديل (القوانين ، الأنظمة ، اللوائح) بما يتلاءم والمستجدات .	12.					
					تعمل الجامعة على إجراء التغييرات المناسبة في أنماط العلاقات الوظيفية.	13.					
					تعديل الجامعة هيكلها التنظيمي عند الضرورة.	14.					
					تقوم الجامعة بإدارة فاعلة للصراع.	15.					
					تعمل الجامعة على متابعة خريجها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مخرجاتها.	16.					

المجال الثاني : التغيير في العنصر البشري

					تعمل الجامعة على استحداث آليات للتحقق من كفاءة أعضاء هيئة التدريس	17.					
					تركز الجامعة على كفاءة عضو هيئة التدريس لتكليفه بأداء مهام جديدة	18.					
					تعزز الجامعة نظام الحوافز لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين .	19.					
					يتقبل العاملون التغييرات المستحدثة في نظام التعليم الجامعي.	20.					
					يساهم العاملون بفاعلية في تطوير النظام التعليمي.	21.					

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
					تسهل الجامعة قيام عضو هيئة التدريس بأي نشاط تطويري	.22					
					تعمل الجامعة على إحداث التغييرات المناسبة في اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية.	.23					
					تتبنى الجامعة سياسة تكافؤ الفرص في قبول الطلبة	.24					
					يتقبل الطلبة التغييرات المستحدثة في نظام التعليم الجامعي	.25					
					تعديل الجامعة معايير قبول الطلبة بما يتلاءم والمستجدات .	.26					
					تعزز الجامعة نظام الابتعاث من خلال ابتعاث الطلبة المتميزين إلى التخصصات المطلوبة.	.27					
					يتميز المناخ الجامعي بالاحترام المتبادل بين العاملين	.28					
					التحسين المستمر للكادر البشري سياسة من سياسات الجامعة	.29					

المجال الثالث : التغيير الأكاديمي

					تعمل الجامعة على تضمين البرامج الأكاديمية برامج تدريبية ميدانية فعالة (مثل التدريب التعاوني)	.30					
					تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية يشارك فيها أكثر من قسم علمي	.31					
					تقوم الجامعة بتعديل النظام الأكاديمي كلما كان ذلك ضرورياً.	32					

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
					تقوم الجامعة بدراسة جدوى البرامج الأكاديمية باستمرار.	33.					
					تقوم الجامعة بتحديث خططها الدراسية لمراعاة التقدم العلمي.	34.					
					تقوم الجامعة بتطوير سياسة القبول لتوجيه الطلبة نحو التخصصات الحديثة.	35.					
					تعزز الجامعة دورها في إرشاد الطلبة نحو التخصصات الحديثة من خلال الإعلام.	36.					
					تقوم الجامعة باختبار طرق التعليم لتحسينها.	37.					
					توفر الجامعة (أساليب ، مصادر) متنوعة للتعليم.	38.					
					تجري الجامعة التغييرات المناسبة في طرائق التعليم.	39.					
					تعزز الجامعة الروابط مع المؤسسات المهنية المتخصصة للتعرف على أحدث الطرق المتبعة في مجال التعليم.	40.					
					تهتم الجامعة بتطوير نظام الامتحانات لتقييم أداء الطلبة	41.					
					تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي من خلال السعي الدائم إلى تطويره	42.					
					تدعم إدارة الجامعة البحث العلمي الخاص بأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير الدعم المالي.	43.					

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
--------------------	----------------------------	-----------------------------	----------------------------	---------------------------------	--------	-------	------------	--------------------	---------------------	--------------------	-------------------------

المجال الرابع : التغيير المادي

					44. توفر الجامعة مرافق خدمتية كافية للطلبة .						
					45. توفر الجامعة مرافق خدمتية كافية لأعضاء هيئة التدريس.						
					46. توفر الجامعة الأجهزة التكنولوجية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.						
					47. يجري تحسين كفاءة المكتبة الجامعية باستمرار						
					48. تقوم الجامعة بتطوير البنية التحتية للشبكة الالكترونية						
					49. توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية (البريد الالكتروني ، الانترنت ، القرص المقروء ، البرامج الإحصائية) اللازمة لاستخراج المعلومات البحثية.						
					50. تعمل الجامعة على تحديث مختبرات الكليات المختلفة لتتوافق مع التقدم العلمي						
					51. توفر الجامعة غرف ملائمة لأعضاء هيئة التدريس.						
					52. توفر الجامعة المستلزمات (مواد ، أدوات ، أجهزة ، تكنولوجيا) اللازمة لسير العملية التعليمية						
					53. توفر الجامعة إجراءات السلامة المهنية						

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
					تقوم الجامعة بالتحديث المستمر (للمواد ، الأدوات ، الأجهزة ، التكنولوجيا) المستخدمة.	54.					
					تقوم الجامعة بتعديل نظام المشتريات (من الأجهزة والمواد) بحيث يتناسب واحتياجات الجامعة.	55.					
					توفر الجامعة قاعدة بيانات كاملة يتم تحديثها باستمرار حول دورها ومكانتها في فلسطين.	56.					

المجال الرابع : التغيير التقني والمهني

					تعد الجامعة دورات متخصصة لتحسين أداء العاملين.	57.					
					تهتم الجامعة بتوفير الاحتياجات المرتبطة برضا العاملين.	58.					
					تقوم الجامعة بالتغييرات المناسبة في أساليب تدريب العاملين المستخدمة.	59.					
					تعزز الجامعة التعاون مع قطاعات العمل بهدف مواكبة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل.	60.					
					تعتمد الجامعة على نتائج تقييم الأداء في خططها المستقبلية.	61.					
					تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم جودة الخدمات التعليمية.	62.					
					توفر الجامعة شبكة معلومات تربطها بالجامعات الفلسطينية.	63.					
					تعمل الجامعة على تفعيل النشاطات اللامنهجية باستمرار .	64.					

أن تكون غير موجودة	أن تكون موجودة بدرجة قليلة	أن تكون موجودة بدرجة متوسطة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة	أن تكون موجودة بدرجة كبيرة جداً	الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
					تشجع الجامعة على حل المشاكل من أجل تطوير العمل	.65					
					تعمل الجامعة على الاستحداث السنوي لعدد من الوظائف البحثية	.66					
					تحرص الجامعة على تقديم الحوافز التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي	.67					
					تحرص الجامعة على تنظيم فعاليات تستهدف تحقيق النمو المهني للعاملين.	.68					

الجزء الثالث: معوقات التغيير التنظيمي

يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يتناسب ورأيك فيما يتعلق بمعوقات التغيير التنظيمي في المجال المشار إليه

الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
تعدد المهام المطلوبة من عضو هيئة التدريس.	.69					
فقدان الأمن الوظيفي لعضو هيئة التدريس.	.70					
تدخل مجالس الطلبة في المسيرة الأكاديمية.	.71					
تعقيد إجراءات الترقية من درجة علمية إلى درجة علمية أخرى.	.72					

الفقرة	الرقم	غير موجودة	موجودة بدرجة قليلة	موجودة بدرجة متوسطة	موجودة بدرجة كبيرة	موجودة بدرجة كبيرة جداً
غياب العدالة والمساواة في التعامل بين الموظفين	.73					
قلة عدد مساعدي البحث العلمي في الجامعة.	.74					
قلة وجود هيكل تنظيمي واضح في الجامعة.	.75					
قلة وجود تنسيق بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي.	.76					
انعكاس واقع الأطر السياسية في المجتمع على الجامعة.	.77					
التخطيط غير الفاعل على مستوى الجامعة ككل	.78					
الروتين المتبع في سير الإجراءات الإدارية في الجامعة.	.79					
قلة توفر بيئة عمل مشجعة على تقبل التغيير.	.80					
قلة رضا العاملين المتميزين في الجامعة عن مكافآتهم	.81					
قلة توفر الموارد المالية الكافية لإحداث التغييرات المناسبة.	.82					
قلة توفر الموارد البشرية الداعمة للتغيير	.83					

ملحق 2.3 : قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	الدكتور محمود أبو سمرة	جامعة القدس
2.	الدكتور عبد الفتاح الشملة	جامعة النجاح
3.	الدكتور محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
4.	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
5.	الدكتور عليان الحولي	الجامعة الإسلامية / غزة
6.	الدكتور كامل كتلو	جامعة الخليل
7.	الدكتور جميل نشوان	جامعة القدس المفتوحة
8.	الدكتورة سناء ابو دقة	الجامعة الإسلامية / غزة
9.	الدكتور فادي قطان	جامعة بيت لحم
10.	الدكتورة رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
11.	الدكتور مجيد منصور	جامعة النجاح
12.	الدكتور مروان جلعود	جامعة بوليتكنيك فلسطين
13.	الدكتورة ميسون التميمي	وزارة التربية والتعليم العالي
14.	الدكتور ثمين هيجاوي	الإغاثة الزراعية
15.	الأستاذة شادية مخلوف	جامعة القدس المفتوحة



بسم الله الرحمن الرحيم
برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



ملحق 3.3 :

التاريخ: 2007/9/9

الأخ / د. داوود الزعتري
رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين
حفظه الله

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس ان الطالب فاروق عبد الرحيم خليل جبريل ورقمه الجامعي 20510078 ملتحق بالبرنامج ويقوم حاليا بإعداد رسالة الماجستير بعنوان:

التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة له، شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،



مدير البرنامج

نسخة الملف

Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس - أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص ب 51000 أو 20002



بسم الله الرحمن الرحيم
برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 2007/9/9

حفظه الله

الأخ / د. فخري حسن
رئيس جامعة الخليل

الموضوع: افادة طالب

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس ان الطالب فاروق عبد الرحيم خليل جبريل ورقمه الجامعي 20510078 ملتحق بالبرنامج ويقوم حاليا بإعداد رسالة الماجستير بعنوان:

التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة له، شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،



مدير البرنامج

نسخة الملف

Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص ب 51000 أو 20002



بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 2007/9/9

حفظه الله

الأخ / د. دانييل قيسي
رئيس جامعة بيت لحم

الموضوع: إفادة طالب

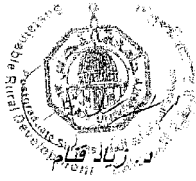
تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة- جامعة القدس ان الطالب فاروق عبد
الرحيم خليل جبريل ورقمه الجامعي 20510078 ملتحق بالبرنامج ويقوم حاليا بإعداد رسالة الماجستير
بعنوان:

التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول

يرجى من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة له، شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



مدير البرنامج

نسخة الملف

Jerusalem – Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 او 20002

ملحق 4.3 : منطقة الدراسة تعريف بالجامعات الواردة في الدراسة

1.1.3.7 جامعة الخليل :

تقع الجامعة في مدينة الخليل ، ذات الكثافة السكانية المرتفعة نسبياً والتي تبلغ حوالي 175 ألف نسمة للمدينة ، وإلى ما يقارب من 550 ألف نسمة للمحافظة.

و تقع مدينة الخليل وسط فلسطين إلى الجنوب من مدينة القدس الشريف، وهي من أقدم مدن العالم وقد أطلق عليها الكنعانيون اسم "حبرون" (Hebron) وقد سميت المدينة " الخليل " منذ الفتح العمري الإسلامي نسبة إلى جد الأنبياء سيدنا إبراهيم عليه السلام، قال تعالى (واتخذ الله إبراهيم خليلاً) .

وتعود فكرة إنشاء جامعة الخليل إلى العام 1967 ، من أجل التغلب على الإجراءات الإسرائيلية ، وإيجاد فرصة جيدة للأسر المحتاجة والمحافظين الذين لا يفضلون إرسال بناتهم إلى خارج المدينة لمواصلة التعليم العالي ، إما بسبب اعتبارات مالية أو بسبب التقاليد. حيث أدرك أهالي مدينة الخليل أن الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة سوف يؤدي إلى عزل المدن والبلدات الفلسطينية . وبدأت (تأسست) جامعة الخليل في العام 1971 ككلية صغيرة للشريعة الإسلامية وتخدم ما مجموعه 43 طالباً . أما الآن فتضم جامعة الخليل ثماني كليات وهي : (الدراسات العليا ، والتمريض ، والتمويل والإدارة ، والزراعة ، والعلوم والتكنولوجيا ، والتربية ، والآداب ، والشريعة) وعدد طلابها يزيد عن خمسة آلاف طالب وطالبة .

و جامعة الخليل عضو اتحادات الجامعات العربية ورابطة إتحاد الجامعات الإسلامية واتحاد الجامعات العالمية ورابطة اتحاد جامعات حوض البحر الأبيض المتوسط (جامعة الخليل، 2007)

2.1.3.7 جامعة بوليتكنك فلسطين :

تقع جامعة بوليتكنك فلسطين في مدينة الخليل (جنوب الضفة الغربية) ، و قد تأسست في العام 1978 كواحدة من ابرز المؤسسات الفنية التكنولوجية في المنطقة من قبل رابطة الجامعيين وهي منظمة غير ربحية في مدينة الخليل ، من خلال برامج تمنح شهادة الدبلوم ذو السنوات الثلاث ، وفي عام 1982م تم تغيير هذه الخطط لتصبح هذه البرامج دبلوم سنتين دراسيتين .

وفي عام 1990م تم طرح برامج بكالوريوس (خمس سنوات) في الهندسة الميكانيكية و هندسة أنظمة الحاسوب ، وفي الأعوام التي تلت تم افتتاح برامج بكالوريوس جديدة في تخصصات متعددة : هندسة الأتمتة الصناعية و هندسة الأجهزة الطبية ضمن دائرة الهندسة الكهربائية و الحاسوب ، وتخصص هندسة المباني و هندسة المساحة و الجيوماتك ضمن دائرة الهندسة المدنية و المعمارية ، وتخصصي نظام المعلومات و الرياضيات التطبيقية . حيث يوجد حالياً في الجامعة أربع كليات هي : كلية الهندسة و التكنولوجيا ، وكلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات ، وكلية المهن التطبيقية ، وكلية العلوم التطبيقية .

في عام 1999م أصبحت جامعة بوليتكنك فلسطين رسمياً عضواً في مؤتمر رؤساء الجامعات الفلسطينية ، وفيما بعد عضواً في اتحاد الجامعات العربية ، وكذلك عضواً في اتحاد الجامعات الإسلامية .

3.1.3.7 جامعة بيت لحم :

تقع جامعة بيت لحم في مدينة بيت لحم (جنوب الضفة الغربية) ، و انبثقت فكرة تأسيسها من الكرسي الرسولي عام 1972 حيث أشار رئيس الأساقفة بيو لاغي Pio Laghi بتشكيل لجنة مؤلفة من مديري مدارس الضفة الغربية و القدس الشرقية لدراسة إمكانية ذلك، فخلصت بإسنادها إلى إخوة دي لاسال المعروفين "بإخوة المدارس المسيحية". هؤلاء الأخوة هم جماعة رهبانية، عالمية الانتشار، يربو عدد أعضائها إلى سبعة آلاف راهب، رسالتهم تعليمية، تشمل كافة المراحل في المدارس و الجامعات، موزعة على أكثر من ثمانين دولة، في القارات كلها، و قد خدموا في

الشرق الأوسط منذ نيف ومائة عام، باعهم طويل في العلم ، وأسلوبهم التربوي متطور مميّز وأصيل.

و تأسست جامعة بيت لحم بتاريخ 1973/10/1 في مدينة بيت لحم، في شارع الفريز على أرض مساحتها 17 ألف متر مربع، تعود ملكيتها لرهبانية دي لاسال. و في تشرين الأول عام 1979 تم تشكيل مجلس أمناء محلي لها. و في عام 1976 عملت عضواً مشاركاً في تأسيس مجلس التعليم العالي الذي تبني مهمة التعاون والسعي لإيجاد مساعدات مالية للجامعات الفلسطينية. و في أيار 1981 أصبحت عضواً في اتحاد الجامعات العربية.

كان عدد طلاب الجامعة في سنتها الأولى 112 طالباً، وفي حزيران 1977 تخرج الفوج الأول وهم ستة وعشرون طالباً من كلية الآداب، ستة طلاب من كلية إدارة الأعمال، خمسة عشر طالباً من إدارة الفنادق والسياحة. فيما بلغ عددهم 2599 في خريف 2006 ، وتقوم الجامعة بتوسيع مرافقها لتلبية الاحتياجات المتزايدة في الجسم الطلابي. (جامعة بيت لحم ، 2007).

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	الفرص والإمكانيات المتاحة والقيود والمحددات التي تعيق عملية التغيير.	(1.2)
44	توزيع الجامعات الفلسطينية حسب المنطقة .	(2.2)
74	توزيع أفراد المجتمع حسب الجامعة والمؤهل العلمي	(1.3)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ، و الجامعة ، و المؤهل العلمي ، و الكلية ، و الخبرة ، و الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس ، والعمل في موقع إداري.	(2.3)
77	معاملات ثبات الأداة حسب معامل الثبات " كرونباخ ألفا "	(3.3)
80	مفتاح التصحيح للتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية : الواقع والمأمول.	(1.4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجالات أداة الدراسة والأداة بشكل عام.	(2.4)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التغيير في وظائف الإدارة الجامعية مرتبة تنازلياً.	(3.4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التغيير في العنصر البشري مرتبة تنازلياً.	(4.4)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على التغيير في المجال الأكاديمي مرتبة تنازلياً.	(5.4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على التغيير في المجال المادي مرتبة تنازلياً	(6.4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على مجال التغيير التقني والمهني مرتبة تنازلياً.	(7.4)

- (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
100 أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات التغيير التنظيمي في
الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية مرتبة تنازلياً
- (9.4) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء
103 هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجنس.
- (10.4) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء
106 هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
- (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد
110 عينة الدراسة على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة
- (12.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات
111 أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة
- (13.4) نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات
113 أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الجامعة
- (14.4) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء
115 هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير نوع الكلية
- (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد
118 عينة الدراسة على مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
- (16.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات
120 أعضاء هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير سنوات
الخبرة.
- (17.4) نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات
122 أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
- (18.4) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء
124 هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير الجامعة التي
تخرج منها عضو هيئة التدريس.
- (19.4) نتائج اختبار " ت " للفروق بين متوسطات استجابات أعضاء
126 هيئة التدريس على مجالات الأداة وفقاً لمتغير العمل في موقع
إداري.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	عملية التغيير التنظيمي ذات المراحل الثلاث	(1.2)
22	إدخال تغيير مخطط في المنظمات (نموذج الدرة)	(2.2)
26	مداخل إحداث التغيير	(3.2)

فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
	الاهداء.....	
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والتقدير.....	
ج	تعريفات.....	
هـ	ملخص.....	
ز	الملخص (باللغة الانجليزية).....	
1	هيكلية البحث.....	الفصل الاول :
1	مقدمة.....	1.1
4	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أسئلة الدراسة.....	3.1
5	فرضيات الدراسة.....	4.1
6	أهمية الدراسة.....	5.1
7	أهداف الدراسة.....	6.1
8	حدود الدراسة.....	7.1
9	الاطار النظري والدراسات السابقة.....	الفصل الثاني :
9	الإطار النظري.....	1.2
9	مفهوم التغيير.....	1.1.1.2
9	مفهوم التغيير التنظيمي.....	2.1.1.2
11	أهداف التغيير التنظيمي.....	2.1.2
12	المبادئ التي يقوم عليها التغيير التنظيمي.....	3.1.2
13	أنواع التغيير التنظيمي.....	4.1.2
15	مبررات التغيير التنظيمي.....	5.1.2
17	خصائص التغيير التنظيمي.....	6.1.2
19	مراحل عملية التغيير التنظيمي.....	7.1.2

26	مداخل إحداث التغيير التنظيمي	8.1.2
27	استراتيجيات التغيير التنظيمي.....	9.1.2
29	العوامل المؤثرة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير التنظيمي.....	10.1.2
32	مقاومة التغيير التنظيمي.....	11.1.2
38	العوامل التي تساعد على نجاح التغيير التنظيمي	12.1.2
39	التغيير التنظيمي في الجامعات.....	13.1.2
41	التعليم العالي في فلسطين.....	14.1.2
45	مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات	15.1.2
48	الدراسات السابقة	2.2
48	الدراسات العربية	1.2.2
67	الدراسات الأجنبية	2.2.2
73	الطريقة والإجراءات :	الفصل الثالث :
73	منهج الدراسة.....	1.3
73	مجتمع الدراسة	2.3
74	عينة الدراسة	3.3
76	أداة الدراسة	4.3
77	صدق الأداة	5.3
77	ثبات الأداة	6.3
78	متغيرات الدراسة	7.3
78	إجراءات توزيع الدراسة.....	8.3
79	المعالجة الإحصائية	5.3
80	نتائج الدراسة ومناقشتها	الفصل الرابع :
80	مفتاح التصحيح	1.4
81	تحليل نتائج أسئلة الدراسة.....	3.4
102	تحليل نتائج فرضيات الدراسة.....	4.4

129 ملخص النتائج والتوصيات	الفصل الخامس
129 ملخص عام للنتائج	1.5
131 التوصيات	2.5
132 المراجع	.6
132 المراجع العربية	1.6
138 المراجع الاجنبية	2.6
104 الملاحق	
157 فهرس الجداول	
159 فهر الأشكال	
160 فهرس المحتويات	