

محددات التغيير الفعال فى مؤسسات التعليم العالى

بالتطبيق على جامعة المنصورة

دكتور/ محمد جلال سليمان صديق

كلية التجارة - جامعة المنصورة .

أولا : التمهيد :

يعد التغيير ظاهرة صحية وطبيعية فى حياة منظمات الأعمال بماله من أهمية كبيرة فى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتة وخاصة فى هذا العصر الذى يطلق عليه " عصر العولمة (١) " لما يتسم به من سرعة التغيير وتسابق الأحداث ، ووجود ظفرات هائلة فى نظم الاتصالات والمعلومات واشتداد حدة المنافسة على إنتاج السلع والخدمات .

ولقد أثارت التغييرات البيئية عدة تساؤلات لى الممارسين والأكاديميين فى مجالات التنظيم حول قدرة الآليات الحالية على التعامل مع مستجدات العصر وظروفه ، وظهرت بالتالى مطالبات بإعادة النظر فى كثير من المفاهيم الإدارية السائدة .

ومن ثم أصبح لزاماً على المنظمات - التى تسعى إلى البقاء والاستمرار - الدخول إلى السوق العالمية وترسيخ أقدامها فى السوق المحلية من خلال تقييم مستمر لأعمالها وما يشوبها من معوقات واتباع مداخل جديدة أكثر كفاءة لتحقيق متطلبات العملاء ومسايرة الضغوط البيئية بحيث تراعى ما يلي (٢) :

١- البحث عن التفوق والتميز على المنافسين ، وأن تضع نصب أعينها احتياجات العملاء الذين هم سبب وجودها الأصلي .

٢- ملاءمة هيكلها التنظيمي ومرونته بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها والتغيرات المتلاحقة فى بيئتها ، بحيث يتسم الهيكل بالبساطة ، والمرونة ، والتشجيع على الابتكار ، وسرعة وكفاءة القرارات .

٣- معرفة القادة بها للمركز التنافسي للشركة فى الوقت الحالي وفى المستقبل .

٤- إرساء ثقافات وقيم قوية يشترك فيها الأفراد فى كافة المستويات التنظيمية .

٥- تطوير الأنظمة الفرعية المكونة للشركة ، مع حفظ التوازن والاتساق فيما بينهما وتحسين معايير الأداء بها .

٦- قبول التغيير والتعامل معه على أنه سنة من سنن الحياة ، وتأكيد مفاهيم الجودة الشاملة .

والمنتبع لأداء كثير من الشركاء، العامة العاملة فى البيئة المصرية يلاحظ أن أداء معظمها غير مرض ، وأن الكثير منها يصارع من أجل البقاء ، وأنها تعاني من خلل إداري ، والميل إلى الانحصار فى مشكلات الماضي والاستكانة إلى التبرير بوجود قيود، وتضخيم الإحساس بوجود معوقات أو مخاطر ، والوقوف موقف سلبي نحو التغييرات البيئية والتكنولوجية ، وبالتالي تواجه هذه المنظمات عدة معوقات تجعل قدرتها على التغيير ضعيفة ، وتحد من مرونتها فى الاستجابة لتغييرات البيئة ، ومن هذه المعوقات ما يلي (٣) :

- ١- انفصال المنظمات وقيادتها عن الواقع البيئي الدولي والمحلي .
- ٢- غياب معايير واضحة لتقييم الأداء ، وضعف الأساس الديمقراطي داخل هذه المنظمات .
- ٣- ضعف قواعد البيانات ونقص المعلومات والتخلف التكنولوجي فى طرق وأساليب العمل .
- ٤- تفشي القيم الثقافية السلبية ، وضعف العمل الجماعي وغياب روح الفريق ، وجمود قوانين العمل وتضاربها ، وتفشي البطالة المقنعة .
- ٥- ضعف المبادرات الإدارية الفردية للتغيير والتطوير لعدم وجود الصلاحيات ، وضعف الحوافز والميل الزائد نحو المركزية ، ومناخ عدم الثقة المنتشر فى هذه المنظمات .
- ٦- افتقار هذه المنظمات إلى أسلوب التوجه بالمستهلك .
- ٧- نقص الاستثمارات اللازمة لتطوير المنتجات أو الخدمات ، وعدم بذل أى جهود للبحث والتطوير .

ويمثل التعليم - وبصفة خاصة العالي - المشروع القومي والحضاري لمصر فى الوقت الحالي ، ويحظى باهتمام ورعاية جميع الأطراف الحكومية وغير الحكومية كما أنه يمثل اللبنة الأساسية لتشكيل عقول الكوادر الإدارية البشرية .

وإعدادها وتدريبها وتأهيلها في كافة المجالات ، وبالتالي فهو أحد الركائز الهامة لبرامج التنمية الشاملة ، حيث تمثل مؤسسات التعليم العالي الأداة الحيوية لنقل واستيعاب التغيرات في المفاهيم والقيم والأدوات وتنمية التفكير الابتكاري وزيادة القدرة على التحليل واستخلاص النتائج .

وتتباين وجهات نظر العلماء والباحثين حول مفهوم التغيير ، فقلاً لتعدد جوانبه ومجالاته ، فينظر إليه أحياناً على أنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة أو مجموعة الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير البيئة الداخلية للمنظمة والعمل على تكيفها مع البيئة الخارجية (٤) ، وينظر إليه أحياناً أخرى على أنه مجموعة الجهود المخططة التي تبذلها الإدارة العليا بهدف زيادة فعالية وصحة المنظمة وتجمع بين العمليات والسلوك والمعرفة (٥) .

والتغيير عملية مستمرة باستمرار التغييرات البيئية ، ويحدث بواسطة الأفراد ، كما أنه ليس بعملية مظهرية بل هو نشاط هادف إلى تحسين مستويات الأداء ، وتطوير مهارات وثقافات الموارد البشرية ، وإيجاد التوازن مع البيئة الخارجية وعلاج القصور في الهيكل والعلاقات ، وبالتالي الانتقال بالمنظمة من مستوي إداري معين إلى مستوي أكثر تميزاً .

ثانياً : الدراسات السابقة :

أجريت العديد من الدراسات حول مجالات التغيير ومحدداته ومقوماته واستراتيجياته ، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن ما يقرب من ٧٥% من عمليات التغيير التنظيمي في إنجلترا نصاب بالفشل لعدم كفاءة الاتصالات التنظيمية ، وعدم القدرة على توقع نتائجه وآثاره على الأداء المستقبلي ، وبالإضافة إلى عدم النظر إلى المنظمة نظراً كلية ومتكاملة كنظام ، وعدم القدرة على تحديد التفاعلات بين الأنظمة الفرعية المكونة لها (٦) .

كما أن ٦٣% من الشركات الأمريكية فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير نتيجة الفشل في تقدير آثاره على المدى الطويل ، ومقاومة التغيير من أعضاء المنظمة في تحديد وتنفيذ استراتيجيات التغيير بالإضافة إلى طبيعة عملية التغيير ذاتها في كونها تتطلب الاستمرارية والتفاعل المستمر مع البيئة الخارجية ، علاوة على أن تأثير

التغيير على النواحي النفسية والاجتماعية يفوق تأثيره على الجوانب المادية بالمنظمة (٧) ،
ونلك وفقاً لنتائج إحدى الدراسات .

وبرى أحد الباحثين أن فشل العديد من برامج التغيير فى المنظمات يرجع إلى عدة أسباب أهمها الصعوبات التى تواجهها عند التنفيذ والنتيجة عن مقاومة العاملين سواء بطريقة صريحة أو ضمنية ونقص المعارف والمعلومات لدى القائمين بالتنفيذ ، علاوة على القصور فى شبكة الاتصالات (٨) .

وفى دراسة أجريت على عدة صناعات بكل من كندا والسويد اتضح أن أهم مشاكل وصعوبات التغيير هى صعوبات فنية ، ومقاومة التغيير من جانب العاملين ، وانخفاض روحهم المعنوية (٩) .

كما اتضح من دراسة أخرى أن نجاح جهود التغيير يعتمد على قدرة العناصر التنظيمية من هيكل ، وعمليات ، وأفراد ، ونظم ، على تعريف الموقف الحالى للمنظمة وفق استراتيجية ورؤية واضحة للتغيير ، وقدرة الأداء على دعم التغيير بالتكنولوجيا المناسبة ، ومدى مرونة النظم الفرعية واكتساب مهارات جديدة ، بالإضافة إلى مهارات الإدارة العليا فى إيجاد التوليفة المناسبة بين الأنظمة المادية للمنشأة ونظامها الاجتماعى والإنسانى (١٠) .

كما رأى أحد الباحثين أن عملية التغيير الفعال تتطلب ما يلى (١١) :

- ١- استمرارية جهود التغيير باستمرار التغييرات المتلاحقة فى بيئة الأعمال .
- ٢- شمول التغيير لجميع عناصر المنظمة فى تناسق وتناغم براعى العلاقات التبادلية فيما بينها .
- ٣- إدراك أن التغيير مسئولية كل فرد فى المنظمة وليس قاصراً على جماعة أو مستوى إدارى معين .
- ٤- الاعتراف بوجود مشاكل أو قيود لا بد من إيجاد وسيلة للتغلب عليها .
- ٥- التسليم بأهمية العمل وضرورة إشباع حاجاته ورغباته .

بينما توصلت دراسة أخرى إلى أن التغيير الفعال يتطلب بناء فرق العمل ، وتطوير القيم الثقافية المتعلقة بالتغيير ، ووضع استراتيجيات التغيير ، ودعم الإدارة العليا وتطوير مناخ تنظيمي مفتوح مبني على الشفافية والمشاركة وتبادل المعلومات (١٢) .

كما أثبتت إحدى الدراسات أن ثقافة التغيير لها تأثير قوي على فعالية جهود التغيير ، وأن أهم المبادئ التي يجب مراعاتها التوجه بالمستهلك ، والتوجه بالعملية ، واستمرارية جهود التغيير وتمكين العاملين (١٣) . كما أشارت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مخرجات التغيير الناجح وبين العديد من العوامل وهي : توصيل رؤية المنظمة بوضوح ، نمط القيادة الذي يركز على المشاركة والاحتواء والتمكين ، التدريب ودعم الإدارة العليا ، نظم التحفيز المادية والمعنوية المناسبة ، توافر المناخ التنظيمي الملائم ، فعالية الاتصالات والمعلومات . كما وجدت نفس الدراسة أيضاً وجود ارتباط سلبي قوي بين مخرجات التغيير الناجح وبين إجبار العاملين على قبوله (١٤) .

كما أثبتت إحدى الدراسات السابقة أن فشل الإدارة في إرساء ثقافة التغيير ، وتكوين اتجاهات إيجابية تجاهه ينتج عنه ضعف ولاء العاملين ويقلل الشعور بالأمان لديهم مما ينتج عنه زيادة مقاومتهم لجهوده ، وذلك بالنسبة للعاملين المستمرين في العمل (١٥) .

كما أثبتت دراسة أخرى وجود علاقة جوهرية بين كل من ثقة العاملين بالإدارة ، ومهارة القيادة في إدارة دوافع العاملين وبين قبول التغيير (١٦) .

كما اتضح ارتباط أسلوب التمكين ارتباطاً جوهرياً بالرضا عن التغيير في عدة ثقافات مختلفة (١٧) ، كما ثبت من إحدى الدراسات وجود علاقة جوهرية بين قدرة الإدارة على استخدام الدوافع الذاتية مثل تقدير الذات ، الرغبة في الإنجاز ، الكفاءة الذاتية ، والرغبة في التعلم ، والقدرة على تحمل المخاطر وبين التكيف مع التغيير ، كما أثبتت نفس الدراسة أيضاً ارتباطاً جوهرياً بين تصرفات الإدارة مثل تغيير نمط القرارات ، وتوفير المعلومات لإزالة الغموض ، وتوفير أساليب تعليم وتدريب العاملين وبين التكيف مع التغيير (١٨) .

وقد وجدت إحدى الدراسات ارتباطاً جوهرياً بين كل من الاتجاهات نحو التغيير ، والمشاركة ، والجهود التعليمية التي تبذلها المنظمة وبين الرضا عن التغيير (١٩) .

كما أثبتت دراسة أخرى وجود تأثير قوي لكل من عدالة القيادة ، وافتتاح القادة على العاملين وأسلوب التمكين على انخفاض المقاومة للتغيير (٢٠) .

وقد أكد أحد الباحثين على التأثير القوي لكل من فعالية الاتصالات والتدريب ، وفعالية القيادة ، والدعم المادي والنفسي للعاملين على قبول التغيير (٢١) .

كما حاول بعض الباحثين وضع خطوات علمية لعملية التغيير ، حيث رأى أحدهم أن استراتيجيات التغيير يجب أن تتضمن الخطوات التالية (٢٢) .

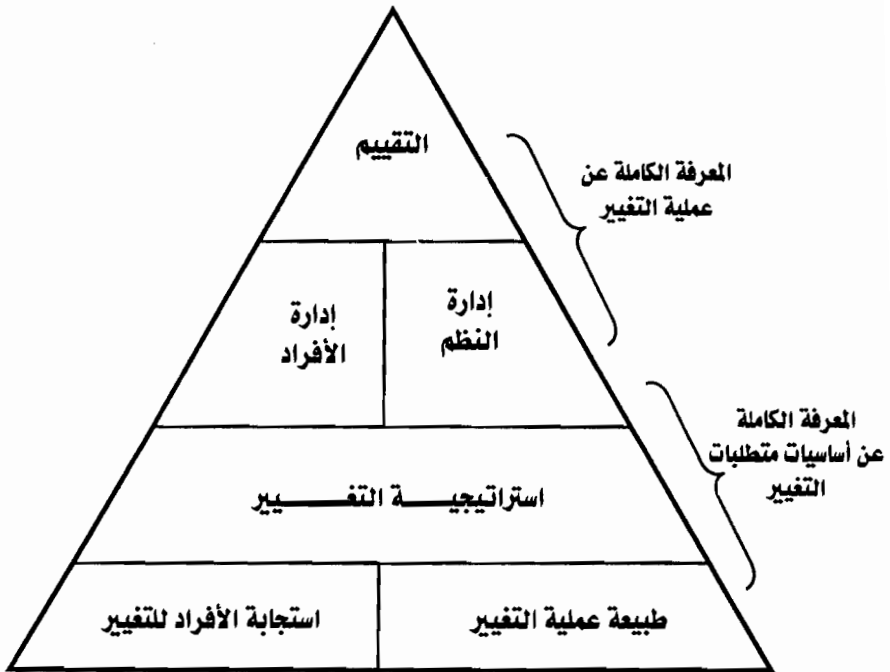
- معرفة احتياجات الأفراد وتحقيق رضاهم وإشباع احتياجاتهم .
- التعرف على توقعات العاملين ودوافعهم .
- تحديد أنواع الضغوط الحالية والمستقبلية التي يتعرض لها العاملون ، والأولويات التي تؤثر على قراراتهم .
- تحديد ردود الأفعال الممكنة تجاه عملية التغيير .
- تحديد احتياجات المنشأة بوضوح من عملية التغيير ، وكيفية تأثيره على كافة الأنظمة الفرعية داخلها .
- تحديد المقومات المالية والفنية والإنسانية اللازمة للتغيير في الأجلين الطويل والقصير .
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير ، وإيجاد نظام فعال للاتصالات والمعلومات .

بينما رأى باحث آخر أن عملية التغيير يجب أن تتضمن المراحل التالية (٢٣) :

- التحليل البيئي بما في ذلك نقاط القوة والضعف بالمنظمة ، وتحليل النظم والهيكل والأفراد ، علاوة على تحليل البيئة الخارجية .
- إنشاء ثقافة التغيير وتحقيق التوافق الثقافي حولها .
- تحديد الهدف من التغيير .
- توفير المقومات اللازمة للتغيير .
- وضع استراتيجيات التغيير وتنفيذها .
- تقييم جهود التغيير وتعزيزها وضمان استمراريتها .

كما كانت هناك العديد من المحاولات لوضع نماذج أكثر شمولاً للتغيير منها النموذج الذي وضعه (Siegal : 2001) الذي يوضحه الشكل رقم (١) ، حيث يراعي في هذا النموذج ما يلي :

- ١- إدارة العاملين بالمنظمة بمراعاة النواحي السيكولوجية المرتبطة بعملية التغيير .
- ٢- إدارة النظم .
- ٣- طبيعة عملية التغيير ذاتها (فجائي - تدريجي / جزئي - شامل) .
- ٤- وضع استراتيجية للتغيير .
- ٥- إدارة المعرفة .



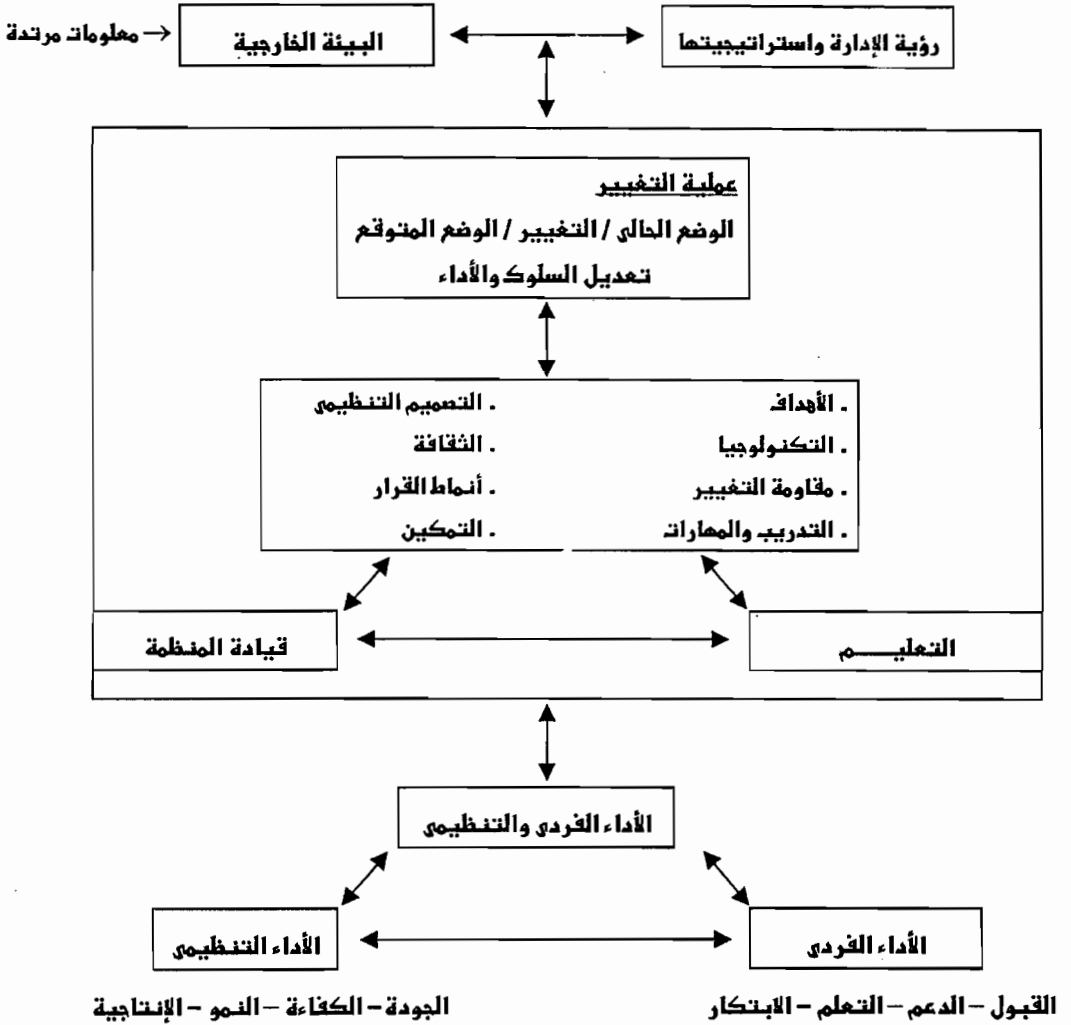
شكل رقم (١)

نموذج Siegal الهرمي للتغيير

المصدر :

- Siegal, W. , "Understanding The Management of Change : An Overview of Manager's Perspectives and Assumption, op. Cit., P. 75 .

كما وضع كل من (Appleboun and Galavas : 1999) نموذجاً آخراً للتغيير مبني على التفاعل بين رؤية إدارة المنظمة واستراتيجيتها مع عوامل البيئة الخارجية ، ومحددات خطوات لعملية التغيير ومجالاته ومقوماته بالإضافة إلى دور القيادة ومدى التغيير على الأداء الفردي والتنظيمي ، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (٢) التالي :

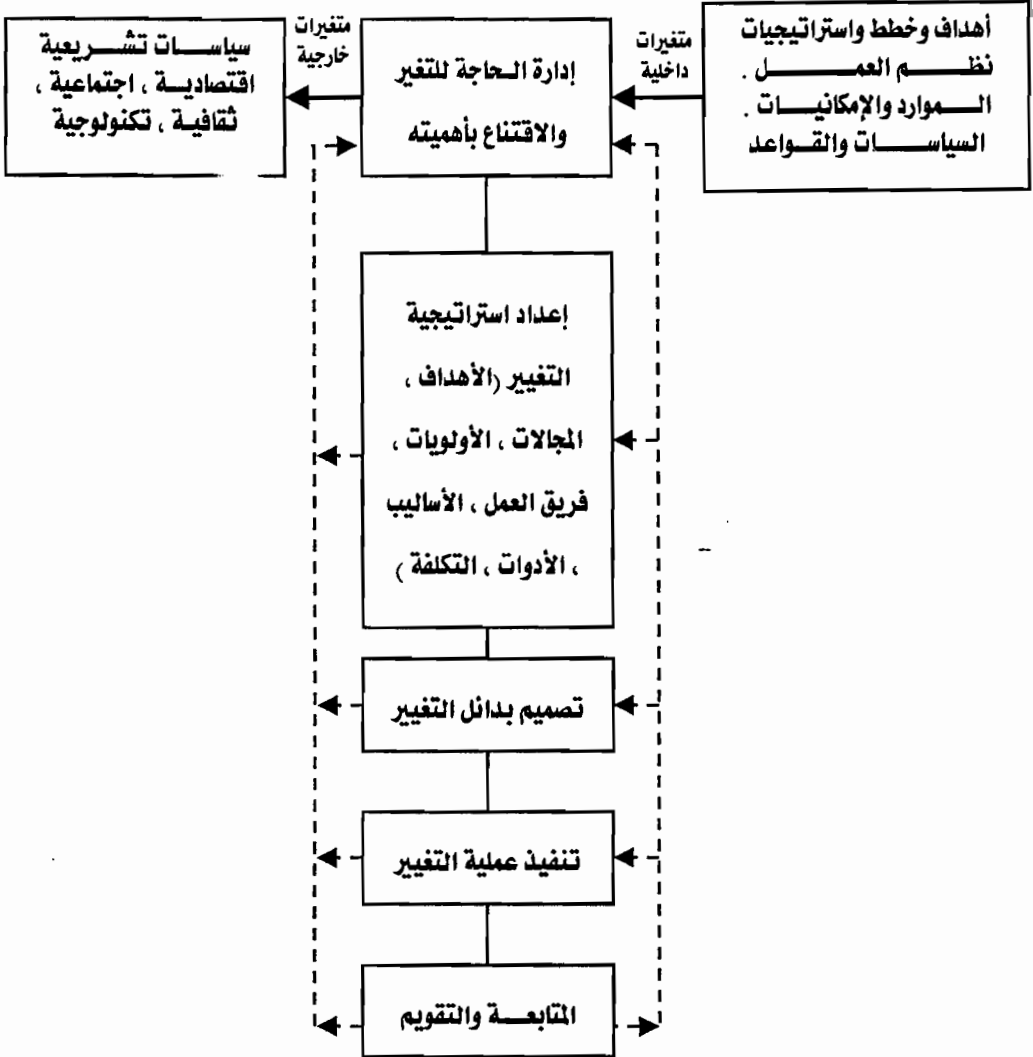


شكل رقم (٢)

نموذج Appleboun and Galavas للتغيير

المصدر :

ويوضح شكل رقم (٣) التالي نموذجاً آخر لأحد استراتيجيات التغيير .



شكل رقم (٣)

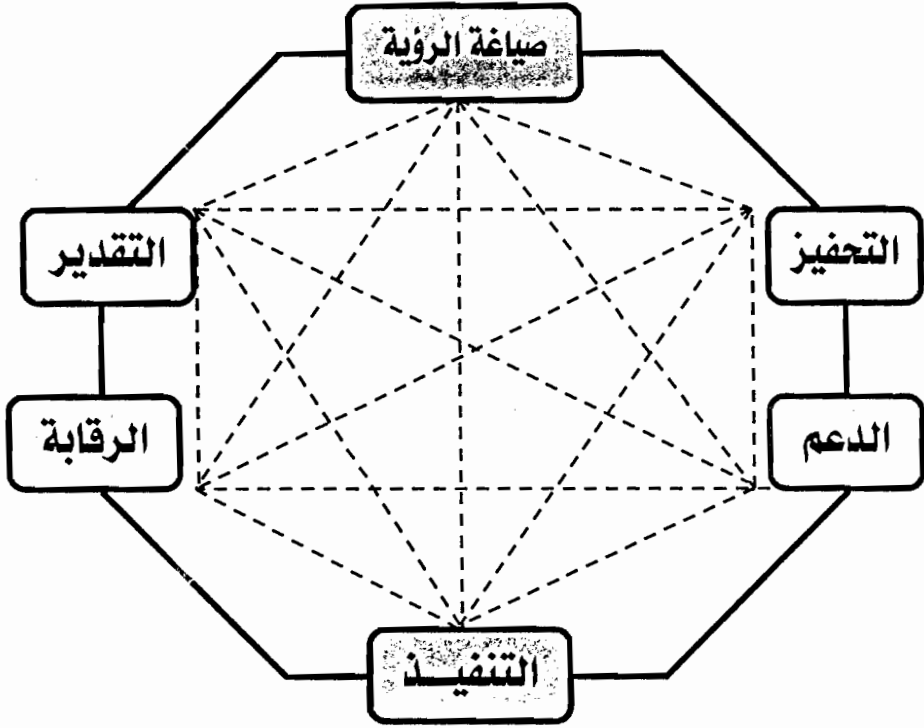
إطار عام لاستراتيجية التغيير التنظيمي

المصدر : د. صديق محمد عفيفي ، د. محمد محمد إبراهيم ، د. مصطفى محمود أبو بكر ، المدير وتنمية سلوك

العاملين : مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى

، الدار الجامعية (الإسكندرية : ٢٠٠١/٢٠٠٢) ص ٢٦٣ .

كما يوضح شكل رقم (٤) التالي وجهة نظر أخرى لاستراتيجية التغيير



شكل رقم (٤)

استراتيجية التغيير وفقا لوجهة نظر Hussey

المصدر :

- Hussey, D. E., *Creating Success : How to Manage Organizational Change*, Kagron , page publishing Co., (Washington : 2000) p. 48 .

ويوضح الشكلين السابقين (٤،٣) أن استراتيجية التغيير يجب أن تتم وفق مجموعة من الخطوات المتكاملة والمتراصة وهذا ما تدل عليه الخطوط المتصلة أما الخطوط المتقطعة فهي تعكس أمرين :

الأول : أن كل خطوة من خطوات الاستراتيجية لا بد أن تسير في خط متوازي مع الخطوات الأخرى ، فعلى سبيل المثال لا ينبغي أن نقل أو نتوقف أهمية الرؤية طالما تم تنفيذ التغيير بنجاح .

الثاني : أنه بإمكان أى خطوة أن ترغم قيادة المنظمة على إعادة النظر فى الخطوات السابقة ، فمثلاً عملية الرقابة قد تكشف قصور فى مقدار الدعم ، أو سياسة التحفيز أو حتى الرؤية ذاتها .

وبصفة عامة فقد أوردت بعض الكتابات عدة توجيهات لقيادة المنظمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التفاعل مع جهود التغيير التى تبذلها من جانب المنفذين منها ما يلي (٢٤) :

١- مشاركة العاملين فى عملية التغيير لإزالة أى شكوي من جانب المشركين وزيادة الاقتناع بأساليبه ووسائله مع توفير الظروف التى تساعد على المشاركة الفعلية من أنظمة اتصالات ومعلومات ، وتحديد الأفراد الذين يشاركون ومجالات مشاركتهم .

٢- غرس ثقافة التغيير ، وتكوين اتجاهات إيجابية تجاهه ، حيث لا مفر منه لبقاء المنظمة واستمراريتها .

٣- اتباع أساليب تمكين العاملين بإتاحة الفرصة لديهم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم وإثراء وظائفهم ومساهماتهم فى اتخاذ قراراتهم ، وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بأدائهم مقارنة بأداء المنافسين وتوسيع سلطاتهم وأداء أعمالهم بالطريقة التى يرونها مناسبة .

٤- إنشاء النظم المساعدة للتغيير مثل نظم التدريب والتنمية ونظم المعرفة والمعلومات للمساعدة فى توصيل المفاهيم وإيجاد البيئة المناسبة لثقافة التغيير ، وتنمية الدوافع الذاتية والتنظيمية وربط سياسات الحوافز بالتفاعل مع التغيير وتدعيمه .

٥- احتواء جهود التغيير بتوافر نظرة شاملة لعملية التغيير من كافة جوانبها ، ومراعاة التأثيرات المتبادلة بين النظم الفرعية للمنظمة والناجمة عن التغيير ، والاحتفاظ بالصلة الدائمة مع البيئة الخارجية وفق تخطيط يضمن الاستمرارية فيه دون توقف .

٦- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير ، ومراعاة عنصر المبادأة فى إحداث التغيير .

٧- تكوين فرق للعمل ، وتمكينها وإمدادها بالمعلومات والتغذية المرندة ، وتحسين العلاقات ، وتوفير ثقة العاملين فى الإدارة بتوافر القدوة الحسنة .

كما أجريت عدة دراسات عن التغيير فى المؤسسات التعليمية ، وفى إحدى الدراسات التى تمت بغرض تحديد أثر التغيير على كفاءة العملية التعليمية ، اتضح وجود تأثير جوهري للتغيير الذى اشتمل على مجالات أنظمة الاتصالات والمعلومات ، وإعادة تعريف الرسالة ، وتطوير أساليب التعليم ، وتخفيض الرقابة وتمكين العاملين . وذلك باتباع خطوات التغيير التالية (٢٥) :

- الحصول على دعم حملة الأسهم لعملية التغيير .

- وضع رسالة ورؤية جديدة للمنظمة .
- تسويق الرسالة والرؤية الجديدة للعملاء .
- تطوير استجابة نظم العمليات للمتغيرات البيئية .
- التوسع في سلطات واختصاصات الأفراد ، وزيادة أنماط المشاركة في اتخاذ القرارات .

ولتحديد أثر التغيير على مرونة مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على النمو في المستقبل ، استعان الباحث بعدة مجالات للتغيير تشمل تكنولوجيا التعليم ، ونظم الاتصالات والمعلومات ، وتطبيق مفاهيم المنظمة التعليمية ، وإعادة الهيكلة ، اتضح أن المجالات السابقة للتغيير تؤثر جوهرياً في زيادة مرونة مؤسسات التعليم العالي وزيادة قدرتها على النمو (٢٦) .

كما استهدفت دراسة أخرى تحديد تأثير الإدارة العليا على عمليات التغيير التنظيمي في خمس كليات بإعادة هيكلتها في مجالات توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتغيير الرسالة والأهداف ، وتغيير النمط الثقافي ، وتغيير الوظائف والعمليات ، وإدخال تكنولوجيا المعلومات . وقد توصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا هو العنصر الحاكم لبدأ واستمرار عملية التغيير ، وأن دعم القيادات العليا للتغيير أحد المعايير الهامة لفعاليتها (٢٧) .

وفي دراسة على مجالات التغيير المتعلقة بإعادة هندسة إجراءات العمل ، وإنشاء قاعدة للمعلومات ، والشفافية في تبادل المعلومات والاتصالات وتمكين العاملين ، وتحديد أثر هذه المجالات على رضا المجتمع المحلي اتضح وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير السابقة ورضا المجتمع المحلي (٢٨) .

كما وجدت إحدى الدراسات تأثير قوي للتغيير على أداء العاملين ، وإيرادات مؤسسات الخدمات التعليمية ، وأن التغيير يمر بالخطوات التالية (٢٩) :

- ١- تشكيل فرق العمل للتغيير .
- ٢- تحليل الهيكل التنظيمي والتحليل البيئي .
- ٣- توضيح رؤية المؤسسة التعليمية .
- ٤- بناء مناخ من الثقة بين الأفراد .

- ٥- تحديد معوقات التغيير ومقوماته .
 - ٦- تخفيض الإجراءات والتخلص من اللوائح الجامدة .
 - ٧- الاهتمام بالتدريب والتعليم .
 - ٨- إنشاء نظام للمعلومات والاتصالات .
- كما قدم أحد الباحثين نموذجاً للتغيير فى مؤسسات التعليم العالى يتكون من خطوات التالية (٣٠) :
- ١- إعادة تعريف النظام ككل ، والتكامل بين الأنظمة الفرعية .
 - ٢- تنشيط وتبسيط الاتصالات والمعلومات .
 - ٣- التزام الإدارة العليا بالتغيير وتحقيق أهدافه .
 - ٤- تصميم نظم إدارية تساعد على مرونة المنظمة وتفاعلها مع البيئة .
 - ٥- تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

- وقد توصلت إحدى الدراسات إلى ثلاثة مبادئ أساسية للتغيير فى مؤسسات التعليم العالى وهي (٣١) :
- ١- سرعة الاستجابة لمتطلبات الطلاب ، واحتياجات الموظفين وهيئة التدريس والعملاء الخارجيين .
 - ٢- تمكين المديرين بالإدارات المختلفة بتوسيع قاعدة سلطاتهم وصلاحياتهم فى اتخاذ القرارات .
 - ٣- هيكلية نظم وإجراءات العمل ، وتخفيض المستويات الإدارية .
 - ٤- الاستعانة بتكنولوجيا التعليم المتقدمة .

كما عرضت إحدى الدراسات ملخصاً بمحددات التغيير فى مؤسسات التعليم العالى مرتبة حسب أهميتها النسبية من خلال نتائج بعض الدراسات السابقة يوضحها الجدول رقم (١) التالي :

جدول رقم (١)

محددات التغيير في مؤسسات التعليم العالي مرتبة حسب
أهميتها النسبية وفقاً لنتائج بعض الدراسات السابقة

م	اسم الباحث وسنة البحث	محددات التغيير مرتبة حسب أهميتها النسبية
١	<i>Tichy, (1993)</i>	- أسباب فنية ، أسباب سياسية ، متغيرات ثقافية .
٢	<i>Kaestle, (1995)</i>	- ديناميكيات السوق ، تكنولوجيا المعلومات .
٣	<i>Jick, (1997)</i>	- المنافسة ، مسايرة التغييرات في تكنولوجيا التعليم .
٤	<i>Pascale and Millemann (1998)</i>	- مسايرة التغييرات في تكنولوجيا التعليم ، الضغوط التنافسية .
٥	<i>Frohman (1999)</i>	- الاحتياجات التنظيمية ، مبادرات من الأفراد والابتكارات .
٦	<i>Morrison (1999)</i>	- تكنولوجيا التعليم ، احتياجات العملاء ، المنافسة .

المصدر :

Kemelgor, B. and Johnson, D. S., , op. Cit., pp. 133-144 .

وفي دراسة أخرى عن محددات التغيير اتضح للباحث أنها تتمثل في كل من العوامل الذاتية المتعددة بالإنفراد والقيادات ، ثم عوامل البيئة الخارجية فعوامل البيئة الداخلية (٣٢) .

وفي دراسة عن التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمصر اتضح فيها غموض مفهوم التغيير والتطوير لذي غالبية مفردات العينة ، وعدم إدراك أهمية العوامل التي يمكن أن تؤثر في توجهات الجامعة نحو التغيير سواء تعلق تلك العوامل بالبيئة الخارجية أو الداخلية أو الخصائص الذاتية للعاملين بالجامعة (٣٣) .

ويخلص الباحث من الدراسات السابقة إلى ما يلي :

١- أنها ساهمت في إلقاء الضوء على مفاهيم التغيير في المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية . وفي استراتيجياته ، وأدواته ، ومقومات نجاحه ، كما ألقبت الضوء على محددات التغيير التنظيمي .

٢- يوجد نقص شديد في الدراسات العربية مقارنة بالأجنبية فيما يتعلق بكافة جوانب عمليات التغيير التنظيمي ، حيث لا يوجد إلا دراسة تطبيقية واحدة حسب علم الباحث .

٣- كافة الدراسات التطبيقية التي تم عرضها عن التغيير اعتمدت في التحليل واستخلاص النتائج إما على أساليب الارتباط وهي لا توضح العلاقة السببية بين المتغيرات التابعة

والمستقلة ، أو أساليب الانحدار الذى لا ينظر إليه كأسلوب أمثل لتفسير كثير من العلاقات السببية فى القضايا السلوكية .

٤- كافة الدراسات السابقة تفتقد إلى بناء متكامل لفعالية التغيير التنظيمي ، فلم تتطرق تلك الدراسات إلى مجموعة من الخطوات المتتالية والمتتابعة والتي تصل فى النهاية إلى فعالية التغيير التنظيمي ، وكذلك تحديد تأثير كل خطوة على الخطوات التالية لها . وهو ما سيجاول الباحث تحقيقه فى هذه الدراسة .

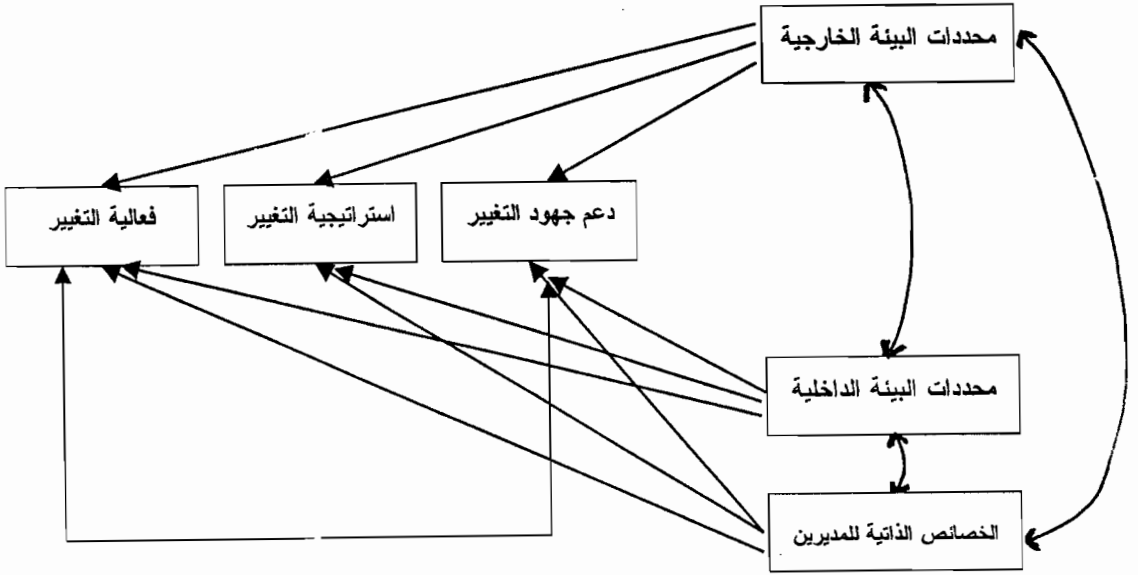
ثالثا : مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة هذا البحث فى مدى إمكانية بناء نموذج علمي سببي لفعالية التغيير التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل المسار ، ومن خلال تفسير العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ببعضها ثم بتغيير فعالية التغيير والذى يعتبر المتغير التابع لهذه الدراسة .

رابعا : أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير إدراك المديرين لمحددات التغيير التنظيمي على فعالية عملية التغيير من خلال بناء نموذج سببي يوضح مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة فى النموذج وبعضها وبعض ، ثم تحديد مسار علاقة كل متغير من هذه المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع .

وبناء على الإطار النظري للدراسة ، وكذلك نتائج الدراسات السابقة أمكن للباحث ترتيب متغيرات البحث ترتيبا زمنيا وسببيا بحيث يحتمل تأثير المتغيرات السابقة فى المتغيرات اللاحقة ، ويقترح الباحث النموذج الموضح بالشكل رقم (٥) التالي لتصوير العلاقات المفترضة بين متغيرات النموذج ، وبالتالي اختبار مدى إمكانية الاعتماد على هذا النموذج فى التنبؤ بفعالية التغيير التنظيمي .



شكل رقم (٥)

نموذج مقترح لتحليل مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

خامساً : فروض البحث :

وفي ضوء النموذج السببي الذي اقترحه الباحث فقد تم صياغة الفروض التالية :

- ١- يسهم إدراك المديرين لكل من متغيرات البيئة الخارجية ، ومتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة ، ولخصائصهم الذاتية إسهاماً معنوياً في دعم جهود التغيير .
- ٢- يسهم إدراك المديرين لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ولخصائصهم الذاتية ، ودعم جهود التغيير مجتمعة إسهاماً معنوياً في استراتيجية التغيير .
- ٣- تسهم محددات التغيير التنظيمي (التي تشمل إدراك المديرين لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ولخصائصهم الذاتية ، ودعم جهود التغيير ، ووضع استراتيجية للتغيير) مجتمعة إسهاماً معنوياً في فعالية عملية التغيير .

سادساً : أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي تقوم به جامعة المنصورة فى أداء رسالتها البيئية والتعليمية ، حيث يبلغ عدد الطلاب المقيدين بالجامعة خلال العام الجامعي ٢٠٠٢/٢٠٠١ حوالي ٢٣٠٠٠ طالب ، وأعداد خريجها حتى نهاية نفس العام ما يعادل ٢٣٢٢٠٧ خريج ، وعدد العاملين بها ١٣٦٣٢ موزعين على قسمي التعليم والصحة (٣٤) .

وتظهر أهمية البحث بالتالي على المستويات التالية :

١- على مستوى جامعة المنصورة ، وتتمثل أهمية البحث بالنسبة لجامعة المنصورة فيما يلي :

١/١- مساعدة قيادات الجامعة فى وضع إطار متكامل لعملية التغيير التى تعتبر ضرورة لضمان استمرارها ونموها فى ظل مناخ تنافسي خاصة بعد إنشاء الجامعات الخاصة كمنافس قوي للجامعات الحكومية .

٢/١- المساهمة فى التغلب على جهود مقاومة التغيير من جانب المتأثرين به ، وضمان تأييدهم لها .

٣/١- المساعدة فى تشخيص الوضع القائم ، والتعرف على معايير الأداء الحالية والمستقبلية ، وتحديد القيود والمعوقات ، والفرص التى يمكن أن يساعد التغيير على حسن استغلالها .

٤/١- المساهمة فى إعداد استراتيجية للتغيير مبنية على رؤية واضحة رشيدة بمراعاة أهداف التغيير ، ومجالاته وأساليبه وبدائله ، والأنشطة المتعلقة بتنفيذه ، ومتابعته ، واستمراريته بما يحقق الأهداف الجامعية .

٥/١- ترشيد سياسات الموارد البشرية بالجامعة ، وربطها بمستويات الأداء وفقاً للتغيير الذى تفرضه ظروف البيئة وبما يتناسب مع الخصائص الذاتية للعاملين وقدرتهم على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير .

٦/١- إرساء قيم وثقافات جامعية مناسبة ، وتحديد رؤية واضحة لرسالة الجامعة فى ضوء متغيرات العصر بحيث تكون مبنية على التوجه بالسوق .

٧/١- توفير المناخ التنظيمي المناسب ، والمقومات المادية والبشرية التي يمكن أن تدعم جهود التغيير بالجامعة .

٨/١- بناء الثقة بين الجامعات وطلابها ، وموظفيها ، وأعضاء هيئة التدريس بها ، والمجتمع ككل بزيادة كفاءة العملية التعليمية ، وزيادة دورها الريادي في التفاعل مع قضايا المجتمع ومشكلاته .

٢- فيما يتعلق بالمجتمع . تتمثل أهمية البحث بالنسبة للمجتمع فيما يلي :

١/٢- تحقيق مرونة المنظمات الحكومية وزيادة قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ولحاجات المواطنين ورغباتهم ، وتوفير البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد على التعلم وتنمية المهارات والمعارف والخبرات وإزكاء روح التحدي وتقديم الابتكارات .

٢/٢- إثارة اهتمامات الحكومة ومؤسسات الخدمات التابعة لها إلى ضرورة تغيير نظرتها نحو الأداء الحكومي ، والتركيز على العميل ، وتوجيه سياساتها وأهدافها نحو إشباع رغباته وتطلعاته ، والاستفادة من المزايا التي يحققها التغيير الفعال بزيادة مشاركة المواطنين وتجاوبهم مع الجهود الحكومية ، وتحقيق رضا المواطنين بإشعارهم أن أموالهم التي يدفعونها تعود إليهم في صورة خدمات تشبع احتياجاتهم وإعلام المواطنين بالمعلومات المتعلقة بالأداء الحكومي ، وتنمية مهارات القيادات الحكومية على مسيرة التغييرات الجديدة ، وبحث ثقافة الجودة الشاملة .

٣/٢- إبراز قوة العمل القادرة والراغبة في خدمة قضايا المجتمع وعلاج مشاكله وفق قيم وأنماط سلوكية حضارية ، والربط بين مواصفات خريجي الجامعات واحتياجات سوق العمل .

٤/٢- تطوير المجتمع ونموه ، وتحقيق أهدافه ، وذلك بالعمل على نمو المنظمات العاملة به وتطويرها وتحسين مستويات أدائها ، حيث تمثل هذه المنظمات البنيان الثقافي والحضاري الذي يستمد منه المجتمع تماسكه وقوته ، وذلك باعتبار أن الجامعات هي المثل والقوة التي يجب أن تحتذي بها سائر المنظمات الحكومية الأخرى .

٣- من الناحية العلمية . تتمثل أهمية هذا البحث على المسري العلمي فيما يلي :

١/٣- تعتبر الدراسة الحالية إضافة إلى البحوث السابقة المتعلقة بهذا المجال ، كما أنها تساهم في سد الفجوة التي تعاني منها الدراسات العربية في مجال التغيير التنظيمي .

٢/٣- تقدم الدراسة الحالية نموذجاً علمياً لتفسير العلاقات السببية لمحددات فعالية التغيير ،
• بيان درجة أهمية كل متغير في تأثيره على فعالية عملية التغيير .

سابعاً : أسلوب البحث :

ويتضمن كل من : متغيرات البحث وأساليب قياسها ، ومجتمع البحث والعينة ، وأسلوب جمع البيانات ، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها وأسلوب تحليل البيانات .

١- متغيرات البحث وأساليب قياسها :

في ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها ، فقد أمكن للباحث تحديد متغيرات هذا البحث وأساليب قياسها على النحو التالي :

١/١- محددات البيئة الخارجية . ويقصد بها مدي إدراك المديرين لتأثير متغيرات البيئة الخارجية والدولية على حتمية عملية التغيير وقد اشتملت هذه المتغيرات على كل من تكنولوجيا التعليم ، والثقافة ، العملاء الخارجيين ، التشريعات الحكومية ، المنافسة .

٢/١- محددات البيئة الداخلية ، المتغيرات التي تؤثر على الأداء الجامعي ويكون مصدرها البيئة الداخلية للجامعة ، وتشمل تحليل البيئة الداخلية ، الاحتياجات التنظيمية ، الأهداف ، نظم العمل ، الموارد والإمكانيات ، السياسات والقواعد ، الاتصالات والمعلومات ، بالإضافة إلى التنسيق .

٣/١- الخصائص الذاتية للمديرين ، وتشير إلى ما يتمتع به المديرين من خصائص ومقومات ذاتية تساعدهم على فهم وإدراك ضرورة التغيير . وتشمل تلك الخصائص كل من الرغبة في الإنجاز ، الرغبة في التعلم والنمو والتقدم ، القدرة على تحمل المسؤولية ، توقعات المديرين من التغيير ، القدرة على الاستجابة للضغوط ، الرغبة في التحدي ،

روح المبادرة ، القدرة على التوافق والاستجابة ، ويتم قياس المحددات الثلاثة السابقة من خلال الاستقصاء (*) والمتغيرات السابقة تعكسها الأسئلة من رقم (١) إلى رقم (٣٠) .

٤/١- دعم جهود التغيير . وتشير إلى دور الإدارة العليا وممارساتها القيادية التي يمكن أن تساعد في حشد جهود العاملين في كافة المستويات لدعم التغيير . وقد تم قياسها بكل من ربود الأفعال تجاه التغيير ، مقومات التغيير ، احتواء جهود التغيير ، نمط القيادة . وتعكسها الأسئلة من رقم (٣١) إلى رقم (٤٦) بقائمة الاستقصاء المرفقة .

٥/١- استراتيجية التغيير . ويقصد بها الإطار المتكامل لعملية التغيير ابتداء من تحديد الرؤية ، إدارة العناصر التنظيمية ، وتحديد الأنماط المناسبة للتغيير وانتهاء بتنفيذ وتقييم عملية التغيير . وقد تم التعبير عنها بالأسئلة من رقم (٤٧) إلى رقم (٧١) .

٦/١- فعالية التغيير . تشير إلى المؤشرات التي نعكس نجاح كل من الاستراتيجية ، وجهود التغيير ، وإدراك المديرين للتغيير ، وتحقيق أهدافه ، وتشمل هذه المؤشرات كل من الرضا عن التغيير ، مواكبة التطوير في أدوات وأساليب العمل ، تحقيق أهداف التغيير ، معالجة المشكلات القائمة ، ارتفاع جودة العملية التعليمية ، تقوية المركز التنافسي ، التناسق بين الأنظمة الفرعية بالجامعة ، ثقافة التغيير ، وقد تم التعبير عن تلك المعايير بالأسئلة من رقم (٧٢) إلى رقم (٨١) بقائمة الاستقصاء .

٢. مجتمع البحث والعينة :

يتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام ، ومديري الإدارات ، ومديري العموم بالكادر العام بجامعة المنصورة ويبلغ عددهم ٤٠٨ مفردة ، موزعين على قسمين هما قسم التعليم ويشتمل العاملين في إدارة الجامعة والكنيات ، وقسم الصحة ، ويشتمل العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة بالجامعة ، وقد استعان الباحث بأسلوب الحصر الشامل في دراسته ، وذلك بتوزيع استمارة استقصاء لكل مفردة من المفردات بطريقة مباشرة مستعينا في ذلك بجهود مجموعة من المعيدين وطلبة الدراسات العليا . وقد بلغت عدد الردود الصحيحة ٢٧٤ استمارة بنسبة ٦٧,٢% . وهي نسبة تعتبر مقبولة في مثل هذا

(*) يرجى الرجوع إلى قائمة الاستقصاء المرفقة .

النوع من البحوث ، وجدول رقم (٢) التالي يوضح عدد ونسبة مفردات مجتمع البحث بكلى قسم ، وعدد ونسبة الردود الصحيحة .

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع البحث على قسمي التعليم والصحة بجامعة المنصورة
وعدد ونسبة الردود الصحيحة

القيم	عدد مفردات البحث	النسبة (%)	عدد الردود الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة (٥)
التعليم	٢٢٨	٥٥,٩	١٩٠	٦٩,٣
الصحة	١٨٠	٤٤,١	٨٤	٣٠,٧
الإجمالي	٤٠٨	١٠٠	٢٧٤	١٠٠

٣- أسلوب جمع البيانات :

اعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين :

١/٣- أسلوب الدراسة المكتبية :

وذلك بالإطلاع على المراجع العلمية التي اشتملت بعض الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث .

٢/٣- أسلوب الدراسة الميدانية :

بهدف جمع البيانات الميدانية وتحليلها واستخلاص النتائج التي تعكس مدى إدراك المديرين بجامعة المنصورة لمحددات فعالية التغيير التنظيمي .

٤- البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها :

تطلب هذا البحث نوعين من البيانات هما :

١/٤- البيانات الأولية :

والتي تمثلت في الاستقصاء المصمم للتعرف على إدراك المديرين بجامعة المنصورة لمحددات فعالية التغيير بالجامعة .

٢/٤- البيانات الثانوية :

والتي تم الحصول عليها من الكتب والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي أتاحت للباحث مما ساعد في تحديد الأصول العلمية والجوانب المنهجية لهذه الدراسة .

٥- أسلوب تحليل البيانات :

اعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على أسلوب تحليل المسار ، وفق نموذج سببي مقترح يوضح علاقة المتغيرات المستقلة ببعضها البعض ، ثم علاقتها بالمتغيرات التابعة (شكل رقم ٥-٥ السابق) ، وتقوم فكرة تحليل المسار على ما يلي (٣٥) :

١/٥- إمكانية ترتيب متغيرات البحث ترتيباً زمنياً وسببياً ، بحيث يتوقع أن تؤثر المتغيرات السابقة في المتغيرات اللاحقة .

٢/٥- احتواء علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغيرات التابعة على متغير إضافي يشير إلى حجم التباين غير المفسر (الخطأ) في المتغير التابع .

٣/٥- احتواء النموذج على نوعين من المتغيرات وهي :

١/٣/٥- متغيرات خارجية ، وهي التي يتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة ، وتوصل ببعضها بخطوط منحنية () للدلالة على أن العلاقة بينها ارتباطية وليست سببية .

٢/٣/٥- متغيرات داخلية . وهي التي يحاول النموذج السببي تقديم تفسير لها ، ويتم التعبير عن علاقة كل متغير مستقل بالمتغير التابع بخط مستقيم به سهم يشير إلى اتجاه العلاقة السببية ، ويوضع على كل خط مستقيم معامل المسار الخاص بالعلاقة بين المتغيرين ويشير معامل المسار إلى معامل الانحدار الجزئي المعياري المحسوب من معادلة الانحدار الخطي المتعدد وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{معامل المسار} = \text{معامل الانحدار الجزئي} \times \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير المستقل}}{\text{الانحراف المعياري للمتغير التابع}}$$

٤/٥- حساب معاملات المسار المقابلة للخطأ في كل متغير داخل باستعمال المعادلة التالية :

$$ei = \sqrt{1 - R^2}$$

حيث أن R^2 تشير إلى معامل التحديد ، ei تشير إلى معامل المسار المقابل للخطأ بالنسبة للمتغيرات الداخلية .

٥/٥- يعكس معامل المسار في النهاية حجم التباين غير المفسر الراجع للخطأ ، أى الذى لا تحدده المتغيرات المستقلة . وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss فى تشغيل معادلات النموذج المقترح .

ثامنا : نتائج البحث :

يعرض الباحث فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي واختبار صحة فروض البحث وذلك على النحو التالي :

(١) نتائج اختبار الفرض الأول :

يقوم الفرض الأول على أن إدراك المديرين لكل من محددات البيئة الخارجية ، ومحددات بيئة المنظمة ، ولخصائصهم الشخصية يسهم إسهاما معنويا فى دعم جهود التغيير ، وقد تم صياغة تلك العلاقة فى شكل معادلة انحدار خطية كما يلي :

$$س٤ = م٣ س١ + م٣ س٢ + م٣ س٣ + خ$$

حيث أن

- س١ محددات البيئة الخارجية ،
- س٢ : محددات البيئة الداخلية للمنظمة .
- س٣ : محددات الخصائص الذاتية ،
- س٤ : المتغير التابع الذى يشير إلى دعم جهود التغيير .
- خ : الخطأ أو التباين غير المفسر فى المتغير التابع س٤ .
- م : معامل المسار .

ويوضح جدول رقم (٣) التالي نتائج تحليل العلاقة السابقة

جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط البسيط ، والاتحدار الجزئي ، والجزئي
المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في دعم جهود التغيير

الترتيب	المتغير التابع : دعم جهود التغيير				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الاحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الاحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
-	٠,٢١	١,٣٧	٠,٢٧	٠,٣١	محددات البيئة الخارجية	س١
٢	٠,٢٣	*٢,٠١	* ٠,٥١	* ٠,٥٦	محددات البيئة الداخلية	س٢
١	٠,٤١	**٢,٧٩	** ٠,٦٧	** ٠,٧٣	الخصائص الذاتية	س٣
معامل التحديد = ٠,٣٨ ** مستوى معنوية ٠,٠١ خ = ٠,٧٩						
قيمة "ف" المحسوبة = ٩,٩١ * مستوى معنوية ٠,٠٥						

حيث يوضح جدول رقم (٣) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول مجتمعة تعادل ٩,٩١ . وهي دالة إحصائيا عند مستوي ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعة إسهاما معنويا في دعم جهود التغيير ، الأمر الذي يثبت معه صحة الفرض الأول من فروض البحث .

كما بلغ معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع ٠,٣٨ بمعني أن هذه المتغيرات تفسر ٣٨% من التباين في دعم جهود التغيير وفقا لإدراك مفردات البحث ، وبالتالي فإن ٦٢% من التباين في المتغير التابع ترجع إلى عوامل لم يرد ذكرها في النموذج .

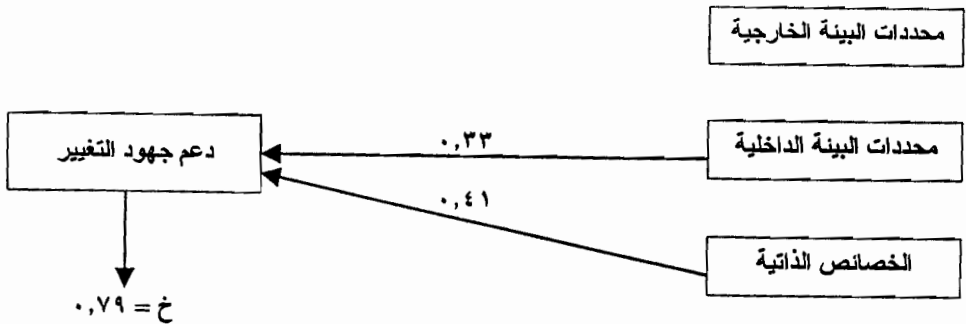
وبالنظر إلى قيم "ت" بالجدول يتضح أن المتغير المستقل " محددات البيئة الخارجية " لم يسهم معنويا في دعم جهود التغيير ، كما أنه لم يرتبط معنويا بها . ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى ضعف إدراك المديرين بجامعة المنصورة إلى محددات البيئة الخارجية كأحد المتغيرات الأساسية في التوجه نحو التغيير . وذلك على العكس من المتغيرين المستقلين الآخرين الذين يوجد ارتباط معنوي بينهما وبين دعم جهود التغيير .

كما يتضح من جدول رقم (٣) أيضا أن الخصائص الذاتية للمديرين هي الأكثر تأثيرا في تفسير دعم هؤلاء المديرين لجهود التغيير وذلك بالمقارنة بمتغير إدراك عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن دعم المديرين لجهود التغيير تتوقف في المقام الأول على ما يتمتع به هؤلاء المديرين من اقتناع بأهمية التغيير وضرورته ، ومن أنه سنة من سنن الحياة ، ومع رغبتهم في إثبات الذات وقدرتهم على التحدي ، وتحمل المسؤوليات

والأعباء الإضافية الناتجة عن التغيير ، بالإضافة إلى ما يتمتعون به من مرونة فى التفكير
وقدرة على التوافق مع متطلبات التغيير .

وتتفق هذه النتيجة مع ما نادت به كل من نظرية الدافعية والنظرية الاجتماعية فى
التغيير من ضرورة إثارة الدوافع الذاتية للأفراد عند إجراء التغيير ، بتوفير المعلومات بشفافية
وأخذ مقترحاتهم بشأن التغيير مأخذ الجد ، وإيجاد المبررات المنطقية لضرورة التغيير ، وتنمية
توقعات الأفراد لمخرجاته ، والتخفيف من مشاعر القلق التى قد تصاحبهم اثناء التغيير ، كما
يتضح من نفس الجدول أن إدراك المديرين لمتغيرات البيئة الداخلية ذات تأثير معنوي على دعم
جهود التغيير ، ويرجع ذلك وفقا لرؤية الباحث إلى تفاعل المديرين مع مشاكل العمل وإحساسهم
بمعوقاته ورغبتهم فى تطويره ويتفق ذلك مع توجهات نظرية الدافعية التى تنادي ليس بالتركيز
على الدوافع الذاتية فقط ولكن أيضا الدوافع التنظيمية مثل تحسين السياسات والأهداف وتطوير
علاقات العمل ، وأنماط اتخاذ القرارات وتكوين فرق عمل متجانسة ، وتحسين الاتصالات
والمعلومات .

وخلاصة تحليل المسار فى هذه الخطوة تؤكد على أن المتغيرات المستقلة التى تسهم
معنويا فى دعم جهود التغيير هي على الترتيب الخصائص الذاتية للمديرين ثم متغيرات البيئة
الداخلية ، والشكل رقم (٦) التالي يوضح نتائج الفرض الأول من نموذج تحليل المسار .



شكل رقم (٦)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة فى دعم جهود التغيير

وتتفق النتيجة السابقة مع بعض نتائج الدراسات السابقة ، حيث أثبتت إحدى الدراسات وجود ارتباط قوي بين إدارة الدوافع الذاتية للعاملين ، وتوافر ثقة العاملين فى الإدارة وبين قبول التغيير (٣٦) ، كما أثبتت دراسة أخرى علاقة جوهرية بين الخصائص الشخصية مثل تقدير الذات ، والرغبة فى الإنجاز ، والكفاءة الذاتية ، والانفتاح على المعارف ، والرغبة فى تحمل المخاطرة وبين التكيف مع التغيير (٣٧) ، كما وجدت إحدى الدراسات أن إدارة كل من الدوافع الذاتية للعاملين ودوافعهم الاقتصادية له تأثير قوي على دعم جهود التغيير (٣٨) .

كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع النموذج الذى وضعه أحد الباحثين عن محددات التغيير وهى العوامل الذاتية ، وعوامل البيئة الداخلية ، ثم عوامل البيئة الخارجية ولكنها تختلف معها فى عدم تأثير العوامل الخارجية على دعم جهود التغيير (٣٩) .

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع الدراسة العربية السابقة فى عدم إدراك المتغيرات الخارجية كمحددات للتغيير ، ولكنها تختلف معها فى إدراك المديرين بجامعة المنصورة لعوامل البيئة الداخلية كمحددات للتغيير التنظيمي (٤٠) .

(٢) نتائج اختبار الفرض الثانى :

يقوم الفرض الثانى من فروض هذا البحث على أنه :

"يسهم إدراك المديرين لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ولخصائصهم الذاتية ، ودعم جهود التغيير مجتمعة إسهاما معنويا فى استراتيجية التغيير "

وقد تم صياغة هذا الفرض فى معادلة الانحدار الخطية التالية :

$$س٥ = س٤ + س١ + س٢ + س٣ + س٤ + س٥ + س٦$$

حيث أن : س٤ ترمز إلى المتغير المستقل دعم جهود التغيير .

س٥ المتغير التابع وهو استراتيجية التغيير .

يوضح جدول رقم (٤) التالي نتائج تحليل تلك العلاقة

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط البسيط ، والانحدار الجزئي ، والجزئي المعياري

للمتغيرات المستقلة المؤثرة في استراتيجية التغيير

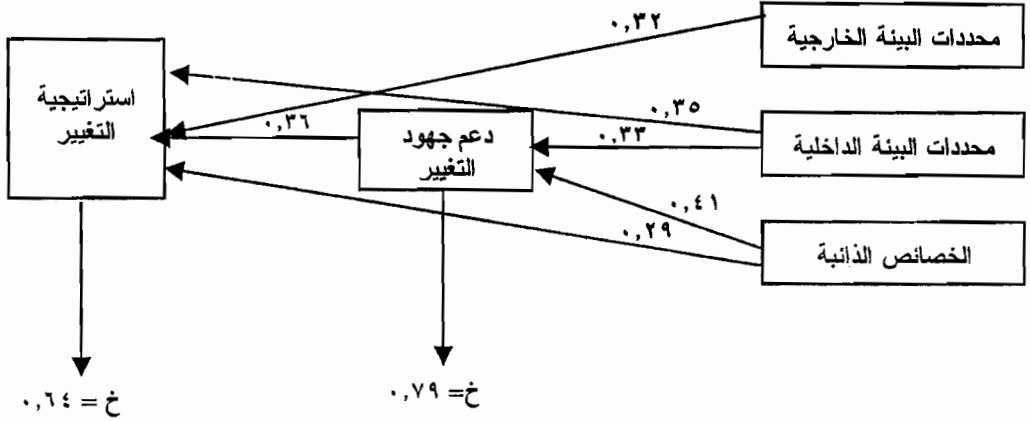
الترتيب	المتغير التابع : استراتيجية التغيير				الرمز	المتغيرات المستقلة
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الثالث	٠,٣٢	٢,٥٣ **	٠,٥٧	٠,٤٢ **	س١	محددات البيئة الخارجية
الثاني	٠,٣٥	٢,٩٧ **	٠,٥١	٠,٤٧ **	س٢	محددات البيئة الداخلية
الرابع	٠,٢٩	٢,٧١ **	٠,٤٩	٠,٤٣ **	س٣	الخصائص الذاتية
الأول	٠,٣٦	٣,٦١ **	٠,٧١	٠,٣٦ **	س٤	دعم جهود التغيير
معامل التحديد = ٠,٥٩						
خ = ٠,٦٤						
					قيمة "ف" المحسوبة = ١٠,١٣ **	

حيث يوضح جدول رقم (٤) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً باستراتيجية التغيير تعادل ١٠,١٣ وهي دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠١ مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعاً إسهاماً معنوياً في استراتيجية التغيير ، الأمر الذي يمكن معه القول بثبوت صحة الفرض موضع الدراسة .

كما بلغت قيمة معامل التحديد لعلاقة المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع ٠,٥٩ بمعنى أن هذه المتغيرات تفسر ٥٩% من التباين في استراتيجية التغيير ، وبالتالي فإن ٤١% من التباين في المتغير ترجع إلى عوامل لم يرد ذكرها في النموذج .

وبمراجعة كل من قيم "ت" ومعامل الانحدار الجزئي المعياري يتضح أن جميع المتغيرات المستقلة كل على حده - تسهم معنوياً في استراتيجية التغيير وبالتالي يمكن ترتيبها حسب درجة تأثيرها على النحو التالي : دعم جهود التغيير ، محدّدات البيئة الداخلية ، محدّدات البيئة الخارجية ، وأخيراً الخصائص الذاتية للمديرين . ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن استراتيجية التغيير هي إطار متكامل لا بد أن تأخذ الإدارة العليا في اعتبارها عند أعدادها كافة الظروف والمتغيرات المحيطة بالجامعة سواء تعلق ذلك البيئة الخارجية التي تحتاج إلى إدارة عناصرها بتنسيق وتناغم ، أو الخصائص الذاتية للأفراد التي يتوقف اتباع النمط المناسب للتغيير وفقاً لها ، علاوة على دعم جهود التغيير والتي تشير إلى توفير كافة المقومات اللازمة لنجاح الاستراتيجية المعدة للتغيير .

ويمكن توضيح نتائج الفرض الثاني في شكل رقم (٧) التالي :



شكل رقم (٧)

نموذج تحليل المسار للمتغيرات المستقلة المؤثرة في استراتيجية التغيير

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة ، فقد وجدت إحدى الدراسات أن استراتيجية التغيير تتأثر بكل من إنشاء ثقافة التغيير وتحقيق التوافق الثقافي ، وجود رؤية للتغيير ونظم فعالة للاتصال ، وتمكين العاملين ، ودعم الإدارة العليا ، وتوفير مقومات التغيير ، علاوة على الاستمرارية في جهود التغيير ^(٤١) ، بينما وجدت دراسة أخرى أن نجاح استراتيجية التغيير يعتمد على دعم جهود التغيير ، وإدارة دوافع العاملين ، وتحليل النظم والعلاقات ، وتوفير مقومات التغيير ، وتوفير نظم فعالة للاتصال والمعلومات ^(٤٢) ، كما اتضح من إحدى الدراسات أن أسباب فشل استراتيجية التغيير يرجع إلى مقاومة العاملين ، وعدم كفاءة تنفيذ الاستراتيجية ، وعدم الاستمرارية في الجهود المبذولة ، بالإضافة إلى الأخطاء في تحليل النظم وتحليل الأفراد ^(٤٣) ، كما وجدت دراسة أخرى أن فشل استراتيجية التغيير يرجع إلى عدم تحديد أهداف التغيير بدقة ، وعدم كفاءة الاتصالات ، علاوة على عدم القدرة على تحديد التفاعلات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة ^(٤٤) .

٣- نتائج اختبار الفرض الثالث :

يتمثل الفرض الثالث في أنه : " تسهم محددات التغيير التنظيمي التي تشمل إدراك المديرين للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، والخصائص الذاتية ، استراتيجيات التغيير ، مجتمعة إسهاما معنويا في فعالية التغيير " .

وقد تم تمثيل تلك العلاقة في صورة معادلة الانحدار الخطية التالية :

$$س٦ = ٥س١ + ٥س٢ + ٥س٣ + ٥س٤ + ٥س٥ + ٥س٦$$

حيث أن : س٦ تشير إلى المتغير التابع في هذه المرحلة وهو فعالية التغيير .

س٥ تشير إلى المتغير المستقل استراتيجيات التغيير .

ويوضح الجدول رقم (٥) التالي نتائج تحليل العلاقة السابقة

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط البسيط ، والانحدار الجزئي ، والجزئي

المعياري للمتغيرات المستقلة المؤثرة في فعالية التغيير

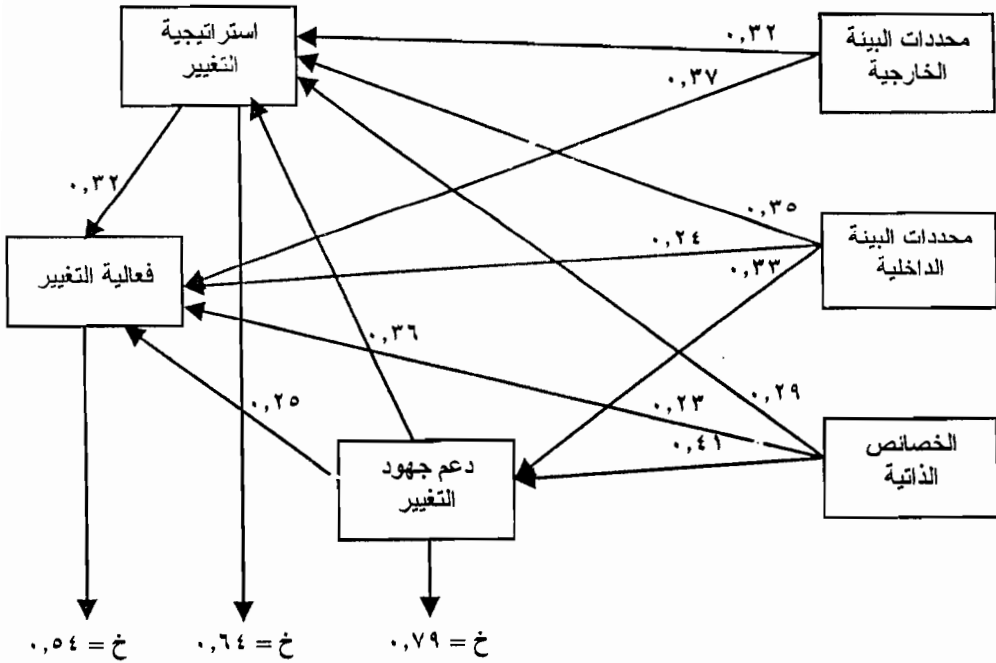
الترتيب	المتغير التابع : فعالية التغيير				المتغيرات المستقلة	الرمز
	معامل الانحدار الجزئي المعياري	قيمة "ت"	معامل الانحدار الجزئي	معامل الارتباط البسيط		
الأول	٠,٣٧	٣,١٧ **	٠,٥٢	٠,٥٨ **	محددات البيئة الخارجية	س١
الرابع	٠,٢٤	٢,٢٨ **	٠,٢٨	٠,٣٧ **	محددات البيئة الداخلية	س٢
الخامس	٠,٢٣	٢,٠٨ **	٠,٢٦	٠,٣١ **	الخصائص الذاتية	س٣
الثالث	٠,٢٥	٢,١٩ **	٠,٣٨	٠,٣٤ **	دعم جهود التغيير	س٤
الثاني	٠,٣٢	٣,٥٢ **	٠,٤٩	٠,٥٢ **	استراتيجية التغيير	س٥
معامل التحديد = ٠,٧١						
قيمة "ت" المحسوبة = ١١,١٣ **						
خ = ٠,٥٤						

حيث يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة "ف" المحسوبة لعلاقة المتغيرات المستقلة الواردة بالجدول بالمتغير التابع "فعالية التغيير" بلغت ١١,١٣ وهي دالة إحصائيا عند مستوي معنوية ٠,٠١ ، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المستقلة تسهم مجتمعة إسهاما معنويا في فعالية التغيير ، الأمر الذي يثبت صحة الفرض موضع الدراسة .

كما يتضح من نفس الجدول أيضاً أن قيمة معامل التحديد تعادل ٠,٧١ مما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٧١% من التباين في المتغير التابع "فعالية التغيير" وأن ٢٩% من التباين في فعالية التغيير ترجع إلى عوامل أخرى لم يرد ذكرها في النموذج . كما تثبت قيم "ت" الواردة بالجدول الإسهام المعنوي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على حدة في فعالية التغيير ، ويمكن ترتيب هذه المتغيرات حسب أهمية تأثيرها في المتغير التابع وفقاً لقيم معامل الانحدار الجزئي المعياري كما يلي : محددات البيئة الخارجية ، استراتيجية التغيير ، دعم جهود التغيير ، ثم محددات البيئة الداخلية ، وأخيراً المتغير المستقل الخصائص الذاتية .

ويلاحظ أن محددات البيئة الخارجية قفزت لتحتل المرتبة الأولى في درجة التأثير على فعالية التغيير ، ويرجع ذلك وفقاً لرؤية الباحث من أن كافة جود التغيير قد تصاب بالفشل وتفقد أهميتها إذا ما حدث تغير جوهري في البيئة الخارجية مثل تغير أنماط الثقافة ، أو استخدام تكنولوجيا جديدة ، أو صدور تشريعات تحد من نتائج التغيير .

ووفقاً للنتائج السابقة فإنه يمكن تصوير نموذج المسار التالي للتعبير عنها في شكل رقم (٨)



شكل رقم (٨)

نموذج تحليل المسار لأثر المتغيرات المستقلة في فعالية التغيير

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ، حيث أثبتت إحدى الدراسات أن نجاح التغيير يرتبط جوهريا بعدة عوامل كل منها على حده وهي : رؤية واضحة ومشتركة للمنظمة ، نمط القيادة الذى يركز مع المشاركة والاحتواء والتمكين ، توافر مقومات التغيير ، إدارة جانب الأفراد ، المناخ التنظيمي المناسب ، دعم جهود التغيير ، كما أثبتت الدراسة أيضا ارتباط نجاح التغيير جوهريا بكافة العوامل السابقة مجتمعة (٤٥) ، كما أثبتت دراسة أخرى أن أداء المنظمة الناتج عن التغيير يتوقف على فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير ، وتوافر مناخ تنظيمي مناسب ، علاوة على الأخذ فى الاعتبار المحددات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة (٤٦) .

تاسعا : ملخص لأهم النتائج والتوصيات :

١- النتائج :

يخلص الباحث من نتائج تحليل المسار إلى ما يلي :

١/١- ثبوت صحة فروض البحث الثلاثة ، وذلك أن قيمة "ف" المحسوبة فى جميع معادلات الانحدار الخطي المتعدد التى تغطي فروض البحث قد أثبتت معنوية معاملات التحديد الخاصة بالعلاقات المفترضة فى النموذج ، وهذا يؤكد صدق وصلاحيه النموذج السببي المقترح فى تفسير العلاقات بين المتغيرات التى اشتملت عليها الدراسة ، وتحديد طبيعة هذه العلاقات من حيث شدتها واتجاهها .

١/٢- وضوح تأثير المتغيرات المستقلة فى كل مرحلة من مراحل التحليل على المتغير التابع لهذه المرحلة ، وذلك باستثناء المتغير المستقل " محددات البيئة الخارجية " ، حيث لم يكن له تأثير فى المرحلة الأولى على المتغير التابع لهذه المرحلة وهو دعم جهود التغيير .

١/٣- زيادة قيمة معامل التحديد بالانتقال من مرحلة إلى أخرى ، حيث كانت قيمته على الترتيب فى المراحل الثلاثة ٠,٣٨ ، ٠,٥٩ ، ٠,٧١ . أى أن قيمة معامل التحديد تستزايد بإضافة متغير جديد إلى المتغيرات السابقة ، ورغم أن أقصى قيمة له كانت ٠,٧١ فى المرحلة الأخيرة الأمر الذى يعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر ٠,٧١ من التباين فى فعالية التغيير ، إلا أن هذه النسبة التفسيرية تعتبر مقبولة فى مجال الدراسات الاجتماعية .

٢- التوصيات :

وفقاً لنتائج هذا البحث فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات المقترحة فيما يلي :

١/٢- نظراً لما تحمله عناصر البيئة والخصائص الشخصية من تأثير على فعالية التغيير فإن الأمر يتطلب ضرورة الاهتمام بإنشاء ثقافة التغيير المبنية على ثقافة الجودة الشاملة بجامعة المنصورة بما يساعد على توفير الاستعداد النفسي والمرونة التنظيمية اللازمين لسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الملحة ، ويبنى ذلك على توفير نظم فعالة للمعلومات وربطها بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة ، وإتاحة هذه المعلومات للجميع ، وتحديثها بصفة مستمرة ، والتوجه نحو مقومات المنظمة التعليمية .

٢/٢- العمل على تحقيق التوافق الثقافي والرؤية المشتركة بين قادة الجامعة المسؤولين عن التغيير وبين منفيذه من خلال برامج تدريب وتعلم تشمل جميع المستويات الإدارية .

٣/٢- نظراً لتأثير دعم جهود التغيير على فعاليته فإن القيادات الجامعية مسؤولة عن توفير المقومات المادية ، والفنية والنفسية اللازمة للتغيير خاصة في ظل التطورات التكنولوجية في مجال التعليم الجامعي والمنافسة من الجامعات الخاصة .

٤/٢- تعزيز ودعم جهود التغيير في الجامعات المصرية من جانب قيادات التعليم العليا ، وتحقيق الاستمرارية في هذه الجهود .

٥/٢- ربط سياسات الموارد البشرية بالخصائص الذاتية للأفراد مثل سياسات الاختيار والتعيين والتدريب ، والترقية ، والأجور ، والمكافآت ... الخ ، وتوفير قدر من الثقة من جانب العاملين تجاه القيادات العليا بالجامعة باتباعهم للقيم والتقاليد الجامعية ومعالجة الضغوط الناتجة عن التغيير بإزالة غموض ومخاوف العاملين تجاهه .

٦/٢- نظراً لتأثير الاستراتيجية على فعالية عملية التغيير ، فمن الضروري الاهتمام بإدارة العنصر الإنساني بالمنظمة ، بتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم ، التعرف على دوافعهم ، وتمكينهم من أعمالهم بإتاحة الفرصة للعاملين باتخاذ قراراتهم ، وإثراء وظائفهم ، ومشاركتهم في عملية التغيير .

٧/٢- ملاحظة أنماط السلوك الفردي والتنظيمي ، وتحديد أهداف التغيير ، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع بعد التغيير ، واتخاذ التصرفات التصحيحية وفقا لخطة تغيير واضحة في ظل توافر مناخ تنظيمي ملائم .

٨/٢- تحليل الأنظمة الفرعية بالجامعة بما في ذلك الهيكل ، والنظم والناس والتكنولوجيا ، والثقافة ، وربطها بالبيئة الخارجية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تغيير .

٩/٢- مراعاة الربط والتنسيق بين النظم الفرعية للجامعة عند التخطيط للتغيير ، حيث أن إدخال أى تغييرات في نظام معين من شأنه التأثير على الأنظمة الأخرى .

مقترحات لبحوث مستقبلية :

١- استخدام نموذج تحليل المسار في تحديد فعالية إعادة هيكلة المنظمات الحكومية .

٢- محددات التوجه نحو المنظمات التعليمية الحكومية .

٣- دراسة أثر فعالية التغيير على أداء المنظمات العامة .

(الهوامش)

- ١- فهد الصالح السلطان ، إعادة هندسة نظم العمل : النظرية والتطبيق ، مكتبة العبيكان ، (الرياض : ٢٠٠١) ، ص ١٧-٣٠ .
- ٢- Steven H.A., and William, G., “Strategic Organizational Change : The Role of leadership, learning, Motivation and productivity” . **Management Decision** , Vol. 36, No. 5 (1999)p.289 .
- ٣- د. على السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، (القاهرة : ١٩٩٨) ، ص ١٩٠-١٩٣ .
- ٤- د. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر (عمان : ١٩٩٩) ، ص ١٧ .
- ٥- Siegal, W., “Understanding the Management of change : An overview of Manager’s perspectives and Assumptions” **Journal of Organizational change Management** , Vol. 9 , No. 6(2001), p. 54 .
- ٦- Collyer, M., “Communication : The Route to Successful change Management : Lessons from the Guinness integrated Business programme” , **Supply Chain management : An International Journal** , Vol. 5(2000) , pp. 222-225 .
- ٧- Siegal. W., Understanding the Management of Change : **An Overview of Manager’s Perspectives and Assumptions**, Op-Cit., pp.45-80 .
- ٨- Aladwani, A. M., Management Strategies for successful ERP Implementation” **Business Process Management Journal** , Vol. 1, No.3 (2001), pp. 266-275 .
- ٩- Berg, Axel Van den , and Masie, C., “Manufacturing Change : Atwo-Country, three Industry comparison “ **Acta Sociological**, Vol. 43, No.2 (2000), pp. 139-157 .
- ١٠- Steven H. A., and William G., Op.Cit., p. 292 .
- ١١- د. على السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٢ .

- Lee, S.Y., "Management Organization in Terbulent times : Do Organizational change improve survive" , **British journal of Management** , vol. 9 , No. 3 (2001) pp. 181 – 197 . -१५
- Mick, B., and Simpson , p., "Developing strategic processes for change in top Management teams" , **Executive Development** , Vol. 8, No. 1, (1999) pp. 20-22 . -१६
- Rodney M. A., peter S., and Armstrong, G., " Innovative change Management in SMES: Beyond continuous improvement ," **Logistic information Management** , Vol. 13 , No. 3 (2000) pp. 138-149 . -१७
- Allen, D. T., and Russell, E., J., "Survivor Reactions to Organizational Downsizing : Does time Ease the pain" **Journal of occupational and Organizational psychology**, vol. 74, No. 2 (Jun:2001) pp. 145-165 . -१८
- Denise M., and Snehal A., "What's a good Reason to change? Motivated Reasoning and social Accounts on promoting Organizational change" , **Journal of Applied psychology**, Vol. 84, No.4 (1999) p. 516 . -१९
- Christopher, R., and Tahira, M. P., "empowerment and continuous Improvement in the united states , Mexico, Poland and India : predicting fit on the Basis of Dimensions of power Distance and Individualism : **Journal of Applied psychology**, Vol. 85, No. 5 (2000) pp. 643-658. -२०
- Timothy, A., Judge, V., and Theresa , M. W., "Management coping change : A Dispositional perspective" , **Journal of Applied psychology**, Vol. 84, No. 1 (1999) pp. 107-122 . -२१
- Ferguson, E. and cheyne, A., "Organizational change : Main and Effects" , **Journal of occupational and Organizational psychology**, vol. 68, No. 2 (1999) pp. 101-108. -२२
- Lejter , M., p., and Harvie, p. "Condition for stall Acceptance of organizational change : Burnout As a Mediating construct" **Anxiety , stress and coping journal** , vol. 11 , (Feb : 2001) p. 25 . -२३

- Leiter , M.P., "Burnout As a crisis in self Efficacy conceptual and practical implications", **Work and stress**, vol. 6 , No. 2 (Sep : 1999)pp.107-115 . -٢١
- Cornell , J., "Aspects of the Management of change" , **Journal of Management in Medicine**, vol. 10, No. 2 (1999) pp. 25-27 . -٢٢
- Denise M., Rousseau and senhal A. T., op. Cit., pp. 514-516 . -٢٣
- للمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى : -٢٤
- د. صديق محمد عفيفي ، د. محمد محمد إبراهيم ، د. مصطفى أبو بكر ، مرجع سابق ذكره ، ص ٢١٨-٢٣٠ .
- David E., Hussey, op. Cit., p. 29-31 .
- Thomas , W. M., "Is empowerment just A fad ? Control , Decision Making and IT. "**Sloan Management Review** , (Winter : 1999) pp. 23-37 .
- Sewell , D., "Managing the stress of organizational change" **EBI law Enforcement Bulletin**, Vol. 715, No. 3 , (May : 2002) pp. 14-12 .
- Spanbauer, S. J., "Reengineering Education with quality : using quality concepts, techniques, and tools to improve Education". **U.S.A. Group National Quality Academy**, (March:1999), pp. 175-187 . -٢٥
- Mellow, G. O., "The Role of the community college chair in Organizational change : chaos, leadership and the challenge of complexity" **Paper presented at the 5 th Annual Mid-Atlantic Community college**, (Blue Bell, Oct. 24-25 :1999) , pp. 1-25 . -٢٦
- Levin, J., "Presidential Succession and Organizational change in the Community college," **Paper presented at the 24th Annual Meeting at the Association for the study of Higher Education**, (Memphis, Oct. 31 , Nov. 3 : 1999), pp. 1-36 . -٢٧
- Levin, B. H., "Strategic Planing in a Decentralization Environment: The Death of Linearity" **Paper presented at the 28th Annual conference of the southeastern Association for community college Research** (Asheville, Aug.6-9:2000) , pp. 308-385 . -٢٨

- Foote, E., "Organizational change in the community college," -٢٩
community college Journal of research and practice , Vol. 23,
(Jan/feb.:2000)pp. 123-138 .
- Watwood, B., "Managing Organizational change : The balance -٣٠
between innovation and leadership" . Proceedings of the 10th Annual
international conference of the chair Academy, (Reno, Feb.12-
15:2001), pp. 17-25 .
- Fonte, R., "Roles and Responsibilities – college orientation", paper -٣١
presented at the 82nd annual convention of the American Association of
community colleges, (Anaheim, April. 12-14:2002), pp. 408419 .
- Cornell, J., op. Cit., pp. 3-30 . -٣٢
- ٣٣ د. صديق محمد عفيفي ، د. محمد محمد إبراهيم ، د. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع
سبق ذكره ، ص. ٢٤٨-٢٦٦ .
- ٣٤ الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ، النشرة الاحصائية ، جامعة
المنصورة ، العدد ٢٧ ، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ .
- ٣٥ د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية ، دار الفكر
العربي ، (القاهرة : ١٩٨٥) ، ص ٧١٦ .
- Denise M. R., and Snehal A. T., op. Cit., pp. 514-528 . -٣٦
- Timothy A., Vladimir P., and Theresa M. W., op. Cit., pp. 107-122 . -٣٧
- Abraham M., Griffin D., and Grawford , J., op. Cit., pp. 76-751 . -٣٨
- Cornell, J., op. Cit., 23-30. -٣٩
- ٤٠ د. صديق محمد عفيفي ، د. محمد محمد إبراهيم ، د. مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع
سبق ذكره ، ص ٢٤٨ - ٢٦٦ .
- Danter , K. J., op. Cit., pp. 1-27 . -٤١
- Cornell, J., op. Cit., pp. 23-30 . -٤٢
- Siegal W., "Understanding the Management of change : An overview -٤٣
of Manager's perceptions and assumptions" . Op. Cit., pp. 45-80 .

- Collyer, M., op. Cit., pp. 222-225 . -६६
- Abraham, M., Griffin D., and Grawford, J., op.cit., pp. 736-751 . -६०
- Denise M. R., and Snehal A. T., op. Cit., pp. 514-528 . -६१

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- ١-الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ، النشرة الاحصائية ، جامعة المنصورة ، العدد ٢٧ ، (٢٠٠١ / ٢٠٠٢) .
- ٢-د. صديق محمد عفيفي ، د. محمد محمد إبراهيم ، د. مصطفى أبو بكر ، المدير وتميئة سلوك العاملين : مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي فى المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية (الإسكندرية : ٢٠٠١-٢٠٠٢) .
- ٣-د. صلاح الدين محمود علام ، تحليل البيانات فى البحوث النفسية والتربوية ، دار الفكر العربي ، (القاهرة : ١٩٨٥) .
- ٤-د. على السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، (القاهرة : ١٩٩٨) .
- ٥-د. موسى اللوزى ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر (عمان : ١٩٩٩) .
- ٦-فهد الصالح السلطان ، إعادة هندسة نظم العمل : النظرية والتطبيق ، مكتبة العبيكان ، (الرياض : ٢٠٠١) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- ١- Aladwani, A. M., Management Strategies for successful ERP Implementation” **Business Process Management Journal** , Vol. 1, No.3 (2001).
- ٢- Allen, D. T., and Russell, E., J., “Survivor Reactions to Organizational Downsizing : Does time Ease the pain” **Journal of occupational and Organizational psychology**, vol. 74, No. 2 (Jun:2001) .
- ٣- Berg, Axel Van den , and Masie, C., “Manufacturing Change : Atwo-Country, three Industry comparison “ **Acta Sociological**, Vol. 43, No.2 (2000) .

- Christopher, R., and Tahira, M. P., "empowerment and continuous Improvement in the united states , Mexico, Poland and India : predicting fit on the Basis of Dimensions of power Distance and Individualism : **Journal of Applied psychology**, Vol. 85, No. 5 (2000) . - 8
- Collyer, M., "Communication : The Route to Successful change Management : Lessons from the Guinness integrated Business programme" , **Supply Chain management : An International Journal** , Vol. 5(2000) - 9
- Cornell , J., "Aspects of the Management of change" , **Journal of Management in Medicine**, vol. 10, No. 2 (1999) . - 6
- Denise M., and Snehla A., "What's a good Reason to change? Motivated Reasoning and social Accounts on promoting Organizational change", **Journal of Applied psychology**, Vol. 84, No.4 (1999) . - 7
- Ferguson, E. and cheyne, A., "Organizational change : Main and Effects", **Journal of occupational and Organizational psychology**, vol. 68, No. 2 (1999) . - 8
- Fonte, R., "Roles and Responsibilities – college orientation", **paper presented at the 82nd annual convention of the American Association of community colleges**, (Anaheim, April. 12-14:2002) . - 9
- Foote, E., "Organizational change in the community college," **community college Journal of research and practice** , Vol. 23, (Jan/feb.:2000). - 10
- Lee, S.Y., "Management Organization in Terbutent times : Do Organizational change improve survive" , **British journal of Management** , vol. 9 , No. 3 (2001) . - 11
- Leiter , M., p., and Harvie, p. "Condition for stall Acceptance of organizational change : Burnout As a Mediating construct" **Anxiety , stress and coping journal** , vol. 11 , (Feb : 2001) . - 12

- Leiter , M.P., "Burnout As a crisis in self Efficacy conceptual and practical implications", **Work and stress**, vol. 6 , No. 2 (Sep : 1999) . -13
- Levin, B. H., "Strategic Planing in a Decentralization Environment: The Death of Linearity" Paper presented at the 28th Annual conference of the southeastern Association for community college Research (Asheville, Aug.6-9:2000) . -14
- Levin, J., "Presidential Succession and Organizational change in the Community college," Paper presented at the 24th Annual Meeting at the Association for the study of Higher Education, (Memphis, Oct. 31 , Nov. 3 : 1999). -15
- Mellow, G. O., "The Role of the community college chair in Organizational change : chaos, leadership and the challenge of complexity" Paper presented at the 5 th Annual Mid-Atlantic Community college, (Blue Bell, Oct. 24-25 :1999) . -16
- Mick, B., and Simpson , p., "Developing strategic processes for change in top Management teams", **Executive Development** , Vol. 8, No. 1, (1999) pp. 20-22 . -17
- Rodney M. A., peter S., and Armstrong, G., " Innovative change Management in SMES: Beyond continuous improvement ," **Logistic information Management** , Vol. 13 , No. 3 (2000) . -18
- Sewell , D., "Managing the stress of organizational change" **EBI law Enforcement Bulletin**, Vol. 715, No. 3 , (May : 2002) . -19
- Siegal, W., "Understanding the Management of change : An overview of Manager's perspectives and Assumptions" **Journal of Organizational change Management** , Vol. 9 , No. 6(2001) . -20
- Spanbauer, S. J., "Reengineering Education with quality : using quality concepts, techniques, and tools to improve Education". **U.S.A. Group National Quality Academy**, (March:1999) . -21

- Steven H.A., and William, G., "Strategic Organizational Change : The Role of leadership, learning, Motivation and productivity" . **Management Decision** , Vol. 36, No. 5 (1999) . -22
- Thomas , W. M., "Is empowerment just A fad ? Control , Decision Making and IT. "**Sloan Management Review** , (Winter : 1999) . -23
- Timothy, A., Judge, V., and Theresa , M. W., "Management coping change : A Dispositional perspective" , **Journal of Applied psychology**, Vol. 84, No. 1 (1999) . -24
- Watwood, B., "Managing Organizational change : The balance between innovation and leadership" . **Proceedings of the 10th Annual international conference of the chair Academy**, (Reno, Feb.12-15:2001) . -25

ملخص البحث

تمثلت مشكلة البحث في مدى إمكانية بناء نموذج علمي سببي لفعالية التغيير التنظيمي باستخدام أسلوب تحليل المسار ، ومن خلال تفسير العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ببعضها ثم بتغيير فعالية التغيير والذي يعتبر المتغير التابع لهذه الدراسة .

ولقد استهدف البحث تحديد مدى تأثير إدراك المديرين بجامعة المنصورة لمحددات التغيير التنظيمي على فعالية عملية التغيير . وقد بني البحث على ثلاثة فروض رئيسية . **الفرض الأول** يتمثل في أن إدراك المديرين لكل من متغيرات البيئة الخارجية ، ومتغيرات البيئة الداخلية للمنظمة ، ولخصائصهم الذاتية يسهم إسهاماً معنوياً في دعم جهود التغيير ، أما **الفرض الثاني** فيدور حول أن إدراك المديرين بجامعة المنصورة لمتغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ولخصائصهم الذاتية ، ودعم جهود التغيير تسهم مجتمعة إسهاماً معنوياً في استراتيجية التغيير ، كما تمثل **الفرض الثالث** في إسهام محددات التغيير التنظيمي (إدراك المديرين لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية ، ولخصائصهم الذاتية ، ودعم جهود التغيير ، واستراتيجية التغيير) مجتمعة إسهاماً معنوياً في فعالية عملية التغيير . وقد أسفر التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب تحليل المسار الحرج عن النتائج التالية :

1- إسهام المتغيرات المستقلة المتمثلة في كل من إدراك المديرين لمحددات البيئة الخارجية ، والبيئة الداخلية ولخصائصهم الذاتية مجتمعة إسهاماً معنوياً في دعم جهود التغيير ، وكانت أكثر العوامل تأثيراً هي الخصائص الذاتية للمديرين ثم محددات البيئة الداخلية ، أما محددات البيئة الخارجية فلم يكن لها تأثير معنوي .

2- ثبوت التأثير الجوهرية للمتغيرات المستقلة التي تمثلت في إدراك المديرين لمحددات البيئة الخارجية والداخلية والخصائص الذاتية ، ودعم جهود التغيير مجتمعة وذلك على استراتيجية التغيير كمتغير تابع ، وقد أمكن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب درجة تأثيرها على المتغير التابع - استراتيجية التغيير - حيث كانت أكثر العوامل تأثيراً هي دعم جهود التغيير ، ثم محددات البيئة الداخلية ، ثم محددات البيئة الخارجية ، وأخيراً الخصائص الذاتية للمديرين .

3- إسهام المتغيرات المستقلة مجتمعة (محددات البيئة الخارجية والداخلية والخصائص الذاتية للمديرين ، ودعم جهود التغيير ، واستراتيجية التغيير) في المتغير التابع لهذه المرحلة وهو فعالية التغيير . وقد أمكن ترتيب المتغيرات المستقلة حسب درجة تأثيرها حيث تمثلت أكثر العوامل تأثيراً في محددات البيئة الخارجية ، ثم استراتيجية التغيير ، ثم دعم جهود التغيير ، ثم محددات البيئة الداخلية وأخيراً الخصائص الذاتية للمديرين .

ووفقاً للنتائج التي أسفر عنها اختبار صحة الفروض تم تقديم عدد من **التوصيات** من أهمها الاهتمام بثقافة التغيير بما يساعد على توفير الاستعداد النفسي والمرونة التنظيمية للرازمين لسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الملحة ، والعمل على تحقيق التوافق الثقافي والرؤية المشتركة بين قادة الجامعة المسؤولين عن التغيير وبين منفيذه ، بالإضافة إلى ربط سياسات الموارد البشرية بالخصائص الذاتية للأفراد والاهتمام بإدارة العنصر الإنساني بالجامعة بالتعرف على احتياجات الأفراد وتوقعاتهم ودوافعهم وتمكينهم من أعمالهم وإثراء وظائفهم بما يساعد على تخفيض مقاومة التغيير .