

تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر

Evaluating of the reality of the practice of leadership of

Palestinian universities to lead change in the light of Era variables

إيناس موسى الزين

¹ جامعة الاستقلال - فلسطين enasabulaban@pass.ps

تاريخ التسليم: 2021/05/05، تاريخ المراجعة: 2020/06/02، تاريخ القبول: 2021/06/26

Abstract

الملخص

This study aims at Evaluating of the reality of the practice of leadership of Palestinian universities to lead change in the light of Era variables. The study used descriptive analytical method. The sample of the study consisted of (180) individuals randomly selected from the Palestinian universities. A questionnaire consist of (33) paragraphs.

The results revealed that the leadership of Palestinian universities practices change leadership in light of the changes of the Era variables from the point of view of its employees to a large extent. The study concluded a number of recommendations and proposals.

تهدف الدراسة الحالية لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (180) مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير) في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، طبقت عليهم استبانة مكونة من (33) فقرة.

وقد كشفت النتائج أن قيادة الجامعات الفلسطينية تمارس قيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة كبيرة، وقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات.

Keywords : evaluation, practice, Palestinian universities, leadership of change, Era variables.

الكلمات المفتاحية: تقييم - ممارسة - الجامعات الفلسطينية - قيادة التغيير - متغيرات العصر .

1. مقدمة:

يمر العالم اليوم بمجموعة من التغيرات المتلاحقة والتطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة، فكل شيء يتغير ويتطور من حولنا، ويتم ذلك بشكل متسارع حتى أضحت هذه التغيرات تلامس كل جزء من حياتنا؛ ومع أن التغيير هو سنة الحياة إلا أن ما يميز هذه التغيرات في العصر الحديث عن التغيرات السابقة، هي سرعة التغيير من ناحية وشموليته، وعالميته، وعليه فإن التكيف مع هذه التغيرات السريعة والمتواصلة يعد من أبرز التحديات التي تواجه المجتمعات الإنسانية في القرن الحادي والعشرين.

إن التغيير ظاهرة إنسانية اقتصادية اجتماعية وسياسية مركبة، تتجاوز أهميتها ما يتحقق في الحاضر وما يمتد للمستقبل، محققاً الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم في ضوء مواكبة التقدم العلمي التقني في جميع مجالات الحياة (الزهراني، 2018:47). إن ما يفرض على كافة المؤسسات والجهات المسؤولة عنها حتمية التغيير الذي يمكنها من استيعاب الثورة المعلوماتية واستثمار التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لمواجهة كافة التحديات (Chan, 2009:43).

وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته (الكردي، 2016:51). أن قيادة التغيير وتحديات العصر هي من الأمور الأساسية التي يجب أن يلم بها كل مدير يعيش في هذا العصر، وأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الأكثر قدرة على إجراء التغييرات المطلوبة (الزهراني، 2012:12).

ويؤكد صيام (2017:145) على أهمية وجود قيادة فاعلة ومؤثرة لإحداث التغيير، وقادرة على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفاعلية.

وهذا ما أشار إليه Duif (2013:8) بأن التغيير السريع قد وضع رجال المؤسسات وجهاً لوجه أمام حاجات ومتطلبات جديدة، وهو الأمر الذي لم تعد تجدي معه الأساليب التقليدية المتبعة في إدارتها، وأن قيادة المؤسسات مدعوه للبحث عن أهداف وطرق جديدة، تتلاءم مع التغيير. ويتطلب التغيير في كافة المؤسسات، جهداً منظماً ومخططاً له بدقة، كما يتطلب قيادات مدربة ومؤثرة (Jurik & Sakal, 2014:6).

وترى الباحثة أن المدير الذي لا يستوعب مستجدات العصر على المستوى الشخصي، ولا يتفهم بيئة التغيير، ويحسن إدارتها على المستوى المؤسسي سيجد نفسه قد فقد موقعه، وأسهم في تأخر مؤسسته عن مواكبة التطور.

ويشير Smart (2010:40) على أن عملية التغيير تمثل الجوهر الحقيقي لعمل الإداريين، وأنه لا يمكن أن تمر فترة دون أن يحدث فيها تعديل أو تطوير في نطاق العمل المؤسسي، وهذا يتطلب مهارة عالية في قيادة عملية التغيير لتحقيق أهدافه بصورة كاملة وفعالة.

كما يؤكد McAfee (2015:72) على أن مجهود التغيير الناجح يحتاج إلى قيادة فعالة تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق الدافع لديهم لإحداثه؛ لضمان أداء فعال ونجاح للقيادة الإدارية في جهود التغيير والتطوير. وقائد التغيير لا بد أن يتميز بخصائص وسماة معينة لمواجهة تلك التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، متمثلة بالتطورات التقنية من جهة ومتطلبات المؤسسة وأفرادها من جهة أخرى متمثلة في تبني نمطاً قيادياً خاص وفعال، وطرق مبتكرة لكسب ودعم العاملين وتأييدهم (السعيد، 2008:4).

بلا شك أن الجامعات الفلسطينية كانت ومازالت تقوم بأدوار ريادية في المجتمع الفلسطيني ولكنها لم تسلم من النقد لقصور في أدوارها نظراً للظروف السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية المختلفة المحيطة، والظروف المالية الصعبة والقيم المتصارعة والاتجاهات المتباينة التي انعكست آثارها على الجامعة. في نفس السياق فإن على الجامعات الفلسطينية أن تواجه متطلبات عمليات التحسين والتطوير لأدوارها بما يضمن مواكبتها لمتغيرات العصر ومواجهة التحولات والتحديات (عبد، 2009:13).

في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعيش حالة متغيرة فالبيئة التي تعمل بها بيئة مضطربة وغير مستقرة وهذا كله يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام قيادة هذه الجامعات، فكيف يستطيع القائد مواجهه هذه التغيرات؟ وكيف يستطيع التكيف والتأقلم مع هذه التحديات ويحافظ على استمرارية وبقاء المؤسسة وضمان نجاحها وفعاليتها في ظل المؤثرات الكبيرة التي تحيط بها؟ خاصة أن للجامعات الفلسطينية دوراً هاماً على صعيد المشاركة والإسهام في بناء المجتمع الفلسطيني وحل مشكلاته، وتأهيل البنية الاقتصادية والاجتماعية.

وبذلك فإن متغيرات العصر باتت تفرض على الجامعات متغيرات جديدة تحت ضغط الثورة العلمية والتكنولوجية، والتقدم المعرفي التنافسي على مستوى العالم، والذي يمتاز به العصر الحالي، مما يتطلب التنبه لأهمية قيادة التغيير. وهذا ما نادى به العديد من الدراسات مثل دراسة (الزهراني،

2018؛ صيام، 2018؛ الكردي، 2016) التي توصلت إلى أهمية تنمية جوانب ممارسات قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت دراسة (أبو سمرة، 2014) التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت دراسة (Yilmaz & Kilicoglu 2013) لمعالجة المفاهيم المتعلقة بالضغوط الناتجة عن التغيير التنظيمي، وأسباب قيادة التغيير، والطرق التي يستخدمها مديرو المدارس للتغلب على مقاومة التغيير.

وأشارت دراسات (أيوب، 2012؛ الزهراني، 2012؛ Smart, 2010)، لأهمية تحسين طريقة قيادة التغيير، وضرورة إعداد خطة شاملة لتدريب جميع مديري التعليم على رأس العمل لإعدادهم على أساس الكفايات المهنية، وتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التغيير وقيادته، كما أكدت دراسة (Nahmias, 2009)، أن هناك حاجة لقيادة التغييرات في مشاريع التغيير التنظيمي حيث يعتمد قائد التغيير على العوامل التنظيمية مثل الثقافة والقيادة، ودرجة من التغيير السلوكي المطلوب مثل درجة المقاومة للتغيير. وأوصت دراسة (الحديثي، والمطيري، 2016) بضرورة أن تكون جميع برامج القيادات العليا ضمن استراتيجية موحدة تهدف إلى تعزيز قدرات القادة في قيادة التغيير.

يتبين من الأدب التربوي والدراسات السابقة أن هناك توجهاً إيجابياً، وقاعدة راسخة نحو قيادة التغيير، والعمل بمبادئها في إدارة المؤسسات التعليمية، وتكمن أهمية تطبيق هذا المفهوم في تحقيق تنافس العمل الإداري للوصول إلى أعلى درجات التميز في مواجهة التغيرات والتحديات التي تفرضها متغيرات العصر، من أجل إعلاء قدرة الجامعات الفلسطينية على المستوى المحلي، والإقليمي، والعالمية، خصوصاً في هذا الوقت الذي تزداد فيه التغيرات العالمية المتسارعة، من هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف عن كثب على هذا الموضوع المهم، بُغية تقييم الواقع وتطويره.

1.1 الدراسة وتساولاتها :

في ظل ظاهرة التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسة التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المؤسسة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير، وحيث أن الباحثة تعمل في إحدى الجامعات الفلسطينية تشعر بوجود فجوة في مستوى قيادة هذه المؤسسات في ضوء التغيرات والتحديات العالمية وبين مهارات قيادة التغيير.

وبالتالي فإن دور هذه الجامعات لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، لغياب قيادة فاعلة، وقادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية داخل الهيكل التنظيمي مما يحد من عمل وفعالية الجامعات، ويضعف من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في التوجه نحو التغيير وتبني استراتيجية التغيير وتنفيذها، مما يعيق تحقيق أهدافها وتطلعاتها وتلبية احتياجات المجتمع في ضوء متغيرات العصر. مما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال امتلاك التوجه نحو التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال استراتيجيات التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟
5. ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال إدارة تنفيذ التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغيرات (الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

2.1 فرضيات الدراسة :

جاءت فروض هذه الدراسة على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

3.1 أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال امتلاك التوجه نحو التغيير من وجهة نظر العاملين فيها.
3. تحديد مستوى تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال استراتيجيات التغيير من وجهة نظر العاملين فيها.
4. تحديد مستوى تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير من وجهة نظر العاملين فيها.
5. تحديد مستوى تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال إدارة تنفيذ التغيير من وجهة نظر العاملين فيها.
6. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغيرات (الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

4.1 أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهميتها النظرية والتطبيقية، من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية قيادة التغيير، والتبصير بممارسات تطبيقها، وهو مجال مهم لمن يبحث في مجال الإدارة الحديثة في مواجهة التحديات ومتغيرات العصر السريعة.
2. الإسهام في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال الهام بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
3. حاجة الجامعات الفلسطينية لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجال قيادة التغيير خاصة في ظل قلة المسؤولين ذوي المهارات في هذا المجال.
4. تعتبر الدراسة من أوائل الدراسات التي تهتم بممارسات قيادة التغيير، في ضوء متغيرات العصر، كدراسة تطبيقية على قيادة الجامعات الفلسطينية، وذلك وفقاً لحدود علم الباحثة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. قد تفيد الدراسة الحالية قيادة الجامعات الفلسطينية في تحديد مواطن القوة أو الضعف في ممارستهم لقيادة التغيير، ومن ثم العمل على تعزيز جوانب القوة فيها، وتلافي جوانب القصور.
2. قد تساعد الدراسة الحالية أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية على الاهتمام أكثر بقيادة التغيير؛ لمساعدتهم على أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم في الارتقاء بالجامعة لتحقيق جودة عالية في التعليم العالي تتلاءم مع المتغيرات المعاصرة والاحتياجات المستقبلية.
3. توفير فرصة حقيقية للمؤسسات التعليمية بشكل عام وللجامعات بشكل خاص للوقوف على أهمية ممارسة قيادة التغيير، والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها، والسلبيات ومحاولة تصويبها بما يتوافق مع متغيرات العصر.
4. قد تفيد صناع القرار في الجامعات الفلسطينية على تحديد الحاجات التدريبية اللازمة لتطوير مهارات قيادة التغيير بما تلائم بيئة العمل في كل قسم.
5. توجيه تفكير صناع القرار وأعضاء هيئة التدريس والطاقم الإداري في الجامعات الفلسطينية في نشر ثقافة التغيير لديهم؛ ودعم نشاط الإبداع وتحفيزه واعتباره كأحد أساسيات المناخ المحفز على تطوير البيئة التنظيمية.

6. أهمية قيادة التغيير التي تساعد المؤسسات من خلال فكر متطور وتحليل معمق وتفسير واعي للتغيرات بغرض الوصول إلى الأساليب المثلى لاتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، وهذا ما يعزز أهمية ممارسات قيادة التغيير بفعالية أكثر.

5.1 حدود الدراسة :

- **حد الموضوع:** تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في المجالات: (امتلاك التوجه نحو التغيير، استراتيجيات التغيير، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة تنفيذ التغيير).
- **الحد البشري:** العاملين في الجامعات (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير).
- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة على الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى).
- **الحد المكاني:** محافظات غزة.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الأول من العام الدراسي 2019-2020م.

6.1 مصطلحات الدراسة :

- تشمل الدراسة على عدد من المصطلحات **الإجرائية**، فيما يلي:
- **واقع الممارسة:** الممارسات الفعلية التي تقوم بها قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير وتحقيق أهدافه في ضوء متغيرات العصر.
- **قيادة التغيير:** قدرة قيادة الجامعات الفلسطينية على التأثير في العاملين، وتوجيه جهودهم نحو إحداث التغيير الإيجابي المرغوب الذي يضمن للجامعة التكيف مع متغيرات العصر والاستفادة من الفرص القائمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال (امتلاك التوجه نحو التغيير، استراتيجيات التغيير، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة تنفيذ التغيير)، والتي تقدر بالدرجة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة التي أعدها الباحثة.
- **متغيرات العصر:** مجموعة التغيرات العلمية- الكمية والكيفية-المستقبلية، التي تحدث على المستويين العالمي والمحلي، وتؤثر على متطلبات التغيير الشاملة في قيادة الجامعات، وتتطلب التخطيط والمواجهة بما يتلاءم والظروف، من تطورات معرفية وتكنولوجية حديثة.
- **الجامعات الفلسطينية:** هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج

للدراستات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018: الموقع الالكتروني).

2. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تتألف هذه الدراسة من الدراسة منهجية الدراسة، وأهم الإجراءات الميدانية، ويتضمن عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، وخصائصها، وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.2 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

2.2 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) للعام الدراسي 2019/2020م، والبالغ عددهم (346) موظف.

3.2 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (180) موظف من أفراد مجتمع الدراسة كافة: (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير) في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من الجامعات الفلسطينية، وقام الباحث بأخذ عينة استطلاعية تكونت من (32) موظفاً؛ بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة من خلال الصدق والثبات بالطرق المناسبة. والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة.

جدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان	
18.8	34	عميد	الرتبة الوظيفية
19.4	35	نائب عميد	
42.2	76	رئيس قسم	
19.6	35	مدير	
66.2	119	دكتوراه	المؤهل العلمي

33.8	61	ماجستير	
11.6	21	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
21.1	38	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
67.3	121	10 سنوات فأكثر	
100.0	180	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على العينة التي تم جمعها من مجتمع الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة رتب أكاديمية، ومن ذوي الخبرات المرتفعة حيث يشغل هذه المناصب من يحمل درجة الدكتوراه؛ لتحقيق الميزة التنافسية، وتنوعت سنوات الخدمة إلا أن نسبة سنوات الخدمة الأكثر هي الأعلى، حيث أن معظم الموظفين الأكاديميين والإداريين مازالوا يعملون في الجامعات منذ نشأتها.

4.2 أداة الدراسة:

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات بالاستبانة، وتم استخدامها؛ بهدف التعرف على مستوى نتائج تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر، بعد مراجعة الأدب التربوي الخاص بقيادة التغيير وبعض المتغيرات، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها، لتكون الاستبانة في صورتها الأولية تتكون من (37) فقرة، وبعد التعديل أصبحت (33) فقرة تنوزع إلى المجالات الآتية:-

- المجال الأول: امتلاك التوجه نحو التغيير: يتضمن (8 فقرات).
- المجال الثاني: استراتيجيات التغيير: يتضمن (9 فقرات).
- المجال الثالث: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير: يتضمن (7 فقرات).
- المجال الرابع: إدارة تنفيذ التغيير: يتضمن (9 فقرات).

وجرى التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها على النحو الآتي:-

4.2.1 صدق الأداة: تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق :

أ. **صدق المحكمين:** تم التأكد منه بعرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأداة لما أُعدت من أجله، وانتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامة صياغة الفقرات، وقد تمت الإفادة من ملاحظتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات وفقاً

لملاحظاتهم، وقد تكونت فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات من (33) فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية، وذلك لإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومعاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية، وتبين أن قيمة الارتباط في هذه الدراسة بلغت (0.88)، للاستبانة ككل وهو ارتباط عالٍ يشير إلى صلاحية الاستبانة.

4.2.2 ثبات الاستبانة :

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق :

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient : والتي تعتمد على الاتساق في أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وتستند إلى الانحراف المعياري للاختبار والانحرافات المعيارية للفقرات مفردة، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من المجالات حيث تتراوح بين (0.85-0.88)، والدرجة الكلية للاستبانة جميعها كانت مرتفعة، وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ب. طريقة التجزئة النصفية: تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown، وكانت قيم معاملات الارتباط المعدل كانت دالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية بلغ (0.93)، مرتفعة ودالة إحصائياً.

5.2 المعالجات الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بالأساليب التالية: النسب المئوية والتكرارات؛ لوصف عينة الدراسة، اختبار ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، واستخدام المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة، وكذلك استخدام اختبار (T-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

المحك المعتمد في الدراسة: هو مقياس ليكرت الخماسي التدريج، والذي يتضمن الاستجابات: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): المحك المعتمد في الدراسة

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
طول الخلية	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1
الوزن النسبي	%100-%84	%84-%68	%68-%52	%52-%36	%36-%20

3. نتائج الدراسة وتحليلها:

1.3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها؟ وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالات الدراسة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	4.0	0.66	80.1	كبيرة
امتلاك التوجه نحو التغيير	3.95	0.66	79.1	كبيرة
إدارة تنفيذ التغيير	3.88	0.61	77.6	كبيرة
استراتيجيات التغيير	3.87	0.64	77.5	كبيرة
الدرجة الكلية	3.92	0.63	78.5	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (3) أن الدرجة الكلية لمتوسطات نتائج تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها (3.92)، بوزن نسبي (78.5%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة. واحتل الترتيب الأول مجال "تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير"، وجاء في الترتيب الثاني مجال "امتلاك التوجه نحو التغيير"، وقد حصل مجال "إدارة تنفيذ التغيير" على الترتيب الثالث، وأخيراً حصل مجال "استراتيجيات التغيير" على الترتيب الرابع.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من (الزهراني، 2018)، (أبو سمرة، 2014)، (Smart، 2010) فقد بينت نتائج دراساتهم أهمية تنمية جوانب ممارسات قيادة التغيير، وتقديراتهم نحو ممارسة إدارة التغيير وصعوبات مقاومتها، وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Yilmaz &

(Kilicoglu, 2013) ودراسة (أيوب، 2012) في أن العاملين في كثير من الأحيان يظهرون رد فعل سلبي لتغيير ومقاومته.

2.3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال امتلاك التوجه نحو التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟ والنتائج كما في الجدول (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال "امتلاك التوجه نحو التغيير"

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
3	تمتلك المهارات والقدرات المطلوبة لقيادة التغيير.	4.51	0.60	90.2	1	كبيرة جداً
11	تشجع المستويات الإدارية كافة للتعاون من أجل الإنجاز.	4.16	0.70	83.2	2	كبيرة
24	تشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار.	4.02	0.68	80.4	3	كبيرة
33	توفر قيادة فاعلة لإنجاح التغيير المنشود.	3.87	0.66	77.4	4	كبيرة
2	تتبع منهجاً علمياً محدداً وأموذجاً واضحاً للتغيير.	3.80	0.65	76.0	5	كبيرة
30	توفر تدريباً كافياً لقيادات الكليات والأقسام على مهارات قيادة التغيير.	3.79	0.71	75.8	6	كبيرة
12	تشجع العاملين على القيام بمشاريع تحدث تغيير إيجابي تؤدي إلى تطوير العمل.	3.77	0.62	75.4	7	كبيرة
1	تسمح للعاملين بالتفاعل من خلال إشراكهم باجتماعات ترتبط بإحداث التغيير والتطوير بأداء العمل.	3.72	0.61	74.4	8	كبيرة
المتوسط الكلي		3.95	0.66	79.1		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (4) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "امتلاك التوجه نحو التغيير" في ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر كما يراها العاملين حصلت على (3.95)، بوزن نسبي قدره (79.1%)، بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن الجامعة كمؤسسة أكاديمية من الطبيعي أن لديها القدرات والمهارات لقيادة التغيير لمواكبة التغيرات المتسارعة، إلا أن الجامعة بحاجة أكثر لإدراك أهمية التوجه نحو قيادة التغيير وتعزيز

التطوير بمواجهة متغيرات العصر من ناحية، ومع التطور الإداري وكيفية توظيفه في السياق العالمي نحو التنافسية بمتطلباتها من ناحية أخرى.

3.3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال استراتيجيات التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟ والنتائج موضحة كما في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال "استراتيجيات التغيير"

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
5	ترسخ ثقافة قائمة على التعاون والعمل بروح الفريق.	4.47	0.65	89.45	1	كبيرة جداً
23	تتبنى مجموعة من القيم والقناعات المشتركة كإطار للاستراتيجية.	4.37	0.64	87.34	2	كبيرة جداً
29	تتبع سياسة التفويض من أجل تحقيق التغيير المطلوب.	4.05	0.66	80.91	3	كبيرة
13	تشرك كافة العاملين في قيادة التغيير.	3.95	0.74	79.0	4	كبيرة
31	تركز على تحقيق إنجازات طويلة الأمد لتحقيق نتائج سريعة.	3.82	0.68	76.4	5	كبيرة
4	تستخدم أسلوب الحوار للإقناع بأهمية التغيير.	3.71	0.65	74.2	6	كبيرة
25	تضع استراتيجيات تحفيزية لتشجع العاملين على التغيير وعدم المقاومة.	3.65	0.58	73.0	7	كبيرة
22	تحدث تغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية لتحقيق خطة التغيير.	3.44	0.59	68.8	8	كبيرة
14	تستطلع آراء العاملين للحصول على المعلومات والأفكار البناءة للتخطيط لإحداث التغيير.	3.43	0.61	68.6	9	كبيرة
المتوسط الكلي		3.87	0.64	77.5		كبيرة

يتضح من نتائج الجدول (5) أن الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "استراتيجيات التغيير" في ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر كما يراها العاملين حصلت على

(3.87)، بوزن نسبي قدره (77.5%)، بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن طبيعة مؤسسات التعليم العالي تقوم على أساس من القيم والرؤى والقناعات المشتركة مع حاجات وتطلعات المجتمع، وتنشر الجامعة رؤيتها وفلسفتها الخاصة بها لجميع العاملين بشكل واضح كمؤسسة أكاديمية تقود تحقيق التقدم والرقي للمجتمع والدولة في ضوء مواكبة التغيرات العالمية، وكافة المتغيرات التي تفرضها متطلبات العصر، إلا أن هناك صعوبات كبيرة في إحداث التغيير المطلوب خاصة في ظل الأوضاع الخاصة بالمجتمع الفلسطيني عامة وقطاع غزة خاصة نتيجة للانقسام الفلسطيني من ناحية وظروف الحصار من ناحية أخرى، ما يترتب على ذلك من أزمة مالية كبيرة تمر بها الجامعات لمتطلبات استراتيجية التغيير.

4.3 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟ والنتائج في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
21	تؤكد على حتمية التغيير وتفتح العاملين بأسبابه بكل دقة وأمانة.	4.23	0.70	84.55	1	كبيرة جداً
6	تتيح الفرصة أمام العاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم تجاه عملية التغيير.	4.19	0.62	83.74	2	كبيرة
15	تؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين فيها من خلال ترسيخ شراكة داعمة للتغيير.	4.14	0.52	82.75	3	كبيرة
7	تطور آليات العمل التي تسهل إنتاجية العاملين وتحقق أهداف التغيير.	3.97	0.52	79.45	4	كبيرة
26	تزود العاملين بالإمكانات الضرورية لإحداث التغيير المنشود.	3.91	0.64	78.18	5	كبيرة
8	تعتمد الأسلوب العلمي المنطقي لإقناع الآخرين بأهمية التغيير.	3.82	0.41	76.4	6	كبيرة
16	تحرص على خلق جو من الانفتاح والصراحة	3.78	0.62	75.6	7	كبيرة

				بساعد على الحد من مقاومة التغيير.
كبيرة	80.1	0.66	4.0	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (6) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير" في ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر كما يراها العاملين حصلت على (4.0)، بوزن نسبي قدره (80.1%)، بدرجة كبيرة. وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قيادة الجامعة تحرص على تبني آراء العاملين مشاركتهم للنهوض بمقدرات الجامعة، وهي بذلك تؤكد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين فيها من خلال محاولات ترسيخ وسائل داعمة للتغيير، إلا أن تبقى الجامعات دوماً بحاجة إلى التخطيط والجودة كأحد متطلبات شراكة التغيير وفق هيكله وتناسب المطلوب من إحداث التغيير المطلوب، والمهارات الضرورية اللازمة للعاملين على عدم مقاومة التغيير بشكل مستمر.

4.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: ما درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر في مجال إدارة تنفيذ التغيير من وجهة نظر العاملين فيها؟ والنتائج موضحة كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات مجال "إدارة تنفيذ التغيير"

الترتيب في الأداة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	درجة الموافقة
17	تستثمر العناصر الإدارية الكفوة لتنفيذ عملية التغيير.	4.15	0.61	83.0	1	كبيرة
9	تحرص على توزيع متوازن للمسؤوليات والصلاحيات بين الإدارات المختلفة بما يضمن الكفاءة والفاعلية.	4.08	0.66	81.6	2	كبيرة
20	تسعى لتشجيع العاملين على تقديم المبادرات والابتكارات التغييرية الجديدة.	4.03	0.63	80.6	3	كبيرة
27	تظهر الثقة في قدرات العاملين فيما يمكن أن يسهموا في إحداث التغيير وتحقيق أهدافه.	4.0	0.72	80.0	4	كبيرة
18	تعمل على علاج المشكلات التي يواجهها العاملين عند مقاومة التغيير.	3.99	0.67	79.8	5	كبيرة

كبيره	6	78.8	0.71	3.94	تقدر رغبات العاملين المستهدفين بالتغيير وميولهم واهتماماتهم.	28
كبيره	7	73.0	0.58	3.65	تعتمد مبدأ العدل في توزيع المهام والمسؤوليات.	10
كبيره	8	72.2	0.47	3.61	تهتم بتهيئة العمل المناسب بما يتضمنه من توفير الجانب المادي والمريح للعمل.	32
كبيره	9	70.2	0.62	3.51	تتفاعل مع المناسبات الشخصية للعاملين من كافة الأقسام الأكاديمية والإدارية.	19
كبيره		77.6	0.61	3.88	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ الدرجة الكلية لمتوسطات مجال "إدارة تنفيذ التغيير" في ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر كما يراها العاملين حصلت على (3.88)، بوزن نسبي قدره (77.6%)، بدرجة كبيرة. وتغزو الباحثة هذه النتائج أن التغيير يقتضي مواكبة التجديدات العصرية ومتابعة تنفيذها تحقيقاً للهدف المنشود من عملية التغيير، والقناعة بأن إدارة تنفيذ التغيير تستدعي الحاجة إلى التشجيع والتحفيز للعاملين من منطلق ان التغييرات للتطوير داخل القسم، وضمان عدم مقاومة التغيير، وتبقى الحاجة إلى التدريب بشكل متتابع ومستمر لتحقيق نتائج مثمرة في دعم عملية التغيير، فيزداد حماسهم وتنفيذهم بمهارة لعمليات التغيير، ويتفاعلون مع متطلباته، ويلزمون بواجباته بكل اخلاص وتقان.

5.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغيرات (الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"

وللإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو

التالي:

- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية حسب الفرضية القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مجموعات متغير (الرتبة الوظيفية)

قيمة الاحتمال	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين	المجال
0.127	2.192	1.602	3	3.205	بين المجموعات	تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير
		0.731	717	24.858	داخل المجموعات	
			180	28.063	الإجمالي	
0.111	2.345	1.320	3	2.639	بين المجموعات	امتلاك التوجه نحو التغيير
		0.563	717	19.131	داخل المجموعات	
			180	21.770	الإجمالي	
0.098	2.493	1.533	3	3.067	بين المجموعات	إدارة تنفيذ التغيير
		0.615	717	20916	داخل المجموعات	
			180	23.983	الإجمالي	
0.514	0.679	0.267	3	0.535	بين المجموعات	استراتيجيات التغيير
		0.394	717	13.396	داخل المجموعات	
			180	13.931	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).

يتضح من نتيجة الجدول (8) أن جميع قيم الاحتمال (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المجالات، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن سياسة الجامعة واضحة ، ومعرفة العاملين بها معرفة عامة، فكافة العمداء ونوابهم ومن ثم المدير ورؤساء الأقسام

مطلعين ومشاركين في سياسية الجامعة وصياغة الرؤية المستقبلية للجامعة، وبالتالي لا يختلفون نحو تقييم ممارسة قيادة الجامعة لقيادة التغيير بغض النظر عن الرتبة الوظيفية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الكردى، 2016) حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب الفرضية التالية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار "T" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة (sig.)	المجال	المؤهل العلمي	العدد
2.49	0.70	1.817	0.231	تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	دكتوراه	119
2.53	0.75				ماجستير	61
2.61	0.84	1.862	0.480	امتلاك التوجه نحو التغيير	دكتوراه	119
102	3.56				ماجستير	61
3.82	0.71	1.532	0.358	إدارة تنفيذ التغيير	دكتوراه	119
2.53	0.75				ماجستير	61
2.61	0.84	1.132	0.312	استراتيجيات التغيير	دكتوراه	119
2.49	0.70				ماجستير	61
2.55	0.764	1.132	0.920	الدرجة الكلية	دكتوراه	119
2.63	0.838				ماجستير	61

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).
يتضح من نتائج الجدول (9) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك العاملين الماسة للتغيير، ومتابعة إدارة الجامعة لكل ما هو مستحدث في ضوء متغيرات العصر وينعكس على التعليم، وتوعية العاملين لديها، مما ينتج عنه عمل موحد وفعالة مشتركة لدرجة ممارسة قيادة التغيير بغض النظر عن مؤهلاتهم. واتفقت هذه الدراسة مع

نتائج دراسة أيوب (2012)، ودراسة الزهراني (2008) بعد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، واختلفت مع نتائج دراسة (الكردي، 2016).

- الفروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة كما في الفرضية التالية:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة (sig.)
تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	بين المجموعات	1.738	2	0.515	0.991	*0.028
	داخل المجموعات	65.601	178	0.520		
	المجموع	66.389	180			
امتلاك التوجه نحو التغيير	بين المجموعات	1.490	2	0.497	0.701	*0.038
	داخل المجموعات	66.389	178	0.710		
	المجموع	67.879	180			
إدارة تنفيذ التغيير	بين المجموعات	1.366	2	880.4	0.702	*0.016
	داخل المجموعات	67.879	178	0.722		
	المجموع	69.245	180			
استراتيجيات التغيير	بين المجموعات	1.546	2	0.515	0.991	*0.045
	داخل المجموعات	69.903	178	0.520		
	المجموع	70.449	180			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.712	2	0.214	1.108	*0.025
	داخل المجموعات	31.282	178	0.186		
	المجموع	33.810	180			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الاستبانة ونتائج برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (10)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α في استجابات أفراد عينة الدراسة لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وباستخدام اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق في استجابات العاملين، يتبين وجود فروق لصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة من (10 سنوات فأكثر)، حيث يقيمون واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر بدرجة كبيرة مقارنةً بمن هم أقل سنوات خدمة، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: الخبرة الطويلة تعود على العاملين بتقييم أفضل للممارسات الإدارية على مجالات قيادة التغيير، كما أن هذه العينة قد حظيت بدورات تدريبية، وشاركت في اجتماعات، وندوات، وورش عمل، ولجان بشكل أكبر من أصحاب سنوات الخدمة الأقل، مما يجعل معرفتهم للقيادة التغيير ومجالاتها يأتي بناءً على معرفه سابقة أكبر. وكذلك الخلفية السابقة للممارسات الإدارية داخل الجامعة ونقاط ضعفها وقوتها، وما تواجهه من تحديات وفرص يجعل نظرة عينة الدراسة ذات سنوات خدمة أكثر وعياً لتقييم قيادة الجامعة نحو قيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر. وانفقت هذه النتائج مع دراسة (الحري، 2012)، و(أيوب، 2012) وتمت الإشارة على الخبرة بدلاً من الخدمة في تناولها لنفس سنوات السنوات والتي جاءت لسنوات الخدمة الأكثر. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2008) و(أبو سمرة، 2014)، (صيام، 2017).

5. الخلاصة:

تمثل هدف هذه الدراسة معرفة درجة تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها، وقد كشفت النتائج أن قيادة الجامعات الفلسطينية تمارس قيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة كبيرة، وجاء الترتيب الأول لمجال تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، وكان في الترتيب الثاني مجال امتلاك التوجه نحو التغيير، وفي الترتيب الثالث مجال إدارة تنفيذ التغيير، بدرجة كبيرة، وفي الترتيب الأخير مجال استراتيجيات التغيير.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات لتقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، ومتغير المؤهل العلمي.

وبينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولصالح العاملين من أصحاب سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر.

6. التوصيات:

1. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن أهم ما توصي به الباحثة ما يلي:
1. ضرورة تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بالحاجة إلى تطوير قيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية والورش التدريبية للتعريف بمفاهيم قيادة التغيير، والتوعية بأهميتها في ضوء متغيرات العصر.
2. دعم الجامعة لأي تغييرات هيكلية لتتناسب متطلبات التغيير والمستجدات التي تفرضها متغيرات العصر.
3. تخصيص ميزانية سنوية مناسبة للهيئة الإدارية والأكاديمية لتنفيذ مشروعات ومبادرات تطويرية للأقسام، ومنح رؤساء الأقسام المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من تحديث الأنظمة واللوائح وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات التغيير.
4. ضرورة دعم إدارة الجامعة لعملية التغيير، وأهمية متابعتها لخطواته في كل مرحلة، بمنح رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات صلاحيات أوسع فيما يتعلق بعملية قيادة عملية التغيير.

قائمة المراجع:

1. النويقة، عطا الله بشير. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(3)، 426-452.
2. مهنا، أحمد. (2013). نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المؤتمر العربي الأول: رأس المال الفكري العربي، 28-30 ابريل.
3. مجيد، كنصور، والعباد، حسن. (2017). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني - دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
4. الكردي، زهير. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

5. كاظم، سناء. (2013). دور رأس المال الفكري في اختيار استراتيجيات التغيير المناسبة دراسة استطلاعية لآراء مدراء عينة من المصارف الحكومية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 15، ع3، ص 65 - 84
6. قشقش، خالد أحمد. (2014). إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية.
7. قشظة، أمال. (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
8. العلي، علي محمد. (2016). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 5 (9)، ص 1-41.
9. عبد الوهاب، محمود أسامة. (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128-164
10. عبد الهادي، ميسون. (2017). رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
11. عبد الغفار، السيد محمد؛ وهمام، أشرف يوسف سليم (2013). الدور الذي تؤديه إدارة الداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة المدير الناجح، 36-66.
12. صيام، رسلان (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
13. الشهراني، نورة. (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد.
14. الشاعر، درداح حسن (2015). فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
15. السعيد، هاني. (2008). رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.

16. السبيعي، عبید عبد الله (2008). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
17. سالم، فادي.(2015). إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
18. الزهيرى، إبراهيم.(2012). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي السابع، كلية التربية النوعية، المنصورة، 11-12 ابريل، مصر، 2012م. ص 19-45.
19. الزهراني، عبد الخالق.(2018). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الاشراف التربوي بمنطقة الرياض، مجلة الفتح، جامعة ديالي، العدد (الجزء).
20. الزهراني، سهام. (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
21. الخضري، مها.(2015). واقع رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الغدرة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
22. الحربي، نوف (2012). معوقات تطبيق إدارة التغيير في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، السعودية.
23. حافظ، عبد الناصر؛ كهيه، حسين عليوي.(2014). تأثير النمط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي (بحث ميداني في هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية المأمون الجامعة، (24)، 132-161.
24. البحيصي، عبد المعطي.(2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
25. أيوب، حنان.(2012). درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

26. أبو سمرة، أسماء نعيم.(2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. Yilmaz, D & Kilicoglu, G. (2013). Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance in Educational Organizations, *European Journal of Research on Education*, 1 (1), 14-21.
28. Smart, Taryan (2010). The Implementation of a Clear Change Management Plan Assists Employees in Remaining Committed to the Organization. Master thesis, Graduate School of Business Leadership, University of South Africa.
29. Qawasmeh, M ; Darqal, N. & Qawasmeh, I (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Gadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Science*, 2(7), 5-19.
30. Nahmias, Anat (2009). Who is The Change Manager? PhD Dissertation, Bond University.
31. McAfee, Katheryn (2015). The Predictive Relationship between teacher burnout and resistance to change. Liberty University. Shelton, C.; 35.
- Darling, J & Walker, W. (2010). Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills. *LTA*, (1)2, 46-63.
32. Jurik, L.& Sakal, P. (2014). Competencies of Managers, as Part of the Intellectual Capital in Industrial Enterprises, 6th European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April.
33. Duif, T. et al .(2013). Distributed leadership in practice. A descriptive analysis of distributed leadership in European Schools, European Policy Network of school leaders, European School Heads Association. P 1-49.
34. Dehaghan, A.& Pourtaher, M. (2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model : case study Medical Science University of Yasuj, *WALIA Journal*, 30(S2), 141-146.
35. Chan, K.H, (2009). Impact of intellectual capital on organizational performance: an empirical study of companies in the Hang Seng Index , *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 1.
36. Bolibok, A. & Bolibok, P (2014). The Evolution of Human Capital in Transition Economy: The Case of Poland, 6th European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April.