

**درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات  
الفلسطينية في شمال الضفة الغربية  
على الرضا الوظيفي للعاملين فيها  
من وجهة نظرهم \***

**د. خالد نظمي القرواني \*\***

---

\* تاريخ التسليم: 2015 / 3 / 4 م، تاريخ القبول: 2015 / 4 / 11 م.  
\*\* أستاذ مشارك/ إدارة تربوية/ فرع قلقيلية/ جامعة القدس المفتوحة.

## ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن «درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم»، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة جرى التحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة الدراسة البالغة (345) فردا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الدرجة الكلية بنسبة (71.91%).
2. لا يوجد تأثير لممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) (يعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي)
3. يوجد تأثير لممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) (يعزى لمتغيرات: (الجنس لصالح الذكور، وسنوات الخدمة لصالح فئة الموظفين أقل من 5 سنوات، وطبيعة العمل لصالح العمل الأكاديمي، والدخل الشهري لصالح فئة الموظفين ذوي الدخل أقل من 800 دينار، ومتغير الجامعة لصالح جامعة النجاح الوطنية) وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحث بنشر الوعي بأهمية ثقافة التغيير بين العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتشجيع العاملين في الجامعات الفلسطينية على الانخراط في إدارة التغيير بما يعزز الأمن الوظيفي لهم، وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: تأثير، إدارة التغيير، الرضا الوظيفي، الجامعات الفلسطينية.

## **The Degree of The Effect of Practicing Management of Change on Employees' Job Satisfaction in Palestinian Universities from Their Viewpoint.**

### **Abstract:**

*The aim of this study is to investigate the degree of the effect of practicing the management of change on the employees' job satisfaction in Palestinian universities from their viewpoint. To collect the necessary data, the researcher prepared a questionnaire which was valid and reliable.*

*To test the study hypothesis, the researcher used the analytical descriptive methodology, Statistical Package for Social Sciences (SPSS) , including arithmetic mediations, standard deviations and ANOVA. **The study revealed the following:***

- 1. The degree of the effect of practicing the management of change on the employees' job satisfaction in Palestinian universities from their viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) was high.*
- 2. There is an effect of practicing the management of change on the employees' job satisfaction in Palestinian universities from their viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to the variables (sex for women favour, period of service for the category less than five years favour, nature of job for academic work favor, salary for the category less than 800 J. D. and place of work for An- Najah National University favor) .*
- 3. There is no effect of practicing the management of change on the employees' job satisfaction in Palestinian universities from their viewpoint at statistical level ( $\alpha \leq 0.05$ ) attributed to the variables (age and scientific qualifications). In the light of study, the researcher recommends: Spreadout awareness of the significance of culture of change among the employees in Palestinian universities, encourage employees in Palestinian universities to involve in change management in order to enhance job security among them, and Improve employee' job satisfaction at Palestinian universities.*

**Key words:** *Effect, Change Management, Job Satisfaction, Palestinian Universities.*

## مقدمة:

تعيش المجتمعات الانسانية في ظل متغيرات متسارعة ومتعددة، فعالم اليوم متميز بالتغير السريع، والتدفق الهائل للمعلومات، فضلاً عن التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي لم تشهد له البشرية مثيلاً، فالعولمة بأبعادها المختلفة طالت جميع جوانب الحياة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتربوية، مما ترك أثراً واضحاً على مختلف المؤسسات المجتمعية، والتربوية، وبخاصة الجامعات. وتواجه الجامعات الفلسطينية تحدياً واضحاً بفعل التغيرات والتطورات السريعة التي خلقت واقعاً معقداً، يحتم على إدارات الجامعات فهم هذه التغيرات، واستيعابها، ومواكبتها، بما يفرضي إلى تمكينها من العمل الفعال، والتكيف الملائم معها، وتوظيفها لتحقيق الأهداف التربوية المخططة وتعظيم الفائدة باستخدام التكنولوجيا، والاتصالات، والشبكة العنكبوتية، وتجنب آثارها السلبية وتلافيها.

وترفد الجامعات الفلسطينية المجتمع بالكوادر المؤهلة والقادرة على التغيير والتطوير المستمر بما يحقق الإسهام الفعال في تنمية المجتمع تنمية مستدامة. لذا، فإن الجامعات الفلسطينية تعمل على إعداد الطلبة، وتأهيلهم لمواكبة عالم متغير لا يمكن التنبؤ بتفصيلاته، وأحداثه المستقبلية، فضلاً عن إكسابهم مهارات التفاعل الاجتماعي، واستخدام التقنيات الحديثة، ومصادر المعلومات بما فيها الوسائل الإلكترونية بغية تمكينهم من صنع القرارات الإدارية، والتربوية المناسبة، مراعية في ذلك المناخ التنظيمي، والاستقرار الوظيفي للعاملين فيها، والإطار الاجتماعي، والمؤسسي المحيط بها. وتعد الجامعات الفلسطينية مفتاح التغيير في المجتمع الفلسطيني، فهي التي تؤهل الطلبة لتمكينهم من الاضطلاع بمسئولياتهم الوطنية والاجتماعية، والإسهام في إحداث التنمية المرغوبة فيه، وهذا يشير إلى ضرورة تطبيق إدارة التغيير فيها، وممارستها واقعياً عملياً بنظرة فاحصة وواعية للمستجدات من حولها، وبخاصة أن الممارسات التقليدية الرتيبة غير قادرة على تطوير خطط استراتيجية فعالة، فضلاً عن قصورها عن تحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها وإحداث نقلة نوعية في مسيرتها بما يرسم ملامح جامعة عصرية ملائمة للمستقبل المأمول، ومتجاوزة للنمطية في الأداء والتفكير، ومستجيبة لحاجات العاملين فيها، وتنمية مقدرتهم ومهاراتهم باستمرار، بما يعزز استقرارهم الوظيفي، ويحسن أداءهم الوظيفي أيضاً، ويسهل انخراطهم في عملية التغيير بعد تدريبهم على مفاهيم إدارة التغيير

واستخداماتها، بما فيها اندماجهم الفعال في الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز الأهداف المنشودة.

وحيث إن التغيير سمة هذا العصر، وأن إدارته تتطلب مهارة إدارية متميزة، ووعياً كبيراً، وفهماً عميقاً لعناصر العملية التربوية، ومكوناتها، والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة ذاتها، فإن إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية بوصفه أمراً ضرورياً لمواكبة المستجدات العلمية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والتربوية، والاجتماعية تعمل على مساندة متطلبات العصر، وإحداث تطوير مهم في بنية الجامعات الفلسطينية وخطتها بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها، وبخاصة أنها تمثل حجر الزاوية في إحداث التغيير في جميع مجالات الحياة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، فالقرار فيه محل إعداد وتأهيل وتفاعل مع المحيط الاجتماعي، وهو في ذات الوقت أداة التغيير ووسيلتها. ويؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية على الحالة المعنوية لهم، وأدائهم الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعزز الانتماء إلى الجامعة التي يعمل فيها الموظف، ويدعم عنصر الولاء لها، باعتبار ذلك ضرورة مهمة للحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بغية تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وبخاصة أن الجامعة مؤسسة تربوية تعنى بإعداد الكوادر العلمية وتدريبها (دحلان، 2012). إذ تحاول الجامعات الفلسطينية إدارة التغيير فيها مع الحفاظ على روح معنوية عالية ورضا وظيفي مقبول لدى الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والنفسية، وإيجاد مواءمة بينها وبين متطلبات العمل فيها، بما يفضي إلى إنجاز خططها وأهدافها المنشودة. وفي ضوء ما تقدم، ونظراً لأهمية إحداث التغيير المنشود في الجامعات الفلسطينية، بما فيها التغيير في نمط إدارتها وطريقتها، بغية تحقيق أهدافها وفق خطط فعالة، تراعي المتغيرات من حولها، وتلائم حاجات العاملين فيها وتشبعها، وتحدث تغييراً إيجابياً في اتجاهاتهم نحو عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها، بما يفضي إلى استقرارهم وظيفياً، فإن هذه الدراسة ستحاول تقصي درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية، ودرجة تأثير ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

## مشكلة الدراسة:

تؤدي الجامعات الفلسطينية دوراً بالغ الأهمية في إحداث التغيير المطلوب في المجتمع الفلسطيني، وبخاصة أن الإنسان هو هدف التغيير وأداته، فالعالم يتغير من حولنا، بحيث استبدل المفاهيم التقليدية والنمطية بأنماط عصرية مرنة تستجيب لمتطلبات العولمة، والتغيير السريع في جميع جوانب الحياة ومجالاتها، فالجامعات الفلسطينية ترفد المجتمع

الفلسطيني بالكوادر العلمية والتقنية والمهنية القادرة على الإسهام في تحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة في شتى المجالات، كما أنها قادرة على رسم سياسات مرنة، وخطط استراتيجية قابلة للتعديل والتغيير وفق المتغيرات من حولها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتربوية، والعلمية.

وإذا كانت الجامعات مصدر الكفاءات والكوادر العلمية، وأسس التنمية في المجتمعات الإنسانية (مرزوق، 2010)، فإن الجامعات الفلسطينية مطالبة بتطبيق منهج إدارة التغيير في سياساتها الإدارية، ونمطها القيادي باعتبارهما ركني العملية الإدارية فيها، إضافة إلى العمل على تدريب العاملين وتأهيلهم وإكسابهم المهارات اللازمة، وتشجيعهم على الانخراط فيها، وذلك في إطار سعيهم للقيام بمهامهم الوظيفية، وتحسين أدائهم الوظيفي، بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة. وتعاني الجامعات الفلسطينية من أزمات مالية وإدارية عديدة بفعل معيقات داخلية، وظروف خارجية ناتجة عن ممارسات سلطات الاحتلال الإسرائيلي، تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، وتضر بحالتهم المعنوية، مما يستوجب التصدي لها، والعمل على إزالتها من خلال تطبيق منهجية فاعلة لإدارة التغيير فيها، ومواكبة المتغيرات من حولها، إذ إن عدم تطبيق منهجية علمية لإدارة التغيير سيؤدي إلى جمود هذه الجامعات وهرمها، وبالتالي عدم مقدرتها على تنفيذ خططها، وتحقيق أهدافها. وفي إطار ما تقدم من توصيف، وفي ضوء ملاحظات الباحث بوصفه موظفاً في إحدى الجامعات الفلسطينية، وبناءً على الملاحظات السابقة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقصي درجة تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

## أسئلة الدراسة:

- ما درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟
- ما درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، مكان العمل)؟

## فرضيات الدراسة:

- لا يوجد تأثير لممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير (الجنس).
- لا يوجد تأثير لممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات: (العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، مكان العمل).

## أهداف الدراسة:

- الكشف عن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.
- الكشف عما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، مكان العمل) على استجابات العاملين نحو درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من:

1. أهمية إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية، وتحقيق أهدافها المنشودة.
2. أهمية دور الجامعات الفلسطينية في رفق المجتمع الفلسطيني بالكوادر العلمية المؤهلة، والمدربة، والماهرة، والقادرة على الإسهام في تنمية المجتمع الفلسطيني، والتصدي للتحديات التي تواجهه في إطار مواكبتها للمستجدات من حولها، والتي يصعب التنبؤ بها في عالم متسارع التغيير.
3. أهمية النتائج المرجوة من هذه الدراسة، والمقترحات والتوصيات التي ستخرج بها لأصحاب القرار في هذه المؤسسات، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية حول ضرورة تطبيق إدارة التغيير في الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي، بما يضمن تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها.

## حدود الدراسة:

تشمل الدراسة العاملين في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية

(خضوري) في الفصل الدراسي الاول من العام الأكاديمي 2014/2015 فقط، وستكون من وجهة نظرهم. نظراً لاختلاف النمط التعليمي في جامعة القدس المفتوحة عن الجامعات الأخرى، وعدم تمكن الباحث من توزيع الاستبانة (أداة الدراسة) على العاملين في الجامعة العربية الأمريكية.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته أغراض الدراسة.

## مصطلحات الدراسة:

◀ إدارة التغيير: يقصد بإدارة التغيير مقدرة الأساليب الإدارية على مواجهة التغيرات الخارجية المتسارعة والداخلية، ويمكن تعريفها بأنها ذلك التغيير المخطط الذي يهدف إلى تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة هذه الإدارة للتحديات الحالية والمستقبلية، وهو خطة طويلة الأمد لتحسين أداء الإدارة في طريقة حل المشكلات، وتحديدها، وتغييرها لممارساتها الإدارية مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (الزعيبي، 2010، ص8).

ويرى سميت (2001، ص: 7) بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال، والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. كما يمكن تعريفها بأنها «إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أية عملية من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين: هما ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات (حسين، 2012، ص9).

ويعرف الباحث إدارة التغيير إجرائياً بأنها: ممارسة إدارات الجامعات الفلسطينية لأساليب إدارة التغيير، في إطار تطوير أهداف الجامعة، وسياساتها، وأولوياتها، وإيجاد وعي ثقافي بأهمية التغيير داخلها، والعمل على تنمية العاملين فيها، وتحفيزهم بما يؤدي إلى شعور العاملين فيها بالرضا الوظيفي. الرضا الوظيفي: يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل الذين يعمل معهم، وروؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك المؤسسة والبيئة اللتين يعمل فيهما (الخضراء، وآخرون، 1998، ص: 294). كما يمكن تعريفه بأنه «عبارة عن مجموعة من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم

(حجاج، 2007، ص: 5). وسيعتمده الباحث تعريفاً إجرائياً لمفهوم الرضا الوظيفي في هذه الدراسة.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً - الإطار النظري:

#### ◀ المقدمة:

يعد التغيير سمة العصر الحديث، وهو سمة الحياة عموماً، فالسكون يعني الجمود والترهل وربما التهاوي والانذار، إذ تتغير مكونات الطبيعة وعناصرها إما بشكل بطيء كالتغيرات الطبيعية والاجتماعية، أو بشكل سريع كالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. ويهدف التغيير إلى إدخال تحسين، أو تطوير على هيكلية المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. كما يهدف إلى إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي من عناصر العمل التنظيمي، بغية تحقيق أمرين أساسيين هما: (السلمي، 1975، ص206) :

- ملاءمة أوضاع المنظمة: من خلال استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات.
- التخطيط المسبق للتغيير: وحتى تحافظ الجامعات الفلسطينية على وجودها، وإنجاز أهدافها المنشودة، لا بد لها من التخطيط المسبق لعملية التغيير بدلا من أن يحدث التغيير بشكل تلقائي، وغير مضبوط (الصيرفي، 2006).

#### ◀ مفهوم التغيير:

يقصد بالتغيير بعامة الانتقال من الوضع الحالي الذي تعيشه المنظمة إلى وضع مستقبلي أكثر فاعلية، لتحقيق أهداف محدد في إطار رؤية واضحة، ومشاركة بين القيادة والعاملين، يتم من خلالها عمل تغيرات في نظام معين (للوذي، 1998). فالأنظمة والمؤسسات كافة تتغير لتتكيف مع المتغيرات من حولها، وتحافظ على وجودها، وبنائها، ونموها، وتطورها، وتحقيق أهدافها. وفي إطار تكيفها مع المتغيرات من حولها، تعتمد المنظمات وبخاصة الجامعات على التفاعل مع التغيير، فتحدث تغييرات وتعديلات في أهدافها وسياساتها، وأي عنصر من عناصر العمل التنظيمي لملاءمة أوضاعها التنظيمية، أو استحداث أوضاع وأساليب جديدة مع أوجه النشاطات الجديدة التي أنجزها التنظيم سبقاً لغيره من التنظيمات (ماهر، 2005). ويشمل التغيير الأنظمة العاملة في المؤسسة

التربوية، أو ثقافتها من خلال العمل على تحسين طرق تنفيذ نشاطاتها، ورفع كفاءتها، ومكانتها، وصياغة قراراتها المتعلقة بالتغيير في بنية التنظيم، أو مهمته بشكل أفضل، بما يضمن استخدام بعده التقني، وموارده البشرية، وبفاعلية. كما وتعمل المؤسسة على استصدار قرارات إدارية واعية تتضمن انخراط المرؤوسين في التغيير، والمشاركة الإيجابية لمختلف المستويات الإدارية فيه (الشريفة، 2004). فالتحول من واقع إلى آخر مرغوب فيه للفرد، أو الجماعة يتطلب تحديد الفترة الزمنية التي سينجز فيها التغيير، كما يتطلب تحديد الأساليب والطرق اللازمة لتحقيق أهداف التغيير، بما يتضمن تحقيق الفائدة الكبرى الممكنة للفرد، وللمؤسسة معاً. وبهذا المعنى فإن التغيير يمثل الأمر الهادف والمخطط الذي يحدد بعد الاطلاع على الماضي والحاضر، والتبصر بمؤشرات المستقبل لتحقيق التحسين والتطوير المرغوبين، وصولاً إلى ما ترمي إليه المؤسسة.

#### ◀ مفهوم ثقافة التغيير وآلياته:

يقصد بثقافة التغيير تلك العمليات الداخلة والهادفة إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي في المؤسسات، وصولاً إلى إنجاح إدارة التغيير فيها، وضمان استجابة المناخ التنظيمي لعملية التغيير، إذ لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، وتغيير عميق وفعال في الثقافة التنظيمية في المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالجزء المرئي منها كالتغيير في الوحدات الإدارية والإنتاج، إضافة إلى السلوك الذي يمكن ملاحظته (hardware)، أو الاتجاهات والقيم ومكونات الثقافة (software) في الفرد نفسه التي لا تلاحظ، إذ يجري تغيير القيم بتعديل المعايير الثقافية للمنظمة، ورموزها الثقافية (Denning, 2011). وتؤثر الثقافة السائدة في المؤسسات على أدائها وفعاليتها، فالثقافة القوية السائدة فيها ترفع من إنتاجيتها وتمنحها ميزة تنافسية، وترفع من درجة انتماء الموظفين، وولائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، فتغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة من المواضيع الحيوية التي تركز عليها إدارة التغيير فيها، فهي تمثل مجموعة القيم، والمعتقدات، والتوقعات المشتركة التي تُعد دليلاً لسلوك الأفراد والجماعات، وموجهاً لهم. ولإنجاح عملية التغيير في المنظمات فإن إدارتها تعتمد إلى نشر ثقافة التغيير بين العاملين فيها باعتباره أمراً ضرورياً لبناء المؤسسة ونموها، فالمنظمات تعيش في إطار بيئي متغير لا بد من التكيف معه، بما فيها ملاءمة أوضاع المنظمة الداخلية لمواكبة التغيرات من حولها. وتستخدم إدارات المنظمات أسلوبين في عملية نشر ثقافة التغيير فيها؛ الأول: التغيير المركزي الذي تضطلع فيه إدارتها بالدور القيادي في إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، من خلال التأكيد على أن السلوكيات والقيم الجديدة فيها تشمل جميع المستويات الإدارية العليا، والمتوسطة، والدنيا في المنظمة، بغية ضمان قبول المستويات

الإدارية كافة لهذه الثقافة وتبنيها، وعدم مقاومتها. كما تستخدم التغيير بالمشاركة، إذ تجري عملية التغيير من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالتغيير والقيم الجديدة من العاملين في المنظمة، وأخذ توجهاتهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار في إجراء التغيير، بهدف ضمان ديمومته فيها، وإن كان بطيئاً مقارنة مع الأسلوب الأول، كما تستخدم التواصل، واللغة، والنماذج الريادية المبدعة التي قد تستهوي الأفراد فيقلدونه (بوعلاق وسعيد، 2014، ص: 189).

#### ◀ إدارة التغيير:

تحقق إدارة الجهود المخططة والمنظمة، أهدافها المنشودة من خلال تمكين المؤسسة من إنجاز خططها وتنفيذها في إدارة التغيير باستخدام فعال، وتوظيف أمثل للموارد البشرية، والمادية، والتقنية. المتاحة. فإدارة التغيير تعني (العتيبي، 2002، ص: 62) ذلك المنهج الإداري الذي يُعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمات الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها. وأما اللوزي (1998، ص: 338) فيعرفها بأنها عملية تبديل، أو تعديل، أو إلغاء، أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم الأفراد والجماعات، واتجاهاتهم فيها، أو الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب العمل، وطرقه، ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء هذه المنظمات، وتحقيق كفاءتها. كما يعرف الباحث إدارة التغيير بأنها العملية التي يتم فيها إحداث تغييرات وتعديلات في واقع المؤسسة الحالي، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة التربوية (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) ، وبما يتضمن تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، ويؤسس ثقافة مشتركة رائدة للتغيير، وحفز العاملين وتشجيعهم على الانخراط فيها. فالتغيير عملية مخططة ومدروسة من جميع النواحي شاملة أو جزئية مستمرة لإدخال التحسينات المرغوبة إلى الوضع المنشود في شتى المجالات.

#### ◀ أهداف التغيير ومبرراته:

- تهدف عملية التغيير إلى تحقيق عدة أهداف (ماهر، 2005، ص 416) :
- فحص مستمر لنمو، أو تراجع المنظمة، والفرص المحيطة بها، وتطوير أساليب المنظمة في علاجها المشكلات.
  - زيادة الثقة والالتزام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وزيادة ممارسة أفراد المنظمة انضباطهم الذاتي.

- زيادة حماسة أفراد المنظمة، وقدرتهم على تأصيل الصفات المميزة لأفراد المنظمة وجماعاتها، وإدارة عملها ونتاجها، وبناء مناخ محاب للتغيير والتطوير الإداري، وتطوير الأداء وزيادة الاعتماد التنافسي. وقد أشار الحريري (2011، ص 142) إلى تعدد أهداف إدارة التغيير في المؤسسات التربوية: كإحداث تغيير إيجابي في القيم العلمية، والتربوية، والإدارية، والأخلاقية، وإثراء الواقع بكل جديد علميا وفكريا وتقنيا من خلال قنوات اتصال رسمية، وغير رسمية، إضافة إلى مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية، ومواكبة التربية لحاجات التغيير الاجتماعي وتلبيتها، وتحقيق خطط التنمية، واستيعاب معطيات ثقافة عصر التكنولوجيا والثورة المعلوماتية للحاق بركب الحضارة والتقدم العلمي العالمي.

#### ◀ مسوغات إدارة التغيير:

تُجري المنظمات التغيير تماشياً مع المتغيرات من حولها، ومواكبة لها، فضلاً عن التغيرات في البيئة الداخلية، لذا، فإن مبررات التغيير تتمثل بما يلي (فهمني، 2004، ص 371) :

- العولمة وما تفرضه من تحديات اقتصادية، وسياسية، وثقافية، واجتماعية على المجتمعات والدول.

- ثورة المعلومات و التكنولوجيا والصناعة التي توجب التغيير في كل المجتمعات والدول، بما يقتضى إعادة بناء شاملة في شتى المجالات.

تسارع المتغيرات العالمية والإقليمية التي فرضت واقعاً جديداً ينبغي التعامل معه، ومواكبته بوعي كامل.

#### ◀ مميزات إدارة التغيير وخصائص قيادتها في المؤسسات التربوية:

تتميز إدارة التغيير بأنها هادفة، فهي تسعى إلى تحقيق هدف محدد ومخطط له، وليس عشوائياً أو ارتجالياً، بل يحدث في إطار حركة منظمة هادفة، وواقعية تلامس احتياجات الواقع الذي تعيشه المنظمة، وتنطلق منه لإجراء التغيير المطلوب وفق إمكانياتها، ومواردها، وظروفها، وبيئتها، الداخلية والخارجية، كما أنها توافقية تسعى إلى توفير قدر من التوافق بين عملية التغيير، وبين رغبات القوى المؤثرة في عملية التغيير واحتياجاتها وتطلعاتها، فضلاً عن فاعليتها، وشرعيتها القانونية والأخلاقية، كما أنها تتصف بالإصلاح والعقلنة، وأن التغيير يخضع للمعايير المتعلقة بالعائد المتوقع منه (عبد الله وآخرون، 2001، ص 7).

وحتى تكون فإن قيادة التغيير وإدارته قادرة على التغيير والابتكار والتكيف السريع مع الأحداث، لا بد وأن تعمل على إعداد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، وأن تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها ومسارها (العميان، 2005، ص 345). ويرى عماد الدين (2003، ص: 8) أن قيادة التغيير لا بد أن تتصف بخصائص تمكنها من قيادة الأحداث، وصنعها بنفسها للإبقاء على فعالية المنظمة وحيويتها، وقد أجملها في: إرادة قادرة وفعالة لإحداث التغيير المطلوب واستيعابه بشكل واع، وامتلاك الممقدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداثه، وتطوير عناصر المؤسسة التعليمية، وبنيتها وأساليب قيادتها، وتوفير مناخ ملائم للتغيير فضلاً عن وضع استراتيجيات فعالة لإحداثه، ومتابعة تنفيذها باستخدام الموارد كافة، والإرتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لمواجهة المستجدات المتسارعة، واستيعاب متطلباتها والتفاعل الإيجابي معها.

#### ◀ مجالات إدارة التغيير:

تشتمل إدارة التغيير على مجالين رئيسيين في المؤسسة التربوية، هما:

(Fullan , 1998)

- الجهود الرامية إلى إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتشمل إحداث تغييرات في المؤسسة بكل أبعادها.
- الجهود الرامية إلى بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتشمل إحداث تغييرات في الأنظمة المتعلقة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية بشكل فعال وإيجابي.

#### ◀ استراتيجيات التغيير:

تتصف عملية التغيير بأنها عملية مخططة ومدروسة وهادفة تسعى إلى تحقيق غايات محددة لضمان استمرارية نمو المؤسسة وتطورها، ولذلك وفي إطار هذه العملية، لا بد من وضع استراتيجيات فعالة لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد، وبأسرع وقت ممكن، فالاستراتيجية فن يهدف إلى وضع إطار علمي وشامل لكل مكونات المنظمة أو المؤسسة، بما يضمن توجيه العوامل الفاعلة فيها كافة نحو هدف محدد تسعى المؤسسة إلى تحقيقه (الخصري، 2003، ص142). وتختلف المدارس الإدارية في تكوين استراتيجيات التغيير ورسمها، فمنها من اعتمد على التحليل الرباعي كمدرسة تصميم الاستراتيجية، ومنها ما اعتمد على التعامل مع حالة تغيير المواقف، ومنها من استند إلى رؤية مستقبلية باعتبارها منهجاً وصفاً للتغيير، ومنها ما استند إلى التقليد العقلاني

المعرفي، حيث تتعامل مع التغيير وفق فكرة قبول الشيء بعد أن تراه فعلاً وواقعاً، ومنها ما استند إلى نظرية التعلم والتجريب والتكيف، كما حدث في اليابان والدول الإسكندنافية، ومنها ما يستند إلى القوة كاساس للبحث عن الريادة والقيادة بدلا من المشاركة، وتضمين الأفكار كما حصل في فرنسا، ومدارس أخرى تستند إلى نظرية الثقافة والحضارة التي تركز على الأنثروبولوجيا، وتنفذ عن طريق المهتمين بالإصلاح الاجتماعي والروحاني، وتصويب المسارات كما هو الحال في اليابان، إذ يجري التغيير استناداً إلى ثقافة الماضي في إطار نظرية وصفية. ومن المدارس ما اعتمد على البيئة المحيطة والموقفية، بحيث ركزت على مبدأ مفاده أن كل شيء يعتمد على الموقف ولا تطبق المواجهات، وتعتمد على التحليل البيولوجي، وتتأثر بالتغيرات البيئية المحيطة مثل المنهج الأنجلوسكسوني، وأخيراً أسلوب عملية التحويل الذي يستند إلى فكرة رئيسية وهي أن لكل شيء وقتاً وموسماً معيناً للتطبيق في إطار أسلوب وضعي تحليلي يحقق التكامل كأسلوب للتغيير، وهذا مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا (النجار، 2007، ص 69). وبعامه فإن المنظمات، والمؤسسات التربوية بخاصة تتبع واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات لإحداث التغيير المطلوب وإدارته (الصيرفي، 2006، 85-88):

- استراتيجية العقلانية الميدانية: التي تقوم على أن الجهل، وعدم الوعي، والانحرافات هو العدو الرئيس للتغيير لذلك فإن التعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية. فالمؤسسات تعمل على تدريب العاملين وتأهيلهم باستمرار.
- استراتيجية التثقيف والنوع الموجهة: تستند هذه الاستراتيجية إلى أن العامل الرئيس في مقاومة التغيير هو عدم الاقتناع بضرورة التغيير، وعدم الرغبة في الدخول في تجربة جديدة، فالناس أصدقاء لما ألفوا، أعداء لما جهلوا.
- استراتيجية القوة القسرية: إذ تستخدم القيادة في المؤسسة القوة لإحداث التغيير المنشود، ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض على كل من يقاوم التغيير.
- استراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي: وتلجأ القيادة إلى تعزيز حالة عدم الرضا الموجود بين العاملين في المؤسسة، أو إثارتها من خلال التركيز على سلبيات المؤسسة، ونقاط الضعف فيها.
- استراتيجية تفعيل دعم الإدارة العليا للتغيير وتقويتها: قد تكون ممارسة الإدارة العليا لضغوط معينة كافية لإحداث التغيير المطلوب بحد ذاته، وبخاصة إذا كانت القوى الفاعلة الأقوى في المؤسسة داعمة له، كالنقابات مثلاً.

- استراتيجية المشاركة في صنع القرارات واتخاذها: تمثل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإحداث التغيير وسيلة مهمة لضمان دعم الموظفين لعملية التغيير، فالأفراد عادة يدعمون ما يشاركون في إقراره.

- استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: وتعتمد هذه الاستراتيجية على ربط المكافآت المادية والمعنوية التي تحفز السلوك الإنساني وتعزيزه.

- استراتيجية التحليل الميداني: يمثل التفوق على أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين في المؤسسات، فضلا عن التفوق على القوى الداعمة والمحفزة على مقاومة التغيير، بما يمكن القيادة في هذه المؤسسات من رسم خطط الأحداث التي تفيد في ثقافة العاملين واتجاهاتهم نحو التغيير تعزز دور القوى الضاغطة باتجاه التغيير في مواجهة القوى المقاومة للتغيير وضغوطها.

#### ◀ أسباب مقاومة التغيير وأشكالها:

تتعدد الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير ورفضه منها (الصرفي، 2006، ص 96-98) :

- أسباب اقتصادية: وتتعلق باحتمال فقدان الشخص لوظيفته، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية.

- أسباب اجتماعية: قد تمثل العلاقات الاجتماعية، والمكونات داخل مجموعات العمل محددات مهمة للسلوك،

- أسباب تتعلق بالمركز الوظيفي: تؤثر التغييرات على المركز الوظيفي داخل المؤسسة، فإذا أضر التغيير بالنظام الداخلي للمجموعات، ومسه مباشرة، فإن هذه المجموعة ستقاوم التغيير.

- أسباب ضمان وحماية: تشكل درجة الضمان والاطمئنان في بيئة العمل قوة دافعة أو مقاومة للتغيير، ولذلك فإن الفرد الذي يخاف على وظيفته يعارض التغيير ويقاومه، وبخاصة إذا شك في الضمان أو الأمان الوظيفي له.

- أسباب ذاتية: وتحدث مقاومة التغيير هنا بسبب الأنا العليا أو الذات، فهي تقرب من مشكلة المكانة أو المركز الوظيفي، وبخاصة تلك التي تحدث بفعل التغييرات التكنولوجية التي قد تحط من قدر الموظف أو أهميته، وقد تشعره أنه غير مهم (ماهر، 2003).

وخلاصة القول، فإن الباحث يرى بأنه على قيادة المؤسسة التي ستقود عملية التغيير أن تكون واعية لأسباب مقاومة التغيير ودوافعها، واتباع الاستراتيجيات الملائمة بغية

ضمان انخراط العاملين في عملية التغيير، وإزالة مخاوفهم من نتائجها، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بإدارة التغيير. واستخدام الحوافز والمكافآت المالية، وتفعيل قنوات الاتصال لرفع درجة إدراك الموظفين لأهمية التغيير وضرورته، فضلاً عن تسخير عوامل النجاح الممكنة لعملية التغيير، كتحسين المناخ العام داخل المؤسسة، ودعم القادة الإداريين وتأييدهم لعملهم بثقة، وتعزيز خبرات العاملين لإنجاح عملية التغيير. إذ أشار تروبنسون وآخرون (2008 - ص 90-91) إلى أعراض وأشكال مقاومة التغيير باعتبارها مؤشرات له، ودالة على مقاومة التغيير، مثل عدم المبالاة وضعف المشاركة في أنشطة التقييم، والبطء في أداء العمل، وتدني مستواه، وكثرة الصراعات والتخريب وما شابه. أما حريم (2013، ص: 385) فقد أشار إلى صور أخرى لمقاومة التغيير: كتوجيه الفرد لعدد من الأسئلة التي لا صلة لها بالتغيير، وتأدية الفرد دوراً صامتاً، وقيام الفرد بتحويل النقاش إلى مناظرة فكرية.

#### ◀ مفهوم الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له المنظمة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما كان الفرق بينهما إيجابياً ازدادت أوجه الرضا الوظيفي لديه (المبيض، 1995، ص: 60). إذ يرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة، بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية، لذلك فإن عدم الرضا الوظيفي يمكن ملاحظته من شعور الموظف نحو بيئة العمل بمكوناتها: التنظيم، وظروف العمل المادية، ودرجة الاستقرار، والأمن الوظيفي، والمركز الاجتماعي، والأجور، وأسلوب العمل (الافندي، 2012). وأما حجاج (2007، ص: 5) فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه « عبارة عن مجموعة من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم، بينما يرى السبحاني (2004، ص: 33) أن الرضا الوظيفي يمثل تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه المادية والاجتماعية في إطار تفاعل إنساني مع تلك الوظيفة، إذ قد يكون هذا التفاعل إيجابياً بين الفرد وعمله، عندما يتحقق رضاه عن عمله، وقد يكون سلبياً عند شعور الفرد بعدم رضاه عن عمله نتيجة لعوامل مادية وأخرى معنوية. ويرى أورغان ونير (Orgam & Near, 2005) أن هناك مكونين يشكلان الرضا الوظيفي هما: الرضا العاطفي الذي يستند إلى التقييم العاطفي الإيجابي الكلي لمزاجيته ومشاعره التي تثيرها وظيفة الفرد، والرضا الإدراكي الذي يستند إلى التقييم المنطقي العقلاني لطبيعة الوظيفة وظروفها مقارنة مع ظروف الوظائف المشابهة وشروطها، إضافة إلى أن المكون الإدراكي أكثر أهمية من المكون العاطفي لدى

قياس الرضا الوظيفي باعتباره أساس الشعور بالرضا، الذي قد يشمل الرضا عن جانب أو بعد معين من أبعاد العمل، أو الرضا الإجمالي للفرد عن عمله (المازم، 2008، ص: 6-63). وبذلك يتبين أن وجهات نظر المختصين في علم النفس قد تعددت وتنوعت. ويشير الباحث إلى أن الرضا الوظيفي يمثل حالة تكامل واندماج للفرد مع وظيفته التي يحبها، ويتفاعل معها ويتقنها، ويتطور ويتقدم من خلالها في السلم الوظيفي، ويحقق بها أهدافه المادية والمعنوية، ولا يشعر بالسأم أو الملل، ويطيب بها نفساً، ويرضى فيها عن عمله.

### ◀ نظريات الرضا الوظيفي:

تعددت الآراء والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، فمنها ما استند إلى العوامل الاقتصادية والحوافز المادية باعتبارها أساساً في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، كالإدارة العلمية وروادها، وأما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد عزت الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية إلى عوامل دافعة ومحركة للعاملين في تكوين العلاقات الإنسانية والانتماء للمنظمة (الخضراء، وآخرون، 2008، ص: 334-337). وبعمامة، فقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي من خلال التعرف على بواعثه والعوامل المؤثرة فيه، فقد حاول ماسلو (1943) في نظريته للحاجات تقديم الحاجات وإشباعها بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، وانتهاءً بتحقيق الذات كبواعث للرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية والأداء (الراجحي، 2003، ص: 41). وأما هيرزبرج (1959) فقد قسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: العوامل الدافعة للسلوك التي تدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف، وتشمل الإنجاز للأداء، ومسؤولية الفرد عن عمله، والحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، وفرصة التقدم والنمو في العمل، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة، والعوامل الوقائية التي تعمل على تحييد مشاعر الاستياء وعدم الرضا وتجنبها، ولكنها لا تؤدي إلى خدمة قوة دافعة وممارسة للأداء، وتتمثل في بيئة العمل: كالظروف المادية، والعلاقات، والرؤساء، والمرؤوسين، والإشراف، وقيمة أداء العمل، وأهميته (ماهر، 2002، ص: 237-239)، وقد بين آدمز (Adams, 1963) نظريته للعدالة والمساواة؛ وأكد فيها على دور المساواة في الأوضاع المهنية باعتبارها أهم محددات الرضا الوظيفي من خلال المقارنة بين إدراك الفرد المعدل لأدائه وما يترتب على هذا الأداء من نتائج. أما المدلج (2003، ص: 41) فأشار إلى أن مكلياند بين أن العمل في المنظمة يرتكز على ثلاث حاجات هي: الحاجة إلى القوة، والإنجاز، والانتماء. ولتلافي الانتقادات التي وجهت إلى نظرية الحاجات لماسلو، فقد قدم أديرفر (Alderfer, 1972) نظرية استبدل فيها مستويات هرم ماسلو الخمسة بثلاثة مستويات وهي: الحاجة للبقاء والارتباط التي تنظم العلاقة بين الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه، وحاجات النمو. أما لوك (Lock, 1976)

فقد بين أن المسببات الأساسية للرضا عن العمل تتمثل في قدرته على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأن رضاه عن العمل يزداد كلما زادت العوامل ذات القيمة الناتجة عن ذلك العمل (سلطان، 2002، ص: 201). ويشير الراجحي (2003، ص: 47) إلى أن هولين وبلوود (Hulin & Blood) رجحا مقارنة الفرد لنفسه بمجموعة تقوم بنفس العمل وتمتلك المؤهلات بحيث تمثل الجماعة المرجعية للأفراد الذين يحملون نفس مؤهله العلمي من حيث ما يحصل عليه مقارنة مع ما يحصل عليه أفراد المجموعة المرجعية، مما قد يرفع من رضاه أو يخفضه تبعاً لدرجة اختلاف أو تشابه العوائد لكليهما. وأما نظرية أوتشي (Ouchi, 1981) فقد حاولت تفسير نجاح الإدارة اليابانية، وأظهرت أن زيادة الإنتاج لن تحل من خلال بذل المال أو التطور، إذ لا بد من تعلم كيفية إدارة الأفراد والعاملين بطريقة تشعرهم بروح الجماعة وفق نظريته (Z) التي تقوم على ثلاثة أسس هي: الثقة، فالثقة والإنتاجية لا ينفصلان حيث يسود جو الثقة في المؤسسات اليابانية، والخدمة والمهارة، إذ أن الممارسة اليابانية للإدارة تتصف بالمعرفة، والتهديب، وضبط الخدمة، وأخيراً الألفة والمودة، فالروابط المشتركة في الحياة اليابانية تعتمد على الألفة والمودة، مما يؤدي إلى عيش آمن وحياة مطمئنة، واهتمام ودعم للناس الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة، وبذلك فقد راعت نظرية أوتشي الموازنة بين الجانب المادي والمعنوي والإنساني للعاملين، مما يفسر نجاح الإدارة اليابانية (النيمان، 2003، ص: 454).

#### ◀ عناصر الرضا الوظيفي وأهميته:

بالرغم من الاختلاف بين العلماء والباحثين حول حصر العوامل والعناصر التي تؤثر في الرضا الوظيفي، وفي مقدار أهمية كل منها، إلا أنها تتفق جميعاً على أهمية رضا الأفراد باعتبار ذلك ضرورة لرفع الإنتاج وزيادته من خلال تحقيق رضا وظيفي أعلى للعاملين في المنظمات، ويمكن إجمال هذه العوامل بالمكافآت المالية، وزملاء العمل، وظروفه، وفرص التقدم والأمن الوظيفي، وسياسات المؤسسة وممارسات الإشراف، ومحتوى العمل (الدهش، 2006، ص: 22-24). وأما عاشور فيرى أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر العمل والأجر ومحتوى العمل، وفرص الترقى والإشراف، وجماعة العمل، وساعات العمل وظروفه، التي يعتقد الفرد أنه يحصل عليها من عمله. لذا، فإن رضا الموظف عن وظيفته يزداد، وبالتالي يزداد ارتباطه بها كلما كانت الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له (السيحاني، 2004، ص: 43). فالرضا الوظيفي يؤثر في إنتاجية العاملين وأدائهم، فهو يعد في معظم الأحيان مقياساً لدرجة فاعلية الأداء وأن الرضا الوظيفي المرتفع للأفراد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، تفوق ما تتوقعه المنظمة نتيجة استخدامها

حوافز مادية ومكافآت تشجيعية، وبذلك اتفقت مع أظهرته دراسة طوقان (1991)، و الجريد (2007، ص: 46).

#### ◀ نتائج الرضا الوظيفي:

يؤدي الرضا الوظيفي إلى جملة من النتائج (المازم، 2008، ص: 66-67) :

- تخفيض نسبة البطالة، والحد من معدلات الإصابة في أثناء العمل.
  - زيادة الناتج القومي نتيجة لزيادة درجة رضا العاملين عن عملهم، والاستخدام الأقل للموارد حيث تزيد درجة الكفاءة والفاعلية، وزيادة ثروة المجتمع، ورفع مستويات المعيشة الخاصة بالأفراد، وزيادة الإنتاجية.
  - زيادة درجة الولاء والانتماء لدى الأفراد العاملين بالمنظمة.
  - تحقيق الكفاءة وانخفاض معدلات التلف والإهلاك، وانخفاض معدلات دوران الأيدي العاملة.
  - تقليل الشعور بالاغتراب الاجتماعي والاحترق النفسي، وزيادة الروح المعنوية للفرد العامل نتيجة رضائه عن عمله، والأمن والاستقرار الوظيفي.
- وبالعكس فإن عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى سلوكيات الانسحاب والتغيب عن العمل، أو التأخير عنه، وترك العمل، والتقاعد المبكر، والانضمام إلى النقابات، والأفعال العدائية، إضافة إلى آثار سلبية على صحة العاملين في المنظمة البدنية والنفسية (المازم، 2008، ص: 67-68).

#### ◀ الرضا الوظيفي والأداء والإنتاج:

أوضحت دراسة نون وكانون Noon Cannon بأن غالبية كبيرة من مديري الأفراد يرون أن العاملين ذوي الرضا الوظيفي المرتفع أكثر إنتاجاً، لأن المشاعر الإيجابية تجاه العمل تقود إلى تعظيم المخرجات وجودة العمل (نعساني، 2001، ص: 64-72). ويشير الحيدر وآخرون (2005، ص: 34-44) أنه من الصعب تحقيق مستوى إنتاج عالٍ وأداء مرتفع على المدى الطويل في ظل غياب الرضا عن العمل أو عدم وجود ظروف تشجعه وتعمل على رفعه. ويبين سلطان (2004، ص: 219) أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ يرى العلماء والباحثون أن الرضا الوظيفي يقود إلى أداء مرتفع، ويرى آخرون أن الأداء يسبب الحرص، ويرى فريق ثالث أن الأداء والرضا تربطهما علاقة سببية تبادلية، وأن كلاهما يسبب الآخر. وعليه يمكن القول بأن ارتفاع درجة الرضا والوظيفي إما أن يكون ناتجاً عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع (الراجحي، 2003، ص: 54)

## ثانياً - الدراسات السابقة:

هدف نافع (2014) في دراسته إلى تقصي اتجاهات العاملين نحو الالتزام والتغيير التنظيمي، في مستشفى الملك فيصل الحكومي في محافظة الطائف في المملكة العربية السعودية، وقد قدمت الأطروحة إلى جامعة السادات في المنوفية في مصر، كما هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الالتزام والتغيير التنظيمي وقد قسم عينة الدراسة إلى ثلاثة مجموعات، وتكونت العينة من 350 موظفاً، واعتبرت 295 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 84% من الاستبانات الموزعة. وقد أظهرت النتائج بأن هناك ثلاثة فروق بين المجموعات الثلاث في اتجاهاتهم نحو الإلتزام والتغيير التنظيمي، وأن هناك ارتباطاً بين التغيير والإلتزام التنظيمي الذي يعد واحداً من أهم العناصر المؤثرة في التغيير التنظيمي، وأنه يؤدي دوراً مهماً في قبول الموظفين للتغيير ورغبتهم فيه، وأن الموظفين ذوي الإلتزام التنظيمي المرتفع يرغبون في ممارسة جهود في مشروع التغيير. وسعت العبيدي (2013) من معهد الإدارة التقني في دراستها إلى تقصي دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي كدراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، إضافة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي بين العاملين فيه، وكذلك الكشف عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لديهم سلباً أو إيجاباً من خلال فرضيتين رئيسيتين حول علاقة الارتباط والتأثير بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستبانة لجمع المعلومات حيث وزعت على (65) فرداً من مجتمع الدراسة، وأظهرت الدراسة أن هناك رضا وظيفياً إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع موضوع البحث بمتوسط حسابي (3.08). وهدفت إمام في دراستها (2009) إلى التعرف على المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي من حيث مفهومه وأنواعه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه من خلال تحليل انعكاسات المناخ التنظيمي على إدارة التغيير بالمدرسة الثانوية العامة بمصر. وقد قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من جامعة عين شمس للبنات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من مديري بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية في محافظات (القاهرة، الجيزة، حلوان، البحيرة والسويس). وبتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة باستخدام الاستبانة أداة لها، فقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يعد معياراً لفاعلية أداء مدير المدرسة للتغيير، وأن إدارة التغيير تتصف بعدة خصائص مهمة هي: الاستهدافية، والواقعية، والفاعلية، والمشاركة، والمقدرة على التطوير، والمقدرة على التكيف السريع مع المستجدات التربوية، كذلك أظهرت الدراسة أن إدارة التغيير تعتمد على وجود مناخ تنظيمي ملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة وتطبيقها ومتابعة تنفيذها، كما بينت الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين مديري المدارس الثانوية الذين تلقوا دورة واحدة، وبين الذين تلقوا دورتين وثلاث دورات فأكثر في مجال الإدارة المدرسية نحو نظم الاتصالات في ضوء إدارة التغيير بالمدرسة، وبذلك فقد خرجت الدراسة بتقديم تصور مقترح لدور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام. وتناول الهبيل (2008) في دراسته واقع التغيير لدى مديري المدارس الثانوية غزة من وجهة نظر المعلمين، حيث قدمت هذه الدراسة متطلباً للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية من الجامعة الإسلامية في غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين والكشف عن أثر متغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) في تقديرات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم قادة لإدارة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استبانة على عينة الدراسة البالغ (328) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة. وتحليل إجابات أفراد العينة توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم قادة لإدارة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جيدة وبنسبة (74.6%)، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم كقادة لإدارة التغيير تُعزى إلى متغير الجنس، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديراتهم تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية على بعض مجالات الدراسة. وهدف ولانداري وآخرون (Wulundari, et al, 2015) إلى تقصي الآثار الوسطية للرضا الوظيفي على العلاقة بين قيادة التغيير والالتزام بالتغيير في الشركات المملوكة من دولة إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بما فيها معامل الارتباط بيرسون، ومعامل الثبات، ومعامل الانحدار المتعدد، والاستبانة أداة للدراسة حيث جمعت البيانات من 539 موظفاً وموظفة يعملون في مشاريع مملوكة من الدولة الإندونيسية وتحليل البيانات أظهرت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يمكن أن يُعد عاملاً وسيطاً بين قيادة التغيير والالتزام نحو التغيير، وأنه على القيادة تطوير الرضا الوظيفي للعاملين بغية رفع درجة التزامهم نحو التغيير. وحاول باسك (Busk, 2015) في دراسته الكشف عما إذا كان للتغيير في الأنظمة أثر على الرضا الوظيفي للعاملين في الوكالة وفق نموذج إصلاح للأنظمة يشمل قطاع الخدمات المؤقتة في ألمانيا، وقد عزل الباحث الآثار العرضية لهذا النموذج باستخدام دمج الفرق بالفرق، ونمط التوفيق، واستخدام بيانات المسح الغنية، وتحليل البيانات أظهرت الدراسة أن التغيير في القانون خفض الرضا الوظيفي للعاملين في الوكالة المؤقتة، بينما الرضا الوظيفي الاعتيادي للعاملين بقي كما هو أي لم يتغير، وأظهرت التحليلات الإضافية

بأن هناك تأثيراً سلبياً على الرضا الوظيفي للعاملين في الوكالة يمكن أن يعزى لتخفيض الأجور، وزيادة في إدراك انعدام الأمن الوظيفي. وبالإجمال، فإن هذه النتائج تدعم استخدام الموصفات المختلفة واختبارات بلاسيبو (Placebo tests). هدف بونسو (Bonso, 2014) في دراسته إلى تقييم مدى انخراط الموظفين في عملية إدارة التغيير، إضافة إلى تقييم أثر إدارة التغيير على الرضا الوظيفي للعاملين، فضلاً عن اتجاهاتهم بعد التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة المعدة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة للدراسة لجمع البيانات من 140 شخصاً اختيروا بأسلوب العينة العشوائية وتحليل البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت الدراسة أن انخراط الموظفين في عملية التغيير محدود وفق المعلومات التي تزود لهم، وأن التغيير له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين، وأن اتجاهات الموظفين بعد إجراء التغيير كان إيجابياً، وبشكل مثير فإن العاملين لم يوافقوا على مسألة الثقة العالية بعد عملية التغيير. وفي دراسته حاول فوراباثو (Furabatho, 2013) فحص درجة تأثير إدارة استمرار التطوير المهني للمعلمين على تطبيق تغيير المنهاج في المكاتب والمدارس الثانوية في المقاطعة الغربية الشمالية في دولة جنوب أفريقيا. وقدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية من جامعة جنوب أفريقيا، واستخدمت العينة المقصودة المكونة من أربعة منسقي مقررات (مناهج)، وثمانية استشاريين موضوعيين، وأربعة وعشرين مدير مدرسة، وأربعة وعشرين من مديري الدوائر، وأربعة وعشرين معلماً ومعلمة، كما جمعت المعلومات من العينة التجريبية باستخدام المقابلات، وتحليل الوثائق، وتحليل هذه البيانات واستخدام نظام Tesch's steps لترميز البيانات توصلت الدراسة إلى أن منسقي المقررات، وفرق إدارة المدارس غير فعالين في الاضطلاع بدورهم في إدارة استمرار التطوير المهني للمعلمين من أجل تغيير المنهاج، وأن هناك نقصاً في فهم دورهم ويجربون ترديد مقولة الإعاقة الميدانية (العملية)، إضافة إلى أن هناك تدريباً محدوداً لمديري برامج استمرار التأهيل المهني للمعلمين، وعجزاً في المصادر الملائمة، وصعوبات في إيجاد متسع من الوقت، وتحديد موعد ملائم لهذه البرامج. كما أظهرت الدراسة أن المديرين يعملون أكثر من عبئهم الوظيفي والمعلمين غيروا من وقتهم. وهدفت رزاق (Razzaq, 2012) إلى الكشف عن عملية إدارة التغيير التربوي في المؤسسات التربوية الباكستانية من خلال خبرة ووجهات نظر القيادات والمعلمين في المؤسسات التربوية، وكذلك الوقوف على واقع الإصلاح الداخلي على مستوى المدرسة. وقد قدمت هذه الدراسة مطلباً للحصول على درجة الدكتوراه في التربية من جامعة جلاسكو في بريطانيا- كلية العلوم الاجتماعية. وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تخضع

لمسؤولية إدارة الامتحانات الفدرالية في مجالات اللغة الإنجليزية، والأوردو، والدراسات الباكستانية البالغ عددها عشرين مؤسسة، جمعت البيانات باستخدام أدوات الدراسة على ثلاث مراحل، استبانة وزعت على قيادات ورؤساء المؤسسات من خلال مقابلات، واستبانة ثانية وزعت على عشرين مدرساً من عشر مؤسسات من مجتمع الدراسة، واستبانة ثالثة طورت بناء على الاستبانة السابقة ووزعت على (124) مدرساً في عشرين مؤسسة تمثل عينة الدراسة. وبتحليل بيانات الدراسة أظهرت أن الرؤساء والمدرسين في المؤسسات التربوية الثلاث ينظرون بإيجابية للحاجة لبرنامج الإصلاح وغرضه، ويعدونه جيداً لتعليم الطلبة وتحصيلهم. واقترحت الدراسة نموذجاً مدمجاً لإدارة التغيير التربوي في باكستان باستراتيجية إدارية قائمة على منهج تدريجي شامل، ومتكامل، وثابت. وقد حاول هيلموت (Hellmuth, 2011) تقصي دور العمل في سياق ممارسات إدارة التغيير في المدارس الكاثوليكية حيث قدمت هذه الدراسة متطلباً للحصول على درجة الماجستير من جامعة استراليا الكاثوليكية. واستخدمت الدراسة استبانة وزعت على (1250) مدرساً في (141) مدرسة في المدارس التابعة لأبرشية برسبان الكاثوليكية، وتكونت العينة من (41.1%) من الذكور، و (58.5%) من الإناث. وبتحليل البيانات التي جمعت، أظهرت الدراسة أن الدور الرئيس "غموض الدور" و "دور العبء الإضافي" و "بروز الدور" مرتبط بصراع الدور حيث يمكن تطوير هذه النتيجة على الدور الرئيس والثانوي للعمل، كما أظهرت الدراسة أنه بمقارنة الدور الرئيس والثانوي يظهر بروز الدور بمستوى عال في الدور الرئيس بينما كان مستواه متوسطاً في دور الصراع الداخلي. كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر لبروز الدور الثانوي على تجربة الصراع بين الدور الثانوي والأدوار ذات المستويات العالية. وتناول غولر (Guller, 2010) في دراسته إدارة التغيير - دراسة حالة لتطبيق نظام ساب Saap system في شركة كبيرة في غوتنبرغ في السويد، وذلك متطلباً للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة المشروع الدولي من جامعة شالمرز للتكنولوجيا. واستخدمت هذه الدراسة المنهج النظري والعملي في النشاطات الضرورية لإدارة التغيير الجذري والناشئ عن مشروع ساب Saap لنظام تكنولوجيا المعلومات، حيث ركزت الدراسة بشكل رئيس على عملية إدارة التغيير والقضايا الأساسية في إدارة التغيير التنظيمي، بما فيها عوامل النجاح الحاسمة كالاتصالات، والتحفيز، ومستوى الوعي الكلي (الشامل)، والاستعداد، والرغبة والتوقعات. وقد قدمت الدراسة دليلاً بأن هناك نقصاً في التركيز على تشارك المعلومات وقضايا التحفيز، وأن مستوى الوعي الشامل والرغبة في التغيير كانت نسبياً منخفضة. كما أظهرت الدراسة أن الانخراط في المشروع كان له تأثير إيجابي على الرغبة والاعتقاد الشخصي في المقدرة على التغيير والنتيجة. وهدف موييغو (-Muye)

(ghu,2009) إلى الكشف عن إدارة التغيير في مدارس منطقة كافانغو في ناميبيا- دراسة حالة، وإلى تحديد الخطوط العريضة، والعوامل التي تؤثر في التغيير، ودور المديرين في إدارة التغيير والاستراتيجيات المستخدمة في دفع مديري المدارس لمواكبة التفاعل مع المتطلبات والتغيرات الجديدة. وقد قدمت هذه الدراسة مطلباً للحصول على درجة الماجستير في التربية من جامعة جنوب إفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي باعتباره ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية للمشاركين المتوقعين في الدراسة من خلال استكشاف اتجاهاتهم، وسلوكياتهم وخبراتهم باستخدام المقابلة، والمجموعات المركزة والملاحظة، واستخدام الأساليب غير الحسابية في تفسير النتائج وتحليلها. وتكونت عينة الدراسة من ثمانية مديرين للمدارس في مقاطعة كافانغو، حيث أجريت معهم المقابلات لجمع المعلومات، كما فحصت خطط العمل في مدارسهم، إضافة إلى نسخ عن الجداول والوثائق ذات العلاقة، كما سجلت المقابلات صوتياً والتي كانت شبه رسمية. وتحليل البيانات أظهرت الدراسة أن مشاركة المديرين في إدارة التغيير كانت قليلة المهارة، لكنها أظهرت بأن هناك تحسناً محتملاً إذا ما دربوا على فهم إدارة التغيير ونظريات القيادة، كما أشار تحليل النتائج إلى أن هناك نقصاً في الدعم والعرض والتوضيح والتنسيق لإدارة برامج التغيير على المستوى المناطقي. وحاولت تليك (Tiplic, 2008) الكشف عن ماهية إدارة التغيير التنظيمي خلال أزمة المؤسسات- التحول في التعليم العالي في البوسنة والهرسك، وقد قدمت الدراسة مطلباً للحصول على درجة الدكتوراه من كلية الإدارة النرويجية - بي أي (BI). وقد ركزت الدراسة على التغيير التنظيمي في البيئات غير المستقرة. وشملت الدراسة مؤسستي تعليم عال في البوسنة والهرسك في سياق التغيير التنموي والاجتماعي الدراماتيكي خلال خمسة عشر سنة الماضية، واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي. وتطبيق استراتيجيات عملية البحث: المقابلة، وتحليل البيانات، والمعلومات الوثائقية باستخدام برامج نوعية لتحليل البيانات (Novivo 7)، أظهرت الدراسة أنه يمكن فهم التغيير التنظيمي خلال أزمة المؤسسات، كما يمكن فهم عملية تغيير ثنائية الحركة (A dual- motor) التي تحدث في ظروف استراتيجية عدم الوضوح (الغموض)، وتنتج في إطار صنع المشاعر السياسية، كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات والمنظمات متذبذبة في مراحل التغيير. وقد هدف أنجهيرن وماكس ويل (Angehern & Maxwell, 2008) من مركز تكنولوجيا التعليم المتقدمة وكلية الأعمال للعالم في دراستها المشتركة إلى دراسة كيفية زيادة الاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي من خلال التحفيز المستند إلى خبرة إدارة التغيير، حيث أجريت الدراسة بتمويل من مشروع ماستر للتغيير الممول من البرنامج السادس للاتحاد الأوروبي. وقد طورت الدراسة نموذج تحفيز فريقي متعدد الوسائط يسمى (EduSynergy). وتكون

مجتمع الدراسة من (223) مبحثاً من الجامعات البريطانية و (101) شخص من أعضاء اللجنة المشتركة البريطانية لأنظمة المعلومات (JISC). وقد أعدت الاستبانة وفق نظام ليكرت السباعي، وأما بالنسبة للنموذج المتعلق بالسلوك الإنساني، فقد تكون مجتمع الدراسة من 200 عميد وبروفسور وأفراد من الإدارة. وبتحليل البيانات أظهرت الدراسة أن النموذج (EduSynergy) يعكس التغيرات الديناميكية في مؤسسات التعليم العالي جيداً، وأن 90% من المبحوثين أكدوا فعالية نموذج التحفيز أكثر من المحاضرة، وأن درجات نموذج التحفيز كانت عالية جداً في تحسين فهم مراجعة التغيير وإدارته، وأن أدنى العلامات كانت نحو مدى الأثر للعوامل الثقافية في نموذج التحفيز. كما بينت الدراسة أن هناك زيادة قابلة للقياس لدى الذين يفهمون إدارة التغيير ويقومون به. وتناولت جمالي (Jamali, 2004) في دراستها تطبيقات أبعاد إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، إذ إن التحدي الرئيس الذي يواجه المؤسسات والشركات هو تبني التغيير، وبخاصة أن الهدف من الدراسة هو تتبع الأبعاد الإدارية الجديدة وتطورها، وهوياتها باعتباره المحرك الرئيس. وقد أظهرت الدراسة أن تقييمات تطبيقات التغيير في أبعاد الإدارة في النظام التربوي يُلقى الضوء على الحاجة إلى إجراء تعديلات في إدارة التعليم الأورثودوكسي والتحديات التربوية العالقة التي تواجه مزودي إدارة التعليم في لبنان. إذ يساعد المزودون في فهم توقعات المستفيدين من الأعمال المختلفة التي تساعد في تأمين المصادر الأكاديمية، وتصميم البرامج المقدمة لتلبية حاجة الإدارة في القرن الواحد والعشرين.

## تعقيب على الدراسات السابقة:

بمراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي تناولت درجة تأثير إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، فقد تناغمت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة من حيث أهدافها في الكشف عن العلاقة بين ممارسة إدارة التغيير في المنظمات بعامة والمؤسسات التربوية بخاصة، والرضا الوظيفي للعاملين فيها. واتفقت معها في تناولها موضوعات تتعلق بالتغيير التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين فيها. فقد تناول نافع (2014)، العبيدي (2013)، ودراسة إمام (2009)، وولانداري (2015)، وباسك (2015)، وبونسو (2014)، فورباثور (2013)، رزاق (2012)، وهيلموت (2011)، وغول (2010)، و تبليك (2008)، وأنجهيرن وماكس ويل (2008)، وجمالي (2005). واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البعد المكاني باستثناء الهبيل (2008)، إذ أجريت على المجتمع الفلسطيني في مدارس شمال فلسطين وجامعاتها، أما إمام (2009)، و رزاق (2009)، والعبيدي

(2013) ، فقد أجريت في العراق، ومصر، وباكستان على التوالي. وأجريت دراسة نافع (2014) على مستشفى الملك فيصل الحكومي في السعودية، وأجريت الدراسات الأجنبية في المجتمعات الغربية (استراليا وأوروبا) وفورباتو (2013) ودراسة موييغو (2009) في أفريقيا. وقد تميزت هذه الدراسة بإبراز أهمية ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية، وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، مما يعطيها أهمية في الكشف عن العوامل الرئيسة المؤثرة في ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية، ودرجة استعداد العاملين فيها لقبوله، وانعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي، بما يسهم في تعزيز أداء الجامعات الفلسطينية، وتحقيق رسالتها التعليمية والمجتمعية.

## الطريقة والإجراءات:

### عينة البحث:

وزعت (357) استبانة على عينة الدراسة، استرد منها (345) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولم يعد (22) من الباحثين استباناتهم لأسباب خاصة بهم، وأجري البحث على عينة قوامها (345) من العاملين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية في العام الدراسي 2014 / 2015، اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

### الجدول (1)

#### خصائص عينة الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	196	56.8
	أنثى	149	43.2
العمر	أقل من 35 سنة	144	41.7
	35-45	82	23.8
	46-55	83	24.1
	أكثر من 55 سنة	36	10.4
الجامعة	الخصوري	54	15.7
	النجاح الوطنية	291	84.3

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	المتغيرات المستقلة
54.8	189	إداري	طبيعة العمل
45.2	156	أكاديمي	
28.1	97	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
29.3	101	من 5-10 سنوات	
42.6	147	أكثر من 10 سنوات	
35.7	123	أقل من 800	الدخل الشهري
27.2	94	من 800-1200	
23.5	81	من 1201-1600	
13.6	47	أكثر من 1600	

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظرا لملاءمته أغراض الدراسة.

### تقنين أداة البحث:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة، واستشارة الخبراء أعد الباحث استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، بحيث اشتملت على (48) عبارة موزعة على ستة مجالات، كما في الجدول (2).

### الجدول (2)

#### فقرات الاستبانة تبعا لمجالات البحث

العبارات	عدد العبارات	المجال	
8-1	8	أساليب إدارة التغيير لدى إدارات الجامعات الفلسطينية	1
16-9	8	تطوير أهداف الجامعة وأولوياتها	2
24-17	8	خلق وعي ثقافي بأهمية التغيير داخل الجامعة	3
32-25	8	إدارة الجامعة قدوة للعاملين	4
40-33	8	تنمية العاملين وتحفيزهم	5
48-41	8	شعور العاملين بالرضا الوظيفي	6
	48	المجموع	

## صدق الأداة:

قام الباحث بإعداد فقرات أداة الدراسة وصياغتها استناداً إلى دراسة نافع (2014) ، ودراسة العبيدي (2013) ، ودراسة ولانداري (2015) ، ودراسة باسك (2015) ، ودراسة بونسو (2014) ، ودراسة فورباثور (2013) ، ودراسة رزاق (2012) ، ودراسة هيلموت (2011) ، ودراسة غول (2010) ، ودراسة تبليك (2008) ، ودراسة أنجهيرن وماكس ويل (2008) ، ودراسة جمالي (2005) ، ومن ثم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين، وبناءً على رأي المحكمين، أخذ الباحث بملاحظاتهم، وأجرى التعديلات على فقرات أداة الدراسة، سواء أكان من الصياغة اللغوية، أم حذف بعض العبارات أم تعديلها، حيث اعتمد الباحث على رأي المحكمين وإجماعهم كمؤشر على صدقها، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم، أعدت أداة الدراسة بشكلها النهائي، والملحق رقم (1) يوضح فقرات الاستبانة في صورتها النهائية.

## ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات، وبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.8922) وفق معادلة كرونباخ ألفا وهي قيمة مقبولة تربوياً للبحث العلمي وتؤكد إمكانية استخدام الأداة.

## المعالجة الإحصائية:

وزعت (357) استبانة على عينة الدراسة التي كانت بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ 1785 موظفاً وموظفة من الطاقم الإداري والأكاديمي في جامعتي النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري سابقاً)، استرد منها (345) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولم يعد (22) من المبحوثين استباناتهم لأسباب خاصة بهم. ومن أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والمتوسطات الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة ككل، وعلى كل فقرة من فقراتها، كما استخدم اختبار (ت)، واختبار (LSD) للمجموعتين المستقلتين (Independent T- test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واستخدم معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات.

## نتائج الدراسة:

◀ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، فقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشدة)، و (4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و (3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض بشدة)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات: (Mckmimie , 2011)

### الجدول رقم (3)

ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جدا	أقل من 50%
منخفضة	من 50%-59%
متوسطة	من 60%-69%
مرتفعة	من 70%-79%
مرتفعة جدا	من 80% فما فوق

وتبين الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9) النتائج، ويبين الجدول (10) خلاصة النتائج.

1. النتائج المتعلقة بالمجال الأول (أساليب إدارة التغيير لدى إدارات الجامعات الفلسطينية):

### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تشرك إدارة الجامعة العاملين في صياغة رؤية مشتركة للجامعة.	3.24	64.80	متوسطة
2	توضح إدارة الجامعة رؤيتها للعاملين فيها.	3.4	68.00	متوسطة
3	تبني إدارة الجامعة خططها المستقبلية في ضوء ما أنجزته من الخطط السابقة.	3.82	76.40	مرتفعة

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	تبني إدارة الجامعة خططها المستقبلية في ضوء احتياجاتها بفعل المستجبات.	3.92	78.40	مرتفعة
5	توضح إدارة الجامعة رسالتها للعاملين فيها.	3.6	72.00	مرتفعة
6	تعزز إدارة الجامعة المشاركين في صياغة رؤية الجامعة.	3.48	69.60	متوسطة
7	تعمل إدارة الجامعة على صياغة رؤية الجامعة بموضوعية وواقعية.	3.68	73.60	مرتفعة
8	تناقش إدارة الجامعة خططها وبرامجها مع العاملين فيها.	3.21	64.20	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5438	70.88	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (4) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على العبارات (3، 4، 5، 7) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) ، وكانت متوسطة على العبارات (1، 2، 6، 8) حيث كانت نسبتها المئوية بين (69% - 60%) ، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.88%) . ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك إدارات الجامعات الفلسطينية لأهمية التغيير في خلق روح التنافس والإبداع، وتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وتحقيق رسالتها وأهدافها بشكل عام.

## 2. النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (تطوير أهداف الجامعة وألوياتها) :

### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
9	تحدد إدارة الجامعة أهدافها بالتوافق مع العاملين.	3.24	64.80	متوسطة
10	تشرك إدارة الجامعة العاملين في جميع مراحل التغيير في الجامعة من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.	3.19	63.80	متوسطة
11	تتخذ إدارة الجامعة القرارات المتعلقة بالتغيير في ضوء أهدافها وألوياتها.	3.76	75.20	مرتفعة

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
12	تمهد إدارة الجامعة الطريق لقبول العاملين للتغيير.	3.32	66.40	متوسطة
13	تحدد إدارة الجامعة أهدافها بشكل واضح وقابل للتطبيق.	3.75	75.00	مرتفعة
14	تشجع إدارة الجامعة النشاطات المشتركة مع المجتمع المحلي.	4.1	82.00	مرتفعة جدا
15	تنظم إدارة الجامعة نشاطات ثقافية متنوعة.	4.07	81.40	مرتفعة جدا
16	تشارك إدارة الجامعة في حضور الفعاليات والأنشطة المجتمعية المختلفة.	4.11	82.20	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	3.6939	73.88	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة جدا على العبارات (14، 15، 16) حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%) وكانت مرتفعة على العبارات (11، 13) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت متوسطة على العبارات (9، 10، 12) حيث كانت نسبتها المئوية بين (69%-60%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.88%). ويعزو الباحث ذلك إلى وعي إدارات الجامعات الفلسطينية بأهمية اضطلاعها بدورها تجاه مسؤوليتها المجتمعية.

3. النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (خلق وعي ثقافي بأهمية التغيير داخل الجامعة):

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
17	تحافظ إدارة الجامعة على ثقافة الحوار مع العاملين داخل الجامعة.	3.61	72.20	مرتفعة
18	توضح إدارة الجامعة عناصر الثقافة المشتركة داخل الجامعة وتكرسها.	3.61	72.20	مرتفعة
19	تعمل إدارة الجامعة على تسخير عناصر الثقافة المشتركة داخل الجامعة لإحداث التغيير وإقناع العاملين بأهميته.	3.49	69.80	متوسطة

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	تؤكد إدارة الجامعة للعاملين على حتمية التغيير وضرورته.	3.63	72.60	مرتفعة
21	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية التغيير والتطوير.	3.75	75.00	مرتفعة
22	تعمل إدارة جامعة بطريقة تنسجم مع ثقافة لتغيير داخل الجامعة.	3.52	70.40	مرتفعة
23	تشجع إدارة الجامعة ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.	3.57	71.40	مرتفعة
24	تعمل إدارة الجامعة على إزالة العقبات التي تعوق حدوث التغيير المنشود.	3.54	70.80	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.5899	71.80	مرتفعة

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على العبارات (17، 18، 20، 21، 22، 23، 24) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على العبارات (19) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.80%). ويرى الباحث أن إدارات الجامعات الفلسطينية استفادت من تجاربها في إدارة خلافاتها مع العاملين ونقابات العاملين التي تمثلهم.

#### 4. النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (إدارة الجامعة قدوة للعاملين) :

##### الجدول (7)

##### المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
25	تعمل إدارة الجامعة بوصفها نموذجاً سلوكياً يحتذى به.	3.7	74.00	مرتفعة
26	يتصف سلوك إدارة الجامعة بالتميز.	3.82	76.40	مرتفعة
27	توفر إدارة الجامعة جواً تنظيمياً يتصف بالاحترام والتقدير المتبادل بينها وبين العاملين والطلبة.	3.8	76.00	مرتفعة
28	تمارس إدارة الجامعة منهج إدارة التغيير قولاً وفعلاً.	3.57	71.40	مرتفعة
29	تتصف إدارة الجامعة بالمرونة في تحقيق التغيير المنشود.	3.61	72.20	مرتفعة

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
30	تحرص إدارة الجامعة على متابعة المستجبات التربوية والمعرفية من خلال متابعة المؤتمرات والندوات وورشات العمل.	4.07	81.40	مرتفعة جدا
31	تحفز إدارة الجامعة العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير.	3.58	71.60	مرتفعة
32	تتصف إدارة الجامعة بقدرتها على إدارة الصراع وحل النزاعات داخل الجامعة.	3.81	76.20	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7449	74.90	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (7) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة جدا على الفقرة (30) حيث كانت نسبتها المئوية أعلى من (80%) ويرى الباحث أن ذلك يتفق مع واقع الحال، إذ تنظم الجامعات الفلسطينية عدداً من المؤتمرات العلمية سنوياً. كما كانت مرتفعة على العبارات (25، 26، 27، 28، 29، 31، 32) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76.90%) ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة التي عاشتها إدارات الجامعات الفلسطينية في إدارتها للصراع التنظيمي داخلها عبر سنوات عديدة، فضلاً عن تجاوزها للتحديات الخارجية، المتمثلة بتأخر تسديد مساهمة وزارة المالية الفلسطينية في ميزانية الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى إجراءات سلطات الاحتلال الإسرائيلي ضد الجامعات والعاملين فيها وطلبتها.

5. النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (تنمية العاملين وتحفيزهم) :

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
33	تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في المؤتمرات وورشات العمل والأنشطة العلمية.	3.92	78.40	مرتفعة
34	تشجع إدارة الجامعة العاملين للمشاركة في الفعاليات والأنشطة المفيدة داخل الجامعة.	3.91	78.20	مرتفعة

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
35	تشجع إدارة الجامعة التنافس الإيجابي بين العاملين فيها.	3.71	74.20	مرتفعة
36	تشجع إدارة الجامعة العاملين على إجراء البحوث والدراسات العلمية.	3.89	77.80	مرتفعة
37	تحفز إدارة الجامعة العاملين على استخدام التفكير العلمي ومنهجية مواجهة المشكلات وحلها.	3.81	76.20	مرتفعة
38	تشجع إدارة الجامعة العاملين على رفع تحصيلهم العلمي ونموهم المهني.	3.57	71.40	مرتفعة
39	تقدم إدارة الجامعة حوافز للعاملين لتنمية إبداعاتهم في العمل	3.46	69.20	متوسطة
40	تعمل إدارة الجامعة على إيجاد مناخ تنظيمي محفز وداعم للإبداع والتجديد.	3.53	70.60	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7243	74.49	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (8) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على العبارات (33، 34، 35، 36، 37، 38، 40) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرة (39) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) ، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.49%). ويعزو الباحث ذلك إلى ارتفاع مستوى رواتب العاملين في الجامعات الفلسطينية بعد تعديل الكادر الوظيفي الموحد في بداية العام الجامعي 2009/2010 في شهر أيلول، فضلا عن تشجيعها للبحث العلمي وعقدتها عدداً من المؤتمرات العلمية سنوياً، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات التي تنظم محلياً وعربياً ودولياً.

#### 6. النتائج المتعلقة بالمجال السادس (شعور العاملين بالرضا الوظيفي) :

##### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
41	تؤثر ممارسة إدارة التغيير في الجامعة سلباً على الأمن الوظيفي للعاملين فيها.	3.27	65.40	متوسطة

رقم الفقرة	العبارات	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
42	تهدد ممارسة إدارة التغيير في الجامعة المستقبل الوظيفي للعاملين فيها.	3.22	64.40	متوسطة
43	تؤثر ممارسة إدارة التغيير في الجامعة سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين فيها.	3.25	65.00	متوسطة
44	تؤثر ممارسة إدارة التغيير في الجامعة على اتجاهات العاملين فيها.	3.36	67.20	متوسطة
45	تؤثر ممارسة إدارة التغيير في الجامعة سلباً على الحالة المعنوية للعاملين فيها.	3.36	67.20	متوسطة
46	تزيد ممارسة إدارة التغيير في الجامعة الشعور بعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.	3.24	64.80	متوسطة
47	تقلل ممارسة إدارة التغيير في الجامعة من فرص الترقية للموظفين.	3.22	64.40	متوسطة
48	تحد ممارسة إدارة التغيير في الجامعة من إمكانية التكيف مع بيئة العمل.	3.28	65.60	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.2754	65.51	متوسطة

#### أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (9) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت متوسطة على العبارات (41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (65.51%). ويعود ذلك إلى أن تخوف العاملين في الجامعات الفلسطينية من ممارسة التغيير من إدارتها، والآثار المتوقعة على وضعهم الوظيفي، أدى إلى نظرة الشك فيها، مما انعكس على شعورهم ورضاهم الوظيفي.

#### 7. خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة ×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	أساليب إدارة التغيير لدى إدارات الجامعات الفلسطينية	3.5438	70.88	مرتفعة

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة×	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2	تطوير أهداف الجامعة وألوياتها	3.6939	73.88	مرتفعة
3	خلق وعي ثقافي بأهمية التغيير داخل الجامعة	3.5899	71.80	مرتفعة
4	إدارة الجامعة قدوة للعاملين	3.7449	74.90	مرتفعة
5	تنمية العاملين وتحفيزهم	3.7243	74.49	مرتفعة
6	شعور العاملين بالرضا الوظيفي	3.2754	65.51	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.5954	71.91	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول (10) السابق أن درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على المجالات (1، 2، 3، 4، 5) حيث كانت نسبتها المئوية بين (79%-70%) وكانت متوسطة على المجال (6) حيث كانت نسبتها المئوية بين (69%-60%) ، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (71.91%). ويرى الباحث أن الشعور بالخوف من التغيير لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية كان الباعث الرئيس لاستجابات العاملين بنسبة متوسطة على مجال شعور العاملين بالرضا الوظيفي. وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع العبيدي (2013) ، والهبل (2008) ، ولانداري (2015) ، وباسك (2015) ، وبونسو (2014) ، وفورباثو (2013) ، ورزاق (2012) ، وغولر (2010) ، وتبليك (2008) ، وجمالي (2005) .

◀ ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

ما درجة تأثير ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، مكان السكن، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، مكان العمل) ؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجدول التالي تبين نتائج فحصها.

1. نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا يوجد تأثير لممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية

عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول (11) يبين النتائج:

### الجدول (11)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر		انثى		الدلالة	(ت)
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
1	أساليب إدارة التغيير لدى إدارات الجامعات الفلسطينية	0.74636	3.6786	0.81421	3.3666	0.000	3.697
2	تطوير أهداف الجامعة وأولوياتها	0.61510	3.7610	0.68260	3.6057	0.027	2.215
3	خلق وعي ثقافي بأهمية التغيير داخل الجامعة	0.72645	3.6467	0.79082	3.5151	0.110	1.604
4	إدارة الجامعة قدوة للعاملين	0.70193	3.8138	0.65686	3.6544	0.032	2.148
5	تنمية العاملين وتحفيزهم	0.87051	3.7876	0.78309	3.6409	0.106	1.618
6	شعور العاملين بالرضا الوظيفي	0.87453	3.3508	0.88663	3.1762	0.069	1.826
	أبعاد الأداء	0.58610	3.6731	0.56268	3.4931	0.004	2.873

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (11) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير الجنس على الأبعاد (3، 5، 6) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث أكثر رضا عن الحياة من الذكور، وبخاصة عن وضعهن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، بما في ذلك سياسة الحوافز، وتنمية العاملين. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على الأبعاد (1، 2، 4)، وعلى الدرجة الكلية أيضاً، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح الذكور، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الذكور أقل قناعة بما ينجزون من حقوق وحوافز ومكافآت، وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ولانداري (2015)، ودراسة بونسو (2014)، دراسة الهبيل (2008)،

واختلفت مع نافع (2014)، وفورباثو (2013).

## 2. نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا يوجد تأثير لممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير العمر.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (12) يبين النتائج.

### الجدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	
0.056	2.545	0.851	3	2.553	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.334	341	114.030	داخل المجموعات	
			344	116.582	المجموع	

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA (0.05)

يتبين من الجدول (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير العمر على الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشباب أكثر طموحاً ورغبةً في التقدم الوظيفي والترقية، تنميتهم من حيث المهارات والمركز الوظيفي، وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ولانداري (2015)، ودراسة بونسو (2014)، واختلفت مع الهبيل (2008)، ورزاق (2012)، والعبدي (2013)، هيلموت (2011).

## 3. نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا يوجد تأثير لممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير سنوات الخدمة. لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي

(ANOVA) والجدول (13) يبين النتائج.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

المستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	البعد
0.000	10.705	6.333	2	12.666	بين المجموعات	1
		0.592	342	202.312	داخل المجموعات	
			344	214.978	المجموع	
0.000	14.409	5.626	2	11.251	بين المجموعات	2
		0.390	342	133.530	داخل المجموعات	
			344	144.781	المجموع	
0.000	12.419	6.667	2	13.334	بين المجموعات	3
		0.537	342	183.599	داخل المجموعات	
			344	196.933	المجموع	
0.000	9.774	4.382	2	8.764	بين المجموعات	4
		0.448	342	153.321	داخل المجموعات	
			344	162.085	المجموع	
0.001	7.722	5.192	2	10.384	بين المجموعات	5
		0.672	342	229.966	داخل المجموعات	
			344	240.350	المجموع	
0.027	3.641	2.794	2	5.588	بين المجموعات	6
		0.767	342	262.471	داخل المجموعات	
			344	268.059	المجموع	
0.000	14.941	4.684	2	9.368	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.313	342	107.214	داخل المجموعات	
			344	116.582	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى (0.05) ANOVA

يتبين من الجدول (13) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على الأبعاد (1، 2، 3، 4، 5، 6) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية. ويرى الباحث أن سنوات الخدمة المتوسطة للعاملين تتيح لهم تكوين وجهة نظر حول إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية تمكنهم من الحكم عليها، وأن ذوي الخدمة الطويلة تكون تطلعاتهم وطموحاتهم أكثر نحو إدارة التغيير، إذ يتطلعون غالباً إلى الإفادة من التغيير، وتولي مناصب إدارية أو قيادية في الجامعات الفلسطينية. وبذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الهبيل (2008)، واختلفت مع نافع (2014)، والعبدي (2013)، ودراسة ولانداري (2015)، ودراسة باسك (2015)، ودراسة بونسو (2014)، وفوريثو (2013)، وغولر (2010). ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير سنوات الخدمة على الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول (14) يبين ذلك.

#### الجدول (14)

##### نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير سنوات الخدمة

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	**0.4306	**0.2677
	من 5-10 سنوات	0.4306 -	**0.1629 -
	أكثر من 10 سنوات	0.2677 -	0.1629

يتضح من الجدول (15) أن الفروق في الاستجابات كانت على المجالات كافة لصالح فئة الموظفين أقل من 5 سنوات.

#### 4. نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا يوجد تأثير لممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير طبيعة العمل.

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول (14) يبين النتائج:

### الجدول (14)

#### نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير طبيعة العمل

الدلالة	(ت)	أكاديمي		إداري		البعد	رقم
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.001	3.463 -	0.75258	3.7035	0.79870	3.4120	أساليب إدارة التغيير لدى إدارات الجامعات الفلسطينية	1
0.001	3.434 -	0.60789	3.8239	0.66321	3.5866	تطوير أهداف الجامعة وأولوياتها	2
0.001	3.503 -	0.72029	3.7444	0.76393	3.4623	خلق وعي ثقافي بأهمية التغيير داخل الجامعة	3
0.034	2.125 -	0.70336	3.8309	0.66564	3.6739	إدارة الجامعة فذوة للعاملين	4
0.000	3.811 -	0.78270	3.9095	0.84937	3.5714	تنمية العاملين وتحفيزهم	5
0.128	1.525 -	0.93665	3.3550	0.83242	3.2097	شعور العاملين بالرضا الوظيفي	6
0.000	3.920 -	0.57652	3.7279	0.56523	3.4860	أبعاد الأداء	

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تأثير التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير طبيعة العمل على الأبعاد (6) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) ، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن العاملين يتخوفون من التغيير، وهذا ينعكس على شعورهم بالرضا الوظيفي، بصرف النظر عن طبيعة عملهم. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على الأبعاد (1، 2، 3، 4، 5) وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح العمل الأكاديمي. ويرى الباحث أنه لدى الأكاديميين مقدرة و مراسم في البحث واستخلاص النتائج تمكنهم من الحكم على درجة تأثير إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية بمختلف أبعادها على الرضا الوظيفي للعاملين فيها بدرجة أكبر من الموظفين الإداريين. وبذلك اتفقت الدراسة مع ولانداري (2015) ، وبونسو (2014) ، وهيلموت (2011) ، وغولر (2010) ، واختلفت مع باسك (2015) ، نافع (2014) ، والعبدي (2013) ، والهليل (2008) .

## 5. نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها:

لا يوجد تأثير لممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يُعزى إلى متغير مكان العمل (الجامعة). ولفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول (15) يبين النتائج:

### الجدول (15)

#### نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير مكان العمل (الجامعة)

رقم	البعد	الخصوري		النجاح		الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
1	أساليب إدارة التغيير لدى إدارات الجامعات الفلسطينية	3.0370	0.83611	3.6379	0.74622	0.000
2	تطوير أهداف الجامعة وأولوياتها	3.4861	0.66573	3.7325	0.63930	0.010
3	خلق وعي ثقافي بأهمية التغيير داخل الجامعة	3.3773	0.83887	3.6293	0.73519	0.024
4	إدارة الجامعة قدوة للعاملين	3.2569	0.85002	3.8355	0.61180	0.000
5	تنمية العاملين وتحفيزهم	3.3380	0.84453	3.7960	0.81578	0.000
6	شعور العاملين بالرضا الوظيفي	3.1134	0.77561	3.3054	0.89923	0.142
0.000	أبعاد الأداء	3.2681	0.63109	3.6561	0.55279	4.629 -

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول (15) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تأثير ممارسة التغيير في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان العمل (الجامعة) على الأبعاد (6) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على الأبعاد (1، 2، 3، 4، 5) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح جامعة النجاح الوطنية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تجاه التغيير والعاملين في الجامعات الحكومية مركزية، وأن الإدارة فيها تنفيذية، ولا

تصوغ سياسات، بينما الإدارة في جامعة النجاح الوطنية تقرر سياساتها الداخلية، من حيث التغيير وتنمية الموظفين، وتحفيزهم، ونشر الوعي الثقافي بينهم حول مفهوم التغيير وأهميته في الجامعة، وتحرص الإدارة فيها أيضا على علاقات طيبة، وتفاهم، وتعاون مع العاملين وممثلهم النقابي. وبذلك اتفقت مع ولانداري (2015)، ودراسة بونسو (2014)، الهبيل (2008)، واختلفت مع نافع (2014)، وفورباتو (2013)، ورزاق (2012)، وتبليك (2008).

## التوصيات والمقترحات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحث ب:

1. نشر الوعي بأهمية ثقافة التغيير بين العاملين في الجامعات الفلسطينية.
2. تشجيع العاملين في الجامعات الفلسطينية على الانخراط في إدارة التغيير بما يعزز الأمن الوظيفي لهم.
3. تحسين الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
4. الاستفادة من نماذج عالمية في إدارة التغيير.
5. إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال، وعلى نطاق أوسع.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المراجع العربية:

1. الأندلي، إسماعيل محمد (2012). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم. دراسة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الثالث لمديريات التربية والتعليم المنعقد في مدينة الخليل في الفترة 16-17 /5 /2014.
2. إمام، ناهد عزت إسماعيل (2008). دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام (تصور مقترح). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس للبنات، مصر.
3. بدر، حامد أحمد (1997). السلوك التنظيمي. ط6. الكويت: دار العلم للنشر والتوزيع، الكويت.
4. الجريد، عرف بن ماطل (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
5. حجاج، خليل جعفر (2007). الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني. مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد 15. العدد الثاني. ص: 819-884، فلسطين.
6. الخضراء، بشير وآخرون. (1998) السلوك التنظيمي. جامعة القدس. عمان. الاردن.
7. حريم، حسين محمود (2013). السلوك التنظيمي: الأفراد والجماعات منظمات الأعمال. ط4. عمان: دار حامد للطباعة والنشر، الأردن.
8. حسين، عبد الكريم، (2012). التغيير التنظيمي - العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة (دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة في جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و...، العدد الاول 2012
9. الحيدر، عبد المحسن (2005). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني. معهد الإدارة العامة. الرياض، السعودية.
10. الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. ط1. عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع، الأردن.

11. حويجي، روان أحمد (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل - حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
12. الخضراء وآخرون (2013). السلوك التنظيمي. منشورات جامعة القدس المفتوحة. رام الله، فلسطين.
13. الخضري، محمد أحمد (2003). إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر، سوريا.
14. دحلان، خالد إدريس شاكر (2012). أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
15. الدهش، زياد بن عبد الله (2006). المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرغ. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية.
16. سلطان، محمد سعيد أنور (2004). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، مصر.
17. السلمي، علي (1975). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات، دولة الكويت.
18. سميث، سيف (2001). إدارة التغيير. ترجمة مكتبة الشقري. الرياض، السعودية.
19. السبحاني، جبر سعيد (2004). علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
20. الشريدة، هيام نجيب (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام. مجلة اتحاد الجامعات العربية (43)، ص: 238.
21. الصيرفي، محمد (2006). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، مصر.

22. الراجحي، هاني بن ناصر (2003) التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا في إدارة جوازات منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
23. روبنسون، ودانا جاينس، وروبينسن، جيسي (2008). إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج. تعريب عبد الرحمن توفيق. القاهرة: إصدارات بمبك، مصر.
24. الزعبي، علي فلاح (2009). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني - نموذج رياضي متكامل. جامعة الزرقاء الأردنية، الأردن.
25. الزعبي، علي فلاح (2010). إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن) نموذج رياضي متكامل.
26. عبد الله، محمد وآخرون (2001). التغيير لمجابهة التغيير. سلسلة الإدارة المثلى. بيروت: مكتبة لبنان، لبنان.
27. العتيبي، صبحي جبر (2002). تطور الفكر والأنشطة الادارية. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
28. العطيّات، محمد بن يوسف الثمران (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين. عمان: دار الجامع للنشر والتوزيع، الأردن.
29. عماد الدين، منى مؤتمن (2003). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير. رسالة دكتوراة منشورة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
30. العميان، محمود سليمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
31. اللوزي، موسى (1998). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير. مجلة دراسات العلوم الادارية. العدد25. مجلد 3. ص: 336.
32. فهمي، أمين فاروق (2004). المدخل المنظومي وإدارة التغيير. مجلة مستقبل التربية العربية. 10 (35)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص: 378.

33. المازم، محمد علي محمد (2008). أثر تطبيق الإدارة المفتوحة على الرضا والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة، مصر.
34. ماهر أحمد (2002). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. ط7. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
35. ماهر، أحمد (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
36. ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط7. الإسكندرية: الدار الجامعية.
37. المبيض، علي محمود (1995). الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. العدد الثاني، مصر.
38. المدلج، عبد الله بن عبد المحسن (2003). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
39. مرزوق، ابتسام إبراهيم (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
40. مرزوق، نبيل (2010). هجرة الكفاءات وأثرها على التنمية الاقتصادية. ورقة مقدمة الى ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة والعشرين والتي نظمتها جمعية العلوم الاقتصادية السورية. دمشق، نيسان.
41. النجار، فريد (2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الواحد والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
42. نعساني، عبد المحسن عبود (2001). أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة، مصر.
43. النيمان، عبد الله عبدالرحمن (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.

44. بوعلاق، نوال، وسعيدى، يحيى (2014) . دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة المسيلة، الجزائر. عدد 11. ص ص: 181-196.

## ثانياً المراجع الأجنبية:

1. Abbas, Wasim & Asghar, Imran (2010) . *The Role of Leadership in Organizational Change – Relating the Successful Organizational Change to Visionary the Innovative Leadership*. Unpublished Master Dissertation. University of Gavle, Sweden.
2. Angehrn, Albert A. & Maxwell Kartim (2008) . *Increasing Change Readiness in Higher Educational Institutions Tthrough A Simulation-Based Change Management Experience*. Social Science Research Network Electronic Library at: <http://ssrn.com/abstract=1120346>
3. Fullan, M. (1998) . *Leadership for the 21st century- Educational Leadership*. vol. 55, no. (7) ,pp. 6- 10.
4. Glver, Sevim (2010) . *Change Management – A case Study of SAP Implementation in A Major Company*. Unpublished Master Theses in International Project Management. Chalmers University of Technology, Sweden.
5. Hellmuth Bsc. , Wayne (2010) . *A Study of The Work Role in The Context of Change Management Practices in Catholic Schools*. Unpublished. Master theses. Australian Catholic University, Australia.
6. Jamali (2004) . *Changing Management Paradigms: Implication for Educational Institutes*. *Jornal of Magement Development*. Vol. 24, Issue 2, pp- 104- 115. [www.emeraldinsight.com/researchregister](http://www.emeraldinsight.com/researchregister)
7. Mckimie, B. (2011) . *BPscSc Fourth Year Book*. School of Psychology. University of Queensland, Australia.
8. Muyghu, Augustinus (2009) . *Managing Change in Schools ofThe Kavango Region in Namibia*. Unpublished Master Dissertation. University of south Africa, South Africa.
9. Nafei. Wajeeh A. (2014) . *Assessing Employee Attituds Toward Organizational and Commitment Change: The Case of Faisal Hospital in Al- Taif Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia*, *Journal of Management and Sustainability*. vol. 4, no. 1, ISSN. 19254725 E ISSN 1925- 4733.

10. Phorabatho, Thabo Andries (2013) . *Managing Continuing Professional Development of Teacher for Curriculum Change Implementation*. Published Doctorate theses. Unisia ETO. [http:// air. unisa. zc. za/ handle/ 10500/ 11965](http://air.unisa.zc.za/handle/10500/11965)
11. Razzaq, Jamila (2012) . *The Management of Educational Change in Pakistani Educational Institutions*. Published Doctorate Theses. University of Glasgow, UK. [http:// these. gla. ac. uk/ 3216/](http://these.gla.ac.uk/3216/)
12. Tiplic, Dijana (2008) . *Managing Organizational Change During Institutional Upheaval in Bosnia. Herzegovina's Higher Education in Transition*. Published Doctorate Dissertation, BI Norwegian School of Management, [www. bi. no](http://www.bi.no).
13. Denning, Steve (2011) . *How Do You Change An Organizational Culture?* [www. forbes. com/ sites/ stevedenning/ 2011/ 07/ 23/](http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/)
14. Bonsu, Noble Osei (2014) . *The Impact of Change Management on Job Satisfaction of Employees in Ghanas Banking Sector*. Central University College. Tema, Ghana.
15. Busk, Henna et al (2015) . *Do Changes in Regulation Affect Temporary Agency Work Job Satisfaction?* Institute for The Study of Labor. Forschungsinstitut. Bonn, Germany.
16. Walaunderi, Permata et al (2015) . *Is Satisfaction A Moderator or Mediator on The Relationship Between Change Leadership and Commitment to Change?* –*Procedia Social and Behavioral Sciences* 172, 104 – 111.

## ثالثاً - المراجع الإلكترونية:

1. [http:// www. mafhoum. com/ syr/ articles\\_10/ marzouk. pdf](http://www.mafhoum.com/syr/articles_10/marzouk.pdf)
2. [http:// hdl. handle. net/ 10500/ 3647/ u: r. unisa- ac- za/ handle10500](http://hdl.handle.net/10500/3647/u:r.unisa-ac-za/handle10500)
3. [http:// www. sciencedirect. com/ science/ article/ pii/ S1877042815003791](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815003791)
4. [http:// ftp. iza. org/ dp8803. pdf](http://ftp.iza.org/dp8803.pdf)
5. [http:// www. scientiasocialis. lt/ pmc/ ?q=node/ 113](http://www.scientiasocialis.lt/pmc/?q=node/113)
6. [http:// uir. unisa. ac. za/ handle/ 10500/ 3647](http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/3647)
7. [http:// www. forbes. com/ sites/ stevedenning/ 2011/ 07/ 23/ how- do- you- change- an- organizational- culture/](http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/)
8. [https:// design. umn. edu/ about/ offices/ it/ labs/ documents/ CDesLabChangePolicyFY2010. pdf](https://design.umn.edu/about/offices/it/labs/documents/CDesLabChangePolicyFY2010.pdf)
9. [www. emeraldinsight. com/ 0262- 1711. htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm)

