



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي

وفق نموذج روملر و براش لتحسين الأداء

من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس

حالة دراسية

جامعة القدس

Creative Destruction in Regard to Apprehension of Schumpeter in Building
Organizations and its Impact on Academic Performance in Regard to Rummmler
and Brache's Model to Improve Performance from Point of View of the
Academic Affairs Managements at Al-Quds University

Study Case

Al-Quds University

عوض محمد عبد الحميد سليمان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2016 م

الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي

وفق نموذج روملر و براش لتحسين الأداء

من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس

حالة دراسية

جامعة القدس

إعداد الباحث

عوض محمد عبد الحميد سليمان

المشرف : د إياد خليفة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس .

2016م / 1437 هـ



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي
وفق نموذج روملر و براش لتحسين الأداء
من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس

حالة دراسية

جامعة القدس

إعداد الباحث : عوض محمد عبد الحميد سليمان

الرقم الجامعي: 21410068

المشرف: د. إياد خليفة

نوقش هذا البحث وأجيز بتاريخ 2016/11/10 من لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم :

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة : د إياد خليفة
2. ممتحنا داخليا : د . عامر مرعي
3. ممتحنا خارجيا: د. يوسف ابو فارة

القدس - فلسطين

2016

الإهداء.....

أهدي هذا البحث

- ❖ الى روح والدي الحبيب..
- ❖ والدتي شكرا و عرفانا
- ❖ الى زوجتي العزيزة ...
- ❖ الى إخوتي وأخواتي الذين هم عون لي على أعباء الحياة....
- ❖ الى أصدقائي وزملائي الاعزاء
- ❖ الى الدكتور اياد خليفة المشرف على هذا البحث تقديراً و عرفاناً....

اليهم جميعاً

اهدي هذا البحث

الاقـرار .

اقر انا موقع الرسالة انها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وانها نتيجة أبحاثي الخاصة بإستثناء ما تم الاشارة له حيثما ورد ، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد .

التوقيع : عوض محمد عبد الحميد سليمان

التاريخ : 2016/12/15

شكر وعرافان

الشكر لله الذي أعانني على انجاز هذا البحث المتواضع ، جزيل الشكر لمن ساهم في اخراج هذا البحث الى حيز الوجود وأخص بالشكر الدكتور اباد خليفة على جهوده وتوجيهاته الذي أكمل معي خطوات هذا البحث

كما اتقدم بخالص شكري وامتناني لأعضاء الهيئة التدريسية في معهد التنمية المستدامة وللکادر الاكاديمي في جامعة القدس أقدم لهم شكري وتقديري لما قدموه لي من مساعدة خلال مراحل إجراء هذا البحث .

أشكر اصدقائي وزملائي وكل من قدم لي الدعم والمساندة خلال مرحلة اعدادي هذا البحث

عوض سليمان

التعريفات الإجرائية

▪ الهدم الخلاق **Creative Destruction**:

تشوير مستمر من الداخل يرافقه تدمير مستمر للبنية القديمة وخلق مستمر لبنية جديدة ، تُمكن المنظمات من الإستمرار في الوقوف على أقدامها على أرضٍ متحركة .

(Schumpeter :1945)

▪ التفكير الاستراتيجي **Strategic thinking**:

هو مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً راقٍ يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبلها، من خلال دراسة العلاقة لمجمل أنشطة وعمليات المنظمة .

(الدوري وصالح:2009، ص 25)

▪ التغيير التنظيمي **Organizational Change**:

الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية ، وتطال هذه العملية إجراء تغييرات على الجانب الثقافي للعاملين وعلى التغيير الفني والعملياتي للمنظمة وعلى المنظمة عموماً ، وهذا كله بهدف زيادة فعالية وأداء المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومجابهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

(عبد السلام ومسعودة : 2011)

▪ الإبداع **Creativity** :

عملية تتضمن النظر الى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة وفيها يتم البحث والاستقصاء والربط بين الاشياء مما يؤدي الى انتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع.

(حاوي :2011)

▪ **الأداء:** محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

(الربيق، 2004)

▪ **نموذج (Rummler& Brache) :** من ائمة المختصين في تكنولوجيا الاداء البشري ، طوراً أنموذج في مجال

تحسين الأداء في المنظمة بمستوياتها الثلاث (مستوى المنظمة ، مستوى العمليات وعلى مستوى العمل المؤدى) وقد تم اعتماد هذا النموذج في هذا البحث .

(Rummler& Brache :1995)

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الاول الاطار العام للبحث	
1	مقدمة
2	مشكلة البحث
2	اسئلة البحث
2	فرضيات البحث
3	اهداف البحث
3	أهمية البحث
4	متغيرات البحث
4	منهج البحث
5	خطوات البحث
6	هيكلية البحث
الفصل الثاني الاطار النظري و الدراسات السابقة	
	اولاً : الاطار النظري
8	مقدمة
9	مفاهيم في الهدم الخلاق والمنطلقات الفكرية
10	خصائص الهدم الخلاق
11	عناصر الهدم الخلاق
13	اولا : التفكير الاستراتيجي
15	عناصر التفكير الاستراتيجي
17	نماذج التفكير الاستراتيجي
20	خصائص التفكير الاستراتيجي
20	التخطيط الاستراتيجي
21	أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العلمية
21	أبعاد تحديد الاستراتيجية
23	مستويات صنع الاستراتيجية
25	ثانيا : التغيير التنظيمي

25	مفاهيم حول التغيير التنظيمي
26	أهمية التغيير التنظيمي
27	خصائص بيئة الأعمال الراهنة
27	مصادر و قوى التغيير التنظيمي
29	مجالات التغيير التنظيمي
29	أ : الهيكل التنظيمي
30	مفاهيم في الهيكل التنظيمي
30	علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء في المنظمة
32	تصميم الهياكل التنظيمية
32	مصفوفة ماتريكس
34	ب: التغيير التقني في الهيكل التنظيمي
34	أثر التغيير التكنولوجي على أداء الأفراد
34	ج: التغيير في سلوك الأفراد
35	د. التغيير التنظيمي للمهام
36	مراحل التغيير التنظيمي
38	ثالثا : الإبداع
38	مفاهيم في الإبداع
39	شروط الإبداع
40	العناصر الرئيسة للإبداع
41	النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي
41	الإبداع التكنولوجي لمواجهة التحديات المعاصرة
42	مفهوم الإبداع التكنولوجي
42	قياس الإبداع التكنولوجي
45	الأداء الأكاديمي في جامعة القدس
45	مفاهيم في الأداء
46	عمليات تحسين الأداء
46	عناصر الأداء الوظيفي
47	أوجه تحسين الأداء في المنظمات
47	تقييم الأداء
47	أهمية التقييم على مستوى المنظمة

48	معايير تقييم الأداء
49	الأداء الأكاديمي
50	نموذج روملر و براش لتحسين الأداء
50	مستويات الاداء وفق نموذج روملر وبراش
53	أهمية نموذج روملر وبراش
55	تجارب في الهدم الخلاق
55	جامعة ميونيخ التقنية (TUM 1995)
56	معهد كوريا المتقدم للعلوم التقنية (KAIST)
56	جامعة North west Missouri State
59	الدراسات السابقة
70	التعقيب على الدراسات السابقة
71	الاستفادة من الدراسات السابقة
71	ما يميز البحث عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث	
منهجية واجراءات البحث	
73	مقدمة
74	منهجية البحث
74	اداة البحث
76	سلم اجابات ليكرت الخماسي
76	صدق الأداة
76	ثبات اداة البحث
77	مجتمع البحث
79	حدود البحث
80	إجراءات تطبيق البحث
80	جمع وتحليل بيانات البحث
الفصل الرابع	
نتائج تحليل البحث ومناقشته	
81	مقدمة
81	النتائج المتعلقة بأسئلة البحث
95	الاداء الحالي لجامعة القدس

103	عناصر الهدم الخلاق الاكثر تأثيراً على الاداء
103	النتائج المتعلقة بفرضيات البحث
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
108	مقدمة
108	نتائج البحث
117	توصيات البحث
119	الدراسات المقترحة
120	المراجع
128	فهرس الملاحق
142	فهرس الاشكال
143	فهرس الجداول

ملخص البحث

هدف هذا البحث للتعرف الى تأثير الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، التغيير التنظيمي والإبداع) وفق رؤية شومبيتر في بناء المؤسسات على الأداء الأكاديمي في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية للجامعة وفق نموذج روملر وبرايش لتحسين الأداء ,وتم إستخدام منهج الحالة الدراسية، وتم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات ، وقسمت الإستبانة الى ثلاثة محاور ضم المحور الأول المتغيرات الديموغرافية وضم الثاني المتغيرات المستقلة (عناصر الهدم الخلاق) وضم المحور الثالث الأداء الاكاديمي في جامعة القدس . وتكون مجتمع البحث من (51) عضواً من إدارات الشؤون الأكاديمية، حيث تم إستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع البحث، وتم توزيع (51) إستبانة على مجتمع البحث ، وتم إسترداد (41) إستبانة بنسبة إرجاع بلغت 80% .

كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول الى نتائج البحث والتي كان اهمها :

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق وأداء إدارات الشؤون الاكاديمية في جامعة القدس .
2. تتوافر عناصر الهدم الخلاق لدى مجتمع البحث في جامعة القدس بنسبة مئوية بلغت 71.83% .
3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي في أداء إدارات الشؤون الاكاديمية في جامعة القدس .
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .
5. يوجد تأثير ذو إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع في أداء إدارات الشؤون الاكاديمية في جامعة القدس .

وقدم البحث عدة توصيات أهمها :

- 1) نشر ثقافة الهدم الخلاق داخل جامعة القدس ، لتهيئة المناخ التنظيمي والإبداعي لتقبل متطلبات هذه الثقافة نحو تحسين الأداء ، ويتطلب ذلك عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للعاملين والطلبة ومن لهم علاقة بالجامعة من المجتمع المحلي.
- 2) إعتناء نهج التفكير الاستراتيجي كمقدمة لتخطيط إستراتيجي ناجح، بهدف إيجاد الحلول للتحديات (الداخلية والخارجية) التي تواجه الجامعة، لضمان إستمرارها وتحسين أدائها .
- 3) إشراك مزيد من الأكاديميين والإداريين من ذوي العلاقة في صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية للجامعة.
- 4) ضرورة تطوير هيكل تنظيمي أكثر مرونة، ويقترح الباحث إعتناء مصفوفة الهيكل التنظيمي الشبكي matrix structure

(5) تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لدى العاملين في الجامعة بإعتبارها لا تقل أهمية عن الإمكانيات المادية والقدرات التكنولوجية.

(6) ضرورة العمل على إيجاد بيئة جامعية مهيأة للإبداع ويكون ذلك من خلال (إعادة النظر بشكل دوري في المساقات التي تدرس للطلاب بهدف التحديث والتنويع في أساليب التدريس وتقديم كل ما هو جديد من العلوم للطلاب، تحفيز المبدعين والموهوبين في الجامعة وتقديم منح دراسية كاملة لهم، تبني الأبحاث العلمية المميزة والإستفادة من نتائجها والمساعدة في نشرها على مستوى العالم ، زيادة براءات الإختراع ، إستثمار وتوظيف موجودات الجامعة المعرفية وخبرة الهيئة الأكاديمية للجامعة).

ABSTRACT

This research aimed at recognizing the impact of the creative destruction (strategic thinking, the organizational change and the creation) in regard to apprehension of Schumpeter in building organizations on the academic performance at Al-Quds University from point of view of the academic affairs managements of the university in regards Rummler and Brache model to improve performance.

The study case method has been used, and a questionnaire also has been designed for purpose of collecting data.

The questionnaire was divided into three sections. The first section included the demographic changes. However the second one contained the independent changes, while the last one discussed the academic performance.

The research community consisted of (51) academic member who occupy administrative positions.

The comprehensive survey of all research community element had been used. (51) questionnaires were distributed to research community. However, (51) ones were collected; that is to say, 82% .

Data had been processed by using statistical packages of social science (SPSS) and the proper statistical methods for data – processing and analysis, then to reach to results.

The most remarkable results were:

1. There is impact (effect) of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the total degree of elements of creative destruction and the performance of the administrative academic affairs at Al-Quds University.
2. Elements of creative destruction are available at the research community at Al-Quds University in a percentage that rose to 71.83%.
3. There is an impact of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) between elements of strategic thinking and the performance of the administrative academic affairs at Al-Quds University.
4. There is an impact of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the organizational change and the performance of the administrative academic affairs at Al-Quds University.
5. There is an impact of statistical indication at the level ($\alpha \leq 0.05$) between creation and the performance of the administrative academic affairs at Al-Quds University.

The researcher suggested a number of recommendations. The most considerable were:

1. The spread of the culture of creative destruction inside Al-Quds University to prepare the organizational and creative atmosphere to accept the requirements of such culture towards improving performance. This requires holding seminars, meetings and training courses to staff, students and those who have relations with the university.
2. Considering the strategic thinking method as an introduction to successful strategic planning, aiming at finding solutions to challenges (internal and external) that the university faces, and for guarantee of its continuity and developing its performance.
3. That the academic and administration staff shall take part in forming and suggesting strategic plan.
4. The necessity of developing a more flexible organizational structure. We advise that matrix structure shall be followed.
5. Enhancing the positive organizational culture at staff of the university as it is not less important than the material and technological capabilities.
6. The necessity to do the best to create a university environment that could produce creation through regular re-consideration of courses, aiming at updating methodology and providing all what is new in science, motivating creative and talented students and awarding them full scholarships, adopting the distinguished scientific researches and benefit from their results.

محتويات الفصل الاول : الاطار العام للدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	1
مشكلة البحث	2
أسئلة البحث	2
فرضيات البحث	2
أهداف البحث	3
أهمية البحث	3
متغيرات البحث	4
منهج البحث	4
خطوات البحث	5
هيكلية البحث	6

الفصل الأول

الإطار العام للبحث General framework for the search

1.1 مقدمة

تتصف بيئة الأعمال اليوم بدرجة كبيرة من التغيير وتفرض العديد من التحديات، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات على كافة المستويات ، فالتغيير أصبح سمة هذا العصر فهو يمس الأفراد والمنظمات دون إستثناء، فلا تستطيع المنظمة التي تسعى لتحقيق النجاحات أن تقف مكتوفة الأيدي وتترك الأمور للظروف تتحكم بها ، فالمنظمات التي لم تراعي التغيير قد بادت و أصبحت مزارات لرواد المتاحف.

لذلك صار لزاماً على المنظمات أن تبذل مزيداً من الجهود للحفاظ على إستمرارها وتطورها ، على أن تكون هذه الجهود مبنية على أسسٍ علميةٍ حديثةٍ تتواءم ومتطلبات العصر وروح المنافسة الشديدة بين المنظمات . فالمنظمات مطالبة بإعادة النظر في الوسائل والأنظمة والتقنيات القديمة وإحلال كل ما هو جديد من خلال التخطيط الممزوج بالفكر الإستراتيجي وصهرها في هيكل تنظيمي يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع بيئتها، ويعزز من قدرتها التنافسية وهذا المدخل بات يعرف في علم الإدارة الحديث بالهدم الخلاق.

وقد إنتقل التنافس بين المنظمات إلى مؤسسات التعليم العالي، وهو تنافس مبني على الإبداع والتطوير، وإن قواعد هذا التنافس تجبر أية جامعة ترغب في البقاء ، الى إعادة التفكير في سياساتها وكل ما من شأنه ان يحسن من أدائها.

وأمام هذه التحديات، فإن الجامعات بحاجة للتركيز على ثلاث محاور:

1. تقييم الجامعة لقدراتها وأدائها .
2. تقييم قدرات المنافسين الآخرين .
3. الإستفادة من نتائج تحليل المحور الأول والثاني والبناء عليها والإنتقال لمواجهة هذه التحديات نحو تحسين الأداء .

وعرض شومبيتر (Schumpeter:1945) في كتابه " الرأسمالية والإشترابية والديموقراطية " عام 1945 " رؤيته التي أطلق عليها " الهدم الخلاق " (Creative Destruction) لوصف عملية التغيير التطويري السريع داخل المنظمات.

ولذلك يرى الباحث أنه من الضرورة بمكان أن تتخذ المنظمة مدخلاً قادراً على إستيعاب هذا الكم الهائل والسريع من التغيرات في بيئتها ، ويجد رؤية شومبيتر(Schumpeter:1945) في الهدم الخلاق مدخلاً يمكن البناء عليه لبعث الحياة داخل المنظمات ومنحها القدرة على المنافسة في ظل هذه التغيرات السريعة.

2,1 مشكلة البحث : Research Problem

نظراً لما يشهده العالم من تغيرات سريعة ومتداخلة طالت مؤسسات التعليم العالي ، وفرضت مزيداً من التحديات الداخلية والخارجية ، فإن إدارات الجامعات مطالبة بالبحث في إستراتيجيات جديدة تهدف للتطوير والتغيير في أنظمتها وأساليبها وتقنياتها القديمة وإستبدالها بكل ما هو جديد ومفيد لخدمة العملية الأكاديمية، دون إغفال أهمية العنصر البشري وقبوله لحركة التغيير، حتى تتمكن الجامعة من مواكبة هذه التطورات ومنحها القدرة على المنافسة مع مثيلاتها.

فالجامعات بحاجة الى إعتتماد مدخل واضح الأبعاد يكون بمثابة خارطة طريق تكون فيها المنظمة أكثر رشاقة وتمنحها القدرة على التكيف مع واقع التغيير، وهذا ما دفع الباحث إلى محاولة البحث في تأثير الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر من خلال عناصره المعدلة وهي (التفكير الإستراتيجي ، التغيير التنظيمي والإبداع) وتأثيرها على الأداء الأكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس . وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث في التساؤل التالي "

" ما واقع تطبيق الهدم الخلاق في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية ؟ وما تأثيرات ذلك في الأداء "

3.1 أسئلة البحث : Research Questions

السؤال الرئيس الأول :

1. ما واقع تطبيق عناصر الهدم الخلاق في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية ؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية ، وهي .
 - ما واقع التفكير الإستراتيجي في جامعة القدس؟
 - ما واقع التغيير التنظيمي في جامعة القدس؟
 - ما واقع الإبداع التكنولوجي في جامعة القدس؟

السؤال الرئيس الثاني:

- ما واقع أداء جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية ؟

السؤال الرئيس الثالث:

- ما تأثيرات مستوى تطبيق عناصر الهدم الخلاق في الأداء من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية؟

4.1 فرضيات البحث : Hypothesis of Research

أ . الفرضية الرئيسية

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الهدم الخلاق و أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .

ب. الفرضيات الفرعية

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الاستراتيجي وأداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التغيير التنظيمي و أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع و أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.

5.1 أهداف البحث Objectives of Research :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الى (التعرف الى تأثير الهدم الخلاق على الأداء الأكاديمي في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية وفق نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء) .

الأهداف الفرعية .

- التعرف الى تأثير التفكير الإستراتيجي على أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.
- التعرف الى تأثير التغيير التنظيمي على أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.
- التعرف إلى تأثير الإبداع على أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس
- التعرف الى واقع الأداء الأكاديمي الحالي لجامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية ؟

6.1 أهمية البحث : Research Importance

تكمن أهمية البحث من أهمية الهدم الخلاق باعتباره فلسفة تدعو الى إزالة كل ما هو قديم من وسائل وأساليب وانظمة وتقنيات بائدة ، وإحلالها بكل ما هو جديد لخدمة أهداف المنظمة (Schumpeter, 1945) ، والهدم الخلاق قادر على إستيعاب هذه النقلة النوعية من التطور وبإمكان عناصره توفير شبكة أمان لجامعة القدس في ظل التغييرات المتسارعة المحيطة بها وعلى كافة المستويات وأن عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية (Schumpeter, 1945) المعدلة (التفكير الإستراتيجي ، التغيير التنظيمي والإبداع) قادرة على تحسين أداء الجامعة مقارنة بالجامعات المنافسة في حال تم إعتماها من قبل إدارة جامعة القدس. ومن هنا تكمن أهمية البحث في النقاط التالية :

1. الأهمية العلمية :

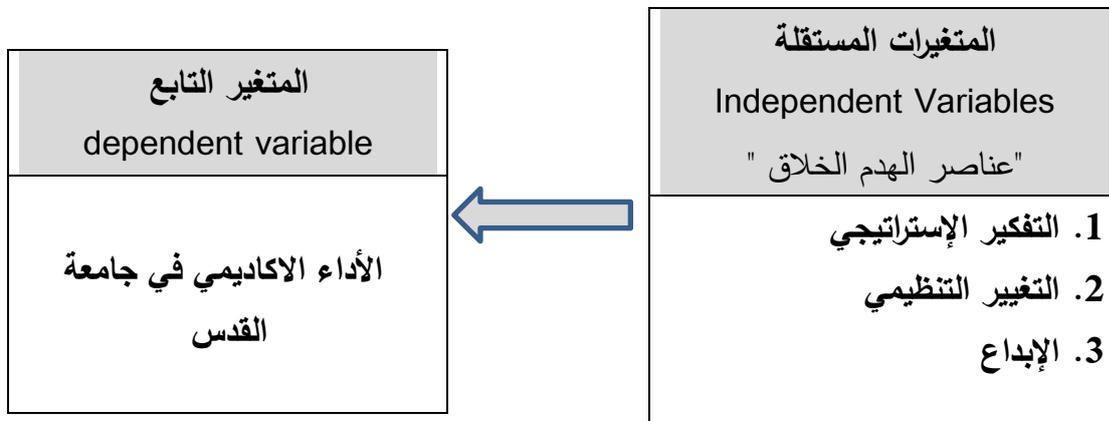
- تناول هذا البحث رأي شريحة مهمة عاملة في جامعة القدس وهم إدارات الشؤون الأكاديمية بهدف تشخيص واقع تطبيق الهدم الخلاق في الجامعة وتأثيره على الأداء الأكاديمي .
- متوقع ان يكون هذا البحث ركيزة و حافز لإعادة النظر في وسائل وأساليب تحسين الأداء في جامعة القدس.

- قد يكون هذا البحث مرجعاً لجامعات أو منظمات أخرى تسترشد بها لتحسين الأداء .
- الإطلاع على تجارب جامعات طبقت الهدم الخلاق للإستفادة منها ومحاولة إقامة شراكات معها .

2. الأهمية النظرية :

- تكمن أهمية هذا البحث كونه موضوع حديث في المنظمات العربية بإمكانها أن تركز عليه بهدف تحسين أدائها.
- إثراء المكتبة العلمية بمفهوم الهدم الخلاق وأهميته للمنظمات الراغبة في البقاء في وقتنا الحاضر .

7.1 متغيرات البحث Research Variables:



شكل (1.1) متغيرات البحث

جرد بواسطة الباحث

8.1 منهج البحث (Research Methodology)

قام الباحث بإستخدام منهج دراسة الحالة بإسلوبٍ وصفيٍّ لجمع البيانات وتحليلها ، كما استخدم في تحليل بيانات البحث وإختبار فرضياتها برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) . .
 والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة .

(العزاوي: 2008)

وقد استخدم الباحث مصدرين للمعلومات :

1. **مصادر ثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في: الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة ، الدوريات والمقالات والتقارير ، الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت للمراجع العربية والأجنبية.

2. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة للبحث، صممت خصيصاً لهذا البحث ووزعت على مجتمع البحث وتضمنت قسمين :

1. القسم الاول : يشمل المتغيرات الديموغرافية.

2. القسم الثاني : ويتكون من :

▪ المتغيرات المستقلة.

- المحور الأول : التفكير الإستراتيجي

- المحور الثاني : التغيير التنظيمي

- المحور الثالث : الإبداع

▪ المتغير التابع.

- الأداء الأكاديمي في جامعة القدس.

تم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث

وهي :

- النسبة المئوية: يستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة بالإضافة إلى شدة إستجابة أفراد العينة.

- الأهمية النسبية: لتحديد نسبة الأهمية في إجابات أفراد العينة.

- إختبار t Test .

- إختبار تحليل الإنحدار Regression Analysis (البسيط والمتعدد) .

9.1 خطوات البحث Steps Search:

- تم إختيار مجتمع البحث كاملاً ممثلاً بإدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.

- تم توزيع أداة البحث (الإستبانة بالشكل النهائي بعد التحكيم) لجمع البيانات اللازمة على مجتمع البحث وبعد جمع هذه البيانات تم تبويبها وجدولتها إستعداداً لتحليلها بواسطة الحاسوب .

- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

- تم اختبار معامل ألفا كرونباخ " Cronbach alpha " لقياس ثبات أداة البحث.

- تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث : استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي " Regression Analysis " (البسيط والمتعدد) ، إختبار t Test والنسب المئوية.

إستعداداً لتحليل البيانات وعرضها تبعاً لفروض و أسئلة البحث .

10.1 هيكلية البحث Structure Search

ضم البحث الحالي خمسة فصول على النحو التالي :

المقدمة ، مشكلة البحث ، أسئلة البحث ، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، متغيرات البحث ، خطوات البحث.	الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة: المبحث الأول : الهدم الخلاق . المبحث الثاني : الأداء الأكاديمي في جامعة القدس. المبحث الثالث : تجارب في الهدم الخلاق. المبحث الرابع : الدراسات السابقة.	الفصل الثاني
منهج البحث ، أداة البحث ، صدق أداة البحث ، ثبات أداة البحث ، مجتمع البحث حدود البحث ، جمع وتحليل بيانات البحث .	الفصل الثالث
نتائج تحليل البحث ومناقشته .	الفصل الرابع
النتائج والتوصيات. المراجع. الملاحق.	الفصل الخامس

الفصل الثاني
محتويات الفصل

The Theoretical Framework	الإطار النظري
Destruction creative elements	- عناصر الهدم الخلاق " معدلة "
1.Strategic Thinking	1. التفكير الإستراتيجي
2.Organizational Change	2. التغيير التنظيمي
3 .Creativity	3. الإبداع
	- الأداء الاكاديمي في جامعة القدس
Academic performance at the University of Al-Quds	
Experiments in creative destruction	تجارب في الهدم الخلاق
Previous Studies	الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

The Theoretical Framework and Previous Studies

1:2 مقدمة

تسعى المنظمات الراغبة في البقاء والإستمرار بكل السبل لمواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بها ؛ بهدف تقديم أفضل منتجاتها وخدماتها، وكونها مرتبطة بهذه البيئة الديناميكية سريعة التغير، فإن ذلك يدفعها لتكثيف جهودها في تبني برامج للتغيير بإعتباره أصبح أمراً حتماً تفرضه هذه التطورات. ويعتبر مدخل الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر "Schumpeter:1945" وبحسب تقديرات الباحث مدخلاً قادراً على تحقيق أهداف المنظمة والإرتقاء بها وتعزيز قدراتها التنظيمية من خلال فهم المنظمة لأبعاد هذا المدخل وفلسفته.

سوف يتضمن هذا الفصل عدد من المباحث الرئيسة وهي :

- المبحث الأول: مفهوم وعناصر وخصائص الهدم الخلاق.
- المبحث الثاني: سيتناول الأداء وسيتم التطرق الى نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء.
- المبحث الثالث: تجارب عالمية في الهدم الخلاق
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة .

المبحث الأول

الهدم الخلاق

Creative Destruction

2:2 مفاهيم في الهدم الخلاق والمنطلقات الفكرية

إرتبط مفهوم الهدم الخلاق إرتباطاً وثيقاً بالعالم الإقتصادي (Joseph Schumpeter) الذي عاش خلال الفترة (1883-1950) وما عرضه في كتابه (الرأسمالية والإشتراكية والديمقراطية) الذي أصدره عام 1945 وفيه أطلق مفهوم الهدم الخلاق لوصف حالة التدافع في عملية التحول داخل المنظمات.

واعتبر (Schumpeter: 1945) أن عملية الهدم الخلاق بمثابة تثير مستمر من الداخل وتدمير مستمر للبنية القديمة يقابلها خلق مستمر لبنية جديدة (تكنولوجيا جديدة ومصادر إمدادات جديدة و إعادة هيكلة المنظمة نظراً لإتساع نطاق وحدات الأعمال) لتمكين المنظمات من الإستمرار في الوقوف على أقدامها على أرض متحركة . (Schumpeter: 1945)

(ترجمة حيدر حاج اسماعيل :2011)

وقد عرض شومبيتر في كتابه " نظرية التوازن " أن المنافسة الشديدة بين المنظمات هي التي تدفعها نحو الإبداع والإبتكار ، وعليه فهي بحاجة إلى إعادة النظر في التكنولوجيا المستخدمة ومصادر التمويل والهيكل التنظيمي ، بإعتبار أن جوهر هذه المنافسة هي المنتجات الجديدة للمنظمات. (Leonard: p4)

أعقب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تدعو إلى إعادة الهيكلة والبناء كان أبرزها ما تحدث حوله (Hammer:1990) وجاءت بعنوان (Reengineering Work) (إعادة هندسة الأعمال) وهي في جوهرها إعادة هيكلة المنظمة من منطلق التفكير والإدراك بسرعة التغيرات الحاصلة في البيئة. وأن إعادة الهندسة في المنظمة تركز على:

1. إعادة تصميم هيكل وعمليات المنظمة بالطرق والأنظمة الجديدة بغية تعزيز قدرة المنظمة على الإستجابة لمتطلبات العصر.
2. إعادة الهندسة تتمحور حول المخرجات وليس المهام فهي تركز على المهارات لإنجاز الأعمال.
3. إعادة التفكير بصورة جذرية في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لإتخاذ الإجراءات الخاصة بخفض التكلفة وتحسين الإنتاج . (Hammer:1990)

وقد وصف (Jones) الهدم الخلاق بأنه عملية ديناميكية هادفة إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أو مُحسنة، وإستخدام تقنيات أكثر فاعلية وأكثر إنتاجاً . (Jones :2006)

فيما يرى كل من (Nolan&Croson:1995) بأن الهدم الخلاق هو سلسلة من الأحداث المبنية على التخلص من كل ما هو قديم من (تكنولوجيا ، أنظمة وطرق إدارية قديمة) وإستبدالها بمجموعات جديدة ،على أن يكون ذلك بالإحلال التدريجي داخل المنظمة. (Nolan&Croson:1995)

ويرى (Schumpeter :1945) أن الهدم الخلاق هو أنموذج متطور قادر على وضع هيكل وآليات تمكن من بث الطاقة في إدارة عمليات المنظمة ويرفع من وتيرة التحدي لديها مقارنة بالمنافسين .

(Foster, Kaplan : 2001)

فيما عرف (Andersen :2004) الهدم الخلاق بمثابة قطعة شاحذه (مُولدة) أو مثيرة للفكر (thought-provoking) بشكل مستمر وعرف الهدم الخلاق بأنه (الإلغاء المستمر للتكنولوجيا القديمة لإفساح المجال أمام ما هو جديد) (Andersen :2004)

بينما عرفه (الدوري: 2008) بأنه عملية تنافسية تقود المنظمة الى التميز عن مثيلاتها بفعل مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع بيئتها المحيطة، وبالتالي تطور أعمالها. (الدوري :2008)

ومن خلال الأدبيات والمفاهيم السابقة يمكن تعريف الهدم الخلاق بأنه : مجموعة من الإجراءات والعمليات متعددة المستويات داخل المنظمة والتي من خلالها يتم التخلص من الأفكار والطرق والتقنيات التي عفا عليها الزمن وبشكل تدريجي لصالح ما هو حديث ،هذه الإجراءات تنتج أفكار إبداعية قادرة على دفع أوجه حياة مختلفة داخل المنظمة بهدف تحسين أدائها وتمكينها من المنافسة .

وهو بمثابة حركة تجديد لأنظمة وأساليب إدارة المنظمة بما ينسجم والتغيرات المحيطة حفاظاً على المنظمة من الإندثار .

2:3 خصائص الهدم الخلاق :

من خلال المرور بمفهوم الهدم الخلاق يمكن تحديد أهم خصائصه بالآتي:

1. ثورة من داخل المنظمة يتم من خلالها إستبعاد البنية القديمة وإحلالها ببنية جديدة. (Schumpeter, 1945:P203)
2. عملية مستمرة ولكن يمكن أن تمر في مرحلة هدوء ولكنه هدوء متواتر (اندفاع حذر) . (Schumpeter, 1945: P204)
3. قادر على بناء هيكل قوي للمنظمة يمتاز بالمرونة والقدرة على المنافسة. (الدوري:2008)
4. باستخدام مدخل الهدم الخلاق فإن المنظمة تبادر نحو التغيير بقصد إيجاد بيئة أعمال شبه مستقرة ولا تنتظر وقوع الأحداث . (الطراونة، الصرايرة : 2012)
5. إتباع مدخل الهدم الخلاق يشجع الإبتكار والإبداع في المنتجات والخدمات ويقود المنظمات الراغبة في البقاء نحو الأفضل. (Diamond:2004)
6. تمكننا عناصر الهدم الخلاق من تشخيص وضع المنظمة وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف للإنتلاق بالمنظمة من جديد.

4:2 عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر

صاغ العالم شومبيتر (Schumpeter) في كتابه (الرأسمالية والإشترابية والديموقراطية" الذي كتبه عام 1942 و صدر عام 1945 وأعتبر أحد أعظم إنجازاته) رؤيته الشهيرة والتي أطلق عليها الهدم الخلاق وتحدث فيها عن أهمية التفكير الحر غير التقليدي أو ما أطلق عليه تطور العقلنة ضمن إستراتيجية تجنب المنظمة للتقلبات الموسمية التي تقود إلى تغييرات جديدة في الوسائل والأساليب (التكنولوجيا الجديدة ، المنتجات الجديدة، مصادر تمويل جديدة و نمط تنظيمي جديد) بحيث تمكن هذه العناصر المنظمة من الوقوف على أقدامها على أرض متحركة بإستمرار) وهذا ما يقود المنظمة إلى حالةٍ من الإبداع والإبتكار.

(Schumpeter: 1945,P 202,205,239, 271,272,278,286)

" ترجمة حيدر حاج اسماعيل 2011"

وقد ذكر (Caballero, P5) في بحثه بعنوان الهدم الخلاق (Creative Destruction) أن الهدم الخلاق هو (إعادة هيكلة المنظمة) يتخللها جوانب هامة ليس فقط للنمو وإنما ضرورة ملائمة الهيكل للتقلبات والتغيرات المحيطة مع عدم إغفال التكنولوجيا الحديثة والقرارات الإستراتيجية المعقدة الخاصة بالخلق والتدمير، وأن عملية الإبداع المستمرة داخل المنظمة تتطلب الإستمرار في تحديث الهياكل التنظيمية لها. (Caballero: n,d:P,2,5) ومن جملة الأفكار التي وردت في كتاب (Schumpeter: 1945) تبلورت رؤيته حول عناصر الهدم الخلاق وقدرتها على النهوض بالمنظمات لمواكبة التطورات والتحديات التي تعصف بها وتدعم موقفها التنافسي ويمكن صياغة هذه العناصر في النقاط التالية :

1. التفكير غير التقليدي الذي يقود الى تحقيق الهدف وهو بمثابة التفكير الإستراتيجي في المنظمة الحديثة.
2. التطور التنظيمي والذي يجعل المنظمة قادرة على الوقوف على أقدامها على أرض متحركة باستمرار وهو بمثابة التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .
3. التدافع / التنافس الذي يولد الإبتكارات وحديثه عن أهمية وجود مؤسسات لحماية الإبداع و براءات الإختراع " هي بمثابة الدعوة التي يوجهها (Schumpeter) للمنظمات من أجل الإبداع.

(Schumpeter :1945)

" من كتابه الرأسمالية والاشترابية والديموقراطية "

" ترجمة حيدر حاج اسماعيل 2011"

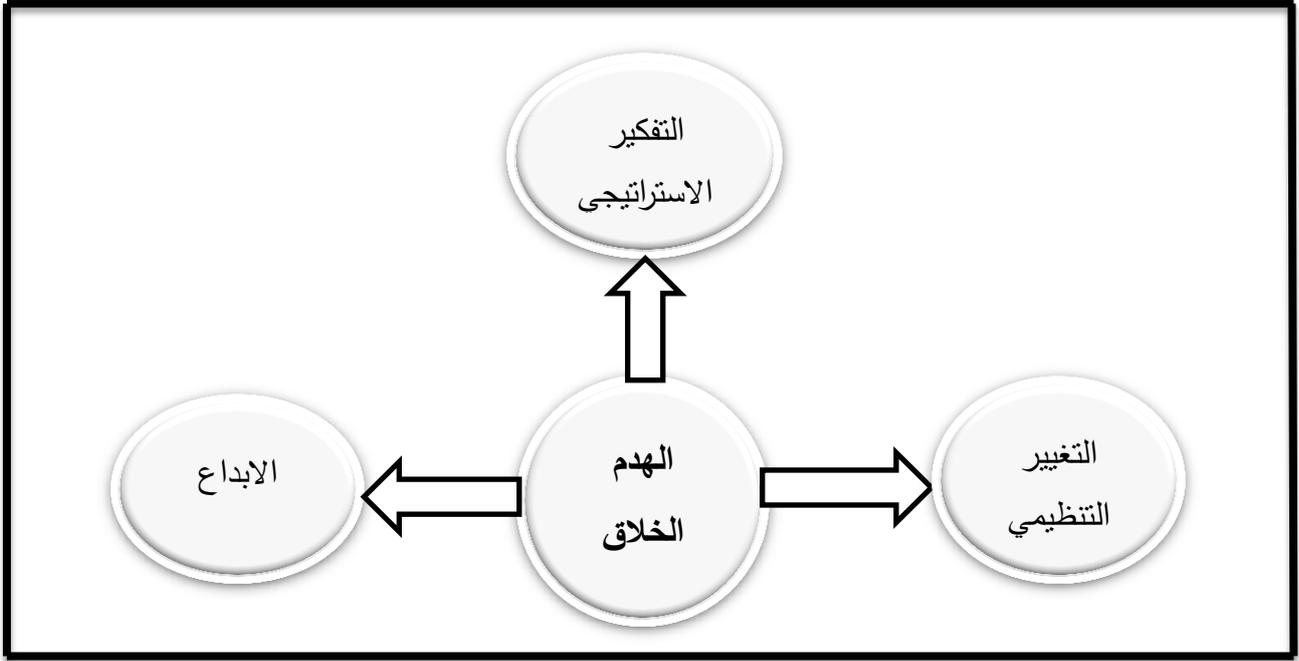
ومن هذه المنطلقات الفكرية ل (Schumpeter:1945) وإعادة لصياغة أفكاره تم إجراء التعديلات لعناصر الهدم الخلاق أسوةً بالعديد من الباحثين ومنهم (الدوري:2008) و ما تحدث عنه (Caballero:n,d) في بحثه بعنوان الهدم الخلاق لتصبح هذه العناصر بعد التعديل كالاتي:

1. التفكير الاستراتيجي .

2. التغيير التنظيمي .

3. الإبداع

والشكل رقم (1.2) يوضح عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر بعد إجراء التعديلات عليها .



شكل رقم (1.2) عناصر الهدم الخلاق معدلة وفق رؤية 1945: Schumpeter

المصدر: (Schumpeter,1945:P202,205,239 ,271,272,278, 286)

" من كتابه الرأسمالية والاشتراكية والديموقراطية "

" ترجمة حيدر حاج اسماعيل 2011"

وفي بحثه بعنوان (الهدم الخلاق وإمكانية إعماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية) إعمد (الدوري 2008: نموذج للهدم الخلاق وهو الشكل (2.2) التالي:



شكل رقم (2.2) عناصر الهدم الخلاق وفق الدوري

المصدر: (الدوري،: 2008)

مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية - المجلد 15/14 لسنة 2008

بعد التطرق لمفهوم وخصائص الهدم الخلاق سوف ننتقل لمناقشة العناصر وفق رؤية شومبيتر بعد إجراء التعديلات عليها والعناصر هي :

1. التفكير الاستراتيجي .

2. التغيير التنظيمي

3. الإبداع

وسوف ننتقل لمناقشة هذه العناصر ومكوناتها ومعرفة مدى تطبيقها في جامعة القدس وتأثيرها على الأداء الأكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في الجامعة.

2:4:1 التفكير الاستراتيجي.

يعتبر التفكير الإستراتيجي بحسب (النعيمي :2003) جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي, إعتماًداً على ما يتوفر لدى المفكر الإستراتيجي من بيانات ومعلومات من المصادر المختلفة (خبرته الشخصية, والمصادر الخارجية), بالإضافة الى ما يتميز به من وضوح في الرؤيا الاستراتيجية , تتيح له إمكانية:

- التصور Imagination

- الحدس Intuition والتأمل Reflect

- التبصر Insight والإدراك Perception

تساعده في إختراق المجهول وإستحضار صور المستقبل بهدف صياغة الإستراتيجية إستعداداً لمواجهة حركة التطور والتغيير الحاصلة . (النعيمي : 2003)

وتبرز أهميته في كونه يعمل على بلورة الإطار الفكري للمنظمة في محيطها الكلي بدلاً من إعتبارها صندوقاً مغلقاً ، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر فقط ، وحشد الطاقات نحو الاهداف والغايات ، واستغلال مهارات الموارد البشرية ومعارفها وحثها على الإبداع والإبتكار. (الكبيسي :2006)

ويندرج تحت مظلة التفكير الإستراتيجي المواضيع التالية والتي سيتم مناقشتها بشكل مفصل:

1. مفاهيم حول التفكير الإستراتيجي
2. عناصر التفكير الإستراتيجي.
3. نماذج التفكير الإستراتيجي
4. خصائص التفكير الإستراتيجي
5. التخطيط الإستراتيجي وأهميته للمنظمة .
6. أبعاد تحديد الإستراتيجية .
7. مستويات صنع الإستراتيجية.

2:1:4:1 مفاهيم حول التفكير الإستراتيجي :

يعد التفكير الإستراتيجي سلوكاً معاصراً ونمطاً فكرياً راقٍ يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبلها، من خلال فهم العلاقة بين عمليات المنظمة وأنشطتها المختلفة.

(الدوري وصالح:2009، ص 25)

ويرى (هلال : 2007) أن التفكير الإستراتيجي بمثابة لب الإدارة الإستراتيجية، وهو الوسيلة الأقدر على تحديد ما ينتظر المنظمة من تحديا مستقبلية.

(هلال : 2007)

وهو من منظور (Kamangar,et.al:2013) جهد ذهني ينتج أفكار.

the action of using one's mind to produce thoughts.

(Kamangar,et.al.:2013)

وللتفكير الإستراتيجي أهمية تكمن في توحيد مختلف الأفكار داخل المنظمة، دون إغفال الماضي وضرورة ربطه بالحاضر للتنبؤ بالمستقبل.

(عابد : 2010)

في حين يرى (هلال:2007) أن أهمية التفكير الإستراتيجي تكمن في:

1. تحديد إتجاه المنظمة فهو بمثابة الدليل والمرشد للمنظمة نحو أهدافها.

2. يعيد التوزيع الصحيح لموارد المنظمة.

3. إدارة أهداف التطوير والتغيير التنظيمي.

(هلال:2007)

وبناءً على ما ورد من أدبيات ونصوص يمكن تعريف مفهوم التفكير الإستراتيجي : انه مجهود عقلي يستحضر

الأفكار المميزة بطريقة تراتبية " تفكير منظم " لقيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها ، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً

بالاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة ، فهو بمثابة تحليل للواقع وتخطيط للمستقبل .

2:1:4:2 عناصر التفكير الاستراتيجي :

تم اقتراح العديد من العناصر الخاصة بالتفكير الإستراتيجي من قبل مفكري الإدارة الاستراتيجية إلى أن جاء

(Boon) عام (2005) حيث قام بوضع نموذج الخاص بعناصر التفكير الإستراتيجي سواءً على المستوى

الفردى أو الجماعي أو على مستوى المنظمة ويرى (Boon:2005) أن هذا النموذج قدم للمفكرين الإستراتيجيين

تصوراً أكثر وضوحاً من النماذج التي وضعها الآخرون والعناصر وهي :

1. التفكير المنظم System thinking

2. الرؤيا View

3. الإبداع Creativity

4. التعلم عن طريق العمل / الممارسة Action learning

(Kamangar,et.al.:2013)

وسننتقل الآن لمناقشة عناصر التفكير الإستراتيجي وفق رؤية (Boon:2005) وهي :

1. التفكير المنظم System Thinking

يرى (Bonn, 2005) وآخرون أن التفكير المنظم بمثابة الرابط الأساس لوجهات النظر المتعددة داخل المنظمة ، وينمي التعاون بين مكونات العمل المشترك داخلها ، كما ويساعد في فهم العوامل الداخلية والخارجية ويدعم الإستراتيجية و الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة .

(Kamangar,et.al.:2013)

فيما يراه (Smith :2012) أنه القدرة على الرؤية الشمولية وهو إطار لرؤية العلاقات المتبادلة بدلاً من رؤية الأشياء ، ورؤية أنماط من التغيير بدلاً من لقطات 'snapshots' ثابتة .

(Smith: 2012)

وهو جملة العمليات الفكرية التي تجري في جزء من الدماغ خلال مرحلة العصف الذهني ، ويتم فيها بلورة أكبر قدر ممكن من الأفكار حتى تلمع فكرة واحدة مميزة يهتدي إليها المفكر أو القائد.

(شعبان :2008)

2. الإبداع Creativity :

لا يوجد حتى الآن نظرية أو مفهوم واحد للإبداع تم إعتماده من قبل الباحثين نظراً لتعقيد التركيبة في هذا المفهوم وإختلافها من عصر لآخر بالإضافة الى تنوع مفهومه في مظاهر الحياة اليومية وهذا التباين إنعكس أيضاً على عدم وجود مقياس عالمي موحد لتقييم الإبداع. (Treffinger :2007)

وهذا ما أكدته (Mackinnon) في تعريفه لمفهوم الإبداع بأنه ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من إعتبارها مفهوماً نظرياً واضح التعريف. (Rushka:n,d)

ترجمة (أبو فخر :1989)

فهو مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي تحتاج إلى بيئة مناسبة لإخراجها على صورة أعمال ابداعية. (آل ناقر : 2011)

بينما تعرفه (قطامي وآخرون:2010) أنه نشاط مصدره الأفكار المكتسبة الناجمة عن الخبرة ، يضعها الفرد في قوالب جديدة فتننتج أفكاراً ابداعية . (قطامي ,وآخرون:2010)

ومن وجهة نظر (Boon2005): يعرف الإبداع بأنه إيجاد وتنمية الأفكار البديلة لمعالجة المشاكل .

(Kamangar,et.al.:2013)

3. الرؤيا Vision :

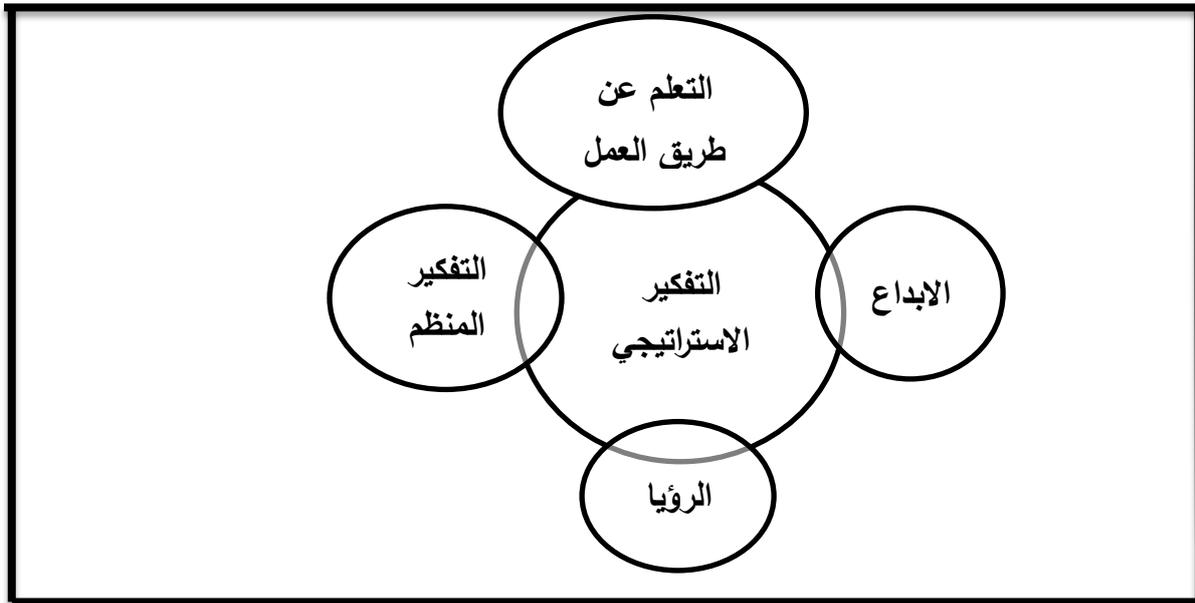
يرى كل من (Bonn,2005), (Senge:1990), (Conger :1989), (Kouzes and Posner :2003), أن الرؤيا بمثابة الدليل الذي يحفز الموظفين على العمل ، وتخلق لهم إنسجام بين العمليات التشغيلية داخل المنظمة والتطلعات المستقبلية لها. (Kamangar,et.al.:2013)

ويعرفها (سالم:2008) بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها ، فهي توجه المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل . (سالم:2008)
وهي صورة المستقبل المرغوب فيه للمنظمة نابعة من إستيعاب رسالة وأهداف المنظمة وإنسجام ذلك مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية. (هلال :2007)
ويعرفها (ياسين:1998) بأنها فكرة عامة مجردة وهي حلم للمنظمة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا . (ياسين :1998)
ويمكن تعريف الرؤيا من وجهة نظر الباحث بأنها ما تصبو إليه المنظمة من طموح مستقبلي .

4.التعلم عن طريق العمل " الممارسة " Action learning .

ويكون ذلك من خلال اكتساب الخبرة لمجموعات العمل من خلال عملهم وتبادل الخبرات ينتج عنها تطوير لقدراتهم وهي عملية مستمرة من الناحية الاستراتيجية وتتطور باستمرار . (Kamangar,et.al.:2013)
وهو من وجهة نظر الباحث ما يكتسبه الفرد من خبرة ومهارة نتاج عمله اليومي أو تعامله مع زملائه في العمل ينتج عنها تطور في طريقة تفكيره لتقديم الحلول للمشاكل التي تعترضه ، وهو ما يعرف في مرحلة متقدمة بالخبرة المكتسبة بفعل الممارسة .

والشكل رقم (3.2) يوضح عناصر التفكير الاستراتيجي وفق (Boon: 2005)



الشكل رقم (3.2) عناصر التفكير الاستراتيجي وفق النموذج المطور (Bonn ,2005)
المصدر : (Kamangar,et.al.:2013)

2:4:1:3 نماذج في التفكير الاستراتيجي:

تسلط هذه النماذج الضوء على نوافذ لتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي ومن هذه النماذج :

1. نموذج (O'Shannassy, 1999) :

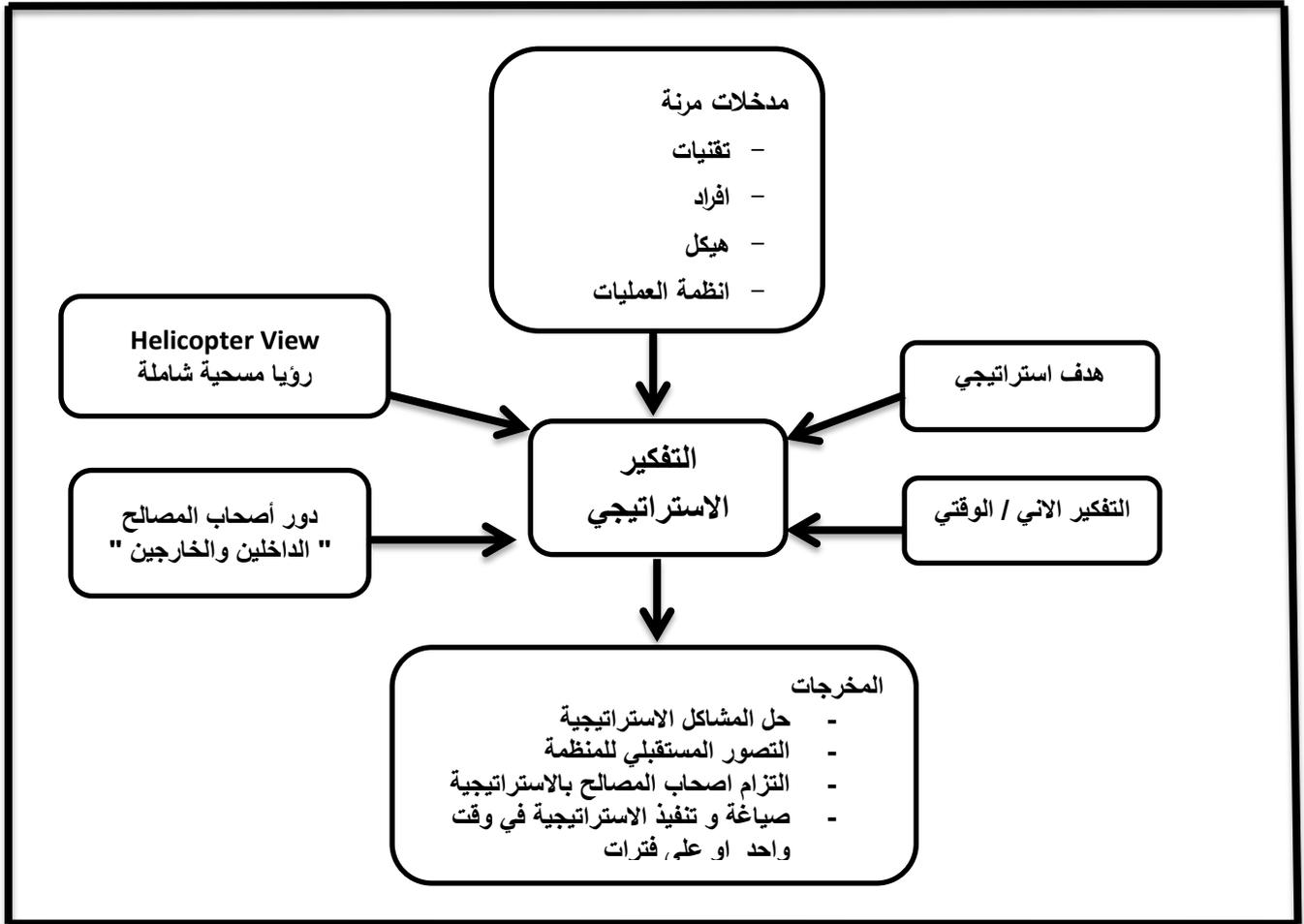
قام (O'Shannassy) بوضع نموذج لمكونات التفكير الإستراتيجي مستفيداً من خبرات باحثين سبقوه في وضع نماذج للتفكير الإستراتيجي ذكر منهم (Stacey ,1993) , (Liedtka,1998a 1998b) معتبراً أن هذا النموذج بمثابة أساس لمزيد من الأبحاث .

وركز (O'Shannassy) في نمودجه المقترح في سياق التفكير الإستراتيجي على ضرورة وجود مرونة كافية في التعامل بين مدخلات المنظمة وبيئتها، ومزيد من المرونة في إطار الإدارة الإستراتيجية لمعالجة قضايا التفكير الإستراتيجي.

ويعتبر هذا النموذج بمثابة دعوة للإستراتيجيين وفي جميع مستويات المنظمة الى تبني رؤيا مسحية شاملة أسماها (Helicopter View) تمكنهم من الغوص في الأعماق لإلقاء نظرة فاحصة وتحليلية للمشاكل التي تواجه المنظمة ، وإيجاد الحلول لها ، وبالتالي يتولد لدى المفكر الاستراتيجي القدرة على التفكير الآني في ايجاد حلول مبتكرة ومبدعة .

ويؤكد على ضرورة الإستماع لرأي أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين وعدم تجاهل رأيهم عند وضع الإستراتيجية وما يترتب عليهم من التزام أخلاقي تجاهها (O'Shannassy: 1999)

والشكل (4.2) التالي يوضح عناصر نموذج (O'Shannassy, 1999) الخاص بالتفكير الإستراتيجي :



O'Shannassy, T. (1999). Strategic Thinking: A continuum of Views and Conceptualisation. RMIT Business. November: 21, 1-30

الرابط <http://mams.rmit.edu.au/5rbhieqtd5o.pdf>

2. نموذج هيلدا تابا (Hilda Taba:1971) في التفكير الإستراتيجي :

قامت (Hilda) ما بين عامي (1960-1970) بوضع مجموعة من المبادئ والأفكار المتعلقة بتصميم نموذج مرّن للمناهج الدراسية لتطوير المفاهيم والتطبيقات في المناهج الدراسية واعتبر هذا النموذج أكثر دقة من نموذج تايلر وفيه ركزت على الطريقة الإستقرائية لتطوير المناهج .

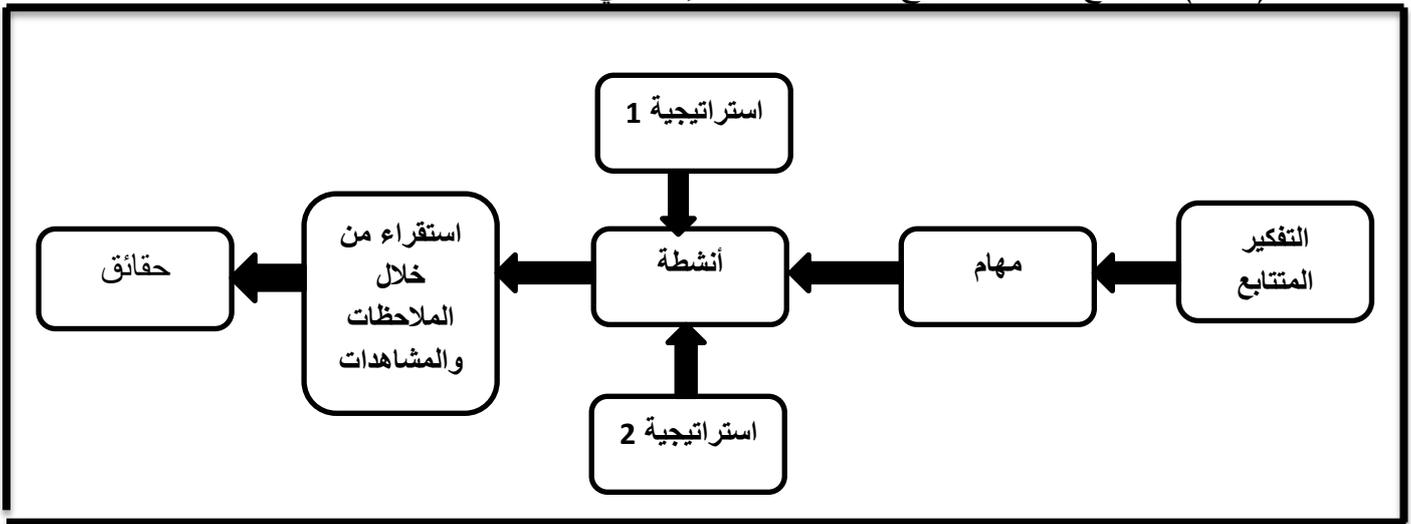
وترى في فلسفتها أن عمليات التفكير المتتابعة ينتج عنها مهمات يتبعها عدد من الأنشطة ، وكل نشاط يتطلب إستراتيجية مختلفة عن أي نشاط آخر، وهذا يقود المفكر الى اسلوب المنهج الإستقرائي ومن خلال هذا المنهج يتمكن الفرد من الوصول الى الحقائق من خلال الملاحظات المتعددة .

وقد صاغت ثلاث مبادئ لدعم نموذجها :

- التفاعلات والتنشئة الإجتماعية للبشر لا يمكن رسمها بريشة فنان ولا يمكن التحكم بها بخطة مرسومة فالتعلم عملية تفاعل بين عقل الفرد والمعلومات (التفكير هو مهارة يمكن أن نتعلمها).

- يحتاج الفرد الى تعلم إستراتيجيات جديدة لإستخدامها في حل المشاكل التي تواجهه وهذا لا يتأتى الا من خلال الخبرات والمهارات التي تتولد لدى الفرد بفعل تجاربه.
- التفكير المنظم يساعد على إيجاد إستراتيجيات تقود الفرد بطريقة منظمة لإبتكار حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهه وهذه الحلول تتدرج من الخاص الى العام ومن البسيطة الى المعقد .
- وعليه يستند هذا النموذج على تنمية مهارات التفكير الاستقرائي (الوصول الى النتائج من خلال الملاحظات) ويرى (قطيط) أن مهارة الإستقراء هي إستدعاء الخبرات والمهارات الكامنة لدى الفرد من أجل فهم قوانين الطبيعة والوصول الى نتائج من خلال المشاهدات وتنمية الفروض. (قطيط:2011) و (Krull:2003)

والشكل (5.2) يوضح مكونات نموذج Taba للتفكير الإستقرائي.



الشكل رقم (5.2) جرد بواسطة الباحث
نموذج (Hilda Taba) في التفكير الإستقرائي
المصدر (قطيط: 2011)

3. نموذج التفكير المنطقي الإستراتيجي القياسي

Analogical/ Thinking strategic reasoning is described

هذا النموذج من التفكير قائم على إستخلاص الدروس من المشاكل والفرص التي تعترض قادة المنظمات عن طريق القياس مع حالات مشابهة أو تكاد لإيجاد حلول للمشكلة .
وان هذا النوع من التفكير الإستراتيجي يعطي حلول ناجحة جداً إذا أُستخدم بشكل صحيح ، ويمكن الإعتماد عليه في اتخاذ قرارات إستراتيجية قادرة على إحداث شرارة ابداعية .

(Gavetti & Rivkin: 2005)

ويرى (Gavetti and Rivkin: 2005) أن هذه الطريقة يمكن ان تكون ناجحة وتقدم حلول لصانعي الإستراتيجيات في حال :

- توفر المعلومات المطلوبة والتي سبق وان استخدمت في حلول مشاكل مشابهة .
 - السرعة في إيصال المعلومات اللازمة والمطلوبة لحل المشكلات .
 - وجود إداريين من ذوي التجربة و الخبرة في التفكير القياسي .
- ولكن يؤخذ على هذه الطريقة بحسب (Gavetti and Rivkin) أن المشاكل الإستراتيجية عادة ما تكون معقدة وليست مكررة بصورة دائمة غير أن التجربة والخطأ يمكن ان تكون فكرة جيدة توفر المساعدة في حل المشكلات. (Gavetti & Rivkin: 2005)

4:1:4:2 خصائص التفكير الإستراتيجي :

يمتلك المفكر الإستراتيجي قدرات وإمكانيات عقلية و صفات شخصية تميزه عن غيره في نمط و آليات التفكير الإستراتيجي وقدرته على ربط الأحداث بإستدعاء الماضي وربطه بالحاضر لرسم صورة مستقبلية للمنظمة تقربها من أهدافها.

فهو ينفرد بمجموعة من الصفات التنظيمية بحسب (النعيمي: 2003) تميزه عن غيره وهي.

1. الرؤيا الاستراتيجية :

- تؤكد الدلالات التي اشار اليها الباحثون أن المفكر الاستراتيجي يمتلك رؤيا ذات أبعاد شموليه وهي التي تساعده على تصور ما يمكن أن يحدث مستقبلاً . (النعيمي :2003)

2. التفكير والذكاء الإستراتيجي :

يتمتع المفكرون الاستراتيجيون بقدر كبير من المرونة العقلية ولديهم القدرة على رؤية ما لا يراه غيرهم، ويستطيعون إكتشاف الجوهر المفقود، ويتحدون الوصفات الجاهزة والحلول التقليدية , وينظرون ما وراء ومن خلال الشيء فهم ثاقبوا الرؤيا. (سلطان: 2010 ص112)

3. قادر على إتخاذ القرار :

نظراً لما يتمتع به المفكر الإستراتيجي من خبرة ومهارة ورؤية ذات أبعاد شمولية ، بالاضافة الى قدرته على تشخيص الحالة بذكاء استراتيجي فهو الاقدر على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . (الدوري : 2008)

5:1:4:2 التخطيط الإستراتيجي : Strategic Planning

يرى (أبو النصر: 2009) أن التخطيط الإستراتيجي إحدى أهم وظائف إدارة المنظمة ، فهو يمثل مرحلة التفكير وإختيار الوسائل وطرق العمل لإختيار البديل الإستراتيجي الأفضل لتحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بعين الإعتبار التحديات التي تفرضها بيئة العمل.... وتنتهي هذه العملية برسم خطة عمل المنظمة. (ابو النصر: 2009.ص 20)

ووفق (Sinkey :2002) فإن التخطيط الإستراتيجي مهم جداً للمنظمات الراغبة في تعزيز وضعها التنافسي، مما يعني أنها محتاجة لخطة أعمال إستراتيجية، واضحة في بيان إتجاهات المنظمة وآليات تحقيق أهدافها وتكمن مدى نجاعة الخطة الإستراتيجية التي تعتمدها المنظمة، في قدرتها على تحقيق الأهداف بإعتبار الخطة بمثابة عين المنظمة نحو المستقبل.

(أمينة: د.ت)

فيما يرى (عبيد: 2008) التخطيط الإستراتيجي بمثابة هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها، ويتم تحديد هويتها عن طريق (الرؤيا ،الرسالة ،القيم والأهداف الخاصة بالمنظمة) وأن هذه المحاور مكون أساس لعناصر الخطة الإستراتيجية التي تتوافق وأهداف المنظمة .

(عبيد : 2008)

وقد أوضح (الفراء: 2003) أن التخطيط الإستراتيجي نتاج التفكير الإستراتيجي.

(الفراء : 2003)
(سلطان:2010 ص42) وعرفها (سلطان:2010) بأنها (خطة ذكية تهتم بأهداف وقدرات المنظمة).

ومن خلال المفاهيم والأدبيات التي تم إيرادها للتعريف بالتخطيط الإستراتيجي يمكن صياغة مفهوم للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الباحث بأنه : الطريقة الموجهة التي تنتهجها الإدارة العليا للمنظمة من خلال تضمين وتفعيل عناصر الهدم الخلاق من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

2:4:1:6 أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات:

يرى (ملكاوي: 2013) أن العمل دون خطة داخل المنظمة يشجع على الإرتجالية في إتخاذ القرارات يترتب

عليها فوضى وتصبح الأهداف في مهب الريح ، وأن للتخطيط الاستراتيجي العديد من المزايا منها :

1. يساعد على وضوح الأهداف وبالتالي سهولة الوصول إليها .

2. يساعد في التعرف على قدرات المنظمة وإمكاناتها المادية والبشرية.

3. رفع درجة تبادل المعلومات والتنسيق بين إدارات المنظمة في ظل وضوح حدود المسؤوليات .

4. تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية لضمان سير الأنشطة وفق الخطة. (ملكاوي:2013)

5. سهولة في التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) .

(عطا الله :2005)

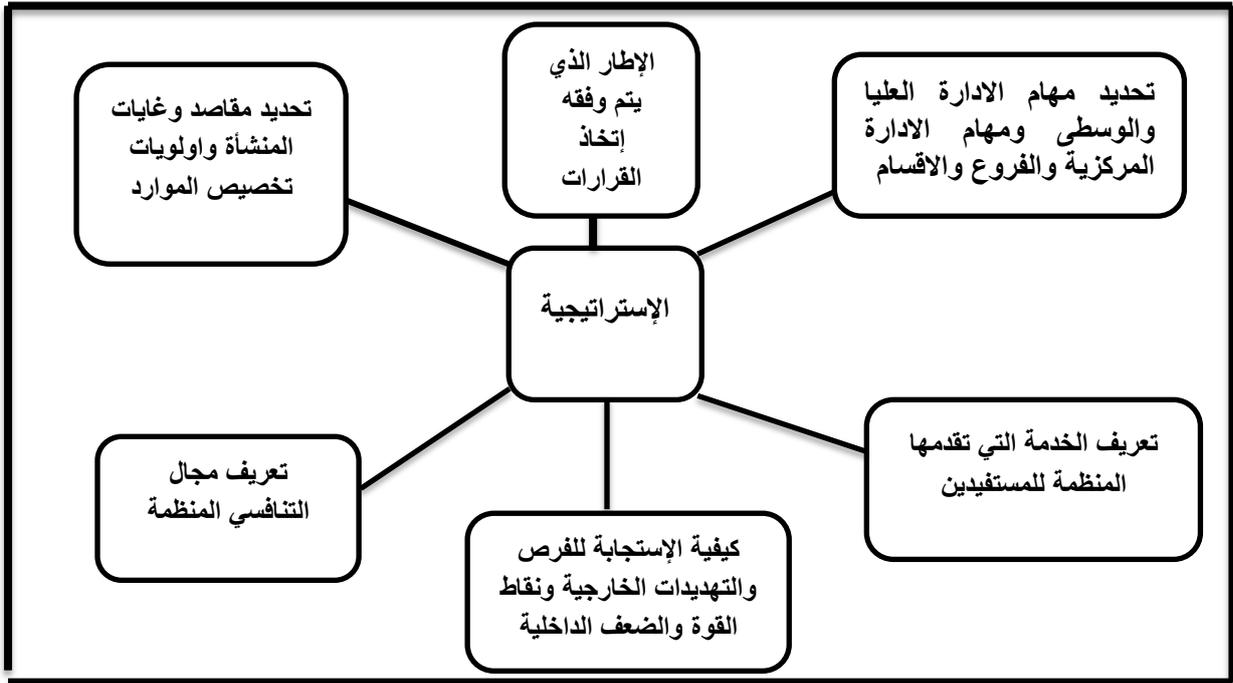
6. يساهم التخطيط الإستراتيجي في حل المشاكل التي تواجه المنظمات. (عبيد :2008)

2:4:1:6 أبعاد تحديد الاستراتيجية :

- يرى (مندورة و درويش :2005) أنه وفي حال ضمت الخطة الاستراتيجية كافة أنشطة وأعمال المنظمة فإن أي تعريف لمصطلح الإستراتيجية يجب أن لا يخلو من الأبعاد الرئيسية التالية :
1. الإستراتيجية بمثابة المرجعية لعملية إتخاذ القرارات داخل المنظمة.
 2. الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد إتجاهات ومقاصد المنظمة وفيها يتم صيغة الأنشطة و الرؤيا والرسالة والأهداف للمنظمة.
 3. تحدد الإستراتيجية أنشطة المنظمة .
 4. تساعد المنظمة في تحديد نقاط القوة والضعف لديها وبالتالي الإحتفاظ بالميزة التنافسية مقارنة مع مثلاتها.
 5. من خلال الإستراتيجية يتم توزيع الأعمال وتوضيح المهام وحدود الصلاحيات بين مستويات المنظمة الثلاث الإدارة العليا والوسطى والدنيا.

(مندورة ، درويش:2005)

والشكل (6.2) يوضح أبعاد تحديد الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر (مندورة، درويش، 2005)



الشكل (6.2) ابعاد تحديد الاستراتيجية.

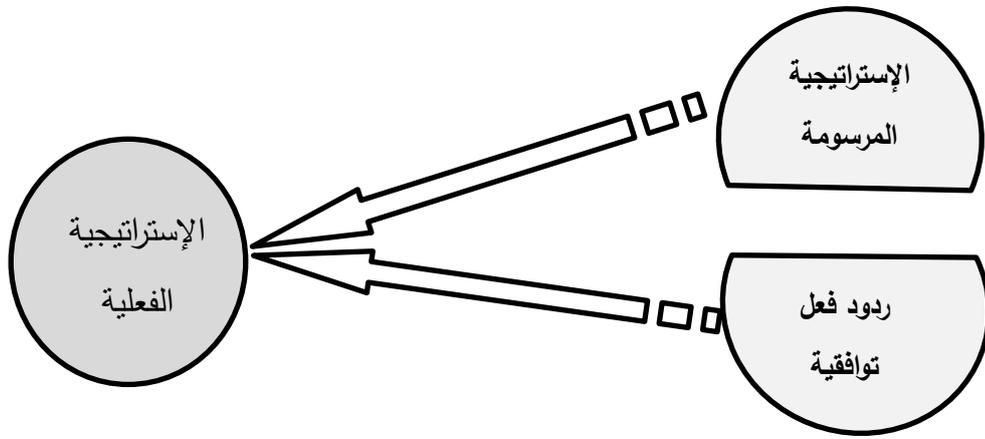
المصدر : (مندورة، درويش، 2005)

والإستراتيجية من وجهة نظر (العتيبي :2009) هي صياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الخاصة بالمنظمة ، والتعرف على حالة التشابك في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

(العتيبي :2009)

ومن خلال قراءة في الشكل (7.2) الذي أورده (الدوري : PPT /2005) تضمن ما أسماه الإستراتيجية الفعلية فإن الباحث يرى أن الإستراتيجية الفعلية للمنظمة ليست فقط إستراتيجية مكتوبة بل هي أيضاً إستراتيجية تأخذ بالحسبان أهمية إنسجامها وتوافقها مع ثقافة و قيم الأفراد العاملون في المنظمة وتسمح لهم بالمشاركة بالحد الأدنى في صياغتها كي تلاقي القبول من قبل هؤلاء الأفراد وتحفز رغباتهم وإيمانهم بها فتصبح جميع إتجاهاتهم وأنشطتهم في العمل مصوبة نحو تحقيق أهداف المنظمة لتلتقي مع الإستراتيجية المرسومة (المصاغة) فيكتمل النصف الآخر من الإستراتيجية الفعلية.

والشكل (7.2) يوضح الاستراتيجية الفعلية من وجهة نظر الدوري.



الشكل رقم (7.2) مصادر الاستراتيجية الفعلية
المصدر : (الدوري : 2005)

7:1:4:2 مستويات صنع الإستراتيجية :

1. على مستوى المنظمة :

وتهتم بالإطار العام للمنظمة ، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي لها وتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها .

2. على مستوى وحدات الأعمال :

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة الذي تنشط به هذه المنظمة .

3. على مستوى الوظائف :

تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم إستغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ليساهم في تحقيق الإستراتيجية .

(مدونة ابو مروان : 2009)

خلاصة:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكننا القول أن التفكير الإستراتيجي في المنظمة هو عنصر هام جداً من عناصر الهدم الخلاق وهو أسلوب لتقديم الحلول للمشاكل الآتية والمستقبلية للمنظمة بالإضافة لأهميته في إستكشاف المستقبل والتنبؤ بالوضع القادم من أجل ضمان صياغة خطة إستراتيجية قادرة على مواجهة التغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة .

واعتماداً على هذه الخطة تتضح معالم الطريق التي تشقها المنظمة نحو بلوغ أهدافها ، متحصنةً بعناصر التفكير الإستراتيجي الداعمة لها وفق (Bonn, 2005) وهي (التفكير المنظم، الرؤيا المستقبلية ، الإبداع و التعلم من خلال العمل) ، ولا يكون ذلك إلا من خلال إختيار نموذج تفكير إستراتيجي قادر على إيجاد رؤيا تحليلية شاملة تمهد لإستحضار قرار إستراتيجي يعالج المشاكل التي تواجهها المنظمة ، وقد تم عرض عدد من نماذج التفكير الإستراتيجي .

وحتى يكتب لهذه الأنشطة النجاح والإستمرار يجب أن تنتبه المنظمة الى ردود أفعال رأس المال البشري حيال الخطة الاستراتيجية المطروحة ومدى إنسجامها مع قيمهم ومعتقداتهم وقدراتهم على تنفيذ بنود هذه الخطة لنصل الى إستراتيجية حقيقية قادرة على إدارة دفة المنظمة نحو الرقي والتقدم والإزدهار .

2:4:2 التغيير التنظيمي

التغيير هو سمة هذا الكون وهو الحالة المستمرة التي تحصل بفعل إرادي أو تلقائي ، بتخطيط أو بصورة عفوية بحكم الظروف ، وحتى يكون التغيير موجهاً نحو الأهداف المرغوبة ، و نتعامل معه بإرادتنا دون أن يفرض علينا ، فإننا نحتاج الى تخطيط مسبق لعملية التغيير التنظيمي ، بإعتبار التخطيط بفعالياته وعملياته وأنشطته الموضوعية والمنسقة ، يعتبر أداة هامة لإدارة التغيير . (سمير :2008)

1:2:4:2 مفهوم التغيير :

يشهد العالم اليوم وبيئة الأعمال على وجه الخصوص تغيرات على كافة الأصعدة والمجالات ، وقد طالت هذه التغيرات جميع جوانب الحياة، أسهمت في إحداث نقلة نوعية حديثة لمنظمات الأعمال نتج عنها زيادة التنافس بين المنظمات على المستوى المحلي والعالمي.

هذه التغيرات تشكل في مجموعها تحدياً لمنظمات الأعمال الباحثة عن البقاء والنمو، وتحتم عليها العمل بشكل جاد ومستمر، ومن هنا أصبح التغيير وإدارته من أهم الأنشطة في المنظمات.

(عبد السلام ، مسعودة : 2011)

2:2:4:2 مفاهيم حول التغيير التنظيمي

بدأ استخدام التغيير التنظيمي في هياكل و بنى المنظمات الخاصة والحكومية منذ منتصف الخمسينيات، ومازال ذلك النوع من التغيير التنظيمي مستمراً حتى الآن لضرورته، فهو نتاج لحركة "الإدارة العلمية"، مما دعا المفكرين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية في مجالات العمل؛ لما لذلك من أثر على تحسين الأداء، وهذا هو لب أهداف التغيير التنظيمي.

(الفولي ومحمد :2000)

وقد تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في مفهومه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة والسلوك التنظيمي، وآخرون ركزوا على الإستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

(حسين و عبد الفتاح :2010)

ومن هؤلاء الباحثين (الصباغ :1981) حيث إعتبر أن أي تغيير لأهداف المنظمة أو إضافة أهداف جديدة يجب أن يتبعه تغيير في الهيكل والسلوك للأفراد بغية تحقيق الأهداف .

(العنزي : 2004)

في حين ذهب (عبد السلام ومسعودة : 2011) في مفهومهم للتغيير التنظيمي إلى ما هو أبعد من ذلك حسب رؤية الباحث حيث ربط الباحثان التغيير التنظيمي بكافة أنشطة وعمليات المنظمة وانعكاس هذا التفاعل العملياتي على تحسين الأداء ومجابهة التهديدات البيئية .

فعرفا التغيير التنظيمي بأنه الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية ، وتطال هذه العملية إجراء تغييرات على الجانب الثقافي والتكنولوجي والعملياتي للمنظمة ، وهذا كله بهدف زيادة فعالية وأداء المنظمة وتحقيق أهدافها ...

(عبد السلام ومسعودة : 2011)

و يعرفه كل من (رابح وأمال:2011) بأنه مجهود طويل المدى، يهدف الى تحسين قدرة المنظمة من خلال إدخال أساليب أو وسائل تطور من العمل وتنقل المنظمة الى الوضع المرغوب. (رابح وأمال:2011)

ومن النصوص الواردة يرى الباحث أن التغيير التنظيمي هو نقله نوعيه للمنظمة إلى مستوى أفضل في الخدمات والإنتاج ، مستغلةً الموارد المتاحة لديها ومنها رأس المال الفكري والتطور التكنولوجي معتمدةً هيكل تنظيمي مرن قادراً على منح المنظمة القدرة على التكيف والمناورة مع محيطها بهدف زيادة فعاليتها. فالتغيير التنظيمي بمثابة إعادة البعث والحياة للمنظمة لمواكب تحديات العصر.

2:4:2 أهمية التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي بالأساس هو حاجة وهو خطة هدفها تحسين أداء المنظمة ونقلها الى مستوى أفضل مما هي عليه، منعاً من جمودها ولمنحها القدرة على المنافسة ومواكبة التطورات المحيطة بها .

وبحسب (العطيات :2006) فإن للتغيير التنظيمي أهمية تظهر على النحو التالي:

1. بالنسبة للعاملين :

يرغب العاملون في الوظائف التي تميل إلى تحفيزهم وتجديد طاقاتهم ومهاراتهم ، لأن روتين العمل قاتل لهذه التطلعات ويحد من خبراتهم ، وبالإضافة الى أن التغيير التنظيمي المستمر يفتح المجال أمام العاملين لمنحهم الفرصة التي يبحثون عنها في تقلد مناصب جديدة في المنظمة .

2. بالنسبة لأصحاب المصالح :

في ظل المنافسة الشديدة أصبح من الضرورة بمكان أن تهتم المنظمة بمصالح عملائها وان تشركهم في وضع إستراتيجيتها وتطلعهم على إجراءاتها بهدف إرضائهم .

3. بالنسبة للمنظمة :

يزداد تفاعل عمليات المنظمة وإنسجام إدارتها بفعل تدفق المعلومات عبر الهيكل الجديد للمنظمة لتتضح الأهداف أكثر من ذي قبل وينطلق قطار العمل بالإتجاه الصحيح . (العطيات: 2006)

2:4:2:4 خصائص بيئة الأعمال الراهنة :

تشهد بيئة أعمال اليوم تغيرات سريعة طالت كافة جوانب عمل المنظمة وفيما يلي محاولة لتلخيص أهم هذه الخصائص والملامح لبيئة الأعمال الحالية :

1. العولمة : وهي الظاهرة التي تسود العالم حالياً، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها.
2. إقتصاد المعرفة : وهو نتاج الثورة التكنولوجية ، فأصبح التقدم مرهون بمن يعرف لا بمن يملك .
3. التغيير التقني : أفرزت الطفرة التقنية الهائلة واقعاً جديداً فأصبح العالم يعيش في قرية كونية صغيرة

4. رأس المال الفكري: ويعتمد هذا المفهوم على الإنسان فهو أساس تكوين الأصول الفكرية وليس المؤسسة، فلا تستطيع المنظمة البقاء دون مهارات الفرد الفكرية .
5. الأداء العالي في المنظمات : أساسه الاهتمام برأس المال الفكري والذي بدوره سوف يؤدي الى زيادة جودة الانتاج والمحافظة على تنافسية المنظمة . (عبد السلام ومسعودة : 2011)

2:4:2 مصادر و قوى التغيير التنظيمي:

تواجه منظمات اليوم مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير قد تكون داخلية أو خارجية، وكما نعلم أن المنظمات حالياً تعيش في نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، هذه المرة كمخرجات، وتحاول المنظمة جاهدةً أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن إستمراريتها .

وعليه فإن قوى التغيير التنظيمي نوعان :

(الشيخ :2010)

أولاً: قوى التغيير الداخلية:

توجد عوامل كثيرة من داخل المؤسسة يمكن أن تكون سبباً في التغيير التنظيمي، ومن أبرزها:

- تغير أهداف المؤسسة أو رسالتها.
- إدخال تكنولوجيا حديثة .
- الدمج مع مؤسسات أخرى.
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- الرغبة في تحسين القدرة التنظيمية للمنظمة.
- ظهور الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية (العطيات: 2006)
- إنضمام أفراد جدد للمنظمة وخاصة في حال كانوا من ذوي الخبرة والمهارة والكفاءة .

(الشيخ :2010)

(العطيات: 2006)

(حسين وعبد الفتاح:2010)

ثانياً : قوى التغيير الخارجية :

يرى العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (حريم : 2003) بأن القوى الخارجية تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فهي الدافع الرئيس للتغيير .

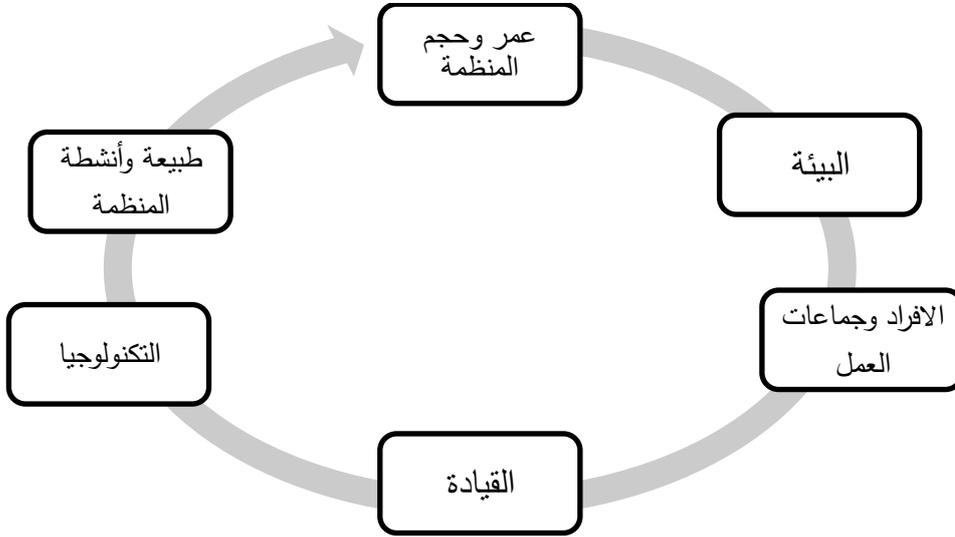
(فرحات:2011)

ومن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير هي:

1. ثورة المعلومات والمعرفة والتي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على المهارات
2. التنافس الحاد بين المنظمات.
3. الثورة التكنولوجية
4. ظاهرة العولمة.

(ابو موزة:2013)

فيما يرى (بوخمخم:2012) أن باحثون آخرون أشاروا الى أن هناك عناصر أخرى داخلية وخارجية تؤثر على المنظمة وتدفعها إلى تبني خيار التغيير التنظيمي للإستمرار والبقاء وهذه العناصر هي .

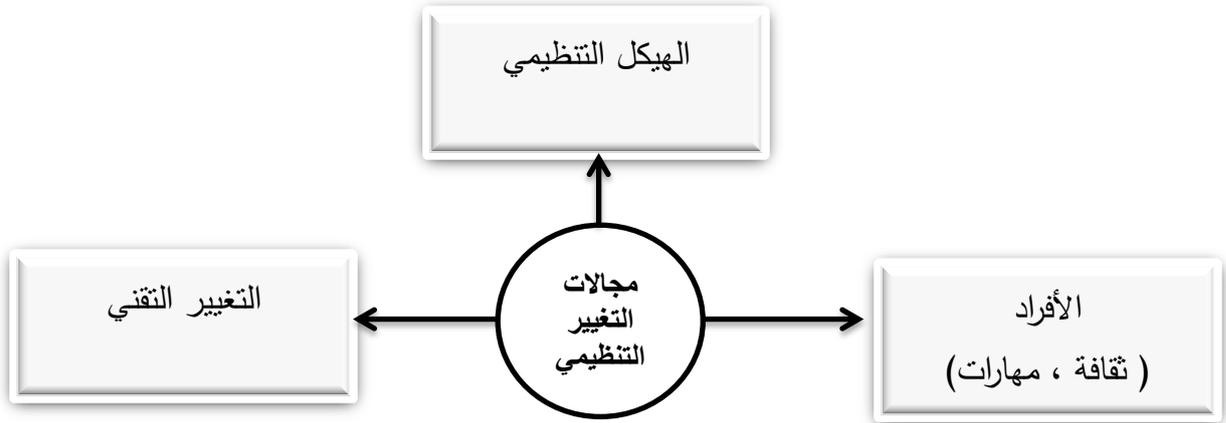


شكل رقم (8.2) العناصر الموقفية (الداخلية والخارجية) المؤثرة على المنظمة
المصدر (بوخمخم :2012)

6:2:4:2 مجالات التغيير التنظيمي

يرى (الطجم :2009) أن التغيير التنظيمي يشمل بعض التعديلات في مكونات المنظمة والتي تتمثل في الآتي:

- أولاً: التغيير في الهياكل التنظيمية.
- ثانياً: التغيير التقني (التكنولوجي).
- ثالثاً: التغيير في السلوك البشري بثقافته ومهاراته .



شكل (9.2) مجالات التغيير التنظيمي
المصدر (الطجم:2009, ص 29)

1:6:2:4:2 التغيير في الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي للمنظمة بمثابة العمود الفقري ، فهو الذي ينظم العلاقات وآليات التنسيق بين أقسام ودوائر المنظمة المتعددة ، وهو الأداة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنسيقه لشكل العلاقات والإتصالات التي تربط أعمال الفرد والمجموعات معاً بالمنظمة .
(الفراء،اللوحي: 2007)

1:1:6:2:4:2 مفاهيم في الهيكل التنظيمي:

يرى (القيوتي:2008) أن الهيكل التنظيمي للمنظمة هو عبارة عن الخارطة التنظيمية التي يتم من خلالها تحديد مواقع الوحدات والإدارات ويوضح خطوط الاتصال والسلطة وحدود الإشراف

(القيوتي : 2008)

ويعرفه (David & Hoshinesky: 1997) بأنه النظام الخاص بالترتيبات، و شبكة العلاقات بين مختلف المواقع الوظيفية ومن يشغلها وهو عبارة عن نموذج للتفاعل والتنسيق يربط بين التكنولوجيا، والمهام، والمحاور البشرية ضمن المنظمة لضمان إنجازها لأهدافها.
(David & Hoshinesky: 1997)

مترجم للعربية (د.ت)

وترى (بغدود: 2008) أن الهيكل التنظيمي عبارة عن بناء يوضح التقسيمات الخاصة بالمسميات الوظيفية وآليات الاتصال وحدود السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. (بغدود: 2008)

ومن المفاهيم الواردة يمكن تعريف الهيكل التنظيمي من وجهة نظر الباحث بأنه خارطة لتصميم المسميات الوظيفية للأفراد وحدود صلاحياتهم والمهام الموكلة اليهم وآليات التعاون والتواصل بينهم.

2:4:2:1:2 علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء في المنظمة

يرى (سالم :2002) أن للهيكل التنظيمي دور رئيسي في التأثير على الأداء فكلما كان الهيكل أكثر مرونة وبعيدا عن البيروقراطية إنسابت المعلومات بين الأقسام والإدارات وأصبحت عملية الإتصال أكثر مرونة مما يضيء جواً مريحاً داخل العمل فينعكس ذلك إيجاباً على الأداء فالهدف الأساس من تصميم الهيكل التنظيمي هو مساعدة الأفراد على إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية . (سمير :2008)

وهذا ما يؤكد (بحر وأبو سويرح:2010) بأن الهيكل التنظيمي لأي منظمة يؤثر بشكل مباشر على أهدافها، بإعتباره المرجعية لتحديد أنماط الإتصال والأدوار والمسئوليات للعاملين في المنظمة.

(بحر و أبو سويرح:2010)

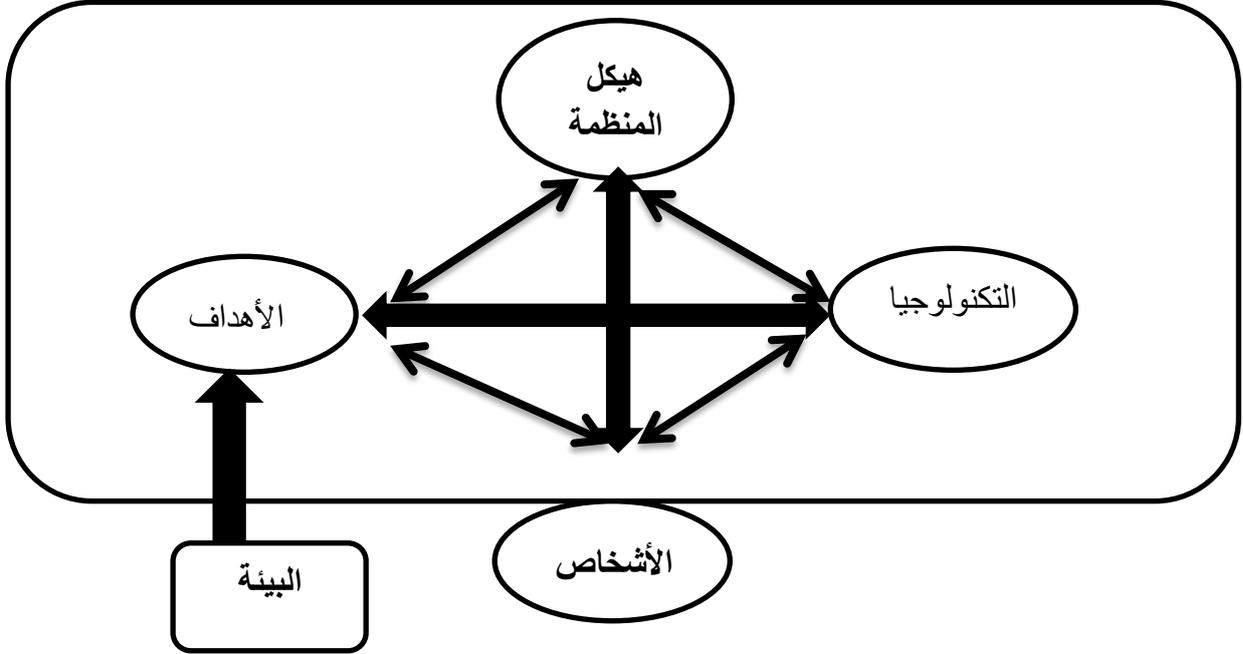
ويرى (Bachard: 1969) أن التغيير التنظيمي يلعب دوراً رئيسياً في مستوى تطور المنظمة وتحسين أدائها من خلال تدخلات مخطط لها في عمليات المنظمة. (David & Hoshinesky: 1997)

مترجم للعربية

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي وفق (David & Hoshinesky: 1997) نجد أنه نظام يتكون من أربع طبقات من المتغيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض:

1. الأهداف التنظيمية.
 2. هيكل المنظمة .
 3. التكنولوجيا المستخدمة.
 4. الأشخاص الموظفين للعمل.
- وأن هذه المتغيرات جميعها تتأثر بالبيئة المحيطة مثل الموقف الإقتصادي، السياسي، أو الإجتماعي، ومن الممكن فهم الفروقات في الهيكل التنظيمي من خلال التفاعل بين هذه العناصر.

والشكل (10.2) يوضح تفاعل هذه العناصر مع البيئة المحيطة .



الشكل (10.2) يوضح حالة التفاعل بين المتغيرات داخل الهيكل التنظيمي و البيئة المحيطة بها

المصدر / مترجم للعربية (DAVID & Hoshinesky:1997)

Organization and conduct of the introductory text

3:1:6:2:4:2 تصميم الهياكل التنظيمية.

يعتبر الهيكل التنظيمي مؤشر للإستدلال على المنظمات ونشاطاتها ، لذلك ليس هناك هيكل تنظيمي ثابت لجميع

المنظمات لأن شكل الهيكل التنظيمي يعتمد على مجموعة من العوامل وفق (القيوتي) أهمها:

1. حجم المنظمة و مكان عملها.

2. مجال عمل المنظمة .

3. التكنولوجيا التي تستخدمها.

4. الظروف البيئية المحيطة بها .

(القيوتي : 2008 ، ص53)

2:4:2:6:1:4 الهيكل التنظيمي المصفوفي Matrix Structure

تم تصميم هذا الهيكل التنظيمي منذ أواخر السبعينيات ، وتم تطبيقه على كبريات المنظمات ذات التوجه العالمي (شركات الطيران والسيارات ...) والتي عانت من ظروف بيئية معقدة يصعب التنبؤ بها. وهذا الهيكل مصمم بحيث يجمع بين نوعين من التنظيمات هما التقليدي (الوظيفي) وتنظيم المشروع (الإنتاجي) وينجم عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزء من إدارة وظيفية ومن فريق مشروع في الوقت نفسه بهدف الاستفادة من نقاط القوة التي يتمتع بها بعض الأفراد ومعالجة نقاط الضعف لدى الآخرين، فيصبح لديه رئيسين مسؤولين، كما هو الحال في اللجان الدائمة التي تشكل من كافة الأقسام.

(Hanover Research :2013 ,P5,)

(Armstrong :2001,P23)

وعلى اعتبار أن هذا الهيكل تم تجريبه وقدم نجاحات على مستوى منظمات عالمية بحسب الباحثين ينصح الباحث الإستئناس به للاستفادة منه في تطوير هيكل تنظيمي لجامعة القدس ، وإختيار نوع المصفوفة الملائمة في حال إقتضت الضرورة.

وبحسب ((Hanover :2013)) يتحدث الخبراء عن ثلاث أنواع من هذه المصفوفة وهي:

1. المصفوفة الوظيفية functional matrices

2. مصفوفة المشروع project matrices

3. المصفوفة المتوازنة balanced matrices

(Hanover :2013 ,p7)

ويرى (سمورة: 2014 ص 46) أن الهيكل التنظيمي الذي يعتمد مصفوفة " Matrix " لتنفيذ أنشطته يتمتع بعدة مميزات أهمها:

1. المرونة.

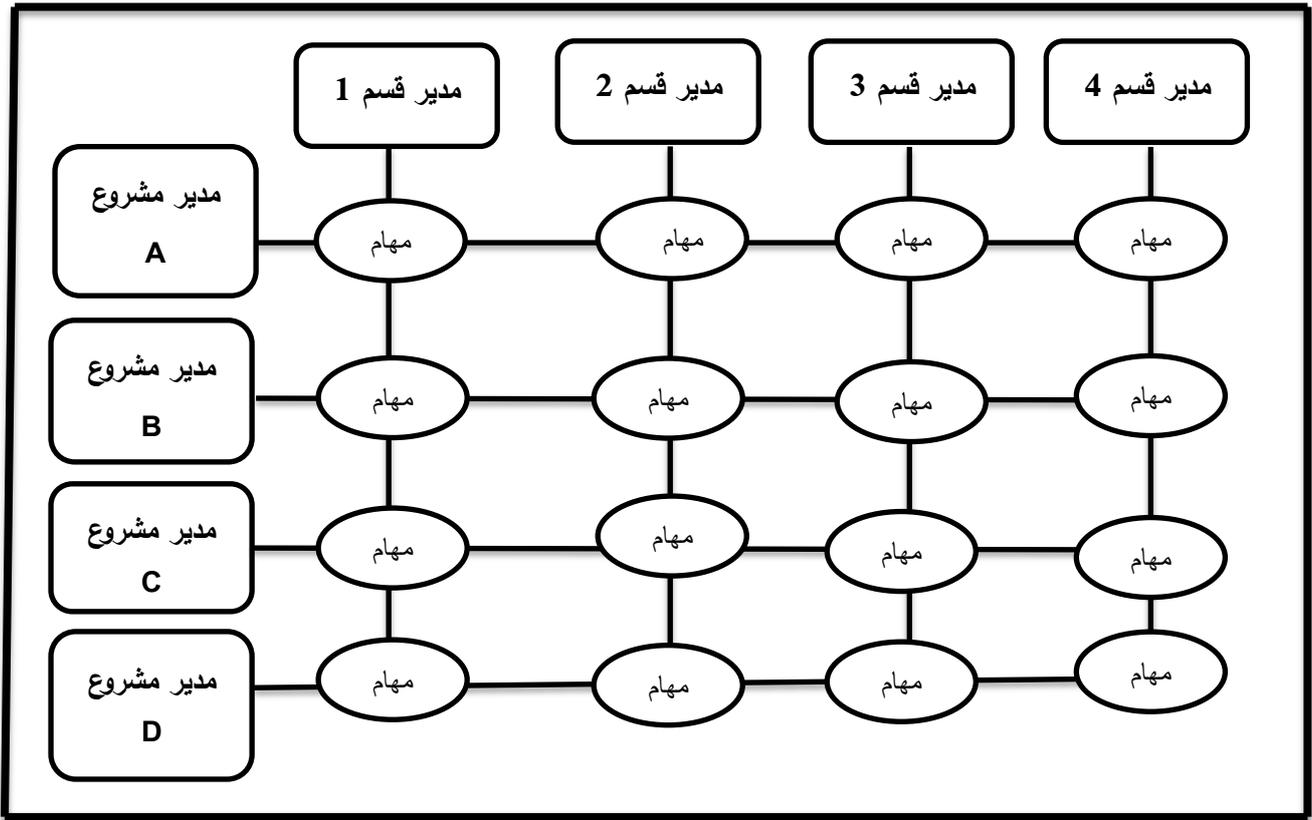
2. التجديد الذاتي.

3. الإستجابة السريعة لمتطلبات البيئة

4. إعتماده على الإتصالات الأفقية وليست العمودية.

(سمورة:2014)

والشكل (11.2) يوضح نموذج مصفوفة " Matrix " وفق (Hanover Research : 2013 ,P6)



الشكل رقم (11:2) الهيكل التنظيمي لمصفوفة ماتريكس
المصدر (Hanover Research : 2013 ,P6)

2:6:2:4:2 التغيير التقني في الهيكل التنظيمي:

تحتاج معظم المنظمات إلى التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في عالم الأعمال، وهي تحتاج إلى مواكبة هذه التغيرات السريعة الحاصلة في العالم التقني وإلا ستكون أنشطتها وبقاؤها مهدد ، وعادة تهين إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

(ياسين:1998)

وقد شهد العالم ثورة هائلة في المجال التقني خلال النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا أنتجت واقعاً جديداً يعيش فيه الإنسان على تكنولوجيا المعلومات، وترتب عليه إزدهار التعليم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات لتوليد المعرفة دون عناء.

(خيرة :2011)

ويرى (الطجم2009) أن التقدم الحاصل في المجال التقني في البيئة المحيطة بالمنظمات يجعلها تتسابق في استخدام هذه التقنيات من أجل زيادة قدرتها وكفاءتها لتقديم خدمات مميزة.

(الطجم:2009)

ويمكن تعريف التغيير التقني من وجهة نظر الباحث بأنه إدخال الأجهزة والمعدات الإلكترونية الحديثة التي تمكن العاملين المدربين في المنظمة من إتمام الأعمال الموكلة اليهم بسهولة ودقة فائقة .

2:4:2:6:1 أثر التغيير التكنولوجي على أداء الأفراد:

- زيادة سرعة إنجاز الوظائف.
 - تقليل التكاليف اللازمة لأداء الأعمال .
 - تحسين وزيادة جودة ونوعية الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة .
 - زيادة تأهيل العاملين ينتج عنه زيادة في كفاءة وفعالية إنجاز الاعمال.
 - إنجاز الكثير من العمل الإداري دون الحاجة للحضور إلى مكان العمل.
 - أسهم في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء .
- (الدهمي:2011)

2:4:2:6:3 التغيير في سلوك الأفراد:

يعتبر (Kurt Lewin) أحد أوائل أطباء النفس الذين اقترحوا أن تنمية الفرد هي نتاج التفاعل بين الميول الفطرية للشخص (طبيعته) وتجاربه في الحياة ، وقدم هذا المفهوم على شكل معادلة رياضية معروفة باسم معادلة لوين للسلوك، $B = f(P, E)$ معتبراً ان السلوك وظيفة الشخص للتفاعل مع بيئته.

(psychology notes : 2013)

ويرى (السميدي :2003) أن التغيير في سلوك الأفراد ، يتوقف على تقبلهم للتغيير ورغبتهم في إنجازه ومدى قدرتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة الحاصلة ومدى إستعدادهم لرفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم و تعديل أنماط سلوكهم

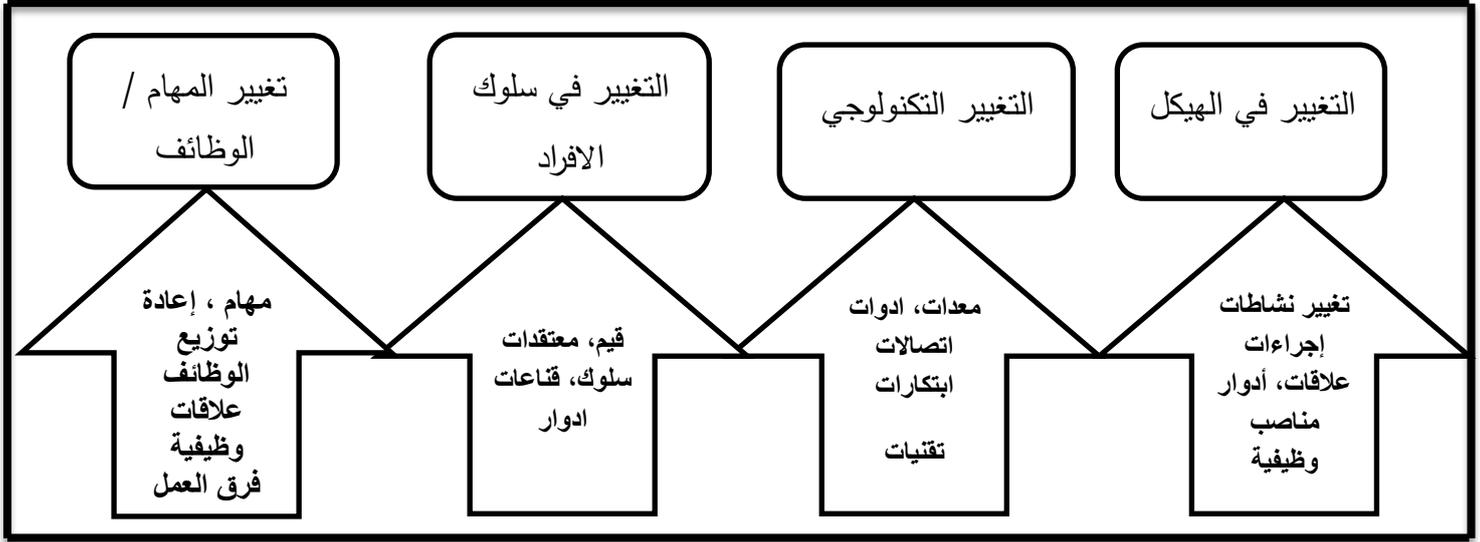
وبحسب (عبدالسلام و مسعودة :2011) فالهدف من التغيير التنظيمي في الأفراد هو تغيير سلوكهم وأفكارهم وليس استبدالهم بآخرين ويؤيد ذلك (السلمي:2000) و (James:1995) بإعتبار المنظمة تمثل أولاً وقبل كل شيء نماذج إنسانية وعليه فإن عملية تغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولاً مع تغيير في الأفراد .

وهذا التغيير يأخذ شكلين هما:

1. تغيير الأفراد بالإستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم .
 2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكه من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية .
- (عبدالسلام، مسعودة :2011)

4:6:2:4:2 التغيير التنظيمي للمهام / الوظائف :

على الإدارة العليا اعتماد إستراتيجية التوفيق بين رغبات وقدرات العاملين على تنفيذ المهام الوظيفية ويكون ذلك من خلال إعادة تصميم العمليات التشغيلية (الوظائف) كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. (Tosti:2010,P6) والشكل (12.2) يوضح أنشطة التغيير التنظيمي داخل المنظمة بحسب (الشريف وسلطان :1998)

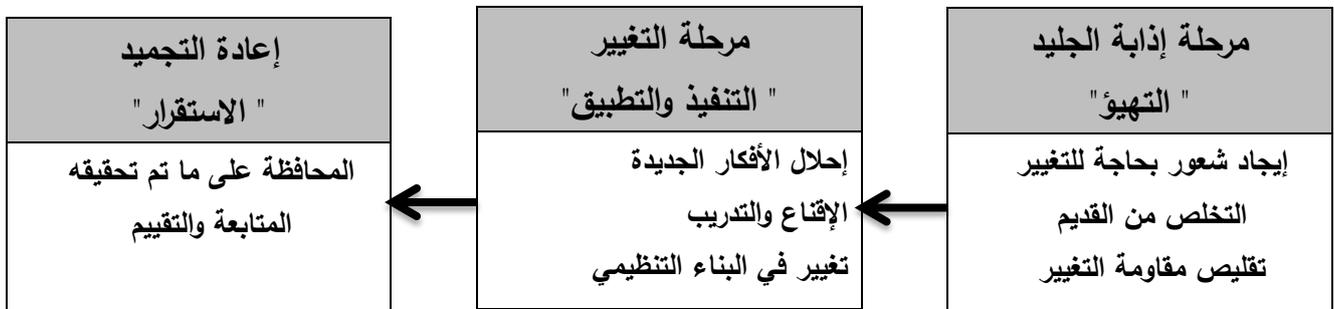


الشكل رقم(12.2) أنشطة التغيير وفق (الشريف و سلطان:1998)

المصدر (حسين و عبد الفتاح :2010)

7.2.4.2 مراحل التغيير التنظيمي Phases of Change

يعتبر (Kurt Lewin) من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 أنموذجاً لمراحل التغيير وحظي بإهتمام كبير ، واعتبر أن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في إتجاهات متضادة ، بعضها تعمل على تحريك الموقف في إتجاه التغيير المقصود وتسمى (القوى الدافعة) والأخرى تعمل على تقييد الموقف وتسمى (القوى المعيقة) . (نبيل : 2011) ، (صادق، محمد د، ت) ويمر نموذج (Lewen) عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع المنشود ، وتمثل هذه المراحل في:



(الشكل 2:13)

المراحل الثلاثة لعملية التغيير التنظيمي وفق (Lewen)

المصدر (الكبيسي :د، ت) ، (الطجم ،2009 ص34)

خلاصة:

إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمة هي عملية طبيعية تلجأ إليها المنظمات الراغبة في البقاء والتطور في ظل المتغيرات البيئية السريعة المحيطة بالمنظمة وحالة عدم اليقين والتنافسية الشديدة ، وعليه فإن عملية التغيير التنظيمي هي نتاج ظروف سواء كانت داخلية أو نابعة عن تحولات في المحيط، وهذا التغيير لابد أن يتم وفق مراحل منهجية مدروسة و متسلسلة بغية تحقيق الهدف المنشود، نظراً لإرتباطه بكافة جوانب المنظمة ،

وقد تم تحديد ثلاث صور لعملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر (الطجم:2009) في هذا البحث ممثلةً في (التغيير في الهيكل ، التغيير التكنولوجي ، التغيير في ثقافة الأفراد ومهاراتهم) باعتبارها مكونات أساسية وتؤثر بشكل كبير في تطور المنظمة وتحسن أدائها.

غير أن عملية التغيير تبقى على المحك ما لم يقتنع بها الأفراد وتتسجم مع أفكارهم وقناعاتهم وهنا يأتي دور الإدارة في تطمينهم و إزالة مخاوفهم من ناحية، وتؤكد حرصها على مكانتهم ودورهم في المشاركة في إخاذ القرارات داخل المنظمة من ناحية أخرى ، وهو ما سيسمح بالتخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن مقاومتهم للتغيير .

3:4:2 الإبداع (Innovation)

يعتبر جوزيف شومبيتر أول من إستخدم مصطلح الإبداع في (كتابه تطور النظرية الاقتصادية: 1912) وربطه بمالك المنظمة وأكد أن الإبداع هو مصدر الأرباح للمنظمات وبالتالي هو مصدر للنمو وقد أطلق عليه العديد من الباحثين (مؤسس نظرية الإبداع "the founder of innovation theory") . (Eggink :2013)

وفي خمسينيات القرن الماضي كان التركيز على التفكير الإفتراقي "Divergent Thinking" بوصفه تجسيدا للإبداع ، وقد ساعدت أنشطة هذه المرحلة في تطوير أدوات تنمية الإبداع وكان من أبرزها " تمرينات الإبداع " Creative Exercises " وأنشطة التفكير المبدع " Creativity Thinking Activities " وفي السبعينيات والثمانينيات شهدنا ولادة الحقائق والبرامج الخاصة بإكتشاف الموهوبين.

أما فترة التسعينيات فقد تميزت بالتركيز على وصف العمليات الإبداعية وتحليلها ومعرفة آفاقها وأبعادها المختلفة. وتأتي أهمية الإبداع بإعتباره ليس فقط إنتاج ما هو جديد في كل لحظة بل أصبح ضرورة من ضرورات الحياة . (قطامي وآخرون: 2010)

والإبداع إحدى مزايا المنظمات المعاصرة في ظل التغيرات المتسارعة على كافة المستويات في المعرفة و التكنولوجيا، وهو شيء ضروري للمنظمات في الوقت الحالي، لإخراجها من نمط تفكيرها التقليدي وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي لديها. (سلطان وعكار:2012)

فهو كلمة السر في نجاح منظمات الأعمال وتقدمها في ظل التنافسية الشديدة ، فالمنظمة المبدعة هي الأقدر على البقاء والإستمرار وهي التي تخلق الأفكار لتجني كل الميزات وصولاً الى أعلى درجات النمو والتطور.

1:3:4:2 مفاهيم في الإبداع

ترى (حاوي:2011) أن الإبداع هو إنتاج شيء جديد ناتج عن رؤية الظواهر من زوايا غير مألوفة نتيجة لتفاعل الفرد بمحيطه. (حاوي :2011)

فيما يرى (الدوري والعزاوي:2004) أن الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسة في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد مقبولاً أن تعمل المنظمات بالطرق التقليدية، فالمنظمات التي ترغب بالنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها. (الدوري، العزاوي:2004)

وبحسب (درويش) فإن الإبداع هو الجمع بين شيئين أو أكثر في علاقة ما، ينتج عنها مكون جديد، أو مبتكر ، أو غير مسبوق. (درويش ،د.ت ص 7)

وبالإعتماد على ما تم عرضه في الأدبيات السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي لمصطلح الإبداع بأنه توليد أفكار قيمة أو الإتيان بشيء جديد مفيد وغير موجود مسبقاً وهو بمنزلة الوقود المحرك للمنظمة .

2:3:4:2 النتائج المتوقعة لعمليات التفكير الإبداعي داخل المنظمة :

يرى (Sefertzi:2000) أن المنظمات بحاجة ماسة الى الإبداع من أجل تقديم حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها ويكون لديها هامش للمناورة مع التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها بهدف تحسين أدائها وتقديم أفضل ما لديها من مخرجات، وهناك عدد من النتائج المتوخاة من عملية الإبداع منها:

1. الإبداع يولد مزيد من الأفكار الجديدة والتي تقود المنظمة إلى منتجات وعمليات جديدة.
2. التحسين المستمر للخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
3. زيادة الإنتاج. productivity increase.
4. الكفاءة. efficiency.
5. السرعة. rapidity.
6. المرونة. flexibility.
7. جودة المنتجات أو الخدمات. quality of products or services.
8. أداء عالي. high performance.

(Sefertzi:2000,P5)

2:3:4:3 شروط الإبداع:

ترى (فهيمة:2011) أنه وحتى تحصل عملية الإبداع يجب أن يسود المنظمة عوامل تشجيع لمناخ العمل الإبداعي ومن هذه العوامل:

- تبني الأفكار الجديدة والسماح بتجربتها والإستعداد لتحمل المخاطر من قبل الإدارة.
- نشر ثقافة تنظيمية إبداعية في بيئة العمل.
- تشجيع الأفراد المبدعين وإبقاء قنوات إتصالهم مفتوحة ومكافأتهم مالياً ومعنوياً وتعزيز الدوافع الذاتية.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- الإنفتاح الخارجي لزيادة المعرفة.

(فهيمة :2011)

2:3:4:4 العناصر الرئيسية للإبداع

يرى (Robbins:2001,P189,190) ان نموذج الإبداع يتكون من العناصر التالية :

1. الخبرة **expertise**: وهي الأساس التي تقود للعمليات الإبداعية وتعتبر أس الإبداع فلا يمكن لشخص قليل الخبرة في حقل ما أن ينافس آخرين من ذوي الخبرة في مجال عملهم.

2. مهارات التفكير الإبداعي **creative thinking skills**: ترتبط بخصائص وسمات الشخص المبدع وقدرته على القياس (القدرة المعرفية لربط الأشياء كما فعل أليكسندر أغراهام بيل مخترع الهاتف) ومدى إستخدامه لموهبته لرؤية الأشياء المألوفة من زوايا مختلفة ويقدم حلول مبتكرة لا كما يراها ويقدمها الآخرون.

3. التحفيز أو الدافعية **task motivation** المستمدة من المنظمة نحو الإبداع :

مدى الرغبة المتوفرة لدى الفرد لعمل شيء مثير للإهتمام يتسم بالتحدي وهذا ما يحول الأفكار الإبداعية الى إبداع فعلي ولا يكون ذلك إلا من خلال الدعم من قبل المشرفين و توفير الحوافز (المالية والمادية والمعلومات ومنح المبدع الحرية في العمل وكيفية القيام به. (Robbins:2001,P190)

وتؤكد الدراسات أنه كلما زاد التفكير الإبداعي وتوافرت الخبرة والمعرفة والكفاءات لدى العاملين في المنظمات وارتفع مستوى الدافعية نحو العمل زاد الإبداع في المنظمة . (Robbins:2001,P189)

ويرى (العزاوي و جواد: 2010) أن عملية تحفيز العاملين تحدث في نظام بيئي يضم أربعة عوامل (الوظيفة، الجماعات، المنظمة والبيئة الخارجية) وكون هذه العوامل تتفاعل مع بعضها ، فإن على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تتبنى الحوافز كنهج لضمان استمرارية وتحسين الأداء . (العزاوي، جواد: 2010)

و الشكل (14.2) يوضح العناصر المكونة لنموذج لإبداع وفق (Robbins:2001,P189)



2:4:3:5 نماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي .

يرى (الزعيبي وخريس:2010) أن الباحثين في مجال العلاقات بين المنظمات وحالات الإبداع قد تعددت رؤاهم حول المراحل التي تمر بها عملية الإبداع قبل صدورها كمخرجات سواء كانت هذه الإبداعات خدمة أو منتج والجدول (1.2) يوضح النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع التنظيمي وعددها.

ت	النموذج	المراحل
1	Lavide & Steiner, 1961 (Zaltman, etal., 1973 :61)	1-الوعي 2- المعرفة 3-الربط 4- التفضيل (الاختيار) 5- الاقتناع 6- الشراء.
2	Colley, 1961 (Zaltman, etal, 1973 :61)	1- اللاوعي 2- الوعي 3- ادراك واسع 4- اقتناع 5- فعل (إجراء)
3	Rogers, 1962 (Zaltman, etal, 1973 :61)	1-الوعي 2-الرغبة 3-التقويم 4-التجربة 5-التبني
4	Thompson, 1965 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	1- التوليد 2-القبول 3-التطبيق
5	Wilson, 1966 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	1-إدراك (تصور) الحاجة للتغيير 2-إقتراح التغيير 3- تبني التغيير وتنفيذه.
6	Knight, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977 :29)	1-خلق الفكرة او تطويرها 2-ادخالها حيز التطبيق وتبنيها
7	Becker & Whisler, 1967 (Pierce & Delbecq, 1977:29)	1-المدخلات (القوى) المعدة لجعل المنظمة مبدعة 2-المخرجات المتجسدة بأنواع التغييرات التي جرت على العملية.

جدول (1.2) النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع

(الزعيبي وخريس : 2010)

2:4:3:6 الإبداع التكنولوجي لمواجهة التحديات المعاصرة :

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث و التطوير و إستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمة ، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية المالية و البشرية و التكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء . (مراد وزباد. د.ت)

2:4:3:6:1 مفهوم الإبداع التكنولوجي :

يرى (القرشي:2008) أن كلمة الإبداع تستخدم للدلالة على أفكار بارعة أو إنتاج شيء جديد أو فريد من نوعه أما كلمة تكنولوجيا فهي معرفة وفكر وأداء وممارسة تقنية يتم تطبيقها لتساهم في إشباع الحاجات المتوقعة للفرد. وعليه فإن مصطلح الإبداع التكنولوجي يمكن تعريفه بأنه كل جديد أو تحسين على المنتج أو وسائل إنتاجه ويثبت نجاحه من الناحية التكنولوجية والاقتصادية . (القرشي:2008)

وقد تضمنت الإتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (GATT) إتفاقية حماية الملكية الفكرية والفنية "TRIPS" ، فحظرت تقليد أي سلعة أو عملية إنتاجية أو نسخ برنامج للحاسب... . وهكذا ظهر قيد جديد على سعي الدول النامية لنقل التكنولوجيا والإفادة من براءات الإختراع ، وامتدت فترة الحماية لبراءات الإختراع والتصميمات الصناعية والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والعمليات الإنتاجية في هذه الإتفاقية ليس فقط للمنتجات الصناعية بل الزراعية والكيميائية والصيدلانية ، حيث تمتد الحماية الى عشرين عاما، وحقوق الطبع التي وصلت حمايتها الى خمسون عاما. (مصطفى: 2000)

2:6:3:4:2 قياس الإبداع التكنولوجي

عادةً ما يستعمل ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي داخل المنظمة وتتمثل هذه القياسات في:

1. نفقات البحث والتطوير:

تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كقياس للإستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تُجبر المنظمات التي لها موازنات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الموازنات السنوية، بحيث تتوافر معطيات مهمة لآلاف المنظمات تبين مدى إهتمامها بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا.

2. عدد براءات الإختراع :

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الإختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جداً للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي، ويمكن أن يمثل عدد براءات الإختراع مؤشر جيد بإعتباره مُنتج البحث والتطوير.

3. عدد الإبداعات التكنولوجية :

عبارة عن قائمة الإبداعات المتأنتية من مختلف المنظمات والتي تكون مستخلصة من تحقيق شامل، حيث يجب أن تمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح كمية الإنتاج الإبداعي.

(الهواري : 2011)

خلاصة:

استعرض الباحث في هذا المبحث وهو العنصر الثالث من عناصر الهدم الخلاق " الإبداع " ومدى أهميته في المنظمات في ظل المنافسة الشديدة والتقدم التقني المذهل الذي أنتجه الإنسان لتلبية إحتياجاته ومتطلباته ، وتم التطرق الى عدة مفاهيم لهذا المصطلح كانت في مجملها تشير الى أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد ومفيد يخدم المنظمة ويحسن من أدائها ، أعقبها استعراض لأهم مكونات هذا المحور وجاءت على النحو (الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي و الحافز المستمد من طبيعة العمل) ودورها في المنظمة ، وأورد الباحث عدة نماذج خاصة بمراحل عملية الإبداع ، وأهمية الإبداع التكنولوجيا في المنظمة وأساليب قياسه والإتفاقيات الدولية لحماية براءات الإختراع والإبداع.

ومع إنتهاء هذا المبحث نكون قد أنهينا عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر (Schumpeter :1945) وهي (التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي والإبداع) وقد تم التطرق لمكونات هذه العناصر وأهميتها كضرورة لإستمرار عمل المنظمات في ظل بيئة تنافسية شديدة التغيير .

لننتقل الى المتغير التابع وهو البحث في الأداء الاكاديمي لجامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في الجامعة ، وقد إستخدم الباحث نموذج (Rummler & Brache's :1995) لتحسين الأداء لمناقشة مكونات هذا المحور والتي تمثلت في :

1. تحسين الأداء على مستوى المنظمة من منظور (أهداف المنظمة، تصميم المنظمة وإدارة المنظمة)
2. تحسن الأداء على مستوى العمليات من منظور(أهداف العمليات، تصميم العمليات و إدارة العمليات)
3. تحسين الأداء على مستوى العمل المؤدى من منظور(أهداف العمل المؤدى ، تصميم العمل ، إدارة العمل المؤدى) .

المبحث الثاني

5:2 الأداء الأكاديمي في جامعة القدس

مقدمة :

بات من المعروف أن العصر الحالي هو عصر المنافسة القوية والإبداع وكلاهما لا يأتيان فقط من استخدام التكنولوجيا أو موائمة المحيط البيئي للجامعة فقط وإنما باستخدام المصدر الأساس للتكنولوجيا والتطور وهو الإنسان ، الذي أصبح الفيصل في نجاح الجامعة من عدمه ، وعليه أصبحت الجامعات التي ترغب بالبقاء والإستمرارية تستثمر في رأس المال الفكري (الفرد العامل) وتقدم له التدريب والتحفيز بهدف تحسين أدائه .

1:5:2 مفاهيم في الأداء:

يطلق مصطلح الأداء في اللغة العربية ليدل على فعل شيء أو القيام به أو قضائه ويطلق في الإنجليزية ليدل لفظها "Performance" " على القدرة على فعل شيء ما خصوصا إذا كان يحتاج مهارة أو تنفيذ جزء من عمل أو نشاط ما بطريقة معينة.

وبحسب (Wilson) فإن الأداء هو سلوك يتم بقدر معين من المهارة في مجال معين ويتطلب قدر مناسب من التدريب والاستعداد حتى يصل الفرد الى مرحلة من التمكن أو الكفاءة .

(Wilson: n,d)

(ترجمة شاكر عبد الحميد :2000)

ويعرف " الريبق" الأداء بأنه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .

ومن خلال ما ورد من أدبيات في فهم الأداء يرى الباحث أنه يمكن تعريف الأداء بأنه: قدرة الفرد على تسخير ما لديه من معارف ومهارات من أجل تأدية المهام المسندة اليه بدرجة عالية من الإتقان كجزء من أهداف المنظمة وهو بمثابة الناتج النهائي الذي يحققه الفرد.

ويمكن إعتباره العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة نتاج التفاعل داخل عمليات المنظمة التي تعتمد عناصر الهدم الخلاق كمدخل إستراتيجي لعملياتها.

2:5:2 عمليات تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو هدف لكل منظمة ، تسعى جاهدة لتحقيقه بكل ما يتوفر لديها من قدرات وإمكانيات ، في ظل بيئة متحركة مُتغيراتها أكثر من ثوابتها ، فتلجأ المنظمات الى استخدام الوسائل و التكنولوجيا الحديثة و تعيد النظر في هياكلها التنظيمية ، وفي السياسات والإجراءات المتبعة، وتقوم بصرف الموازنات على الأبحاث العلمية بهدف تحسين الأداء المنظمي.

وعندما نتحدث عن تحسين الأداء في المنظمة فإن هذا يعني تداخل جملة من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمة، ومن هذه العوامل عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر (التفكير الاستراتيجي، التغيير التنظيمي والإبداع) فالمنظمة الراغبة في الحياة يجب على إدارتها ان تفكر بطريقة غير تقليدية تمكنها من مواجهة المخاطر والمتغيرات السريعة.

بالإضافة الى الإهتمام بعنصرها البشري بإعتباره رأس مال المنظمة بحيث تتوافق رؤيتها وأهدافها مع قيم وتطلعات الفرد العامل فيتولد لديه إنتماء صادق لهذه المنظمة في بيئة محرضة على الإبداع والإبتكار، فيصبح جميع العاملين في المنظمة على قناعة بأنهم قادرين على تقديم الأفضل وتحسين أدائهم بإستمرار .

ويرى (Armstrong:2001) أن تحسين الأداء هو الجزء الأهم والمستمر في عملية إدارة الأداء "performance management" وصولا الى تعظيم هذا الأداء ، وأن هناك مجموعة من الخطوات ينبغي الإهتمام بها من أجل تحسين الأداء داخل المنظمة وهي

1. تحسين الأداء على مستوى المنظمة : ليس من الضروري أن يكون الأداء السيئ مرده للفرد ولكن قد تكون هناك إدارة سيئة أو أنظمة بائدة تؤدي الى بطء في الأداء.

2. تحسين الأداء على مستوى فريق العمل : على الإدارة إعتقاد نهج تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.

3. تحسين الأداء الفردي ويكون ذلك من خلال إختيار الأشخاص المؤهلين ، الدورات ، المحاضرات

ويرى أن القدرة على أداء الوظيفة مضافاً إليها الحافز ومنح الفرص سوف يساهم في تحسين الأداء على

مستوى المنظمة ككل . (Armstrong:2001,P119,129,131)

2:5:3 عناصر الأداء الوظيفي :

لا يكون الأداء فعال بدون وجود عناصر ومكونات الأداء الوظيفي ، وذلك لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، ومن هذه العناصر ما ذكره (درة : 2003) حيث أشار إلى عناصر الأداء التالية:

أ- الموظف: وما يمتلك من قدرات و مهارات وقيم لإنتاج أداء فعال.

ب- الوظيفة : وما تطلبه من مهارات وخبرات ومسؤوليات تقع على عاتق الموظف.

ج- الموقف : وهو بيئة المنظمة حيث الانظمة الادارية والهيكل التنظيمي والموارد اللازمة والعوامل الخارجية.

د. مقاييس تقييم الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة المعايير التي تحدد مستوى

الأداء. (بحر، العجلة :2010)

2:5:4 أوجه تحسين الأداء في المنظمات :

يرى (الشقاوي :2002) أن هناك العديد من أوجه أو مسارات تحسين الأداء في المنظمات أبرزها:

1. كفاءة الأداء : وهو معيار لقياس مدى نجاح المنظمة وفيه تكون زيادة في المخرجات عن المدخلات.

2. فاعلية الأداء: مبدأ أشمل من كفاءة الاداء فهو يأخذ الجوانب الانسانية ورضا العاملين في المنظمة بعين الإعتبار دون إغفال ضمان إستمرارية غزارة الإنتاج.

3. الرقابة: وأهمها الرقابة المالية ، والرقابة على أنشطة وعمليات المنظمة المختلفة .

(الشقاوي : 2002)

4. تقييم الأداء.

5:5:2 تقييم الأداء The concept of performance evaluation

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة على مستوى المنظمات، وهذه الوظيفة تبنى على مبادئ وممارسات علمية ، ويتم إجراؤها بشكل دوري بهدف رصد الفجوة بين الإنجاز الفعلي وبين ما هو مخطط له بغية تحسين الأداء.

كما وتفيد عملية التقييم في تمكين المنظمة من الحكم على صلاحية خطتها الإستراتيجية وبرامجها التي تعتمد عليها في عملياتها.

ويرى (والي : 2011) أن عملية تقييم الأداء تحقق ثلاث أهداف:

أولاً : على مستوى المنظمة :

- يعزز التقييم الثقة والعدالة بين العاملين والمنظمة .
- يساهم في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وبالتالي تحسن أداء المنظمة ككل .
- نتائج عملية التقييم تعطي مؤشر حول مدى نجاعة سياسة إدارة الموارد البشرية في المنظمة .
- يمكن المنظمة من وضع مقاييس دقيقة للأداء.

ثانياً : على مستوى المدراء :

- يمنح المدراء الخبرة في تقييم موظفيهم .
- زيادة ملامسة المدراء لمشاكل المرؤوسين بالتقرب منهم وتقديم حلول لمشاكلهم .

ثالثاً : على مستوى العاملين :

- زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي شعور العامل بمزيد من المسؤولية تجاه عمله.
- احترام نتائج التقييم وتكريم العاملين المميزين يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والإخلاص في العمل
- التأكد من مدى التزام العاملين بإنجاز مهامهم وواجباتهم . (والي : 2011)

6:5:2 معايير تقييم الأداء:

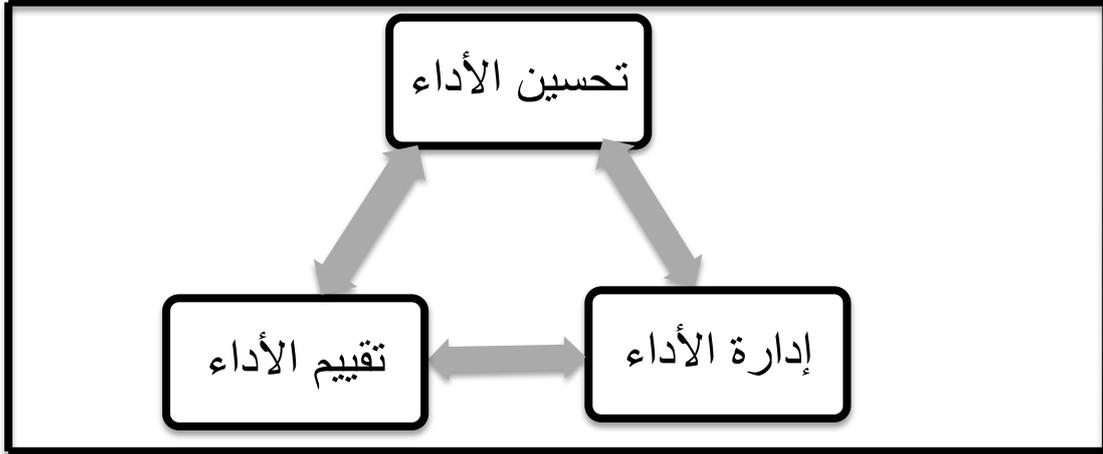
يرى (العقيلي) أن معايير تقييم الأداء (تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل العاملين في أعمالهم المكلفين بها ضمن فترة زمنية محددة ...) وهناك عدة معايير نعتد عليها في عملية تقييم الأداء منها :

1. يجب أن يكون التقييم منصفاً على الإنجاز الذي يحققه الفرد ويصب في تحقيق أهداف المنظمة.
2. أداء الفرد هو المعيار وليس البعد الشخصي أو موقف المُقيم من العمل.
3. رضا كل من المُقيم والفرد المراد تقييمه عن عملية التقييم.
4. أن يكون الهدف من التقييم تحسين إنتاج الفرد.
5. الاستفادة من نتائج عملية التقييم في الإصلاح والتفويج داخل المنظمة.

(العقيلي : 2013)

ويرى الباحث أن معايير تقييم الأداء عبارة مقاييس أو درجات تضعها إدارة المنظمة لقياس معدل إنجاز العامل للمهام الموكلة اليه ضمن مواصفات مقياس التقييم الذي تعتمد الإدارة بهدف الاستفادة من النتائج وتحسين الأداء.

والشكل (15.2) يوضح حالة التكامل بين (تحسين الأداء وتقييم الأداء من خلال ما بات يعرف بـ إدارة الأداء)



المصدر (الخزامي)

شكل رقم (15.1) إدارة الأداء والتقييم المستمر يؤديان إلى تحسين الأداء

7:5:2 الأداء الأكاديمي :

أسهمت التطورات المتسارعة للتكنولوجيا وأنظمة الإتصال ، الى إشتداد حالة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي ومحور هذا التنافس هو الإبداع والتطور ، وهذا التحول في طبيعة المنافسة يحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في إستراتيجيتها وفلسفتها و قدراتها ، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية.

(كريم والعزاوي : 2012)

وبالرغم من تعدد وظائف عضو الهيئة الأكاديمية في الجامعة إلا أن وظيفة التدريس (المحاضر) الجامعي لا تزال الوظيفة الأساس لهذا العضو باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة. (الحجار :2003)

ويرى العديد من الباحثين في الشأن الأكاديمي للجامعات أنه من المتوقع زيادة الإهتمام بتحسين أداء الوظيفة التدريسية في الجامعة وذلك لعدة أسباب أهمها:

1. تنامي ظاهرة خصخصة التعليم الجامعي، وبالتالي فإن الطالب سوف يبحث عن الجامعة الأفضل في التعليم
2. إرتفاع وتيرة المنافسة ومجالها بين الأفراد والجامعات - بفعل العولمة - وهذا يفرض على الجامعة ضرورة إعداد جيل قادر على المنافسة محلياً وعالمياً .
3. تعدد البدائل الجامعية أمام الطالب بفضل التطور التكنولوجي وما رافقه من ظاهرة التعلم عن بعد .
4. تزايد الإتجاه نحو التقييم على أساس المعايير.

5. حرص المؤسسات التعليمية على الحصول على شهادات الجودة العالمية في الأداء الجامعي، كشهادة الأيزو ISO أو شهادة الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation.

(الدهشان و السيسي: 2004)

ويرى الباحث أن الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى أنموذج فعال لتحسين الأداء تستند إليه بعيداً عن الإجهادات الشخصية، ويقترح اعتماد نموذج روملر وبراش (Rummler & Brache's :1995) لتحسين الأداء في جامعة القدس .

2:5:8 نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء :

يعتبر الزميلان (Rummler & Brache :1995) من أئمة المختصين في نماذج تقييم أداء الأفراد و المنظمات وقد عُرفا بإبداعاتهم في تحليل وتحسين الأداء البشري ، من خلال نموذجهم المعروف (نموذج روملر و براش لتحسين الأداء) حيث عالج هذا النموذج القصور في النماذج السابقة ومنها نموذج (Six-Sigma) . تناول هذا النموذج ثلاث مستويات داخل المنظمة يناظرها ثلاثة آفاق لكل مستوى من هذه المستويات بهدف تحسين الأداء.

ويعتبر هذا النموذج بمثابة إختراق قدّم العلاج لمستويات المنظمة بأكملها بهدف تحسين أدائها على ثلاث مستويات وهي :

1. على مستوى المنظمة .
2. على مستوى العمليات .
3. على مستوى العمل المؤدى .

(Rummler Brache / APRITCETT Company)

(Tosti ,P5 :2010)

1. تحسين الأداء على مستوى المنظمة (Organizational Level) :

وهذا هو الأهم من المستويات الثلاثة من تحسين الأداء كون هذا المستوى مصدر صياغة إستراتيجية ورسالة ورؤية المنظمة بالإضافة الى أهداف عمليات المنظمة.

وينظر لمستوى تحسين أداء المنظمة من ثلاثة جوانب :

- أهداف المنظمة Organization Goals : ضرورة أن تكون الأهداف واضحة للفرد لضمان تنفيذ الأعمال
- تصميم المنظمة Organization Design: أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة قوي ومتناسك لزيادة فعالية الأداء .

- إدارة المنظمة Organization Management: وجود نظام إداري جيد في كل مستوى يساعد المنظمة في التفاعل مع التغيرات على نحوٍ فعال ، ويسهل عملية التحسين المستمر للأداء.

2. مستوى العمليات Level Process :

هذا هو المكان الذي يحصل فيه إنجاز العمل الفعلي وفيه يتم صياغة الأهداف العامة وأهداف الدوائر ، ويعتبر مستوى إنجاز العمل لأنه يتفاعل ويتواصل مع الإدارات في المنظمة ، ويبحث عن نقاط الضعف أو ثغرات في العمل لمعالجتها ، ويتم في هذا المستوى أيضا دراسة آليات تفاعل الأفراد ، والمواد، والآلات، والأساليب، والبيئة لإضافة قيمة إلى الخدمة أو المنتج.

وينظر لمستوى أداء العمليات من ثلاثة جوانب:

- أهداف العمليات Process Goals وهي مستمدة من اهداف المنظمة ويجب وتشمل تلبية طلبات الزبائن " المستخدمين الخارجيين " من (بيع ، خدمة ...) ، وهي ذات صلة بمتابعة احتياجات العاملين في المنظمة (رواتب ، علاوات)

- تصميم العمليات Process Design : يهدف هذا الجانب في المقام الاول تحقيق مجموعة أهداف العمليات

- إدارة العمليات Process Management

3. مستوى العمل الفردي (Individual Job/ Performer)

هو المستوى الثالث من نموذج (Rummler & Brache:1995) وهو مستوى تأدية وإنجاز الأعمال وهذا المستوى يلعب دوراً هاماً باعتبار الأفراد هم الذين ينفذون الأعمال، وبالتالي لا بد من تحسين أداء هؤلاء الأفراد. عندما يكون الأداء ليس الأمثل، يجب تحديد ما إذا كانت أهداف الأداء الفردي والمعرفة والمهارة، وبيئة العمل، وتوافر أدوات الدعم، والتدريب، وردود الفعل جميعها تدعم العمليات من عدمه .

وينظر المستويات الثلاث لهذا النموذج ثلاثة آفاق هي :

- أهداف العمل المؤدى performer / Job Goal : الأهداف يجب أن تكون واضحة للفرد مع ضمان توافق وانسجام الفرد مع الأعمال الموكلة اليه .

- تصميم العمل المؤدى Performer / Job Design يجب أن يكون العمل مصمم بشكل قوي (الانجاز التام للعمل)

- إدارة العمل المؤدى Performer / Job Management

المصادر : (Rummler Brache / APRITCHETT Company).1

2. (Tosti :2010 P,4)

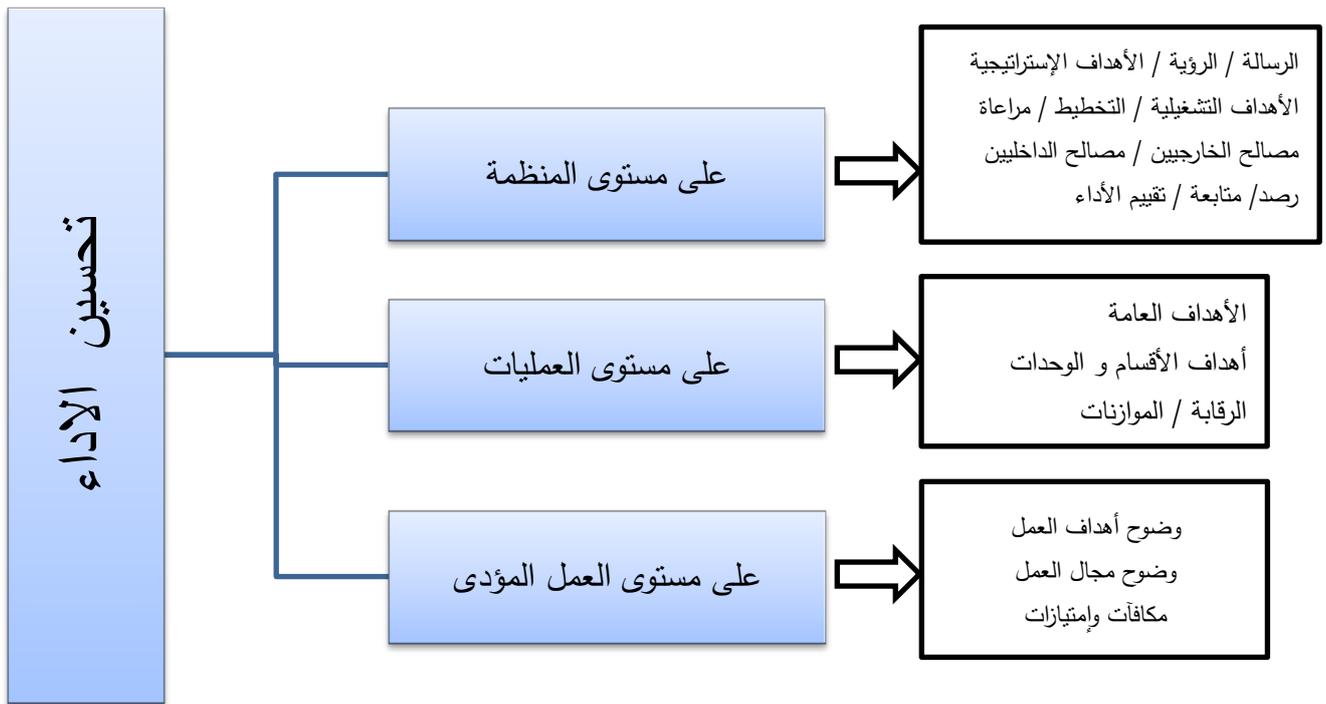
والجدول (2.2) يوضح نموذج روملر وبراش لتحسين الاداء ، 1995

The three levels of performance		Goals	Design	Management
	Organization level	Organization Goals	Organization Design	Organization Management
	level Process	Goals Process	Design Process	Process Management
	rPerforme /Job level	Performer / Job Goals	Performer / Job Design	Performer / Job Management

جدول رقم (2.2) نموذج تحسين الأداء وفق (Rummler & Brache:1995)

المصدر (Rummler Brache / APRITCHETT Company)

والشكل (16.2) يوضح الوظائف المسندة لكل مستوى من المستويات الثلاث للمنظمة.



شكل (16.2) يوضح وظيفة كل المستويات الثلاث للمنظمة الهادف تحسين الأداء

المصدر (Rummler Brache / APRITCHETT Company)

ويمكن التعرف على الأنشطة والمهام للجوانب المنظورة (الأهداف ، التصميم والإدارة) التي تتفاعل مع المستويات الثلاث للمنظمة وفق نموذج روملر وبراش من خلال الجدول (3.2) التالي:

مستويات الأداء	Goals الأهداف	Design التصميم	Management الإدارة
Organization المنظمة	تطوير استراتيجية ملائمة توضح أهداف المنظمة	بناء هيكل تنظيمي بحيث يمكن عمليات المنظمة من تحقيق الاهداف	- التخطيط - تخصيص الموارد اللازمة لادعم عمليات المنظمة ، متابعة ورصد عمل المنظمة
Process العمليات	- عمليات التحكم - تحقيق هدف من اهداف المنظمة في مراحل مبكرة - الاحتياجات المالية للزيائن	تصميم عمليات تمكننا من تحقيق الاهداف	- ايجاد بنية تحتية (الرقابة) على العمل - الإستمرار في تحسين العمليات الاساسية في المنظمة
Performer Job/ العمل المؤدى	توضيح الاهداف الفردية والجماعية للعاملين بهف تحقيق اهداف المنظمة	تصميم الوظائف / هيكله الوظائف لغرض تحقيق الأهداف	- اختيار الأشخاص المناسبين - التدريب - المكافآت والامتيازات لمن يحقق الاهداف .

ووفقا لـ (Brache) & Rummler) عندما يكون لديك جميع المستويات الثلاثة (المنظمة، والعمليات، والعمل المؤدى) منسجمة نحو نفس الأهداف، فان تحسين الأداء أمرٌ وارد وبقوة ، وإلا فان العملية حتماً ستفشل .

المصدر (Rummler Brache / APRITCHETT Company)

[/https://www.rummlerbrache.com](https://www.rummlerbrache.com)

2:5:8:1 أهمية نموذج (Rummler & Brache)

تتص منهجية (Rummler & Brache:1995) مفصلة خطوة بخطوة على تعليمات حول:

1. كيفية إجراء تغييرات ذكية لطريقة إنجاز العمل.
2. باستخدام منهجية (Rummler & Brache) يمكن للموظفين أن يرو بسهولة الفجوات في العمليات الحالية وفهم أين وكيف يمكن أن يتم تحسينها.
3. منهجية (Rummler & Brache) تعزز فهم عميق للترابط بين جميع العمليات والأفراد ويؤسس لغة مشتركة وإطار للمناقشة.
4. هذا النهج يؤدي حتماً إلى تحسين الاتصال والتعاون بين مكونات النظام.

(Rummler Brache / APRITCHETT Company)

وقد أبدى العديد من الباحثين إهتمامهم بنموذج (Rummler & Brache:1995) لتحسين الأداء ومنهم (Tosti :2010) في مداخلته بعنوان أنظمة تحليل الأداء البشري

"Human Performance System Analysis"

وأورد (Tosti :2010) مزايا هذا النموذج وهي:

1. هذا النموذج يقدم تحليل أوسع للمتغيرات خارج نطاق العمل.
 2. يشخص هذا النموذج حالة الأداء الفردي والجماعي في المنظمة وانعكاساته على قصور أداء عمليات المنظمة .
 3. يشكل قاعدة لإعادة تصميم منظمات الأعمال والنظر في ثقافتها السائدة وإيجاد آليات تدريب وتطوير برامج دعم ومساندة للزبائن .
 4. يمثل قاعدة لإيجاد طرق ووسائل لتطوير منتجات جديدة . (Tosti :2010)
- و كذلك أشاد الباحث (Inyang :2009) في بحثه العلمي بعنوان " إدارة الأداء في القطاع العام في نيجيريا" A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria والمنشورة في المجلة الدولية للأعمال والإدارة (IJMB) إهتمامهم بنموذج (Rummler& Brache). وقد أوصى الباحثان إعتقاد النموذج كمرجعية لتحسين الأداء في المنظمات.

خلاصة:

ورد في هذا المبحث مفاهيم عديدة حول الأداء، وتم التطرق الى عمليات تحسين الأداء وإرتباطها بالهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات المتبعة داخل المنظمة، وأوجه تحسين الأداء ، ومعايير تقييم الأداء داخل المنظمات، ثم أوردنا نموذج روملر و براش لتحسين الأداء والذي قسم الأداء الى ثلاث مستويات (مستوى المنظمة، العمليات والعمل المؤدى) وربطها (بأهداف المنظمة وتصميمها وإدارتها) وتم توضيح ما يجري من عمليات وأنشطة داخل هذه المستويات تشكل في مجموعها رافعة لتحسين الأداء في المنظمة .
وقد اوردنا آراء لباحثين أوصوا بإستخدام نموذج (Brache & Rummler) لتحسين الأداء في المنظمات .

وبعد الإنتهاء من مبحث الأداء سوف ننتقل لإستعراض عدد من تجارب الجامعات العالمية في الهدم الخلاق يمكن أن تتخذها المنظمات وخاصة جامعة القدس كأنموذج يقتدى به في تطبيق مفهوم الهدم الخلاق في الجامعة

المبحث الثالث

6:2 تجارب في الهدم الخلاق

سيتم إستعراض مجموعة من تجارب الجامعات حول العالم والتي إستطاعت أن تغير في أساليبها ،أفكارها وإستراتيجيتها بهدف مواكبة التطورات والتحديات المحيطة بها ومن هذه الجامعات :

1:6:2 جامعة ميونيخ التقنية (TUM 1995)

التغيير التنظيمي .

- تم إجراء تغيير تنظيمي شمل هيكل الجامعة بتشجيع من رئيس الجامعة في حينه (Herman) لإحياء الروح التنافسية مع الجامعات الأخرى وخاصة الجامعات الامريكية الناجحة مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) بكمبريدج (

فقام (Herman) بالإجراءات التالية.

- إعادة الهيكلة فقام بتأسيس مجلس اماناء للجامعة ، مما أتاح صنع قرار بشكل أسرع مما كان عليه سابقاً.
- تم إضافة مساقات تشجع الإبداع والإبتكار .
- وألزم الجامعة بتشجيع الأكاديميين الذين يحققون التميز المطلوب.

النتائج :

- بهذه الخطوات استطاع هيرمان الحصول على مصادر تمويل جديدة للجامعة وصلت الى 380 مليون دولار عام 2013

- بدأ انتاج الجامعة الاكاديمي يخلق عالياً من 2276 بحثا منشورا عام 2002 الى 5,827 بحثا في عام 2013

الملخص:

بدأ واضحا أن إجراء عملية التغيير التنظيمي الخاص بهيكل الجامعة قد أعطي نتائج إيجابية وتحسن الأداء على مستوى أبحاث الجامعة وغزارة إنتاجها من البحوث العلمية وانتقلت الجامعة الى حالة من الإبداع والإبتكار، ظهر ذلك في الدعم المالي الذي تلقته الجامعة من قبل الشركات المهمة بجوانب البحث العلمي وبالتالي تم تحقيق الهدف وهو دخول الجامعة في مضمار المنافسة .

(Alison Abbott)

(nature index :2016)

2:6:2 الجامعة المقلوبة (معهد كوريا المتقدم للعلوم التقنية /كايست KAIST)

التفكير الاستراتيجي .

- قدم الأكاديمي (Lee Tai-Young) رؤيته والتي حث فيها الطالب على متابعة مساقاته عبر الانترنت في المنزل ، ليتمكن من مناقشة الافكار والعمل على حل المشكلات مع زملائه في القاعة الدراسية ، ويرى (Lee) أن هذه الطريقة تحفز التفكير لدى الطلاب فيتولد الإبداع نتاج العمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء.

• النتائج

التفكير الاستراتيجي الذي اعتمده (Lee) أفضى الى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- دخلت الجامعة مرحلة الإبداع في مجال البحث العلمي ، فتحسن الأداء وصعد ترتيب الجامعة عالياً على سلم " التاييمز للتعليم العالي " من ترتيب 198 الى ترتيب 69 بعد ثلاث سنوات، واستناداً لتقييم الجامعات السنوي الذي تنشره مؤسسة (QS) (Quacquarelli Symonds) البريطانية تعتبر جامعة "KAIST" الآن ثاني أفضل جامعة في آسيا.

- جلبت هذه المبادرة موجة من أموال الحكومة و المتبرعين للجامعة فزادت حركة البحث العلمية .

" Mark Sastro "

"nature index:2016"

3:6:2 تجربة جامعة North west Missouri State

التفكير الاستراتيجي والتغيير التنظيمي للجامعة.

- عملت الجامعة على تجميع أفكار هيئة التدريس والإداريين والطلاب عن كيفية تطبيق ثقافة الجودة في الجامعة وتم تشكيل لجنة لفحص الافكار وبناء عليها تم وضع الاستراتيجية التالية:

- إعادة تغيير في الهيكل التنظيمي بإلغاء اربعة مراكز ادارية لعمداء يعملون طوال الوقت " Full time " ومركزين إداريين لمنصب نائب رئيس الجامعة ، دمج عدد من الوحدات الإدارية نتج عنها توفير حوالي 6% من ميزانية التعليم وتم توجيهها لتحسين التدريس في الجامعة.

- تأسيس لجنة دائمة لتحسين الجودة مهمتها تحديد الأولويات الخاصة بهذه العملية ووضع توقعات ومقترحات الطلاب واصحاب الاعمال موضع التنفيذ .

النتائج :

- إعادة النظر في الخطة الاستراتيجية للجامعة أثمرت عن إضافة ما نسبته 6% الى موازنة تحسين التدريس في الجامعة فكانت النتيجة :

- تجهيز حرم جامعي إلكتروني شامل على مستوى الولاية .

- تأسيس مركز لخدمة الطالب ينجز 90% من اعماله مع الجامعة من مكان واحد بدل عدة مباني وفي غضون 15 دقيقة فقط .

- التدريب المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية
- زيادة مرتبات اعضاء هيئة التدريس الى الضعف تقريبا

nature index:2016

(عبدالهادي والراوي :1998)

المبحث الرابع

7:2 الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بالهدم الخلاق .

1. دراسات محلية " فلسطينية" تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر
2. دراسات محلية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي.
3. دراسات عربية تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر.
4. دراسات عربية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي.
5. دراسات أجنبية .

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة.

مقدمة

تمثل الدراسات السابقة رافداً مهماً من روافد العلم والمعرفة، لما فيها من خبرة لدى الباحثين السابقين ممن تحدثوا في نفس موضوع هذا البحث أو في مواضيع مشابهة ، بهدف الإستفادة من نتائج دراساتهم وأبحاثهم في محاولة من الباحث لتشكيل خلفية قيمة حول بحثه وإخراجه بالشكل الأفضل.

وقد تم الإطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث كتلك التي تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر أو التي تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي ، وعليه فقد تبين للباحث أن البحث في الهدم الخلاق وتأثيره على الأداء الأكاديمي هو من البحوث الإدارية الجديدة في علم الإدارة خاصة على المستوى المحلي .

ولندرة الأبحاث المحلية والعربية حول هذا الموضوع قام الباحث بجمع ما استطاع الوصول إليه من معلومات متعلقة بالهدم الخلاق بشكل مباشر ، بالإضافة الى العديد من الدراسات والابحاث التي تناولت أبعاد متفرقة لعناصر الهدم الخلاق (التفكير الاستراتيجي ، التغيير التنظيمي والابداع) .

وخلال هذا المبحث سوف يتناول الباحث الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع الهدم الخلاق سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة للإستدلال بنتائجها ومقارنتها بنتائج هذا البحث.

وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات التي تناولها وفقاً للتصنيف التالي:

1. دراسات محلية " فلسطينية" تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر وعددها (1).
2. دراسات محلية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي إقتصرت على الباحث العدد الى (5).
3. دراسات عربية تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر وعددها (2).
4. دراسات عربية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي إقتصرت على الباحث العدد الى (6).
5. دراسات أجنبية تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر وعددها (3)
6. دراسات اجنبية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي إقتصرت على الباحث العدد الى (3).

1:7:2 الدراسات المحلية " الفلسطينية " تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر.

1:1:7:2 دراسة كسبة (2015) اجري الباحث دراسته بعنوان " دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة" .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة ، والمساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال تعزيز مفهوم إدارة الهدم الخلاق لدى العاملين وصناع القرار في هذه الوزارات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقام بتصميم استبانة لغرض جمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (2638) موظف من اصحاب الوظائف الاشرافية في وزارات القطاع الاجتماعي والبالغ عددها (9) وزارات حيث تم توزيع (336) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (324) استبانة وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

1. واقع ممارسة ادارة الهدم الخلاق بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (59.84%) وهو بدرجة متوسطة
2. مستوى جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة جاء بوزن نسبي (63.5%) وهو بدرجة متوسطة
3. هناك علاقة طردية ايجابية بين ادارة الهدم الخلاق وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول واقع ادارة الهدم الخلاق تعزى لكل من المتغيرات التالية (المؤهل العلمي ، نوع المؤسسة الحكومية) .

2:7:2 دراسات محلية " فلسطينية " تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي.

1:2:7:2 دراسة العشي (2013) بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب،

وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى الإدارة العليا العاملة في هذه المنظمات بما يساهم في تقديم خدمات مميزة لذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع غزة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا المتمثلة برؤساء مجالس الإدارة وأعضاء مجالس الإدارة ومديري المؤسسات ومديري المشاريع في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة والبالغ عددهم (26) جمعية بواقع (95) شخص.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :

1. تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في القطاع بنسبة (79.5%)

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا .

2:2:7:2 دراسة (شقورة، 2012) بعنوان " إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظة غزة بأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع وذلك من وجهة نظر المعلمين

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في قطاع غزة ، للعام الدراسي (2011-2012) والبالغ عددهم (5303) مدرسين وبلغت عينة الدراسة (522) مدرس تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية واستخدم الباحث استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير والثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع لدى مدراء المدارس وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

- ان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب ادارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (76.1%).

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين جميع اساليب ادارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الابداع الاداري ودرجته الكلية .

- ان مستوى توفر مهارات الابداع لدى مديري المدارس الثانوية جيد بوزن نسبي (76.4%).

3:2:7:2 دراسة (اللوح ، الفرا : 2007) أجرى الباحث دراسة بعنوان " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الادارية "

هدف هذا البحث إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية واثار هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة. ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية ، و تم تصميم استبانة مكونة من 80 فقرة بحيث تغطي فروض الدراسة. وكان مجتمع الدراسة يتكون من 3118 موظفا وتم اخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظفا تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم وبهذا يكون قد تناول البحث الإدارة العليا والوسطى والدنيا في هذه الوزارات. وقد استخدم البحث برنامج SPSS لتحليل هذه الاستبانة

وكان من أهم نتائج الدراسة بأنه :

يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري مما يستوجب الأمر إعادة دراسة هذه الهيكليات بما يتفق مع إستراتيجية هذه الوزارات، وكان من أهم توصيات هذه الدراسة هو عدم ترك المجال مفتوحا لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية وبدون دراسات معمقة .

4:2:7:2 دراسة (مرزوق ، 2006) بعنوان " فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية .

تناول هذا البحث دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً. فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية و الدراسة الميدانية . أما البيانات الثانوية اللازمة للبحث فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الانترنت، وقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة خاصة قام بالإجابة عليها أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الإداريين في المؤسسة، حيث قامت الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية. وقد تم توزيع الاستبانة على اثنين من أعضاء مجلس الإدارة وثلاث من الموظفين الإداريين العاملين في كل مؤسسة من المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية، وقد وضعت معايير خاصة لاختيار عينة الدراسة وكان من هذه المعايير أن لا يقل عدد الموظفين العاملين في المؤسسة عن (30) موظف وأن لا تزيد ميزانية المؤسسة عن 280 الف \$.

ومن أبرز النتائج التي اظهرتها الدراسة:

١. وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما استطاعت المؤسسة والعاملين بها من إداء التطوير المطلوب.
٢. توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
٣. هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي
٤. هناك علاقة طردية ايجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة وللعاملين كلما اصبحت المؤسسة قادرة على عملية احداث التغيير والتطوير التنظيمي ، وكان من نتائج هذه الدراسة ايضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.
٥. توجد علاقة طردية ايجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وإحداث التطوير التنظيمي و مراعاة تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية في المؤسسة.
٦. مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة .

5:2:7:2 دراسة (الحجار، 2003) بعنوان " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى "

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث أداة الاستبانة المكونة من (40) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل)، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية قدرها (123) عضواً.

وكانت نتائج الدراسة :

1. أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى الافتراضي 60 %
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

3:7:2 دراسات عربية تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر.

1:3:7:2 دراسة (الطراونة و الصرايرة : 2012) بعنوان " واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية "

وقد بحثت الدراسة في الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي وكفلسفة إدارية ومدخل لإدارة العمليات يمكن من خلالها توجيه جهود المنظمات العربية بطريقة فاعلة يضمن لها تحقيق الريادة والتميز. لذلك كانت هناك عدة مبررات لاعتماد مدخل الهدم الخلاق في منظمات الأعمال العربية كالتقدم التكنولوجي المبهر المستديم، وظهور الاتحادات العمالية، والمنظمات الإقليمية، والدولية، وظهور فرص جديدة محفوفة بالتحديات في بيئة الأعمال على جميع الصعد، وكذلك التحرك السريع نحو العولمة،

كما هدف البحث لبناء نموذج قادر على التفاعل والتكيف مع التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال العربية في ظل التحولات الاقتصادية يضمن لها التطور والبقاء في البيئة ذات التغيير السريع المبنية ساساً على تكنولوجيا المعلومات والثورة التكنولوجية انطلاق من مدخل أطلق عليه الهدم الخلاق الذي من خلاله يتم تبني واعتماد أفكار ابداعية جديدة وبالتالي التخلص من الأفكار القديمة البائدة.

2:3:7:2 دراسة (الدوري ، 2008) بعنوان الهدم الخلاق وامكانية اعتماده كنموذج ابداعي في المنظمات العربية"

وكان الهدف من الدراسة محاولة بناء نموذج قادر على التفاعل مع التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال العربية، ويضمن لها التطور والبقاء في بيئة ذات تغيير سريع . وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية .

1. ان هذا المدخل يمكن منظمات الاعمال بان تكون فاعلة في البيئة التي تعمل بها وليست كرد فعل عما يحدث في البيئة .
2. يمنح هذا المدخل المنظمة المرنة والتكيف والتوافق والتفوق احيانا مع البيئة .
3. يمكن هذا المدخل منظمات الاعمال من التفوق على منافسيها لكون هذا المدخل يمنح المنظمة القدرة على تجديد نفسها باستمرار مما يفوت الفرصة على المنافسين الاخرين بعدم القدرة على التقليد
4. ان مدخل الهدم الخلاق هو اطار لتطوير الاعمال يركز على تطوير المستقبل وتطوير رؤيا مستقبلية .
5. يمكن استخدام الهدم الخلاق كمدخل لتكوين القدرات الجوهرية .
6. يمكن تكوين الهياكل المرنة لمنظمات الاعمال من خلال اعتماد الهدم الخلاق حيث انه يساعد المنظمة في تكوين هيكل مرن يستجيب للبيئة .
7. ينعكس تطبيق مبدأ الهدم الخلاق على تطوير الوعي الاستراتيجي في منظمات الاعمال .
8. يسهم مدخل الهدم الخلاق في تطوير المعرفة التنظيمية لمنظمات الاعمال .

4:7:2 دراسات عربية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي.

1:4:7:2 دراسة (اسامة، 2014) بعنوان " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقل "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة بالإضافة إلى عينة من مؤسسات مصغرة و ورشات عمل ليصل العدد النهائي للعينة إلى (50) .

وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة تم التحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية وغيرها بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة المتمثل في احتمالية وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

وكانت نتائج الدراسة :

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل الشخصية المبدعة على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل الطلاقة الفكرية على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل المرونة الذهنية على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل الحساسية للمشكلات على المتغير التابع الأداء الوظيفي.
6. اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مرورا بالإبداع التنظيمي.
7. تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيرادات ، وتحقيق البقاء والنمو، من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء

2:4:7:2 دراسة (فوزية، 2011) دراسة ، بعنوان "الإبداع و دوره في الرفع من الأداء وتعزيز تنافسية المؤسسات .

و قد سعت هذه الدراسة إلى معرفة ماهية الإبداع، وإلى أي مدى يسهم الإبداع في تطوير المنظمات الحديثة و كيف يؤثر على تنافسية المؤسسات، و قد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تدعيم جودة المنتجات و تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين، و أن الإبداع يمنح المنظمة المتمتع بقدرات تنافسية عالية

3:4:7:2 دراسة (الفواز، 2008) بعنوان: " التفكير الاستراتيجي (الأنماط، الممارسات، المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام . بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي، و ممارستهن لمراحله، ووجود معوقات من وجهة نظرهن ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (209 مديرة)

وكانت نتائج الدراسة :

- امتلاكهن نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جدا وكذلك تمارس مراحل عملية التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً ، واتفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة .
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك نمط التفكير الشخصي لمن يعملون في مبنى حكومي مستقل او حكومي مشترك ، ولمن حصلن على دورتين او ثلاث دورات تدريبية أو اكثر .
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي لمن يعملن في المرحلة الثانوية او المتوسطة ولمن لهن خبرة في مجال العمل عشر سنوات فأكثر .
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة وجود كلا من معوقات البيئة الخارجية ، التنظيمية والشخصية ، لمن يعملن في المرحلة الثانوية .
- هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة وجود معوقات خارجية لمن يحملن درجة البكالوريوس التربوي او الماجستير او الدكتوراه .

4:4:7:2 دراسة (الحربي، 2005) بعنوان: "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الابداع الاداري للمدراء السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية ، ومعرفة أكثر ابعاد الابداع الاداري توفراً لديهم ، وتحديد أثر الصيغ الرسمية والمركزية على

مستوى الابداع الاداري ، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات ، واعتمد في دراسته المنهج الوصفي ، واشتملت عينة الدراسة (384) مديراً ومن في حكمهم من المشرفين و رؤساء الاقسام ، وكان من أهم نتائج الدراسة :

- ان مستوى الابداع الاداري بأبعاده وهي (القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير وروح المجازفة وسعة الاتصالات) للمدراء في الوزارات مرتفع بشكل عام .
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغيرات البناء التنظيمي (الرسمية والمركزية) على الابداع الاداري لدى المدراء .

5:4:7:2 دراسة يوسف (2001) بعنوان " العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير في الهيكل التنظيمي " دراسة حالة على المؤسسات العاملة بدولة الامارات العربية المتحدة " وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان مستوى التعليم اضافة الى مدة العمل في المؤسسة والمسئولية الشخصية قد اثرت تأثيرا ايجابيا في اتجاهات العاملين الادراكية نحو التغيير التنظيمي .

6:4:7:2 دراسة العامري والفوزان (1997).

حيث قام الباحثان بإجراء دراسة بعنوان " مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية اسبابها وسبل علاجها " ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

هناك اسباب تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين القائمين على التغيير واسباب شخصية واقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين ، واسباب ثقافية قيمة ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة واسباب فكرية تتعلق بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير .

5:7:2 الدراسات الاجنبية :

1:5:7:2 الدراسات والابحاث الاجنبية التي تناولت عناصر الهدم الخلاق بشكل مباشر

1:1:5:7:2 دراسة (Kim B. CLARK & William J. ABERNATHY)

بعنوان الإبداع: خارطة رياح الهدم الخلاق

Innovation: Mapping the winds of creative destruction

firms like Ford and Douglass

جامعة هارفورد / شعبة البحوث العلمية

ناقشت هذه الورقة الآثار المترتبة على استخدام التطور التكنولوجي للوصول الى حالة الإبداع في الشركات في ظل التنافسية الشديدة وكانت أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة :

1. الإستثمار في التكنولوجيا الجديدة يولد حالة الإبداع على المدى الطويل.

2. ضرورة موازنة الهيكل التنظيمي للمستوى الإبداعي الذي وصلت له الشركات .
3. قد تبدأ الشركة بخطط إنتاجي إبداعي واحد كخطوة أولى من خطوات التطوير ولاحقاً تبدأ بتوسيع خطوط إنتاج جديدة في نفس الشركة أو فروع تابعة لها نتيجة التطور الإبداعي المتلاحق.

2:1:5:7:2 دراسة (Graham Winch:2010) بعنوان

Zephyrs of creative destruction: understanding the management of innovation in construction

وقد هدفت هذه الورقة العلمية الى إقتراح بناء إطار شامل لهيكل تنظيمي لإدارة عملية الإبداع في المنظمات من منظور الهدم الخلاق ، وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها:

- ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي الجديد للمنظمة مستمد من الأبحاث العلمية وفق رؤية المنظمة على أن يراعي هذا الهيكل المقترح حجم الإنتاج والإبداع آخذاً بعين الإعتبار الدور المهم الذي تلعبه تكامل الأنظمة والقوانين والبنية التحتية لتعزيز عملية الإبداع.

3:1:5:7:2 دراسة (Nicole Woolsey Biggart) بعنوان (عمليات الهدم الخلاق والتغيير التنظيمي)

مكتب البريد في الولايات المتحدة

The Creative Destructive Process of Organizational Change

The Case of the Post Office

ركزت هذه الدراسة حول التغيير التنظيمي وتحديد أسباب التغيير في الهياكل التنظيمية وقد خرجت هذه الدراسة بعدة نتائج كان من أهمها:

1. تغيير الهيكل الرسمي القديم للمنظمة بهيكل جديد ساعد على إعادة تنظيم العمل بحيث تم تقسيم المستوى التنظيمي للمنظمة البريدية الى ثلاث مستويات (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا) وقد أدت هذه الإجراءات أيضاً الى تسهيل عملية الإتصال بين الموظفين داخل المنظمة البريدية وبالتالي تحسنت الخدمة المقدمة للجمهور الأمريكي.
2. إتباع أسلوب اللامركزية ومنح العاملين الفرص في إدارة العمل أطلق العنان للإبداع والابتكار والمبادرة في العمل (الابتعاد عن جو البيروقراطية) .

2:5:7:2 دراسات وأبحاث أجنبية تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي

1:2:5:7:2 دراسة: Werkolla، (2007) بعنوان: "التصورات الإنسانية عن التخطيط الاستراتيجي

تجربة حية لعميد جامعة البحث المجتمعي" بمينسوتا.

(scenarios Humanitarian for strategic planning: the experience of living the Dean of the University research community)

هدفت الدراسة إلى استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل وصف العمداء لتجاربهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وعمل مقابلات مع العمداء، ويتكون مجتمع الدراسة من خمسة عشر عميدا قدموا رؤيتهم المعمقة لعملية التخطيط، ودور القيادة

الأكاديمية في ذلك. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل إستراتيجية أولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية.
- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

2:2:5:7:2 دراسة (Abbas Monnavarian, Gita Farmani :2011) جامعة طهران بعنوان التفكير

الاستراتيجي في شركة بينيتون

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل ذات الصلة بالتفكير الاستراتيجي وقياس قدرة المدراء في الشركة على التفكير استراتيجيا ، ومعرفة ما هي الاختلافات بين أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي في الوضع الحالي والوضع المأمول من وجهة نظر العاملين والمدراء ، وقد شملت العينة (196) فرد ، قام الباحث بإعداد استبانة جزئين

- الجزء الاول تناول أهمية عوامل التفكير الاستراتيجي

- الجزء الثاني يتعلق بالوضع الحالي لتلك العوامل .

وكانت اهم النتائج التي توصل اليها الباحث :

- ان اهم العوامل المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي هي الابداع والانتباه الى الماضي والحاضر والمستقبل

، والرؤية المستقبلية ، الذكاء والتفكير المنظم والهيكل التنظيمي للمنظمة وتحليل بيئة العمل)

- ان قدرة التفكير تتطلب القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجيين .

3:2:5:7:2 دراسة ديفين باك (diefenbach: 2007) بعنوان " فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي "

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة ، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية.

وكان من اهم نتائج الدراسة :

- أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين
- السلبيات التنظيمية والايديولوجية تُفشل عملية إحداث التغيير
- فرض التغيير من أعلى الى أسفل سيقود عملية التغيير إلى الفشل.

2:8 التعقيب على الدراسات السابقة :

تم التطرق في سياق الدراسات والأبحاث السابقة إلى مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والاجنبية بعضها ذات صلة مباشرة بموضوع البحث وأخرى تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي ، وكانت الدراسات جميعها خلال الفترة من (2001-2015) وهي دراسات حديثة ، وهذا ما يتطلبه موضوع البحث فهو ايضاً موضوع حديث في علم الإدارة.

وقد تحدثت بعض من هذه الدراسات حول المتغير المستقل في هذا البحث وهو الهدم الخلاق ومنها

1. دراسة (كسبة، 2015) والتي جاءت تحت عنوان إدارة الهدم الخلاق لتحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة.

2. دراسة (الطراونة والصريرة:2012) حيث تحدثت هذه الدراسة حول واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية

3. دراسة (الدوري:2008) والتي جاءت تحت عنوان الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية .

4. دراسة (Nicole Woolsey Biggart) بعنوان (عمليات الهدم الخلاق والتغيير التنظيمي) مكتب البريد في الولايات المتحدة / حالة دراسية .

5. دراسة (Graham Winch:2010) بعنوان

Zephyrs of creative destruction: understanding the management of innovation in construction

6. دراسة (William J. ABERNATHY& Kim B. CLARK)

بعنوان الإبداع: خارطة رياح الهدم الخلاق

Innovation: Mapping the winds of creative destruction firms like Ford and Douglass

كما تم استعراض عدد من الدراسات السابقة والتي تناولت أبعاد متفرقة من البحث الحالي منها:

- دراسة (اسامة، 2014) بعنوان " أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقل "

- دراسة (العشي،2013) والتي جاءت تحت عنوان أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة "

- دراسة (شقورة، 2012) والتي جاءت تحت عنوان إدارة التغيير وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين .

- دراسة (فوزية، 2011) بعنوان الإبداع و دوره في الرفع من الأداء و تعزيز تنافسية .

- دراسة (اللوح والفرا،2007) والتي جاءت تحت عنوان تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية واثره على الكفاءة الادارية " .
- دراسة ديفين باك: 2007 (diefenbach) بعنوان " فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي "
- دراسة (2011: Abbas Monnavarian, Gita Farmani) جامعة طهران بعنوان التفكير الاستراتيجي في شركة بينيتون
- بالإضافة الى سلسلة مقالات حول تجارب العديد من الجامعات العالمية والتي وظفت عنصراً أو أكثر من عناصر الهدم الخلاق بهدف تحسين الأداء .

9:2 الاستفادة من الدراسات السابقة :

- من خلال مطالعتنا للأدبيات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالبحث يمكن توضيح مدى الاستفادة من هذه الادبيات والدراسات في النقاط التالية :
- 1. المساعدة في تحديد مشكلة البحث بشكل واضح .
- 2. الاطلاع على تجارب الآخرين محلياً وعربياً وعالمياً وخاصة تجارب الجامعات العالمية في الهدم الخلاق .
- 3. إثراء الإطار النظري للبحث .
- 4. مقارنة ما توصل اليه البحث بنتائج الأدبيات التي تم استعراضها .

10:2 ما يميز البحث عن الدراسات السابقة :

- يعتبر البحث الحالي إضافة نوعية للدراسات السابقة في البيئة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص، إذ أنه سيسهم في نقل الكثير من المفاهيم والأفكار من بيئات أجنبية أخرى إلى البيئة العربية (التعلم من تجارب الآخرين والاستفادة منها في حقل العمل الإداري) .
- يعتبر البحث الحالي هو الأول الذي ناقش موضوع تحسين الأداء الاكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الاكاديمية في جامعة القدس وربطه بعناصر الهدم الخلاق على حد علم الباحث.
- معظم الدراسات السابقة أجريت على منظمات حكومية وشركات خاصة ربحية، إلا أن هذه الدراسة أجريت على منظمة غير حكومية وغير ربحية .
- شمل البحث جميع مجتمع الدراسة وهم إدارات الشؤون الاكاديمية وعددهم (51) وبلغت نسبة الاستجابة 81% .
- معظم الدراسات المحلية التي تم التطرق لها ركزت أغلبها على عناصر الهدم الخلاق بصورة منفردة وتحديداً الأبحاث المتعلقة بالأداء الأكاديمي في الجامعات وليست رزمة واحدة كما هو الحال في هذا البحث.

الفصل الثالث

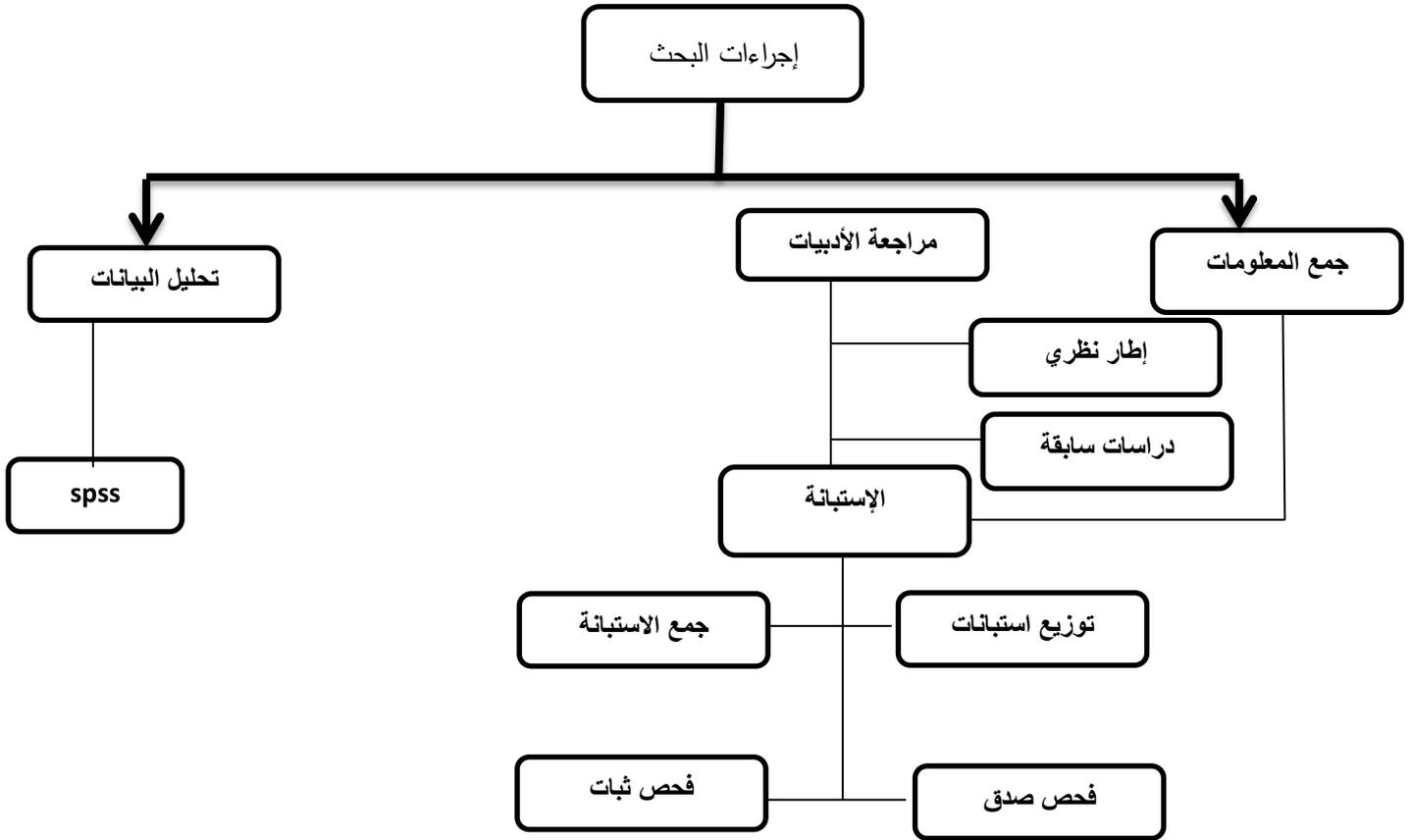
منهجية واجراءات البحث

محتويات الفصل .

أولاً	منهجية البحث
ثانياً	أداة البحث
ثالثاً	صدق أداة البحث
رابعاً	ثبات أداة البحث
خامساً	مجتمع البحث
سادساً	حدود البحث
سابعاً	إجراءات تطبيق البحث
ثامناً	جمع وتحليل بيانات البحث

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية البحث ، وكذلك أداة البحث المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها بالإضافة الى مجتمع وحدود البحث وإجراءات تطبيق البحث بالإضافة الى إجراءات جمع وتحليل بيانات البحث. وفيما يلي إستعراض لهذه الخطوات والاجراءات في الشكل رقم (1.3)



شكل رقم (1.3) منهجية البحث وأدواته ومراحل إعداده
جرد بواسطة الباحث

2.3 منهجية البحث :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة البحث، وذلك لكونها تحتاج لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالاتها والوصول الى نتائج يمكن تعميمها .

3.3 أداة البحث :

إعتمد الباحث في بحثه على الإستبانة في جمع المعلومات ، وتم الإستفادة من رؤية شومبيتر في الهدم الخلاق بعد إجراء تعديلات عليها فأصبحت تضم العناصر التالية بعد التعديل (التفكير الاستراتيجي ، التغيير التنظيمي ، الابداع) وكذلك الاستفادة من نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء ، للمستويات الثلاث للأداء (مستوى المنظمة ، مستوي العمليات و العمل المؤدى) وما يرفقها من أنشطة ومهام للجوانب المنظورة (الأهداف ، التصميم والإدارة) دون تعديل.

وبشكل ثانوي على مراجعات معمقة للدراسات والتجارب العالمية ذات العلاقة بالدراسة من كتب ومراجع وأبحاث ودراسات وأطروحات ، كما هو مبين في الملحق رقم (3) حيث تكونت الإستبانة من جزئين **الجزء الأول :** بيانات أولية عن المبحوثين شملت فقرات تتعلق بالجنس ، الفئة العمرية ، سنوات الخبرة العملية في الجامعة ، المسمى الوظيفي .

الجزء الثاني : يتكون من (117) فقرة موزعة على (4) محاور موضحة في الجدول (1.3)

جدول (1.3) توزيع فقرات الاستبانة على مجالاتها :

الرقم	المجال	عدد الاسئلة
الجزء الاول		
1	بيانات تتعلق بالمبحوثين (بيانات ديموغرافية)	5
الرقم	المجال	عدد الاسئلة
الجزء الثاني		
1	محور التفكير الاستراتيجي ويضم: 1. التفكير المنظم 2. التخطيط الاستراتيجي - الرسالة - الرؤيا - الأهداف - التحليل الإستراتيجي - الخيار الاستراتيجي	24

14	<p>2. محور التغيير التنظيمي ويضم :</p> <p>1. التغيير في الهيكل</p> <p>2. التغيير التنظيمي في الافراد</p> <p>3. التغيير التكنولوجي والتقني في الهيكل التنظيمي</p>	.2
12	<p>3. محور الإبداع .</p> <p>- المسابقات الدراسية</p> <p>- البيئة الجامعية</p> <p>- التحفيز</p> <p>- الابحاث العلمية المنشورة</p> <p>- براءات الإختراع.</p>	.3
67	<p>4. تحسين الاداء وضم المحاور التالية :</p> <p>1. التحسين على مستوى المنظمة ويضم :</p> <p>- أهداف المنظمة</p> <p>- تصميم المنظمة .</p> <p>- إدارة المنظمة .</p> <p>2. التحسين على مستوى العمليات ويضم :</p> <p>- الاهداف العملياتييه.</p> <p>- التصميم العملياتي .</p> <p>- إدارة العمليات</p> <p>3. التحسين على مستوى العمل المؤدى ويضم :</p> <p>- اهداف العمل المؤدى .</p> <p>- تصميم العمل المؤدى .</p> <p>- إدارة العمل المؤدى .</p>	.4
117	المجموع الكلي لأسئلة الاستبانة	

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:
جدول (2.3) : سلم الاجابات (ليكرت الخماسي)

الوصف	الدرجة	الدلالة
لا اتفق مطلقا	1	يدل على درجة استجابة منخفضة جداً
لا اتفق	2	يدل على درجة استجابة منخفضة
لا اعرف	3	يدل على عدم يقين.
اتفق	4	يدل على درجة استجابة مرتفعة.
اتفق تماما	5	يدل على درجة استجابة مرتفعة جدا

4.3 صدق الأداة :

تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال عرضها عند تصميمها المبدئي على مجموعة من المحكمين منهم المتخصص في مجالات الهدم الخلاق وفي مجالات البحث العلمي ، وبلغ عددهم (6) ستة محكمين ، يوضحها الملحق رقم (2) وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الإستبانة من حيث وضوح صياغة كل عبارة ومدى ملائمتها للمحور الذي تنتمي اليه ، والطلب منهم إبداء النصح بإدخال أي تعديلات يرونها مناسبة أو إضافة أية عبارات جديدة لزيادة شمولية الإستبانة، وفي ضوء الملاحظات والتوصيات التي حصل عليها الباحث قام بإجراء التعديلات التي إتفق عليها المحكمين لوضع أداة البحث في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (3) .

5.3 ثبات أداة البحث :

لقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل الفا كرونباخ "Cronbach alpha" ، ويوضح الجدول (3.3) أن معامل الثبات للإستبانة لمجالات الدراسة عالية وكانت(97.8%) لجميع المجالات وهذا يدل على أنه يمكن اعتماد النتائج التي حصل عليها الباحث من التطبيق الميداني للإستبانة .

الفا كرونباخ	مجموع الفقرات
.978	119

جدول (3.3) معامل كرونباخ الفا لقياس ثبات اداة البحث

6.3 مجتمع البحث :

مجتمع البحث (Population of Research)

حدد الباحث مجتمع البحث كاملاً والذي تكون من إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس وعددهم (51) مبحوث.

مستخدماً أسلوب المسح الشامل للمجتمع وهو نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث والمسح الشامل هو عمل إحصائي منظم مبني على أسس علمية، والذي يقوم على مبدأ شمول جزء من المجتمع الإحصائي (عدد من مفرداته أو وحداته). وتختار هذه المفردات في الغالب بإستخدام أحد أساليب المعاينة الإحتمالية، بحيث يمكن تعميم نتائج المسح على المجتمع الإحصائي بمستوى معين من الدقة.

(العزاوي:2008)

وكان مجتمع البحث على النحو التالي:

(رئيس الجامعة ، نائب رئيس الجامعة ، مساعد نائب رئيس الجامعة ، مستشار ، عميد كلية ،مساعد العميد رئيس قسم ،نائب رئيس قسم ، مدير مركز ومدير معهد)
والجداول التالية تبين خصائص مجتمع البحث .

1. جدول رقم(4.3): خصائص مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
14.6%	6	انثى
85.4%	35	ذكر
100%	41	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 85.4% من مجتمع الدراسة ذكور ، بينما الباقي 14.6% إناث من المنطقي ان يزيد عدد الذكور على الإناث بسبب ان عدد الذكور الذين يتولون مناصب ادارية عليا في المنظمات الفلسطينية اكبر من اعداد الإناث . ويعزو الباحث ذلك الى الثقافة السائدة في مجتمعنا بخصوص عمل المرأة ، وربما تكون النسبة هنا " في الجامعة أعلى من غيرها في المنظمات الاخرى الريفية "

2. جدول رقم (5.3) : توزيع مجتمع البحث حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
%17.1	7	34-25
%26.8	11	44-35
%36.6	15	54-45
%19.5	8	64-55
%100	41	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته %36.6 من مجتمع البحث تتراوح اعمارهم بين (45 - 54) عام وهذا مؤشر جيد بان النسبة مرتفعة من جيل الخبرة و الحكمة والتجربة الذين يقودون هذه المؤسسة ، وهناك ايضا ما نسبته %26.8 من جيل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين (35 - 44) عام يأخذون موقع قيادي في الجامعة .

3. جدول رقم (6.3) توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الدرجة العلمية
%4.9	2	بكالوريوس
%22	9	ماجستير
%73.1	30	دكتوراه
%100	41	المجموع

يتضح من الجدول رقم (6.3) ان ما نسبته %4.9 من مجتمع البحث يحملون درجة البكالوريوس ، %22 يحملون درجة الماجستير ، %73.2 يحملون درجة الدكتوراه .

4. جدول رقم (7.3) : توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة العملية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة العملية
%2.4	1	اقل من 5 سنوات
%36.6	15	5 - 10 سنوات
%17.1	7	11 - 15 سنة
%19.5	8	16 - 20 سنة
% 24.4	10	اكثر من 20 عام
%100	41	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7.3) ان ما نسبته 24.4% من مجتمع البحث تجاوزت خبرتهم العشرون عاما ، ومن المنطقي ان تكون هذه النتيجة نظرا لأسبقية تأسيس جامعة القدس مقارنة مع نظيراتها في فلسطين ، وان ما نسبته 36.6% ايضا مضى على عملهم في الجامعة من 5- 10 سنوات هذا يعطي مؤشر لنقل الخبرة والمعرفة من جيل الى آخر.

5.جدول رقم (8.3): توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الموقع الوظيفي
2.4 %	1	رئيس الجامعة
4.9 %	2	نائب رئيس الجامعة
4.9 %	2	مساعد نائب رئيس الجامعة
2.4 %	1	مستشار
26.8 %	11	عميد كلية
7.3 %	3	مساعد العميد
31.7 %	13	رئيس قسم
4.9 %	2	نائب رئيس قسم
12.2 %	5	مدير مركز
2.4 %	1	مدير معهد
100 %	41	المجموع

يتضح من الجدول رقم (8.3) ان ما نسبته 31.7% من مجتمع البحث مساهم الوظيفي رئيس قسم ، بينما 26.8 % مساهم الوظيفي عميد ، وما نسبته 12.2% مساهم الوظيفي مدير مركز ، وقد تساوت النسب المتعلقة بالمسمى الوظيفي لـ نائب رئيس الجامعة ومساعد نائب الرئيس بنسبة 4.9% .

7.3 حدود البحث :

1. الحدود المكانية : جامعة القدس .
2. زمن إجراء الدراسة : الفصل الدراسي الثاني للعام 2016.
3. الحدود الموضوعية : إقتصرت الدراسة على جامعة القدس واختصت بقياس تأثير عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر على الأداء الاكاديمي في جامعة القدس وفق نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء من وجهة نظر إدارات الشؤون الاكاديمية في الجامعة .

6.3 إجراءات تطبيق البحث

إتبع الباحث الاجراءات التالية في تطبيق البحث

1. قام الباحث بإعداد إستبانه لبحث تأثير عناصر الهدم الخلاق على الأداء الأكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.
2. حصل الباحث على خطاب توصية لكليات واقسام الجامعة للتعاون مع للباحث .
3. قام الباحث بزيارة جميع كليات وإدارات واقسام الجامعة بهدف توزيع الاستبانه على ذوي العلاقة من مجتمع البحث
4. تم توزيع الاستبانه على مجتمع البحث المحدد مسبقاً وكان عددهم 51 مبحوث
5. تم جمع الاستبانه من الكليات والإدارات والاقسام وكانت بنسبة إرجاع 80%
6. تم تفرغ البيانات على نماذج الحاسب الآلي وتحليلها.

9.3 جمع وتحليل بيانات البحث :

- بعد جمع البيانات وفرزها وإدخالها الى الحاسوب تم معالجتها إحصائياً بإستخدام نظام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإحصائي ، ومن التحاليل الإحصائية التي تم استخدامها
1. النسب المئوية
 2. فحص ثبات الإستبانه (قياس قوة الترابط والتماسك بين فقرات الاستبانه) باستخدام معامل الفا كرونباخ
 3. إختبارات t Test
 4. إختبار تحليل الإنحدار Regression Analysis بشقيه (البسيط والمتعدد) .

الفصل الرابع

نتائج تحليل البحث ومناقشته :

1.4 مقدمة :

هدف هذا البحث للتعرف الى تأثير عناصر الهدم الخلاق وهي (التفكير الإستراتيجي , التغيير التنظيمي ، الإبداع) على الأداء الاكاديمي في جامعة القدس وفق نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في الجامعة .

ولتحقيق هدف البحث تم تطوير إستبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها ، وبعد عملية جمع الإستبانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ولتفسير نتائج البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية التالية :

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التقدير
5- 4.21	84% فاكث	مرتفع جدا
4.2 - 3.41	من 68% - 84%	مرتفع
3.4 - 2.61	من 52% - 68%	متوسط
2.6 - 1.81	من 36% - 52%	منخفض
اقل من 1.8	اقل من 36%	منخفض جدا

جدول (1.4) المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لتقدير الفقرات

وفي حال تساوي عبارتين أو أكثر من متوسطهما الحسابي على مستوى المحور ككل فانه يتم تقييمهما بناءً على الإنحراف المعياري الاقل .

وجاءت نتائج التحليل المتعلقة بإجابات المبحوثين وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها كما يأتي :

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

1:2:4 السؤال الرئيس :

ما واقع تطبيق عناصر الهدم الخلاق في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الاكاديمية ؟

المحور	شدة الاستجابة	التقدير
التفكير الاستراتيجي	69.57%	مرتفع
التغيير التنظيمي	71.8%	مرتفع
الإبداع	74.12%	مرتفع
التقدير الكلي	71.83%	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (2.4) أن واقع تطبيق عناصر الهدم الخلاق في جامعة القدس جاء بنسبة مئوية (شدة استجابة) بلغت 71.83% ويتقدير مرتفع .

ويتفرع عن السؤال الرئيس مجموعة اسئلة فرعية، وهي :

السؤال الفرعي الاول : ما واقع التفكير الإستراتيجي في جامعة القدس ؟

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد النسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات محور التفكير الإستراتيجي والجدول التالي رقم (3.4) يوضح ذلك :

الجدول (3.4) شدة الاستجابة ودرجة التقدير لفقرات عنصر التفكير الاستراتيجي في جامعة القدس.

" وفق رؤية شومبيتر المعدلة لعنصر التفكير الاستراتيجي "

التقدير	شدة الاستجابة	الفقرة	التسلسل
متوسط	66.8%	دراسة الجامعة للأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.	1
متوسط	65.8%	تتعامل الجامعة مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.	2
مرتفع	80.8%	التفكير المنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.	3
مرتفع	71.2%	الجامعة لديها رؤيا استراتيجية واضحة	4
مرتفع	72.6%	تعلن الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي	5
مرتفع	68.6%	تعلن الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي	6
مرتفع	68.2%	رؤية الجامعة قابلة للقياس	7
متوسط	62.4%	الجامعة لها القدرة على اقناع العاملين على الايمان برؤيتها	8
مرتفع	71.2%	تطمح الجامعة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء	9
مرتفع	68.8%	تقوم الجامعة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	10
مرتفع	73%	تتضمن رسالة الجامعة اهم قيمها.	11
مرتفع	73.6%	لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	12
مرتفع	68.2%	أهداف الجامعة محفزة لمهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء.	13
متوسط	60.4%	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها	14
مرتفع	68.8%	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	15
متوسط	65.3%	يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	16
مرتفع	71.6%	استراتيجية الجامعة تستقرى المستقبل لتطوير الاداء	17
مرتفع	79.6%	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	18
مرتفع	69.2%	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف الى نقاط القوة	19
مرتفع	71.6%	تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها	20

مرتفع	%68.8	تشارك الجامعة ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية	21
مرتفع	%68.8	تتخذ الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية	22
مرتفع	%69.2	لدى الجامعة معايير قياس الأداء لعناصر الخطة الإستراتيجية	23
متوسط	%65.2	تركز الجامعة على ملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	24
مرتفع	%69.57	الدرجة الكلية	

Sig = 0.00 لجميع فقرات عنصر التفكير الاستراتيجي

مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

وقد تبين من الجدول رقم (3.4) ما يلي:

1. بلغت شدة الاستجابة لواقع التفكير الاستراتيجي في جامعة القدس (%69.57) وكانت بتقدير مرتفع .
2. كانت أعلى شدة تأييد (نسبة مئوية) لفقرتي:
 - فقرة (التفكير المنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً) جاءت بنسبة مئوية بلغت %80.8 وبتقدير مرتفع.
 - فقرة (تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل) وجاءت بنسبة مئوية %79.6 وبتقدير مرتفع .
3. ادنى ترتيب لفقرات محور واقع التفكير الاستراتيجي في جامعة القدس هما:
 - فقرة " تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها " حصلت على اقل شدة تأييد بنسبة مئوية بلغت %60.4 وبتقدير كلي متوسط .
 - ويعزو الباحث هذا الضعف في شدة التأييد لهذه الفقرة الى احتمالية ضعف الرقابة والمتابعة من قبل الجهات المختصة في هذا المجال او نتيجة للوضع الإستثنائي غير المستقر للبيئة الخارجية وانعكاساتها على برامج الجامعة .
 - فقرة " الجامعة لها القدرة على اقناع العاملين على الإيمان برويتها " جاءت بنسبة تأييد %62.4 ويعزو الباحث ذلك الى قصور في شرح وتوضيح رؤية الجامعة .

جدول (4.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بعنصر التفكير الاستراتيجي :

" وفق رؤية شومبيتر المعدلة لعنصر التفكير الاستراتيجي "

مقياس الاجابة						فقرات العناصر		المحاور
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		1. التفكير المنظم		1.التفكير الاستراتيجي
%	ت	%	ت	%	ت			
17.1	7	41.5	17	41.5	17	دراسة الجامعة للأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد.		
24.4	10	26.8	11	48.8	20	تتعامل الجامعة مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.		
7.7	4	14.6	6	75.6	31	التفكير المنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.		
16.4%	21	27.6%	34	55.3%	68	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية		
مقياس الاجابة						2. التخطيط الاستراتيجي		رسالة الجامعة
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		رؤية الجامعة		
%	ت	%	ت	%	ت			
21.9	9	12.2	5	65.8	27	الجامعة لديها رؤيا استراتيجية واضحة		
12.2	5	19.5	8	68.3	28	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي		
14.7	6	29.3	12	56.1	23	تعلم الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي		
22	9	19.5	8	58.5	24	رؤية الجامعة قابلة للقياس		
36.5	15	14.7	6	48.8	20	الجامعة لها القدرة على اقناع العاملين على الايمان برؤيتها		
21.4%	44	19.04%	39	59.5%	122	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية		
مقياس الاجابة								
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد				
%	ت	%	ت	%	ت			
19.5	8	9.8	4	70.8	29	تطمح الجامعة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء		
22	9	19.5	8	48.5	24	تقوم الجامعة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة		
9.7	4	24.4	10	65.9	27	تتضمن رسالة الجامعة اهم قيمها .		
17%	21	17.9%	22	61.7%	80	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية		

مقياس الاجابة						3. الاهداف الاستراتيجية
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
17	7	17.1	7	65.9	27	لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها
26.8	11	14.6	6	58.6	24	أهداف الجامعة محفزة لمهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء
39	16	22	9	39	16	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها
19.5	10	14.6	6	61	25	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة
31.7	13	19.5	8	48.8	20	يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها
17.1	7	22	9	60.9	25	استراتيجية الجامعة تستقرى المستقبل لتطوير الاداء
25.1%	64	18.3%	45	55.7%	137	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						4. التحليل الاستراتيجي
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
19.5	8	19.5	8	61	25	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
22	9	17.1	7	61	25	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف الى نقاط القوة .
9.7	4	31.7	13	58.5	24	تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها
17%	21	22.7%	28	60.1%	74	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						5. الخيار الاستراتيجي
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
17	7	29.3	12	53.7	22	تشارك الجامعة ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية
17	7	29.3	12	53.7	22	تتخذ الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية

12.2	5	36.6	15	51.3	21	لدى الجامعة معايير قياس الأداء لعناصر الخطة الإستراتيجية
19.5	8	41.5	17	39.1	16	تركز الجامعة على ملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .
%16.4	27	%34.2	56	%49.4	81	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
%56.95						المتوسط الحسابي للنسب المئوية لفقرات التفكير الاستراتيجي في جامعة القدس جاء بوزن

جدول رقم (4.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بعنصر التفكير الاستراتيجي .

■ السؤال الفرعي الثاني : ما واقع التغيير التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية؟

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد شدة الاستجابة ودرجة التقدير لفقرات عنصر التغيير التنظيمي " وفق رؤية شومبيتر المعدلة لعنصر التغيير التنظيمي "

والجدول التالي رقم (5.4) يوضح ذلك :

التقدير	شدة الاستجابة	الفقرة	التسلسل
متوسط	%64.8	تمتلك الجامعة هيكلاً تنظيمياً مرناً	25
مرتفع	%72	تعمل الجامعة على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل	26
مرتفع	%70.6	تجري الجامعة تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.	27
مرتفع	%74	تتخذ الجامعة إجراءات تساعد على تبادل المعلومات بين العاملين .	28
متوسط	%66.8	تمنح الجامعة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات	29
متوسط	%62.4	هيكل الجامعة مصمم بحيث يساعد على زيادة الاداء مقارنة بالمنافسين	30
مرتفع	%71.6	تعد سياسة التغيير جزءاً من ثقافة الجامعة	31
متوسط	%65.8	تتمتع الجامعة بسياسات تشجيعية للعاملين إزاء مقترحاتهم للتغيير والتطوير	32
متوسط	%64.2	توظف الجامعة جزءاً من موازنتها للتحسين المستمر لأداء العاملين بحسب مقتضيات العمل	33
مرتفع	%76.4	تسعى الجامعة الى توفير هيئة تدريس متخصصة وكفوة	34
مرتفع	%75	تستخدم الجامعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وفق حاجتها	35
مرتفع	%83.4	تقدم الجامعة خدماتها عبر الانترنت	36

مرتفع	81.8%	تقوم الجامعة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للطلاب	37
مرتفع	76.4%	تبتكر الجامعة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية	38
مرتفع	71.8%	الدرجة الكلية	

- Sig = 0.00 لجميع فقرات عنصر التغيير التنظيمي.

- مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

وتبين من الجدول رقم (5.4) ما يلي :

1. بلغت شدة الاستجابة لواقع التغيير التنظيمي في جامعة القدس بلغت 71.8% وبتقدير مرتفع .
 2. أعلى فقرتين لمحور واقع التغيير التنظيمي في جامعة القدس هما:
 - فقرة (تقدم الجامعة خدماتها عبر الانترنت) وبلغت شدة الاستجابة 83.4% وبتقدير مرتفع.
 - فقرة (تقوم الجامعة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للطلاب) وبلغت شدة الاستجابة 81.8% وبتقدير مرتفع .
 3. ادنى ترتيب لفقرات محور واقع التغيير التنظيمي في جامعة القدس هما:
 - فقرة (هيكل الجامعة مصمم بحيث يساعد على زيادة الاداء مقارنة بالمنافسين) حيث بلغت شدة الاستجابة لهذه الفقرة 62.4% بتقدير متوسط .
 - فقرة (توظف الجامعة جزءاً من موازنتها للتحسين المستمر لأداء العاملين بحسب مقتضيات العمل) حيث بلغت شدة الاستجابة لهذه الفقرة 64.2% بتقدير متوسط .
- ويعزو الباحث هذا الضعف لهاتين الفقرتين الى عدم مرونة الهيكل التنظيمي لجامعة القدس للفقرة الاولى وكذلك شح الموارد المالية لدى الجامعة للفقرة الثانية .

جدول (6.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بعنصر التغيير التنظيمي :
 " وفق رؤية شومبيتر المعدلة لعنصر التغيير التنظيمي "

مقياس الإجابة						المحور
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
						1. التغيير في الهيكل
31.7	13	12.2	5	56.1	23	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيمياً مرناً
22	9	7.3	3	70.7	29	تعمل الجامعة على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل
24.4	10	9.8	4	65.9	27	تجري الجامعة تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.
17	7	7.3	3	75.6	31	تتخذ الجامعة إجراءات تساعد على تبادل المعلومات بين العاملين.
22	9	19.5	8	58.5	24	تمنح الجامعة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات
26.9	11	29.3	12	43.9	18	هيكل الجامعة مصمم بحيث يساعد على زيادة الاداء مقارنة بالمنافسين
%24	50	%14.2	35	%61.7	152	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الإجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		2. التغيير في الأفراد
%	ت	%	ت	%	ت	
24.3	10	9.8	4	65.9	27	تعد سياسة التغيير جزءاً من ثقافة الجامعة
36.6	15	7.3	3	56.1	23	تتمتع الجامعة بسياسات تشجيعية للعاملين إزاء مقترحاتهم للتغيير والتطوير
31.7	13	14.6	6	53.6	22	توظف الجامعة جزءاً من موازنتها للتحسين المستمر لأداء العاملين بحسب مقتضيات العمل
14.6	6	14.6	6	70.7	29	تسعى الجامعة الى توفير هيئة تدريس متخصصة وكفوة
%26.8	43	%11.6	19	%61.5	101	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الإجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		3. التغيير التكنولوجي في الهيكل التنظيمي
%	ت	%	ت	%	ت	
17.1	7	7.3	3	75.6	31	تستخدم الجامعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وفق حاجتها

4.9	2	0	0	95.1	39	تقدم الجامعة خدماتها عبر الانترنت
7.3	3	4.9	2	87.8	36	تقوم الجامعة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للطلاب
12.2	5	14.6	6	73.2	30	تبتكر الجامعة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية
%10.4	17	%6.7	11	%82.9	136	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
%68.7						المتوسط الحسابي للنسب المئوية لفقرات التغيير التنظيمي في جامعة القدس جاء بوزن.

جدول رقم (6.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بمحور التغيير التنظيمي وعناصره

▪ السؤال الفرعي الثالث : ما واقع الإبداع في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية؟

" وفق رؤية شومبيتر المعدلة لعنصر الإبداع "

للإجابة على هذا السؤال تم إيجاد النسب المئوية ودرجة التقدير لعنصر الإبداع .

والجدول التالي رقم (7.4) يوضح ذلك :

التقدير	شدة الاستجابة	الفقرة	التسلسل
متوسط	%67.8	المواد التي تدرس للطلاب تنمي الإبداع والتفكير الإبداعي	39
متوسط	%65.8	البيئة الجامعية مهيأة للإبداع	40
مرتفع	%68.2	يوجد تحفيز المبدعين والموهوبين في الجامعة	41
متوسط	%66.2	البيروقراطية حاضرة في جو العمل	42
مرتفع	%80	العمل الجماعي أكثر إنتاجية و إبداع من العمل الفردي	43
مرتفع	%79	كادر او أكثر من الاكاديميين حاصل على جائزة دولية او محلية	44
مرتفع	%77	طالب او اكثر من خريجي الجامعة حاصل على جوائز دولية او محلية	45
مرتفع	%83.8	هناك العديد من الابحاث للجامعة تم نشرها في مجلات عالمية	46
مرتفع	%75.6	تبادر الجامعة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة.	47
مرتفع	%77.4	تشجع الجامعة براءات الاختراع	48
مرتفع	%74.6	تسهم الجامعة في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.	49
مرتفع	%74	تقدم الجامعة افكار جديدة لتطوير العمل بيسر	50
مرتفع	%74.12	الدرجة الكلية	

- Sig = 0.00 لجميع فقرات عنصر الإبداع .

- مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتبين من الجدول رقم (7.4) ما يلي :

1. بلغت شدة الاستجابة لواقع الإبداع في جامعة القدس 74.12% وبتقدير مرتفع .
2. أعلى فترتين لمحور واقع الإبداع في جامعة القدس هما:

- فقرة (هناك العديد من الابحاث للجامعة تم نشرها في مجلات عالمية) وكانت شدة الاستجابة لهذه الفقرة بنسبة مئوية بلغت 83.8% وبتقدير مرتفع .
- ويعزو الباحث هذه النتيجة الى النشاط العلمي المميز الذي يبذله الكادر الاكاديمي في الجامعة وقدرته على إنتاج أبحاث نوعية يمكن تحكيمها ونشرها على مستوى العالم ، وكذلك الى سياسة الجامعة في تشجيع براءات الاختراع والتي حازت على شدة استجابة 77.4% بتقدير مرتفع .
- فقرة (العمل الجماعي أكثر إنتاجية و إبداع من العمل الفردي) وكانت شدة الاستجابة لهذه الفقرة بنسبة مئوية بلغت 80% بتقدير كلي مرتفع .

3. أدنى فترتين لهذا المحور هما:

- فقرة (البيئة الجامعية مهيأة للإبداع) وبلغت شدة الاستجابة 65.8% بتقدير كلي متوسط
- فقرة (البيروقراطية حاضرة في جو العمل) وبلغت شدة الاستجابة 66.2% بتقدير كلي متوسط
- ويعزو الباحث ذلك الى غياب تفويض الصلاحيات من قبل الاداريين وذلك نتاج غياب المرونة في الهيكل التنظيمي والذي يحدد حدود الصلاحيات واليات الاتصال بسهولة ويسر .

جدول (8.4) : نتائج تحليل الفقرات الخاصة بعنصر الإبداع:

" وفق رؤية شومبيتر المعدلة الخاصة بعنصر الإبداع "

مقياس الاجابة						فقرات العناصر	المحور
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد			
%	ت	%	ت	%	ت		3.الابداع
31.7	13	9.8	4	58.5	24	المواد التي تدرس للطلاب تنمي الابداع والتفكير الابداعي	
36.6	15	2.4	1	61	25	البيئة الجامعية مهيأة للإبداع	
29.2	12	9.8	4	61	25	يوجد تحفيز المبدعين والموهوبين في الجامعة	
36.6	15	12.2	5	51.2	21	البيروقراطية حاضرة في جو العمل	
12.2	5	7.3	3	80.5	33	العمل الجماعي أكثر إنتاجية و إبداع من العمل الفردي	
2.4	1	22	9	75.7	31	كادر او أكثر من الاكاديميين حاصل على جائزة دولية او محلية	
2.4	1	34.1	14	63.4	26	طالب او اكثر من خريجي الجامعة حاصل على جوائز دولية او محلية	
4.9	2	12.2	5	83	34	هناك العديد من الابحاث للجامعة تم نشرها في مجلات عالمية	
14.6	6	17.1	7	68.3	28	تبادر الجامعة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة.	
9.7	4	17.1	7	73.1	30	تشجع الجامعة براءات الاختراع	

12.2	5	22	9	65.9	27	تسهم الجامعة في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.
12.2	5	19.5	8	68.3	28	تقدم الجامعة أفكار جديدة لتطوير العمل ببسر
%17	84	15.4	86	%67.49	363	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
		%		%67.49		المتوسط الحسابي للنسب المئوية لفقرات واقع الابداع في جامعة القدس جاء بوزن

جدول (8.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بعنصر الابداع

السؤال الفرعي الرابع

▪ ما هو واقع أداء جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم ايجاد النسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات محور الأداء الحالي لجامعة القدس وفق نموذج روملر و براش لتحسين الأداء والجدول التالي رقم (9.4) يوضح ذلك :

التقدير	شدة الاستجابة	الفقرة	التسلسل
مرتفع	%72.6	تقوم الجامعة بوضع خطط تشغيلية لغرض تحقيق الاهداف	51
مرتفع	%69.2	توظف الجامعة جزءا من موازنتها التشغيلية للتحسين المستمر في اداء الكادر الاكاديمي.	52
مرتفع	%73.6	تشارك الجامعة ذوي العلاقة في وضع الخطة التشغيلية	53
مرتفع	%72.6	أداء الكادر الاكاديمي في الجامعة قابل للقياس	54
مرتفع	%70.6	تطبق الجامعة معايير ومؤشرات واضحة تمكنها من قياس ادائها	55
مرتفع	%69.2	لدى الجامعة معايير قياس الاداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	56
مرتفع	%69.2	تقوم الجامعة بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد بحوث ودراسات علمية واستثمارها بهدف تحسين الاداء	57
مرتفع	%75	تقوم الجامعة بعمل دورات تدريبية للكادر الاكاديمي على أي تغييرات جديدة في العمل بهدف زيادة الانتاجية	58
متوسط	%67.8	لدى الجامعة شبكة من المستشارين الاكاديميين يتم استثمار ابحاثهم في زيادة ايرادات الجامعة	59
مرتفع	%71.2	تقوم الجامعة بمراجعة ادائها بشكل دوري	60
مرتفع	%70.6	يتم استبعاد الافكار غير المفيدة عند مراجعة الاداء	61
مرتفع	%70.2	هناك لجنة مختصة لمراجعة وتقييم الاداء في الجامعة	62

مرتفع	%78.4	الادارة العليا في الجامعة هي المسؤولة عن تقييم ومراجعة الاداء	63
مرتفع	%74	الادارة العليا للجامعة مقتنعة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي ومدى تطور الخطة الاستراتيجية للجامعة	64
مرتفع	%80.8	ثقافة وفلسفة الجامعة تتسجم مع قيم وثقافة المجتمع	65
مرتفع	%79	ثقافة الجامعة تعتبر مفاتيح اساسية للنجاح في نقل رؤية الجامعة الى واقع وهذا ما تهتم به الادارة العليا	66
مرتفع	%75.6	تركز الادارة العليا للجامعة في مجال ادارة التغيير على الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي	67
مرتفع	%75	تعزز الادارة العليا للجامعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى كادرها الاكاديمي .	68
مرتفع	%72	تقوم الجامعة بتقديم منح دراسية كاملة للطلبة المتفوقين في كلياتها	69
مرتفع	%76.4	تسهل الجامعة قيام الطلاب بإجراء بحوث علمية	70
مرتفع	%75.6	مكتبة الجامعة تحتوي على كتب حديثة الاصدار	71
متوسط	%67.8	تستثمر الجامعة اموالا في تدريب وتطوير طلابها	72
متوسط	%67.8	تقدم الجامعة نتائج دراساتها العلمية لرجال الاعمال والمستثمرين	73
مرتفع	%71.2	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار مقترحات رجال الاعمال	74
مرتفع	%73.6	توجه الجامعة طلابها الى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل	75
مرتفع	%68.2	تتشدد الجامعة في انظمة وقوانين التوظيف لديها	76
مرتفع	%72.6	تصميم الانظمة في الجامعة مرنة وتستوعب الاعمال التفصيلية	77
مرتفع	%72.6	تحدد الجامعة الانشطة والمهام التي تضمن تنفيذ اهدافها لتحسين الاداء	78
مرتفع	%72.6	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة	79
مرتفع	%77.4	تقوم الجامعة بتكوين الوحدات الإدارية التي تتولى القيام بالأنشطة والمهام	80
مرتفع	%76.4	تقوم الجامعة بتحديد طبيعة عمل كل وحدة ومهامها وواجباتها	81
مرتفع	%68.2	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى محددة من خلال لوائح مكتوبة	82
مرتفع	%73	سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تغيير	83
مرتفع	%75.6	من سياسات الجامعة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير	84
مرتفع	%76	تهدف ادارة التغيير في الجامعة الى اجراء تحسينات جوهرية في العمل	85
متوسط	%64.8	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة	86
متوسط	%67.8	تخصص الجامعة جزءاً من موازنتها للتحسين وتطوير .	87
مرتفع	%78.4	تحرص الجامعة على التنوع في أساليب التدريس	88

مرتفع	%73.6	تركز الجامعة في مجالات إدارة التغيير على تنمية وتطوير العاملين	89
مرتفع جدا	%86.2	توجد فروق فردية واضحة في اداء العاملين في الجامعة	90
متوسط	%60.8	تقوم الجامعة بتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	91
مرتفع	%73	تعتمد ادارة الجامعة على اسناد وظائف اضافية للكادر الاكاديمي	92
متوسط	%66.8	تقوم الجامعة باطلاع العاملين على مقاييس الاداء الخاصة بها	93
متوسط	%58.4	تعمل الجامعة على ايجاد توازن بين الحوافز والاداء	94
متوسط	%64.8	تعتبر الجامعة ان الاداء مقياس رئيس لإجراء التغييرات	95
مرتفع	%79	يرتقي اداء العاملين في الجامعة مع مرور الوقت(الخبرة وتراكم المعرفة)	96
مرتفع	%68.6	يحرص العاملون في الجامعة على وضع خطة بصورة فردية لإنجاز مهامهم	97
مرتفع	%69.6	تعتمد ادارة الجامعة على اسلوب الادارة بالأهداف لوضع الخطط الفردية موضع التنفيذ	98
مرتفع	%73.6	يحرص العاملون في الجامعة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية بشكل فردي	99
مرتفع	%75.6	يحرص العاملون في الجامعة على فتح قنوات اتصال خارجية لرفع كفاءتهم	100
مرتفع	%76	تقوم الجامعة بتنظيم المهام من خلال تحديد الادوار المهمة والمسئوليات للعاملين	101
مرتفع	%73.6	الآلية الرسمية التي يتم من خلالها يتم إدارة الجامعة تكون من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.	102
مرتفع	%71.2	الادوار المهمة والمسئوليات تسند لأشخاص محددين دون غيرهم	103
مرتفع	%80.8	اسناد الجامعة للمسئوليات والمهام يحسن من الاداء الوظيفي للعاملين	104
مرتفع	%70.2	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العاملين لديها بشتى الطرق الحديثة	105
مرتفع	%76	العاملون في الجامعة حريصون على اكساب انفسهم مزيداً من المهارات والتدريب	106
مرتفع	%73.6	تحرص الجامعة على توفير الادوات والمعدات (تكنولوجيا ، وسائل ..) بهدف تحسين مهارات العاملين	107
مرتفع	%68.6	تقوم الجامعة بمراجعة شاملة لخطةها بناء على نتائجها السنوي	108
مرتفع	%68.6	تكون النتائج عامل اساسي في احداث التغيير في هيكل الجامعة	109
مرتفع	%71.6	النتائج التي تحققتها الجامعة تؤهلها للمنافسة عربياً	110
مرتفع	%71.2	هناك متابعة مستمرة للتطوير والتغيير بناء على النتائج	111
مرتفع	%69.2	تقوم الجامعة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير مع العاملين بهدف الحصول على دعمهم .	112

متوسط	%67.8	توفر الجامعة الموارد و الدعم اللازمين لمتطلبات التغيير	113
مرتفع	%73	الافكار الخلاقة والابداعية تلاقي كل الدعم من قبل الجامعة	114
مرتفع	%72.6	تحرص الجامعة على تقديم الدعم لرأي العاملين من خلال التغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة	115
مرتفع	%68.6	يوجد نظام متكامل في الجامعة لدعم اتخاذ القرار وتقويم الاداء والانجازات	116
مرتفع	%74.6	الجامعة تقوم بدعم وتنمية الموارد البشرية والمالية	117
مرتفع	%72.29	الدرجة الكلية	

Sig = 0.00 لجميع فقرات محور واقع الأداء الاكاديمي .

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

يتبين من الجدول رقم (9.4) ما يلي :

1. الدرجة الكلية لواقع الأداء الاكاديمي في جامعة القدس جاء بوزن كلي بلغ %72.29 وبتقدير مرتفع .
2. أعلى فقرتين لمحور واقع الابداع في جامعة القدس هما:

- فقرة (توجد فروق فردية واضحة في أداء العاملين في الجامعة) وبلغت شدة الاستجابة لهذه الفقرة %86.2 وبتقدير مرتفع جداً .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى درجة اهتمام الاكاديمي بتطوير نفسه ودرجة مواكبته لكل التطورات في الوسائل والاساليب الحديثة ، وكذلك مدى استفادته من الوسائل والمعدات التكنولوجية التي تقدمها الجامعة بهدف تحسين الأداء ، بالإضافة الى التفاوت في قدرة الاكاديميين على فتح قنوات علمية خارجية تتعكس ايجاباً على الأداء.

- تساوت فقرتي (ثقافة وفلسفة الجامعة تتسجم مع قيم وثقافة المجتمع و اسناد الجامعة للمسئوليات والمهام يحسن من الاداء الوظيفي للعاملين) وكانت شدة الاستجابة لهما %80.8 بتقدير كلي مرتفع . ويعزو الباحث ذلك الى:

- الفقرة الاولى : (ثقافة وفلسفة الجامعة تتسجم مع قيم وثقافة المجتمع)

ان الجامعة تتماشى مع الثقافة والقيم السائدة في مجتمعنا وتحافظ عليها رغم الانفتاح على العالم الخارجي (العولمة) .

- الفقرة الثانية: (اسناد الجامعة للمسئوليات والمهام يحسن من الاداء الوظيفي للعاملين)

أكدت لنا انه ومن الضرورة بمكان تحديد المهمة التي يكلف بها الكادر الاكاديمي لما في ذلك من تأثير ايجابي على تحسين الأداء وفق رأي مجتمع الدراسة.

3. أدنى فقرتين لهذا المحور هما:

- فقرة (تعمل الجامعة على ايجاد توازن بين الحوافز والأداء) وبلغت شدة الاستجابة (58.4%) بتقدير كلي متوسط.

يعزو الباحث انخفاض شدة الاستجابة لهذه الفقرة الى خلل في النظام او الالية التي تنظم العلاقة بين الاداء والحوافز .

- فقرة (تعتبر الجامعة ان الاداء مقياس رئيس لإجراء التغييرات) وبلغت شدة الاستجابة لهذه الفقرة 64.8% بتقدير كلي متوسط .

ويعزو الباحث هذا الانخفاض الى اعتماد مقاييس أخرى غير الاداء من اجل إحداث تغييرات تنظيمية في الجامعة وليس فقط الأداء.

- فقرة (توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة) حيث بلغت شدة الاستجابة لهذه الفقرة ايضاً 64.8% .

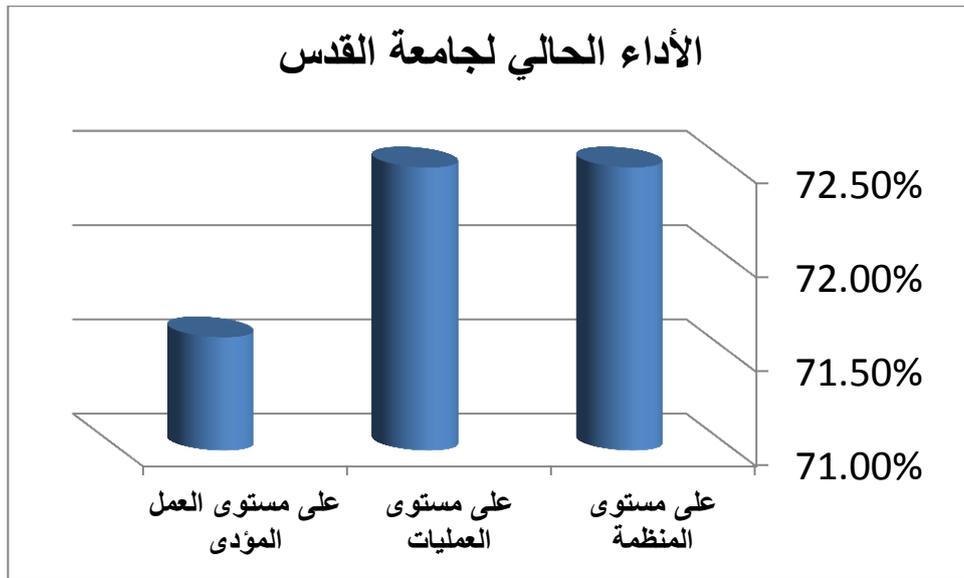
ويعزو الباحث هذا الانخفاض الى عدم اطلاع جميع الكادر الاكاديمي من مجتمع الدراسة على الخطة الاستراتيجية للجامعة .

2:2:4 السؤال الرئيس الثاني:

ما واقع أداء جامعة القدس على المستويات الثلاث للجامعة وفق نموذج روملر وبراش؟

الأداء	على مستوى المنظمة	على مستوى العمليات	على مستوى العمل المؤدى
الوسط الحسابي	3.634	3.627	3.582
النسبة المئوية	%72.8	%72.4	%71.6
التقدير	مرتفع	مرتفع	مرتفع

جدول رقم (10.4) يبين واقع الأداء الحالي لجامعة القدس وفق نموذج روملر وبراش للمستويات الثلاث .



شكل رقم (1.4)

الاداء الحالي لجامعة القدس

يتبين من الجدول رقم (10.4) ما يلي :

1. واقع الأداء الاكاديمي على مستوى جامعة القدس بلغ نسبة 72.8% وهو بتقدير مرتفع .
 2. واقع الأداء الاكاديمي على مستوى العمليات لجامعة القدس بلغ نسبة 72.4% وهو بتقدير مرتفع .
 3. واقع الأداء الاكاديمي على مستوى العمل المؤدى بلغ نسبة 71.6% وهو بتقدير مرتفع .
- بصفة عامة يتبين أن واقع الأداء على مستوى جامعة القدس مرتفع .

جدول (11.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بمحور تحسين الأداء وفق نموذج روملر وبراش .

مقياس الاجابة						فقرات العناصر	المحور	
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد				
%	ت	%	ت	%	ت	1. اهداف الجامعة أ. خطط التشغيل	4.تحسين الأداء A- على مستوى الجامعة	
9.8	4	24.4	10	65.9	27			تقوم الجامعة بوضع خطط تشغيلية لغرض تحقيق الاهداف
17.1	7	24.4	10	58.5	24			توظف الجامعة جزءا من موازنتها التشغيلية للتحسين المستمر في اداء الكادر الاكاديمي.
9.8	4	24.4	10	65.9	27			تشارك الجامعة ذوي العلاقة في وضع الخطة التشغيلية
12.2%	20	20.7%	34	63.4%	118			مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية

مقياس الاجابة						ب. المقاييس
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
14.6	6	14.6	6	70.7	29	أداء الكادر الاكاديمي في الجامعة قابل للقياس
22.0	9	14.6	6	63.4	26	تطبق الجامعة معايير ومؤشرات واضحة تمكنها من قياس ادائها
14.6	6	34.1	14	51.3	21	لدى الجامعة معايير قياس الاداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية
17%	21	21.1%	26	61.8%	76	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						2. تصميم الجامعة
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
19.5	8	24.4	10	56.1	23	تقوم الجامعة بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد بحوث ودراسات علمية واستثمارها بهدف تحسين الأداء.
9.8	4	22	9	68.3	28	تقوم الجامعة بعمل دورات تدريبية للكادر الاكاديمي على أي تغييرات جديدة في العمل بهدف زيادة الانتاجية
19.5	8	31.7	13	48.8	20	لدى الجامعة شبكة من المستشارين الاكاديميين يتم استثمار ابحاثهم في زيادة ايرادات الجامعة
16.2%	20	26%	32	57.7%	71	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						3. إدارة الجامعة أ. مراجعة الأداء بهدف التحسين
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كاملة		يؤيد		
%	ت	%	ت	%	ت	
9.8	4	31.7	13	58.5	24	تقوم الجامعة بمراجعة ادائها بشكل دوري
12.2	5	31.7	13	56.1	23	يتم استبعاد الافكار غير المفيدة عند مراجعة الاداء
9.8	4	36.6	15	53.6	22	هناك لجنة مختصة لمراجعة وتقييم الاداء في الجامعة
4.9	2	17.1	7	78	32	الادارة العليا في الجامعة هي المسؤولة عن تقييم ومراجعة الاداء
7.3	3	29.3	12	63.4	26	الادارة العليا للجامعة مقتنعة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي ومدى تطور

الخطة الاستراتيجية للجامعة						
7.3	3	14.6	6	78.1	32	ثقافة وفلسفة الجامعة تتسجم مع قيم وثقافة المجتمع
7.3	3	14.6	6	78.1	32	ثقافة الجامعة تعتبر مفاتيح اساسية للنجاح في نقل رؤية الجامعة الى واقع وهذا ما تهتم به الادارة العليا
4.9	2	26.8	11	68.3	28	تركز الادارة العليا للجامعة في مجال ادارة التغيير على الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي
17.1	7	14.6	6	68.3	28	تعزز الادارة العليا للجامعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى كادرها الاكاديمي
%8.9	33	%24.1	89	%66.9	247	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كاملة		يؤيد		1. الاهداف العملية أ. متطلبات الطلاب
%	ت	%	ت	%	ت	
19.5	8	19.5	8	61	25	تقوم الجامعة بتقديم منح دراسية كاملة للطلبة المتفوقين في كلياتها
14.6	6	9.8	4	75.6	31	تسهل الجامعة قيام الطلاب بإجراء بحوث علمية
17	7	7.3	3	75.6	31	مكتبة الجامعة تحتوي على كتب حديثة الاصدار
24.4	10	22.0	9	53.7	22	تستثمر الجامعة اموالا في تدريب وتطوير طلابها
%18.8	31	%14.6	23	%66.5	109	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كاملة		يؤيد		ب. متطلبات رجال الاعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
12.2	5	46.3	19	41.5	17	تقدم الجامعة نتائج دراساتها العلمية لرجال الاعمال والمستثمرين
9.8	4	36.6	15	53.7	22	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار مقترحات رجال الاعمال
17.1	7	14.6	6	68.3	28	توجه الجامعة طلابها الى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل
%13	16	%32.5	40	%54.5	67	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		2. التصميم العملي أ. تصميم النظم
%	ت	%	ت	%	ت	
21.9	9	22.0	9	56.1	23	انظمة وقوانين التوظيف في الجامعة صارمة

B. تحسين الاداء على مستوى العمليات

14.6	6	22.0	9	63.4	26	تصميم الانظمة في الجامعة مرنة وتستوعب الاعمال التفصيلية
12.2	5	22.0	9	65.9	27	تحدد الجامعة الانشطة والمهام التي تضمن تنفيذ اهدافها لتحسين الاداء
9.7	4	29.3	12	60.9	25	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة
%14.6	24	%23.8	39	%61.5	101	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		ب. تصميم مساحة العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
4.9	2	12.2	5	83	34	تقوم الجامعة بتكوين الوحدات الإدارية التي تتولى القيام بالأنشطة والمهام
4.9	2	22.0	9	73.1	30	تقوم الجامعة بتحديد طبيعة عمل كل وحدة ومهامها وواجباتها
22.0	9	19.5	8	58.6	24	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى محددة من خلال لوائح مكتوبة
%10.6	13	%17.9	22	%71.5	88	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		3. إدارة العمليات أ. إدارة العملية
%	ت	%	ت	%	ت	
19.5	8	9.8	4	70.7	29	سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تغيير
43.9	28	48.8	20	7.3	3	من سياسات الجامعة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير
12.2	5	12.2	5	75.6	31	تهدف ادارة التغيير في الجامعة الى اجراء تحسينات جوهرية في العمل
%25.2	41	%23.6	29	%51.2	63	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		ب. التحسين المستمر
%	ت	%	ت	%	ت	
21.9	9	34.1	14	43.9	18	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة

17.1	7	31.7	13	51.2	21	تخصص الجامعة جزءاً من موازنتها للتحسين وتطوير .	
7.3	3	12.2	5	80.5	33	تحرص الجامعة على التنوع في أساليب التدريس	
12.2	5	22.0	9	65.8	27	تركز الجامعة في مجالات إدارة التغيير على تنمية وتطوير العاملين	
%14.6	24	%25	41	%60.3	99	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية	
مقياس الاجابة							
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		1. أهداف العمل المؤدى أ. مواصفات الوظيفة	C. تحسين الاداء على مستوى العمل المؤدى
%	ت	%	ت	%	ت		
2.4	1	12.2	5	85.4	35	توجد فروق فردية واضحة في اداء العاملين في الجامعة	
34.2	14	22.0	9	43.9	18	تقوم الجامعة بتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة	
12.2	5	19.5	8	68.3	28	تعتمد ادارة الجامعة على اسناد وظائف اضافية للكادر الاكاديمي	
%12.2	20	%17.9	22	%65.8	81	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية	
مقياس الاجابة							
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		ب. مقاييس الأداء	
%	ت	%	ت	%	ت		
19.5	8	24.4	10	56.1	23	تقوم الجامعة باطلاع العاملين على مقاييس الاداء الخاصة بها	
46.4	19	17.1	7	36.6	15	تعمل الجامعة على ايجاد توازن بين الحوافز والاداء	
29.3	12	19.5	8	51.2	21	تعتبر الجامعة ان الاداء مقياساً رئيساً لإجراء التغييرات	
7.3	3	12.2	5	80.5	23	يرتقي اداء العاملين في الجامعة مع مرور الوقت	
%25.6	42	%18.3	30	%56.1	82	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية	
مقياس الاجابة							
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		ج. خطط التنمية الفردية	
%	ت	%	ت	%	ت		
26.8	11	14.6	6	58.5	24	يحرص العاملون في الجامعة على وضع خطة بصورة فردية لإنجاز مهامهم	

17.1	7	26.8	11	56.1	23	تعتمد ادارة الجامعة على اسلوب الادارة بالأهداف لوضع الخطط الفردية موضع التنفيذ
12.2	5	19.5	8	68.3	28	يحرص العاملون في الجامعة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية بشكل فردي
7.3	3	22.0	9	70.7	29	يحرص العاملون في الجامعة على فتح قنوات اتصال خارجية لرفع كفاءتهم
%15.8	26	%20.7	34	%63.4	104	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		2.تصميم العمل المؤدى أ. الادوار والمسئوليات
%	ت	%	ت	%	ت	
7.3	3	14.6	6	78.1	32	تقوم الجامعة بتنظيم المهام من خلال تحديد الادوار المهمة والمسئوليات للعاملين
9.8	4	24.4	10	65.9	27	الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة الجامعة تكون من خلال تحديد خطوط الاتصال بين الرئيس والمرؤوس .
19.5	8	22.0	9	58.5	24	الادوار المهمة والمسئوليات تسند لأشخاص محددون دون غيرهم
7.3	3	9.8	4	83	34	اسناد الجامعة للمسئوليات والمهام يحسن من الاداء الوظيفي للعاملين
%10.9	18	%17.7	29	%71.3	117	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		ب. متطلبات المهارة والادوات والتدريب
%	ت	%	ت	%	ت	
17.1	7	22.0	9	61	25	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العاملين لديها بشتى الطرق الحديثة
9.8	4	12.2	5	78	32	العاملون في الجامعة حريصون على اكتساب انفسهم مزيداً من المهارات والتدريب
14.6	6	7.4	3	78	32	تحرص الجامعة على توفير الادوات (تكنولوجيا ، وسائل ..) بهدف تحسين مهارات العاملين
%13.8	17	%13.8	17	%72.3	89	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						

لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		3. إدارة العمل المؤدى أ. ردود الفعل على الأداء والنتائج
%	ت	%	ت	%	ت	
17.1	7	26.8	11	56.1	23	تقوم الجامعة بمراجعة شاملة لخطتها بناء على نتائجها السنوي
17.1	7	26.8	11	56.1	23	تكون النتائج عامل اساسي في احداث التغيير في هيكل الجامعة
17	7	14.6	6	68.3	28	النتائج التي تحققها الجامعة تؤهلها للمنافسة عربياً
12.2	5	34.1	14	53.6	22	هناك متابعة مستمرة للتطوير والتغيير بناء على النتائج
%15.8	26	%25.5	42	%58.5		مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
مقياس الاجابة						
لا يؤيد		ليس لديه معرفة كافية		يؤيد		ب. الدعم
%	ت	%	ت	%	ت	
14.6	6	26.8	11	58.6	24	تقوم الجامعة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير مع العاملين بهدف الحصول على دعمهم
19.5	8	29.3	12	51.2	21	توفر الجامعة الموارد و الدعم اللازمين لمتطلبات التغيير
19.5	8	7.3	3	73.1	30	الافكار الخلاقة والابداعية تلاقي كل الدعم من قبل الجامعة
14.6	6	19.5	8	65.8	27	تحرص الجامعة على تقديم الدعم لرأي العاملين من خلال التغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة
19.5	8	24.4	10	56.1	23	يوجد نظام متكامل في الجامعة لدعم اتخاذ القرار وتقييم الاداء والانجازات
12.2	5	12.2	5	75.6	31	الجامعة تقوم بدعم وتنمية الموارد البشرية
%16.6	41	19.9	49	%63.4	156	مجموع التكرارات والمتوسط الحسابي للنسب المئوية
%64.7						المتوسط الحسابي للنسب المئوية لفقرات واقع الأداء الاكاديمي في جامعة القدس جاء بوزن

جدول (11.4) نتائج تحليل الفقرات الخاصة بتغيير تحسين الأداء

3:2:4 السؤال الرئيس الثالث: ما تأثيرات مستوى تطبيق عناصر الهدم الخلاق في الأداء من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس؟
لمعرفة المجالات الأكثر تأثيراً على الأداء في جامعة القدس تم استخدام معامل التحديد (R^2) وكانت النتائج كما يلي

التسلسل	المجال	المعامل المعياري	التصنيف
1.	التفكير الاستراتيجي	0.210	العامل الأقل تأثيراً
2.	التغيير التنظيمي	0.215	العامل الثاني في التأثير
3.	الإبداع	0.228	أكثر العوامل تأثيراً على تقييم الاداء

جدول رقم (12.4) : المجالات الأكثر تأثيراً على واقع الأداء في جامعة القدس

يتبين من الجدول رقم (12.4)

1. ان عنصر الإبداع هو الأكثر تأثيراً على واقع الأداء بدلالة المعامل المعياري 0.228
2. يليه عنصر التغيير التنظيمي بدلالة المعامل المعياري 0.215
3. التفكير الاستراتيجي وهو العنصر الأقل تأثيراً من بين محاور الهدم الخلاق على الاداء بدلالة المعامل المعياري 0.210 .

3:4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1:3:4 الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر الهدم الخلاق و أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.
ومن أجل اختبار هذه الفرضية , تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط, والجدول رقم (13.4) يوضح نتائج هذا التحليل .

نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق و أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) t	الخطأ المعياري S.E	المعامل المعياري	معامل Beta	النموذج
0.001	3.513	----	0.316	1.112	ثابت الانحدار
0.000	8.011	0.789	0.087	0.695	الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق
معامل الارتباط بيرسون $R=0.789$ sig.=0.000			،	معامل التحديد $(R^2)=0.622$ قيمة $(F_ANOVA)=64.178$	

المتغير التابع: الأداء الأكاديمي في جامعة القدس.

جدول رقم (13.4): نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق

و الأداء الأكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.

يلاحظ من نتائج الجدول (13.4) بأن قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) وكذلك قيمة ت المقابلة لمعامل المتغير المستقل دالة إحصائياً (قيمة ت = 8.011) مستوى الدلالة $0.05 > 0.000$ (قيمة معامل المتغير المستقل $Beta = 0.695$)، كما أن معامل التحديد $(R^2)=0.622$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن التغير في الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق قادر على تفسير (62.2%) من التغير في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار،

ويستنتج مما سبق بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق وأداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية،

كما نستنتج بأن العلاقة بين المتغيرين طردية (معامل بيرسون $=0.789$) مما يدل على أن زيادة تطبيق أو ممارسة عناصر الهدم الخلاق يؤدي إلى تحسن الأداء الأكاديمي في جامعة القدس .
ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتفكير الاستراتيجي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتغيير التنظيمي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .

الفرضية الثالثة : يوجد تأثير ذو إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .

و من أجل إختبار الفرضيات الفرعية السابقة،

- تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) والذي يستخدم في حالة وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF	معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF
التفكير الاستراتيجي	0.210	0.029	52.642	0.000	80.78	3.22
التغيير التنظيمي	0.215	0.039	30.389	0.000	83.91	2.96
الإبداع	0.228	0.039	34.981	0.000	55.62	1.91
معامل التحديد (R^2) = 0.687 ، قيمة (F_ANOVA) = 20.750 ، sig.=0.000						

المتغير التابع: الأداء الأكاديمي في جامعة القدس.

جدول رقم (14.4) : نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن :

- قيمة ف (F_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) .
- معاملات تضخم التباين أصبحت ملائمة بعد التجسير (معاملات تضخم التباين الملائمة أقل من 10) مما يدل على حل مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة و ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة .
- معامل التحديد (R^2) = 0.687 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 68.7% وباقى التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص

1:3:4 الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الأولى :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس (مستوى الدلالة= $0.05 > 0.000$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين التفكير الإستراتيجي و الأداء الأكاديمي بمعنى أنه كلما تم تفعيل عناصر التفكير الإستراتيجي تحسن الأداء الأكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس .

الفرضية الثانية :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس . (مستوى الدلالة = $0.05 > 0.000$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين التغيير التنظيمي و الأداء الأكاديمي في جامعة القدس . حيث تفسر هذه العلاقة بأن إجراء تحسينات أو تعديلات تنظيمية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة الأداء الأكاديمي من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس . عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى.

الفرضية الثالثة :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس.

من الجدول السابق يستنتج قبول الفرضية السابقة مما يدل على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس (مستوى الدلالة= $0.05 > 0.000$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة طردية بين الإبداع و الأداء الأكاديمي في جامعة القدس حيث تفسر هذه العلاقة بأن نهج الإبداع يؤدي إلى تطور في الأداء الأكاديمي في جامعة القدس من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية ، عند ثبات باقي المتغيرات الأخرى.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات	
1.	نتائج البحث
2.	توصيات البحث
3.	الدراسات المقترحة

مقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث، وكذلك التوصيات المقترحة في ضوء النتائج والتي قد تساعد تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة القدس لمواجهة التغيير السريع في البيئة الخارجية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم والمحافظة على الميزة التنافسية لها بين الجامعات.

1:5 نتائج البحث:

بالإستناد لتفسير وتحليل النتائج، والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي :

1:1:5 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الدرجة الكلية لعناصر الهدم الخلاق و أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس بوزن نسبي 68.7% وهو بدرجة مرتفعة .

- هذا يعني أن هناك علاقة طردية بين تفعيل عناصر الهدم الخلاق وتحسين الأداء الأكاديمي في جامعة القدس .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كسبة 2015) والتي هدفت للتعرف على دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني بمحافظة غزة وجاءت بوزن نسبي (59.84%) وهو بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة طردية ايجابية بين ادارة الهدم الخلاق وبين تحسين جودة الخدمات في القطاع الحكومي الفلسطيني.

كما وتتفق هذه النتيجة مع سلسلة أبحاث للدوري (2003،2004،2008) والمتعلقة بإمكانية اعتماد الهدم الخلاق كنموذج إبداعي في المنظمات العربية .

وقد اتفقت هذه النتيجة ايضا مع دراسة (الطراونة، الصرايرة 2012) بعنوان " واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية " حيث توصل الباحثان الى نتيجة مفادها انه ومن خلال مدخل الهدم الخلاق يتم تبني واعتماد افكار ابداعية جديدة تمكن منظمات الاعمال من مواجهة التحديات ليضمن لها التطور والبقاء .

1:1:1:5 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي في أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس،

وهذه النتيجة تؤكد على واقع التفكير الإستراتيجي لدى إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس حيث بلغت شدة الاستجابة 69.57% وبتقدير مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العشي (2013) والتي جاءت بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة وكانت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا.

كما وافقت هذه النتيجة مع دراسة نافع (2006) بعنوان : "العلاقة بين الابتكار والتفكير الاستراتيجي في مؤسسات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة." حيث كانت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الابتكار والتفكير الاستراتيجي .

وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية :

■ **التفكير المنظم :**

تنتهج الجامعة اسلوب التفكير المنظم لتشخيص و رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً حيث بلغت شدة الاستجابة لهذه الفقرة 80.8% ، بمتوسط حسابي تكراري 75.6% .

■ **رؤية الجامعة :**

الجامعة لديها رؤيا استراتيجية واضحة حيث بلغت شدة الاستجابة 71.2% ، بمتوسط حسابي تكراري 65.8%

تعلن الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي حيث بلغت شدة الاستجابة 72.6% ، بمتوسط حسابي تكراري بلغ 68.3%

تعلن الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي حيث بلغت شدة الاستجابة 68.6%، بمتوسط حسابي تكراري بلغ 56.1% .

رؤية الجامعة قابلة للقياس حيث بلغت شدة الاستجابة 68.2% ، بمتوسط حسابي تكراري 58.5% .

■ **رسالة الجامعة :**

تطمح الجامعة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء حيث بلغت شدة الاستجابة 71.2% ، بمتوسط حسابي تكراري 70.8% .

تقوم الجامعة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة حيث بلغت شدة الاستجابة 68.8% ، بمتوسط حسابي تكراري 48.5% .

تتضمن رسالة الجامعة اهم قيمها حيث بلغت شدة الاستجابة 73.0% بمتوسط حسابي تكراري 65.9%

■ **اهداف الجامعة :**

- لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها حيث بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 65.9%

- أهداف الجامعة محفزة لمهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء حيث بلغت شدة الاستجابة 68.2% ، بمتوسط تكراري 58.6% .

- تتسم أهداف الجامعة بالمرونة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة حيث بلغت شدة الاستجابة 68.8%، بمتوسط تكراري 61% .

- تحدد الجامعة الأنشطة والمهام التي تضمن تنفيذ اهدافها لتحسين الاداء حيث بلغت شدة الاستجابة 72.6% ، بمتوسط تكراري 65.9% .

■ استراتيجية الجامعة :

- استراتيجية الجامعة تستقرى المستقبل لتطوير الاداء حيث بلغت شدة الاستجابة 71.6%، بمتوسط تكراري 60.9% .

- تشارك الجامعة ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية حيث بلغت شدة الاستجابة 68.8% ، بمتوسط تكراري 53.7% .

- تتخذ الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة حيث بلغت شدة الاستجابة 68.8%، بمتوسط تكراري 53.7% .

- لدى الجامعة معايير قياس الأداء لعناصر الخطة الإستراتيجية حيث بلغت شدة الاستجابة 69.2%، بمتوسط تكراري 51.7% .

- تقوم الجامعة بمراجعة شاملة لخطةها بناءا على نتائجها السنوية حيث بلغت شدة الاستجابة 68.6%، بمتوسط تكراري 56.1% .

- لدى الجامعة معايير قياس الاداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية بلغت شدة الاستجابة 69.2%، بمتوسط تكراري 51.3%

■ البيئة الداخلية والخارجية للجامعة :

- تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل حيث بلغت شدة الاستجابة 79.6%، بمتوسط تكراري 61.0% .

- تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف الى نقاط القوة حيث بلغت شدة الاستجابة 69.2%، بمتوسط تكراري 61.0% .

- تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها حيث بلغت شدة الاستجابة 71.6%، بمتوسط تكراري 58.5% .

2:1:1:5 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغيير التنظيمي في أداء إدارات الشؤون الاكاديمية في جامعة القدس .

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (شقورة 2012) والتي أكدت وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين جميع اساليب ادارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الابداع الاداري ودرجته الكلية .

وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (اللوحي والفرا: 2007) بعنوان " تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية واثره على الكفاءة الادارية " والتي اظهرت نتائجها " ان الخلل في الهياكل التنظيمية له بالغ الاثر على الاداء .

وأيضاً اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق 2006) والتي أكدت ان ملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المؤسسة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية :

■ **هيكل الجامعة :**

- تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي مرن حيث بلغت شدة الاستجابة 64.8% ، بمتوسط تكراري 56.1% .
- تجري الجامعة تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هياكلها التنظيمية حيث بلغت شدة الاستجابة 70.6%، بمتوسط تكراري 65.9% .
- تكون النتائج عامل اساسي في احداث التغيير في هيكل الجامعة حيث بلغت الاستجابة 68.6%، بمتوسط تكراري 56.1% .
- هيكل الجامعة مصمم بحيث يساعد على زيادة الاداء مقارنة بالمنافسين حيث بلغت شدة الاستجابة 62.4% ، بمتوسط تكراري 43.9% .
- **اللوائح الداخلية " الانظمة والقوانين " :**
- تعمل الجامعة على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل حيث بلغت شدة الاستجابة 72%، بمتوسط تكراري 70.7% .
- تتخذ الجامعة إجراءات تساعد على تبادل المعلومات بين العاملين حيث بلغت شدة الاستجابة 74%، بمتوسط تكراري 75.6% .
- تصميم الانظمة في الجامعة مرنة وتستوعب الاعمال التفصيلية حيث بلغت شدة الاستجابة 72.6%، بمتوسط تكراري 63.4% .
- تنتشدد الجامعة في انظمة وقوانين التوظيف لديها حيث بلغت شدة الاستجابة 68.2%، بمتوسط تكراري 56.1% .
- الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة حيث بلغت شدة الاستجابة 72.6%، بمتوسط تكراري 60.9% .
- الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة الجامعة تكون من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين حيث بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 65.9% .
- يوجد نظام متكامل في الجامعة لدعم اتخاذ القرار وتقييم الاداء والانجازات حيث بلغت شدة الاستجابة 68.6%، بمتوسط تكراري 56.1% .

■ سياسة / إدارة التغيير :

- تعد سياسة التغيير جزءاً من ثقافة الجامعة حيث بلغت شدة الاستجابة 71.6%، بمتوسط تكراري 65.9% .
- سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تغيير بلغت شدة الاستجابة 73%، بمتوسط تكراري 70.7% .
- من سياسات الجامعة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير بلغت شدة الاستجابة 75.6% ، بمتوسط تكراري 7.3% فقط .
- تهدف ادارة التغيير في الجامعة الى اجراء تحسينات جوهرية في العمل بلغت شدة الاستجابة 76%، بمتوسط تكراري 75.6% .
- تركز الجامعة في مجالات إدارة التغيير على تنمية وتطوير العاملين بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 65.8% .
- هناك متابعة مستمرة للتطوير والتغيير بناءً على النتائج بلغت شدة الاستجابة 71.2%، بمتوسط تكراري 53.6% .
- تقوم الجامعة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير مع العاملين بهدف الحصول على دعمهم بلغت شدة الاستجابة 69.2%، بمتوسط تكراري 58.6% .
- تعتبر الجامعة ان الاداء مقياس رئيس لإجراء التغييرات بلغت شدة الاجابة 64.8%، بمتوسط تكراري 51.2% .

■ الكادر الأكاديمي:

- تسعى الجامعة الى توفير هيئة تدريس متخصصة وكفوة بلغت شدة الاستجابة 76.4%، بمتوسط تكراري 70.7% .
- اداء الكادر الاكاديمي في الجامعة قابل للقياس بلغت شدة الاستجابة 72.6%، بمتوسط تكراري 70.7% .
- توجد فروق فردية واضحة في اداء العاملين في الجامعة بلغت شدة الاستجابة 86.2%، بمتوسط تكراري 85.4% .
- تعتمد ادارة الجامعة على اسناد وظائف اضافية للكادر الاكاديمي بلغت شدة الاستجابة 73%، بمتوسط تكراري 68.3% .
- يحرص العاملون في الجامعة على وضع خطة بصورة فردية لإنجاز مهامهم بلغت شدة الاستجابة 68.6% ، بمتوسط تكراري 58.5% .
- تعتمد ادارة الجامعة على اسلوب الادارة بالأهداف لوضع الخطط الفردية موضع التنفيذ بلغت شدة الاستجابة 79.6%، بمتوسط تكراري 56.1% .
- يحرص العاملون في الجامعة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية بشكل فردي بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 68.3% .
- يحرص العاملون في الجامعة على فتح قنوات اتصال خارجية لرفع كفاءتهم بلغت شدة الاستجابة 75.6%، بمتوسط تكراري 70.7% .

- تقوم الجامعة بتنظيم المهام من خلال تحديد الادوار المهمة والمسئوليات للعاملين بلغت شدة الاستجابة 76%، بمتوسط تكراري 78.1% .
- يرتقي اداء العاملين في الجامعة مع مرور الوقت (الخبرة وتراكم المعرفة) بلغت شدة الاستجابة 78%، بمتوسط تكراري 80.5% .
- العاملون في الجامعة حريصون على اكساب انفسهم مزيداً من المهارات والتدريب بلغت شدة الاستجابة 76%، بمتوسط تكراري 78% .
- تحرص الجامعة على تقديم الدعم لرأي العاملين من خلال التغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة بلغت شدة الاستجابة 72.6%، بمتوسط تكراري 65.8% .
- **الابداع التكنولوجي :**
- تستخدم الجامعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وفق حاجتها بلغت شدة الاستجابة 75%، بمتوسط تكراري 75.6% .
- تقدم الجامعة خدماتها عبر الانترنت بلغت شدة الاستجابة 83.4%، بمتوسط تكراري 95.1% .
- تبتكر الجامعة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية بلغت شدة الاستجابة 76.4%، بمتوسط تكراري 73.2% .
- تحرص الجامعة على توفير الادوات والمعدات (تكنولوجيا ، وسائل ..) بهدف تحسين مهارات العاملين بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 78% .
- تعمل الجامعة على تطوير مهارات العاملين لديها بشتى الطرق الحديثة بلغت شدة الاستجابة 70.2%، بمتوسط تكراري 61%.
- **خدمات الطلاب :**
- تقوم الجامعة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للطلاب بلغت شدة الاستجابة 81.8%، بمتوسط تكراري 87.8% .
- تقوم الجامعة بتقديم منح دراسية كاملة للطلبة المتفوقين في كلياتها بلغت شدة الاستجابة 72%، بمتوسط تكراري 61% .
- تسهل الجامعة قيام الطلاب بإجراء بحوث علمية بلغت شدة الاستجابة 76.4%، بمتوسط تكراري 75.6% .
- مكتبة الجامعة تحتوي على كتب حديثة الاصدار بلغت شدة الاستجابة 75.6%، بمتوسط تكراري 75.6% .
- توجه الجامعة طلابها الى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 68.3% .

3:1:1:5 يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع في اداء إدارة الشؤون الاكاديمية في جامعة القدس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة اسامة (2014) بعنوان أثر الإبداع على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقل" والتي اظهرت نتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل الإبداع على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

وينبثق عن هذه النتيجة عدة نتائج تفصيلية :

■ الإبداع :

- يوجد تحفيز المبدعين والموهوبين في الجامعة بلغت شدة الاستجابة 68.2%، بمتوسط تكراري 61% .
- تشجع الجامعة براءات الاختراع بلغت شدة الاستجابة 77.4%، بمتوسط تكراري 73.1% .
- تسهم الجامعة في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي بلغت شدة الاستجابة 74.6%، بمتوسط تكراري 65.9% .
- تقدم الجامعة افكار جديدة لتطوير العمل بيسر بلغت شدة الاستجابة 74%، بمتوسط تكراري 68.3% .
- العمل الجماعي أكثر إنتاجية و إبداع من العمل الفردي بلغت شدة الاستجابة 80%، بمتوسط تكراري 80.5% .
- بعض الكادر الاكاديمي بالجامعة حاصل على جوائز دولية او محلية بلغت شدة الاستجابة 79%، بمتوسط تكراري 75.7% .
- طالب او اكثر من خريجي الجامعة حاصل على جوائز دولية او محلية بلغت شدة الاستجابة 77%، بمتوسط تكراري 63.4% .
- هناك العديد من الابحاث للجامعة تم نشرها في مجلات عالمية بلغت شدة الاستجابة 83.8%، بمتوسط تكراري 83% .
- النتائج التي تحققها الجامعة تؤهلها للمنافسة عربياً بلغت شدة الاستجابة 71.6%، بمتوسط تكراري 68.3% .
- الافكار الخلاقة والابداعية تلاقي كل الدعم من قبل الجامعة بلغت شدة الاستجابة 73%، بمتوسط تكراري 73.2% .

■ الافكار التي تقدمها الجامعة :

- تبادر الجامعة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة بنسبة مئوية بلغت 76% .

1. الاداء الحالي للجامعة :

■ الخطط التشغيلية :

- تقوم الجامعة بوضع خطط تشغيلية لغرض تحقيق الاهداف بلغت شدة الاستجابة 72.6%، بمتوسط تكراري 65.9% .
- توظف الجامعة جزءا من موازنتها التشغيلية للتحسين المستمر في اداء الكادر الاكاديمي بلغت شدة الاستجابة 69.2%، بمتوسط تكراري 58.5% .

- تشارك الجامعة ذوي العلاقة في وضع الخطة التشغيلية بلغت شدة الاستجابة 73.6%، بمتوسط تكراري 65.9% .
- تقوم الجامعة بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد بحوث ودراسات علمية واستثمارها بهدف تحسين الاداء بلغت شدة الاستجابة 69.2%، بمتوسط تكراري 56.1% .
- تقوم الجامعة بعمل دورات تدريبية للكادر الاكاديمي على أي تغييرات جديدة في العمل بهدف زيادة الانتاجية بلغت شدة الاستجابة 75% ، بمتوسط تكراري 68.3% .

■ مقاييس تحسين الأداء :

- تطبق الجامعة معايير ومؤشرات واضحة تمكنها من قياس ادائها بلغت شدة الاستجابة 70.6%، بمتوسط تكراري 63.4% .
- تقوم الجامعة بمراجعة ادائها بشكل دوري بلغت شدة الاستجابة 71.2%، بمتوسط تكراري 58.5% .
- يتم استبعاد الافكار غير المفيدة عند مراجعة الاداء بلغت شدة الاستجابة 70.6%، بمتوسط تكراري 56.1%
- هناك لجنة مختصة لمراجعة وتقييم الاداء في الجامعة بلغت شدة الاستجابة 70.2%، بمتوسط تكراري 53.6% .
- الادارة العليا في الجامعة هي المسؤولة عن تقييم ومراجعة الاداء بلغت شدة الاستجابة 78.4%، بمتوسط تكراري 78% .
- تقوم الجامعة باطلاع العاملين على مقاييس الاداء الخاصة بها بلغت شدة الاستجابة 66.8%، بمتوسط تكراري 56.1% .

■ الثقافة التنظيمية للجامعة :

- ثقافة وفلسفة الجامعة تتسجم مع قيم وثقافة المجتمع بلغت شدة الاستجابة 80.8%، بمتوسط تكراري 78.1% .
- ثقافة الجامعة تعتبر مفاتيح اساسية للنجاح في نقل رؤية الجامعة الى واقع وهذا ما تهتم به الادارة العليا بلغت شدة الاستجابة 79%، بمتوسط تكراري 78.1% .
- تركز الادارة العليا للجامعة في مجال ادارة التغيير على الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي بلغت شدة الاستجابة 75.6%، بمتوسط تكراري 68.3% .
- الادارة العليا للجامعة مقتنعة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي ومدى تطور الخطة الاستراتيجية للجامعة بلغت شدة الاستجابة 74%، بمتوسط تكراري 63.4% .
- تعزز الادارة العليا للجامعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى كادرها الاكاديمي بلغت شدة الاستجابة 75% ، بمتوسط تكراري 68.3%

- **الوحدات الإدارية في الجامعة :**
- تقوم الجامعة بتكوين الوحدات الإدارية التي تتولى القيام بالأنشطة والمهام بلغت شدة الاستجابة 77.4%، بمتوسط تكراري 83% .
- تقوم الجامعة بتحديد طبيعة عمل كل وحدة ومهامها وواجباتها بلغت شدة الاستجابة 76.4%، بمتوسط تكراري 73.1% .
- العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى محددة من خلال لوائح مكتوبة بلغت شدة الاستجابة 68.2%، بمتوسط تكراري 58.6% .
- **التدريس في الجامعة :**
- تحرص الجامعة على التنوع في أساليب التدريس بنسبة بلغت شدة الاستجابة 78.4%، بمتوسط تكراري 80.5% .
- **الأدوار والمسئوليات :**
- الادوار المهمة والمسئوليات تسند لأشخاص محددين دون غيرهم بلغت شدة الاستجابة 71.2%، بمتوسط تكراري 58.5% .
- اسناد الجامعة للمسئوليات والمهام يحسن من الاداء الوظيفي للعاملين بلغت شدة الاستجابة 80.8% ، بمتوسط تكراري 83% .

2:1:5 أكثر العوامل تأثيراً على أداء إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس، هو :

1. الإبداع (المعامل المعياري = 0.228).
2. التغيير التنظيمي (المعامل المعياري = 0.215) .
3. التفكير الإستراتيجي (المعامل المعياري = 0.210).

3:1:5 المتغيرات المستقلة (عناصر الهدم الخلاق) التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغيير في

المتغير التابع (الأداء الأكاديمي في جامعة القدس بنسبة مئوية بلغت 68.7%) .

2:5 التوصيات :

يجد الباحث بعد التحليلات والتفسيرات السابقة أن التوصية الرئيسية لهذا البحث هي:

ضرورة نشر ثقافة الهدم الخلاق داخل جامعة القدس ، لتهيئة المناخ التنظيمي والإبداعي لتقبل متطلبات هذه الثقافة بهدف تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعة، وحتى تكون الجامعة قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط برشاقة ، ويتطلب ذلك عقد الندوات واللقاءات والدورات التدريبية للعاملين والطلبة ومن لهم علاقة بالجامعة من المجتمع المحلي ، وينبثق عن هذه التوصية عدة توصيات على النحو التالي :

أ - التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (عناصر الهدم الخلاق).

1. ضرورة إتباع نهج التفكير الإستراتيجي كمقدمة لتخطيط إستراتيجي قصير وطويل المدى ، بهدف إيجاد الحلول للتحديات (الداخلية والخارجية) التي تواجه الجامعة، لضمان إستمرارها وإرتقائها بمسئولياتها حاضراً ومستقبلاً، وضمان تطورها ويكون ذلك من خلال (دراسة الأفكار المقدمة للجامعة مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل منفرد وإنتقاء الأفكار التي تخدم الخطة الإستراتيجية للجامعة ، معالجة أسباب المشكلة او التحدي الذي يعترض الجامعة من جذوره وعدم الإكتفاء بالحلول المؤقتة).
2. تطوير مفهوم التفكير المنظم كنسق معرفي جديد للفكر الإستراتيجي لدى الكادر الاكاديمي ليتمكنهم من تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها وتأثيرها مع بعضها للوصول الى أهداف المنظمة .
3. إشراك مزيد من الأكاديميين من ذوي العلاقة في صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية وهذا من شأنه أن يزيد من قدرة الجامعة على إقناع عاملها برؤيتها الإستراتيجية ، ويزيد من القدرة الإستشرافية لقراءة المستقبل و تحقيق الأهداف ضمن البرامج والجدول الزمنية المحدد لها ، بالإضافة إلى زيادة قدرة الجامعة على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية بما ينسجم وخطتها).
4. إجراء مراجعة دورية للخطة الاستراتيجية والتأكد من نسبة تحقّق الأهداف بإستخدام نماذج متابعة تُحدد الإنحرافات عن الخطة ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة.
5. ضرورة تطوير هيكل تنظيمي أكثر مرونة ، بما يتوافق ومتطلبات العمل، لما له من أثر كبير على تحسين الأداء ، ونقترح اعتماد مصفوفة ماتريكس Matrix Organization .
6. التحديث المستمر للوائح والنظم الداخلية للجامعة لضمان تسهيل إجراءات العمل، على أن تمنح هذه اللوائح العاملين في الجامعة مزيداً من الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات بما لا يتعارض وقيم الجامعة.
7. الإستفادة القصوى من الوسائل والتقنيات التكنولوجية وفق إحتياجات الجامعة مما يساعد على تحقيق معايير أكاديمية عالية تتلائم وروح العصر ويكون ذلك من خلال وضع برامج تأهيل وتدريب، وإنشاء أدوات تعليمية تخدم العملية التعليمية.
8. ضرورة العمل على إيجاد بيئة جامعية إبداعية ويكون ذلك من خلال (إعادة النظر بشكل دوري في المساقات التي تدرس للطلاب بهدف التحديث والتنوع في أساليب التدريس وتقديم كل ما هو جديد من

العلوم للطالب، تحفيز المبدعين والموهوبين في الجامعة وتقديم منح دراسية كاملة لهم، تبني الأبحاث العلمية المميزة والإستفادة من نتائجها والمساعدة في نشرها على مستوى العالم ، زيادة براءات الاختراع ، استثمار وتوظيف موجودات الجامعة المعرفية وخبرة الهيئة الاكاديمية للجامعة).

9. التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ بعض القرارات غير الإستراتيجية وتفويض الصلاحيات، فالبيروقراطية هي من المشكلات التي تواجه تطبيق نظام الهدم الخلاق، ويكون ذلك من خلال (إتاحة الفرصة للعاملين والأطراف المعنية للمشاركة في برامج وسياسات الجامعة) لما في ذلك من دعم لأهداف الهدم الخلاق والعمليات المساندة له .

10. تعزيز العمل الجماعي التشاركي بروح الفريق الواحد للمحافظة على مستوى عالي من الأداء من خلال تحقيق الاهداف المطلوبة.

ب. التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الأكاديمي في جامعة القدس).

1. استحداث دائرة تقييم للأداء تسند إليها مهمة تقييم الأداء بشكل دوري ضمن معايير ومؤشرات واضحة لتقييم الأداء مرتبطة بعناصر الخطة الاستراتيجية وبما ينسجم مع فلسفة ومبادئ الهدم الخلاق ونموذج روملر وبراش لتحسين الأداء.

2. وضع خطط تشغيلية بمشاركة ذوي العلاقة لزيادة إستثمارات الجامعة الخارجية للإستفادة منها في تحسين الأداء ويكون ذلك من خلال (توظيف نتائج الأبحاث والدراسات العلمية ، توطيد العلاقة مع المستثمرين ورجال الأعمال بهدف إقامة مشاريع إستثمارية مشتركة).

3. ضرورة توظيف مزيد من الموازنة التشغيلية وفق خطة مكتوبة لتطوير وتحسين أداء الكادر الأكاديمي في الجامعة.

4. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية لدى الكادر الأكاديمي في الجامعة بإعتبارها لا تقل أهمية عن الإمكانيات المادية والقدرات التكنولوجية، ويكون ذلك من خلال التركيز على علاقات العمل والعاملين والقيم السائدة في مجتمع الجامعة بهدف تحسين الاداء.

5. ضرورة وضوح الأنشطة والمهام للكادر الأكاديمي في الجامعة لضمان العمل وفقاً للرؤية الإستراتيجية الهادفة إلى تحسين الأداء ويكون ذلك من خلال (إستيعاب أنظمة العمل في الجامعة للأعمال التفصيلية، تكوين وحدات إدارية تتولى متابعة الأنشطة والمهام، وضوح العلاقة بين الإدارات والأقسام)

6. تبني سياسات المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للكادر الأكاديمي خاصة أصحاب الأفكار الإبداعية الجديدة ، مما يسهل على الجامعة استقطاب الكادر المميز، والاحتفاظ بمواردها البشرية.

7. ضرورة إدارة الجامعة بالرؤية المشتركة بعيداً عن التشدد في الآلية الرسمية وعدم إسناد المهام لأشخاص محددين، ليتحول كل القائمين على العمل الجامعي إلى شركاء بحيث تنتقل رؤية الجامعة الى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على إختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.
8. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية المبدعة بما لا يتعارض ومبادئ الجامعة .

ثالثاً: الدراسات المقترحة.

من خلال إطلاع الباحث على نتائج الدراسات السابقة، وما توصل إليه من نتائج خلال بحثه، رأى الباحث أن يضع بعض المقترحات التي يرى مناسبتها لموضوع البحث، وإمكانية إفادتها للمنظمات في الهدم الخلاق .

- البحث في عناصر الهدم الخلاق ودورها في تحقيق جودة الأداء في المنظمات .
- تأثير عناصر الهدم الخلاق على زيادة الإنتاجية للمنظمات الصناعية في فلسطين .
- الهدم الخلاق في مؤسسات المعلومات وإعتماده كنموذج لصياغة الخطة الإستراتيجية، الرسالة، الرؤية و الأهداف في المنظمات.
- البحث في دور التفكير الإستراتيجي في بناء نظام التكامل الإداري .
- دور التغيير في الهيكل التنظيمي وفق مصفوفة ماتريكس Matrix Organization وأثره على الأداء في الجامعات .
- تطبيق الإبداع في منظمات دولة فلسطين واثره على الأداء .

المراجع العربية

1. الحجار، رائد (2003) تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير ، جامعة الاقصى ، غزة.
2. شومبيتر (1945) كتاب الرأسمالية والاشتراكية والديموقراطية ، (ترجمة حيدر حاج اسماعيل :2011) ، 820 صفحة ، المنظمة العربية للترجمة - بيروت ، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية .
3. العزاوي، رحيم (2008) مقدمة في منهج البحث العلمي ، الطبعة الاولى.
4. Nolan, Richard & David, Crosson (1995) الهدم الخلاق من مبادئ الإدارة البائدة الى المبادئ الجديدة السائدة - مترجم .
5. الدوري، زكريا (2008) الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المستنصرية، بغداد.
6. الطراونة، سمر والصريرة، اكرم (2012) واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية الرؤية للقياس والتطوير الاستكشافي كمدخل عملياتي ، مقدم للمؤتمر العلمي جامعة الجنان طرابلس.
7. النعيمي ، صلاح . مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة " المجلة العربية للإدارة، مج23 ، ع1 - يونيو (حزيران 2003) .
8. الكبيسي، عامر (2006) التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة مايو 9 ، العدد12016.
9. الدوري، زكريا وصالح، أحمد (2009) الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال-قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
10. هلال، محمد (2007) مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل.
11. عابد، سعود التفكير الاستراتيجي / خبير استراتيجي ، مجلة الرياض - 2 سبتمبر 2010م - العدد 15410
12. شعبان ، أحمد (2008) ، التفكير المنظم <http://www.ahl.com> - <http://www.alquran.com>.
13. ألكسندرو روشكا (Rushka) الإبداع العام والخاص ترجمة د. غسان عبدالحى أبو فخر 1989 <http://files.books.elebda3.net/elebda3.net.pdf>.
14. آل ناقرو، محمد (2011) الابداع مفهومه ووسائل تنميته الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
15. قطامي، نايفة وأبو طالب، صابر وصبحي، تيسير وحمدى ،نزيه وقطامي، يوسف (2010) التفكير الابداعي ، جامعة القدس المفتوحة .
16. سالم ، أكرم الرؤية الاستراتيجية Vision Strategic هل هي ضرورة ام ترف ؟ الحوار المتمدن-العدد: 2232 - 2008 / 3 / 26 - 10:56 المحور: الادارة و الاقتصاد.

17. ياسين، سعد (1998) كتاب الإدارة الاستراتيجية ، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي، عمان، دار اليازوري للنشر ط1.
18. قطيط، غسان (2011) حل المشكلات إبداعياً نموذج "هيلدا تابا" دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان.
19. سلطان ، جاسم (2010)، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن .
20. ابو النصر ،مدحت (2009) مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز.
21. أمينة ، عدنان، الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة التنظيم و العمل العدد3 ، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة معسكر.
22. عبيد، عصام (2008) التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية / السعودية .
23. الفراء ، ماجد (2003) آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني: دراسة حالة في قطاع غزة .
24. ملكاوي، عصام (2013) التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الاداء الامني، حلقة علمية / الرياض 1434 هـ
25. عطا الله، سمر (2005) واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية
26. مندورة، درويش (2005) التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات .
27. العتيبي، محمد (2009) الكفايات المميزة والتميز الإداري للقيادات الإدارية- الموقع الرئيسي لمؤسسة الحواد المتمدن - جمهورية السودان.
28. الدوري، زكريا (2005) الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري.
29. ابو مروان (2009) مدونة ، مستويات الإدارة الإستراتيجية.
30. سمير، عباس (2008) الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام DLM دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير.
31. عبد السلام ، مخلوفي و مسعودة ، شريفي (2011) التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية.
32. مصطفى، محمد و عبد الفتاح، الفولي، (2000) "نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات"، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة.
33. حسين، رحيم وعبد الفتاح، علاوي (2010) التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال ، دوافعه، أهدافه مداخله مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المركز الجامعي برج بوعريش.
34. العنزي، مبارك (2004) التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض ، للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية .

35. رابع، بوقرة و امال، قبائلي (2011) دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير جامعة المسيلة.
36. العطيّات، محمد (2006) "إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن 2006 .
37. الشيخ، الداوي (2010) مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، مداخلة تحليل أهم مداخل إحداث التغيير التنظيمي، جامعة الجزائر.
38. ابو موزة ، محمد (2013) ، إدارة التغيير في المنظمات.
39. بوخمخ، عبدالفتاح (2012) نظريات الفكر الاداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الاول جامعة الجنان طرابلس - لبنان.
40. الطجم ، عبد الله (2009) ، التطوير التنظيمي- المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات ط 5.
41. اللوح، نبيل و الفرا، ماجد (2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الخامس عشر، العدد الثاني.
42. القريوتي، محمد(2005) نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة /2008.
43. David Buchanan and Andre Hoshinesky 1997 مترجم (الإدارة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية: 1997) Organization and conduct of the introductory
44. بغدود، راضية(2008) تحليل وتطور الهياكل التنظيمية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهان ،رسالة ماجستير.
45. بحر، يوسف و أبو سويرح ،احمد (2010) بحث بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الاسلامية في غزة.
46. سمورة، احمد(2014) الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي و كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
47. خيرة، عيشوش (2011) ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير.
48. الدهمي ، عزيز (2011) ، تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأساليب الإدارية ، مدونة خطوة نجاح
49. نبيل، سوفي (2011) ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ، الجزائر . رسالة ماجستير.
50. صادق ، درمان و محمد شلير ، اثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من الكليات الانسانية في جامعة دهوك .
51. الكبيسي ، عامر إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته.

52. سلطان، وفاء وعكار، زينب (2012) التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية - دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، العلوم الاقتصادية / العدد الواحد والثلاثون/ المجلد الثامن/ تشرين الثاني، جامعة البصرة .
53. حاوي، ايمان (2011)، الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة/ المعهد التقني البصرة .
54. الدوري ، زكريا و العزاوي، بشرى (2004) "إدارة المعرفة وانعكاساتها على الابداع التنظيمي" بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الرابع ، جامعة الزيتونة الأردنية .
55. درويش، زين العابدين (د.ت) التفكير الابداعي ،طبيعته وإمكانيات تنميته في الافراد والجماعات ، جامعة القاهرة.
56. فهيمة، بديسي (2011) الملتقى الدولي ، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تجارب وطنية و دولية- مداخلة بعنوان تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات.
57. العزاوي، نجم و جواد، عباس(2010) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.
58. الزعبي، علي و خريس، ابراهيم(2010) إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية.
59. مراد، ناصر و ابو موسى، زياد(د.ت) الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية. استمارة مشاركة في فعاليات الملتقى الدولي.
60. القرشي، محمد(2008) ، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، جامعة محمد خضير - بسكرة الجزائر .
61. مصطفى، أحمد(2000) نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية .
62. بن لحسن الهواري ، الابداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة، 2011
63. الدهشان، جمال والسيبي ، جمال تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، بحث منشور في مجلة البحوث النفسية والتربوية كلية التربية - جامعة المنوفية - السنة التاسعة عشر - العدد الثالث - 2004 .
64. جيلين ويلسون (د.ت) سيكولوجية فنون الأداء، ترجمة شاكر عبد الحميد، مراجعة محمد عناني، عالم المعرفة، العدد (258)، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 2001، ص8
65. الربيق، محمد. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

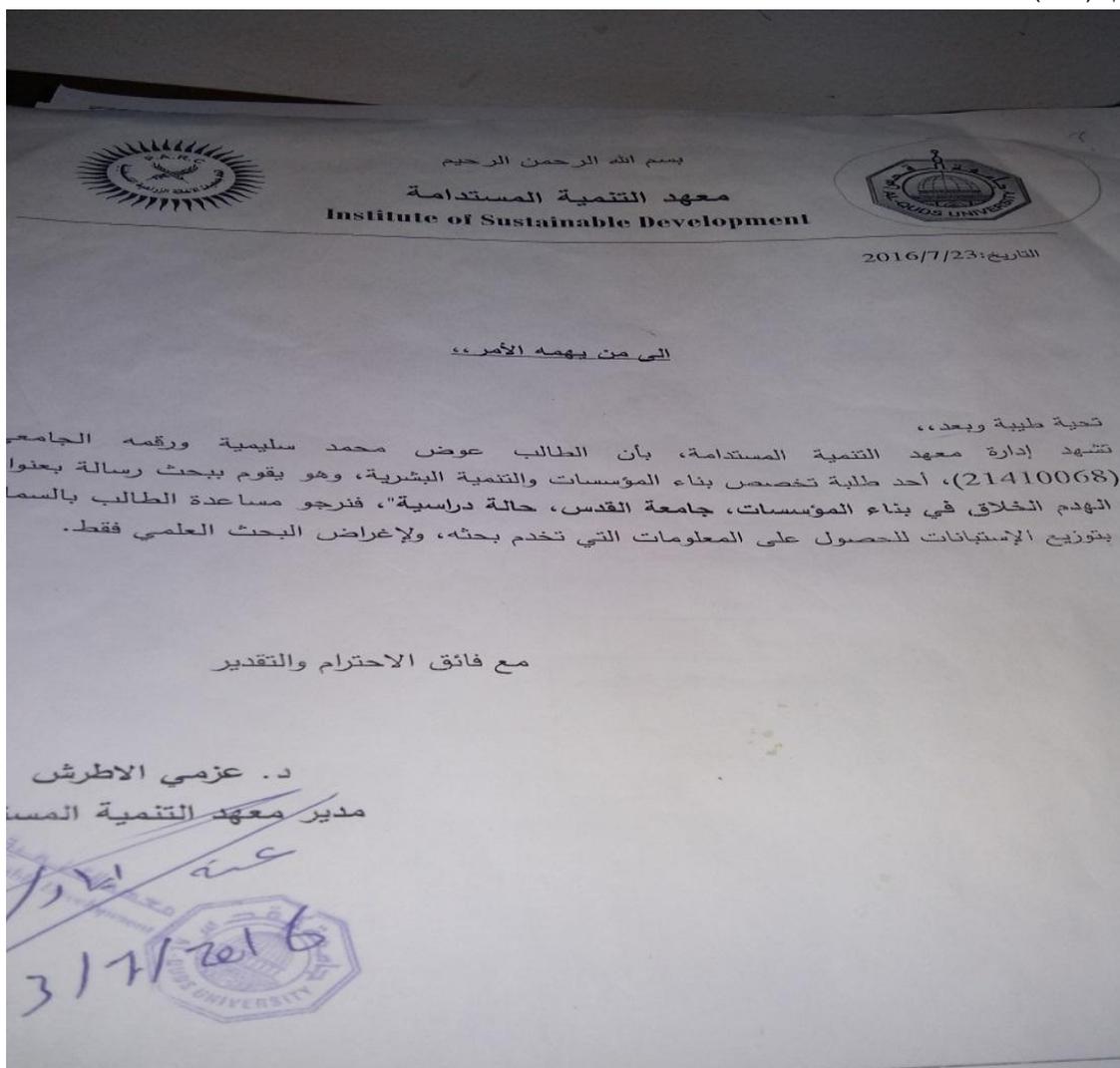
66. بحر، يوسف و العجلة، توفيق (2010) المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة".
67. الشقاوي، عبد الرحمن (2002) نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مدير عام معهد الادارة العامة ، ندوة حول الرؤيا المستقبلية للاقتصاد السعودي.
68. والي، عدنان (2011) تقييم الأداء الوظيفي ، شعبة التطوير والبحوث .
69. العقيلي، صالح(2013) تقييم الأداء ، أهدافه - أهميته - أساليبه - وخطواته.
70. الخزامي، عبد الحكم , تكنولوجيا الأداء والتقييم إلى التحسين (الجزء الثالث).
71. العزاوي، سامي وكريم، وفاء (2012) دراسة استطلاعية لمدى توافر مؤشرات الجودة والاعتمادية في اختيار الهيئة التدريسية في جامعة ديالى من وجهة نظر تدريسيها.
72. مجلة الحرم الجامعي كمختبر (طرق مبتكرة للتدريس والتعليم وإجراء البحوث تساعد الجامعات حول العالم للتكيف مع العالم الحديث (ديسمبر 2014 : Nature) الطبعة العربية .
- [arabicedition.nature.com//:http](http://arabicedition.nature.com/)
73. فرحات، غول(2011) استمارة المشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة :دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية " المزمع تنظيمه في شهر ماي 2011.

1. Thomas Leonard K. Mc Craw Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction, by Cambridge: Harvard University Press.
2. Michael Hammer(1990) Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.
3. Jones,2006 “ Creative Destruction: Department Competition.
http://www.linco.org/creative_destruction.html.
4. Richard Foster and Sarah Kaplan Creative Destruction:2001 Overview of Systems Thinking.
5. Andersen,Sloth Global” Harvard Business Review ,Jan-Fab,1999 “TheProcess of Creative Destruction :From Bision To Measurement” Department of Business Studies, 2004.
6. Arthur M. Diamond, Jr. Department of Economics University of Nebraska at Omaha, NE 68182-0048(2004)
7. Ricardo.J.Caballero. Creative Destruction <http://economics.mit.edu/files/1785>
8. Farzad Kamangar, Reza Rohani, Adel Salavati, Mohammad Sharif Karimi Developing Strategic Thinking 2013.
9. (Barry Smith, L4C Facilitator 2012) Leadership for Change, Module Two, Mauritius, March 2012.
- 10.Treffinger(2007) Research on Creativity Buffalo State University College and Center for Creative Learning.
- 11.Tim O'Shannassy (November 1999) Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation
- 12.Krull Edgar (2003) HILDA TABA (1902–1967).
- 13.Giovanni Gavetti and Jan W. Rivkin in a fascinating article in HBR, April 2005"
<http://pptlab.com/ppt/Business-Framework-Analogical-Strategic-Reasoning-39>
- 14.Hanover research, Best Practices in Matrix Organizational Structures December 2013.
- 15.Armstrong Michael,(2001) PERFORMANCE MANAGEMENT, KEY STRATEGIES AND PRACTICAL GUIDELINES.
Performance Management - Michael Armstrong.pdf
16. Kurt Lewin's Psychological Field Theory , BY PSYCHOLOGY NOTES HQ • SEPTEMBER 29, 2013.
- 17.Donald Tosti Ph.D.Vanguard Consulting(2010) Human Performance System Analysis Cambridge Center for Behavioral Studies, Inc
- 18.Eggink Maria E.(2013) A Review of the Theoretical Context of the Role of Innovation in Economic Development.
<http://waset.org/publications/17261/a-review-of-the-theoretical-context-of-the-role-of-innovation-in-economic-development>
- 19.Sefertzi Eleni (2000) CREATIVITY INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques.

20. Stephen P. Robbins , Organizational Behaviour ,Fifth Ed ., Prentice – Hall , New Jersey : 2001 P,189,190
http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior.
21. Rummler Brache / APRITCHETT Company) <https://www.rummlerbrache.com/>

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1) كتاب التكليف .
- ملحق رقم (2) أسماء محكمي الإستبانة.
- ملحق رقم (3) الإستبانة بصورتها النهائية.



ملحق رقم (2)
أسماء محكمي الاستبانة

م	الاسم	الوصف الوظيفي
1.	أ.د. زكريا الدوري - العراق	رئيس جامعة الزيتونة
2.	دكتورة نزهة بن ماضي - المغرب	رئيس مجلس ادارة منظمة الوفاق للتنمية كاتب عام منظمة افاق للتنمية الاجتماعية مستشار تدريب مشرف عام سفراء التميز والابداع
3.	د . عبد الرحيم محمود - مصر	مستشار تنمية الموارد البشرية في جامعة الدول العربية
4.	د. داوود ابو دية	جامعة الاستقلال
5.	د. كمال مخامرة	جامعة الخليل
6.	د. ابراهيم عوض	جامعة القدس - كلية الاعمال والاقتصاد



الإستبانة

ملحق رقم (3)

الدراسات العليا

جامعة القدس

الهدم الخلاق في بناء المؤسسات وفق رؤية شومبيتر وتأثيره على الأداء الأكاديمي

وفق نموذج روملر و براش لتحسين الأداء

من وجهة نظر إدارات الشؤون الأكاديمية في جامعة القدس

حالة دراسية

"جامعة القدس"

السادة الكرام،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أتوجه إليكم بفائق الإحترام والتقدير، راجياً تعاونكم لإنجاح هذا البحث المتعلق بالتعرف الى " تأثير عناصر الهدم الخلاق { التفكير الاستراتيجي ، التغيير التنظيمي ، الابداع } على الأداء الأكاديمي في جامعة القدس وفق نموذج روملر وبراش لتحسين الأداء ، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات ، وقد تم إختياركم للإجابة على هذه الإستبانة لمركزكم الوظيفي في الجامعة ، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في إستكمال تعبئة الإستبانة، لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

القسم الاول : المعلومات الشخصية

1. الجنس

ذكور ()	انثى ()
----------	----------

2. الفئة العمرية

34-25 ()	44-35 ()	54-45 ()	64-55 ()	65 فأكثر ()
-----------	-----------	-----------	-----------	--------------

3. المؤهل العلمي

بكالوريوس ()	ماجستير ()	دكتوراه ()
---------------	-------------	-------------

4. سنوات الخبرة العملية في الجامعة

اقل من 5 سنوات ()	5-10 سنوات ()	11-15 عام ()	16-20 عام ()	20 عام فأكثر ()
--------------------	----------------	---------------	---------------	------------------

5. الوظيفة التي تشغلها (المسمى الوظيفي)

1. رئيس مجلس الامناء ()	2. عضو مجلس امناء ()	3. رئيس الجامعة ()
4. نائب رئيس الجامعة ()	5. مساعد الرئيس ()	6. مستشار ()
7. عميد الكلية ()	8. مساعد عميد ()	9. رئيس قسم ()
10. نائب رئيس قسم ()	11. اداري ()	12. مدير مركز ()
13. مدير معهد ()		

القسم الثاني : الاسئلة

ملاحظة :

عناصر الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي ، التغيير التنظيمي والإبداع) التي تم إيرادها في هذه الإستبانة وفق رؤية شومبيتر بعد إجراء تعديلات عليها من قبل الباحث.

العنصر الاول : التفكير الإستراتيجي

1. التفكير المنظم :

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
1	دراسة الجامعة للأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى يجعلها تلمس قيمتها في المدى البعيد				
2	تتعامل الجامعة مع المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها.				
3	التفكير المنظم يساعد الجامعة على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً.				

2. التخطيط الاستراتيجي :

أ - رؤية الجامعة

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
4	الجامعة لديها رؤيا استراتيجية واضحة				
5	تعلن الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الداخلي				
6	تعلن الجامعة عن رؤيتها للمجتمع الخارجي				
7	رؤية الجامعة قابلة للقياس				
8	الجامعة لها القدرة على اقناع العاملين على الايمان برؤيتها				

ب : رسالة الجامعة

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
9	تطمح الجامعة بإيصال رسالتها إلى العاملين لغرض رفع كفاءة الأداء				
10	تقوم الجامعة بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة				

11 تتضمن رسالة الجامعة اهم قيمها .

ج : الاهداف الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
12	لدى الجامعة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها					
13	أهداف الجامعة محفزة لمهارات العاملين من أجل التطوير وتحسين مستوى الأداء					
14	تلتزم الجامعة بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها					
15	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
16	يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها					
17	استراتيجية الجامعة تستقرى المستقبل لتطوير الاداء					

د : التحليل استراتيجي

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
18	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل					
19	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف الى نقاط القوة					
20	تحدد الجامعة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لاستثمارها					

هـ : الخيار الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
21	تشارك الجامعة ذوي العلاقة في إعداد الخطة الاستراتيجية					
22	تتخذ الجامعة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة					
23	لدى الجامعة معايير قياس الأداء لعناصر الخطة الإستراتيجية					
24	تركز الجامعة على ملاءمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية					

العنصر الثاني: التغيير التنظيمي

1. الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
25	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً					
26	تعمل الجامعة على التحديث المستمر للوائح والنظم لتسهيل إجراءات العمل					
27	تجري الجامعة تغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.					
28	تتخذ الجامعة إجراءات تساعد على تبادل المعلومات بين العاملين.					
29	تمنح الجامعة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات					
30	هيكل الجامعة مصمم بحيث يساعد على زيادة الاداء مقارنة بالمنافسين					

1. التغيير التنظيمي في الأفراد

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
31	تعد سياسة التغيير جزءاً من ثقافة الجامعة					
32	تتمتع الجامعة بسياسات تشجيعية للعاملين إزاء مقترحاتهم للتغيير والتطوير					
33	توظف الجامعة جزءاً من ميزانيتها للتحسين المستمر لأداء العاملين بحسب مقتضيات العمل					
34	تسعى الجامعة الى توفير هيئة تدريس متخصصة وكفوة					

2. التغيير التكنولوجي والتقني في الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
35	تستخدم الجامعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا وفق حاجتها .					
36	تقدم الجامعة خدماتها عبر الانترنت					
37	تقوم الجامعة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للطلاب					
38	تبتكر الجامعة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها الخدمية					

العنصر الثالث : الابداع

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
39	المواد التي تدرس للطلاب تنمي الابداع والتفكير الابداعي				
40	البيئة الجامعية مهيأة للإبداع				
41	يوجد تحفيز المبدعين والموهوبين في الجامعة				
42	البيروقراطية حاضرة في جو العمل				
43	العمل الجماعي أكثر إنتاجية و إبداع من العمل الفردي				
44	بعض الكادر الاكاديمي بالجامعة حاصل على جوائز دولية او محلية				
45	طالب او اكثر من خريجي الجامعة حاصل على جوائز دولية او محلية				
46	هناك العديد من الابحاث للجامعة تم نشرها في مجلات عالمية				
47	تبادر الجامعة بتقديم أفكار تتصف بالجدية والأصالة.				
48	تشجع الجامعة براءات الاختراع				
49	تسهم الجامعة في توجيه السلوك الإيجابي نحو تنمية وتشجيع العمل الإبداعي.				
50	تقدم الجامعة افكار جديدة لتطوير العمل ببسر				

الأداء الأكاديمي

A- الأداء على مستوى المنظمة

1. أهداف الجامعة

أ- خطط التشغيل

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
51	تقوم الجامعة بوضع خطط تشغيلية لغرض تحقيق الاهداف				
52	توظف الجامعة جزءا من موازنتها التشغيلية للتحسين المستمر في اداء الكادر الاكاديمي .				
53	تشارك الجامعة ذوي العلاقة في وضع الخطة التشغيلية				

ب- المقاييس

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً

					أداء الكادر الاكاديمي في الجامعة قابل للقياس	54
					تطبق الجامعة معايير ومؤشرات واضحة تمكنها من قياس ادائها	55
					لدى الجامعة معايير قياس الاداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية	56

2. تصميم الجامعة ويشمل

نموذج الأعمال العام

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
57	تقوم الجامعة بتوظيف العلوم المختلفة لإعداد بحوث ودراسات علمية واستثمارها بهدف تحسين الاداء				
58	تقوم الجامعة بعمل دورات تدريبية للكادر الاكاديمي على أي تغييرات جديدة في العمل بهدف زيادة الانتاجية .				
59	لدى الجامعة شبكة من المستشارين الاكاديميين يتم استثمار ابحاثهم في زيادة ايرادات الجامعة				

3. ادارة المنظمة وتشمل

أ- مراجعة الاداء

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
60	تقوم الجامعة بمراجعة ادائها بشكل دوري				
61	يتم استبعاد الافكار غير المفيدة عند مراجعة الاداء				
62	هناك لجنة مختصة لمراجعة وتقييم الاداء في الجامعة				
63	الادارة العليا في الجامعة هي المسؤولة عن تقييم ومراجعة الاداء				

ب- ثقافة الادارة العليا للجامعة

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
64	الادارة العليا للجامعة مقتنعة بوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي ومدى تطور الخطة الاستراتيجية للجامعة				

					65	ثقافة وفلسفة الجامعة تتسجم مع قيم وثقافة المجتمع
					66	ثقافة الجامعة تعتبر مفاتيح اساسية للنجاح في نقل رؤية الجامعة الى واقع وهذا ما تهتم به الادارة العليا
					67	تركز الادارة العليا للجامعة في مجال ادارة التغيير على الثقافة التنظيمية للكادر الاكاديمي
					68	تعزز الادارة العليا للجامعة ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لدى كادرها الاكاديمي

B- الأداء على مستوى العمليات

1. الأهداف العمليتيه

أ - متطلبات الطلاب (المنظور الطلابي)

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
69	تقوم الجامعة بتقديم منح دراسية كاملة للطلبة المتفوقين في كلياتها				
70	تسهل الجامعة قيام الطلاب بإجراء بحوث علمية				
71	مكتبة الجامعة تحتوي على كتب حديثة الاصدار				
72	تستثمر الجامعة اموالا في تدريب وتطوير طلابها				

ب - متطلبات رجال الأعمال

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
73	تقدم الجامعة نتائج دراساتها العلمية لرجال الاعمال والمستثمرين				
74	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار مقترحات رجال الاعمال				
75	توجه الجامعة طلابها الى التخصصات التي يحتاجها سوق العمل				

2. التصميم العملياتي

أ : تصميم النظم (العلاقة بين الانظمة والاهداف)

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
76	تتشدد الجامعة في انظمة وقوانين التوظيف لديها				
77	تصميم الانظمة في الجامعة مرنة وتستوعب الاعمال التفصيلية				
78	تحدد الجامعة الانشطة والمهام التي تضمن تنفيذ اهدافها لتحسين الاداء				
79	الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة تسهل في إحداث عملية التغيير المرغوبة				

ب- تصميم مساحة العمل

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
80	تقوم الجامعة بتكوين الوحدات الإدارية التي تتولى القيام بالأنشطة والمهام				
81	تقوم الجامعة بتحديد طبيعة عمل كل وحدة ومهامها وواجباتها				
82	العلاقات بين الإدارات والأقسام الأخرى محددة من خلال لوائح مكتوبة				

3. ادارة العمليات

أ - ادارة العملية

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
83	سياسات وإجراءات العمل الحالية بحاجة إلى تغيير				
84	من سياسات الجامعة مشاركة العاملين في اقتراح واحداث التغيير				
85	تهدف ادارة التغيير في الجامعة الى اجراء تحسينات جوهرية في العمل				

ب- التحسين المستمر

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
86	توجد خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في الجامعة				
87	تخصص الجامعة جزءاً من ميزانيتها للتحسين وتطوير .				

					88	تحرص الجامعة على التنوع في أساليب التدريس
					89	تركز الجامعة في مجالات إدارة التغيير على تنمية وتطوير العاملين

C : الأداء على مستوى العمل المؤدى

1. أهداف العمل المؤدى

أ. مواصفات الوظيفة

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
90	توجد فروق فردية واضحة في اداء العاملين في الجامعة				
91	تقوم الجامعة بتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة				
92	تعتمد ادارة الجامعة على اسناد وظائف اضافية للكادر الاكاديمي				

ب - مقاييس الاداء

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
93	تقوم الجامعة باطلاع العاملين على مقاييس الاداء الخاصة بها				
94	تعمل الجامعة على ايجاد توازن بين الحوافز والاداء				
95	تعتبر الجامعة ان الاداء مقياس رئيس لإجراء التغييرات				
96	يرتقي اداء العاملين في الجامعة مع مرور الوقت (الخبرة وتراكم المعرفة)				

ج - خطط التنمية الفردية

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق تماماً
97	يحرص العاملون في الجامعة على وضع خطة بصورة فردية لإنجاز مهامهم				
98	تعتمد ادارة الجامعة على اسلوب الادارة بالأهداف لوضع الخطط الفردية موضع التنفيذ				
99	يحرص العاملون في الجامعة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية بشكل فردي				
100	يحرص العاملون في الجامعة على فتح قنوات اتصال خارجية لرفع كفاءتهم				

2. تصميم العمل المؤدى

أ. الأدوار المهمة والمسئوليات

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
101	تقوم الجامعة بتنظيم المهام من خلال تحديد الادوار المهمة والمسئوليات للعاملين					
102	الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة الجامعة تكون من خلال تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.					
103	الادوار المهمة والمسئوليات تسند لأشخاص محددين دون غيرهم					
104	اسناد الجامعة للمسئوليات والمهام يحسن من الاداء الوظيفي للعاملين					

ب. متطلبات المهارة والادوات والتدريب

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
105	تعمل الجامعة على تطوير مهارات العاملين لديها بشتى الطرق الحديثة					
106	العاملون في الجامعة حريصون على اكساب انفسهم مزيداً من المهارات والتدريب					
107	تحرص الجامعة على توفير الادوات والمعدات (تكنولوجيا ، وسائل ..) بهدف تحسين مهارات العاملين					

3. ادارة العمل المؤدى

أ. ردود الفعل على الاداء والنتائج

الرقم	الفقرة	لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	لا اعرف	أتفق	أتفق تماماً
110	تقوم الجامعة بمراجعة شاملة لخطتها بناء على نتائجها السنوي					
111	تكون النتائج عامل اساسي في احداث التغيير في هيكل الجامعة					
112	النتائج التي تحققها الجامعة تؤهلها للمنافسة عربياً					
113	هناك متابعة مستمرة للتطوير والتغيير بناءً على النتائج					

ب . الدعم

الرقم	الفقرة	لا أنفق مطلقاً	لا أنفق	لا اعرف	أنفق	أنفق تماماً
114	تقوم الجامعة بخلق مضمون جذاب وواضح للتغيير مع العاملين بهدف الحصول على دعمهم .					
115	توفر الجامعة الموارد و الدعم اللازمين لمتطلبات التغيير					
116	الافكار الخلاقة والابداعية تلاقي كل الدعم من قبل الجامعة					
117	تحرص الجامعة على تقديم الدعم لرأي العاملين من خلال التغذية الراجعة لاقتراحاتهم المميزة					
118	يوجد نظام متكامل في الجامعة لدعم اتخاذ القرار وتقييم الاداء والانجازات					
119	الجامعة تقوم بدعم وتنمية الموارد البشرية والمالية					

الصفحة	العنوان	الرقم
4	متغيرات البحث	1.1
12	عناصر الهدم الخلاق وفق رؤية شومبيتر " معدلة "	1.2
12	عناصر الهدم الخلاق وفق الدوري	2.2
16	عناصر التفكير الاستراتيجي وفق (Boon:2005)	3.2
18	عناصر نموذج (O'Shannassy, 1999)	4.2
19	مكونات نموذج Taba	5.2
22	أبعاد تحديد الاستراتيجية	6.2
23	مصادر الاستراتيجية الفعلية	7.2
28	العناصر الموقفية المؤثرة على المنظمة	8.2
29	مجالات التغيير التنظيمي	9.2
31	حالة التفاعل بين المتغيرات داخل الهيكل التنظيمي	10.2
28	مصفوفة ماتريكس	11.2
30	أنشطة التغيير	12.2
36	مراحل التغيير التنظيمي	13.2
40	العناصر الرئيسة للإبداع	14.2
48	إدارة الأداء	15.2
52	مستويات المنظمة	16.2
73	منهجية البحث وادواته ومراحل اعداده	1.3
96	الاداء الحالي لجامعة القدس	1.4

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	مراحل عملية التغيير	41
2.2	نموذج روملر وبراش لتقييم الأداء	51
3.2	المستويات الثلاث للمنظمة	52
1.3	توزيع فقرات الاستبانة عل محاورها	74
2.3	سلم الاجابات " ليكرت الخماسي "	76
3.3	معامل كرونباخ الفا	76
4.3	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	77
5.3	توزيع مجتمع البحث حسب الفئة العمرية	78
6.3	توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	78
7.3	توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة العملية	78
8.3	توزيع مجتمع البحث حسب نوع الوظيفة	79
1.4	المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لتقدير الفقرات	81
2.4	واقع تطبيق عناصر الهدم الخلاق في جامعة القدس	81
3.4	شدة الاستجابة ودرجة التقدير لفقرات مجال التفكير الاستراتيجي.	82
4.4	نتائج تحليل الفقرات الخاصة بعنصر التفكير الاستراتيجي	84
5.4	شدة الاستجابة ودرجة التقدير لفقرات مجال التغيير التنظيمي	86
6.4	نتائج تحليل الفقرات الخاصة بمحور التغيير التنظيمي	88
7.4	النسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال الابداع	89
8.4	نتائج تحليل الفقرات الخاصة بمحور الابداع	90
9.4	النسب المئوية ودرجة التقدير لفقرات مجال الاداء	91
10.4	الأداء الحالي لجامعة القدس	95
11.4	نتائج تحليل الفقرات الخاصة بمحور تحسين الأداء	96
12.4	المجالات الاكثر تأثيرا على واقع الاداء في جامعة القدس	103
13.4	نتائج معاملات الانحدار الخطي	104
14.4	نتائج معاملات الانحدار المتعدد المبني على طريقة التجسير	105