



معلومات البحث

أستلم: 01-03-2019
المراجعة: 01-04-2019
النشر: 01-05-2019

التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية

د. محمد محمد عليان د. محمد هاشم الأغا أ. إبراهيم خليل روقه
جامعة الأزهر - غزة جامعة الأزهر - غزة وزارة الاقتصاد الفلسطيني
lrouka30@gmail.com

Printed ISSN: 2314-7113

Online ISSN: 5809-2289

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير في كليات المجتمع المتوسطة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة (الأزهر - الإسلامية - الأقصى) بالمحافظات الجنوبية للعام الدراسي 2016/2015 والبالغ عددهم (200) موظف وموظفة من الإداريين، وتم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد تم تطبيق استبانتين عليهم، الأولى لقياس التمكين الإداري، وقد اشتملت على (32) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كالتالي: (تفويض السلطة، فرق العمل، التأثير، التحفيز) والثانية لقياس الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير واشتملت على (19) فقرة، وقد تم استرجاع (198) استبانة بنسبة استرداد بلغت 99% وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، معامل ارتباط سبيرمان براون، معامل الفا كرونباخ، اختبار T، تحليل التباين الأحادي والنسب المئوية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى أبعاد التمكين الإداري لدى أفراد العينة لبعد فرق العمل جاء مرتفعاً بوزن نسبي (78%)، كما تبين أن مستوى الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير لدى أفراد العينة مرتفع بوزن نسبي (79%). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير).

Abstract : This study aimed to recognise to concept of manageril empowerment and its impacat on the trend towards the practices of chang leadership in the middle comunicty collegs the analytical describtire method has been used , and three universities: Al-Azhar, The Islamic and AlAqsa in the southern governorates in the population consisted of managerial employess in middle comunicty collegs(alazhar university ,the Islamic university and alagsa university) in the souhern governorates in the period of (2015-2016)the resarcher has used the questionnaire as astatistical tool , (200) guestiounaire ,wear distributed on (200) male and femal managerial employees by applying survey. The rescarcuer used tow questionnaires the the first one was to mesure the managerial empowerment and consisted of (32) items studying (4) dimansions(authority delegation- team work – impect – motivation) and the secand questionnaire was used to measure the trend towrds practices of change leadership, this questionnaire consistied of (19) dimention(198) guestinnaira s were received with apercentage of 99%. The data were anaylsed using the folloeing statistical methouds (means, T-test,alpha Cornbach's, pearson, spearman, correlation frequency and distrigution) the findings of the study can be summarized and follows : The level of administrative empowerment for the sample the team work is high with a ratio of 78% whereas the level of attitude towards the practice of change leadership is also high with a ratio of 79%. The findings show a significant statistical relationship between the administrative empowerment with all its dimension and the attitude towards the practice of change leadership. There is positive significant correlations between over all managerial empowerment and the trends the practices of change leaderships

المقدمة:

يشكل العمل الإداري أهم الركائز لسبل نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، حيث من خلاله تتحدد طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة. ويعتبر التمكين الإداري من متطلبات الإدارة الحديثة في العصر الذي نعيش فيه، وهو يعتبر ركيزة أساسية في العمل الإداري الجديد، كون أن التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي ينعكس إيجاباً تجاه الموظفين ويعزز ثقتهم بأنفسهم ويعطيهم الدافعية نحو المزيد من الانتاجية. وذكر مسعود (2012: 3) إن التمكين الإداري لا يمكن أن يتم دون إيمان القادة بأهميته وفائدته، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع مستوي قدراتهم ومهاراتهم، لحل المشكلات ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادرة، وتقبل التحدي. والمؤسسات تحتاج إلى مراجعة في الأنظمة الإدارية سواء كانت إجراءات أو سياسات أو برامج للوصول إلى الأفضل وتحقيق أهداف المؤسسة بالطرق الأفضل وبأقل تكلفة وجهد ووقت، لأننا نعيش في بيئة سياسية واقتصادية غير مستقرة بسبب الاحتلال الإسرائيلي والحصار. وهذا ما أكد عليه عماد الدين (2004: 3) "بأن القدرة على قيادة التغيير هي جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية

والإمكانات المادية والفنية المتاحة". وأشارت الحريري (2011: 117) أن تطبيق عملية التغيير في المؤسسة التربوية لأجل التطوير يجب أن يقوم على أساس من التوازن في الاهتمام بكل من جانبيه المؤسسي والإنساني، لاسيما وأن المؤسسة التربوية هي في أساسها مؤسسة إنسانية، بالإضافة إلى هذا الاهتمام بالتوازن بين الفرد والنظام. فإن التمكين الإداري الذي يشكل أحد اللبنات الأساسية في ذلك لما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وتنمية نواحي الإبداع والرغبة لديهم في التغيير.

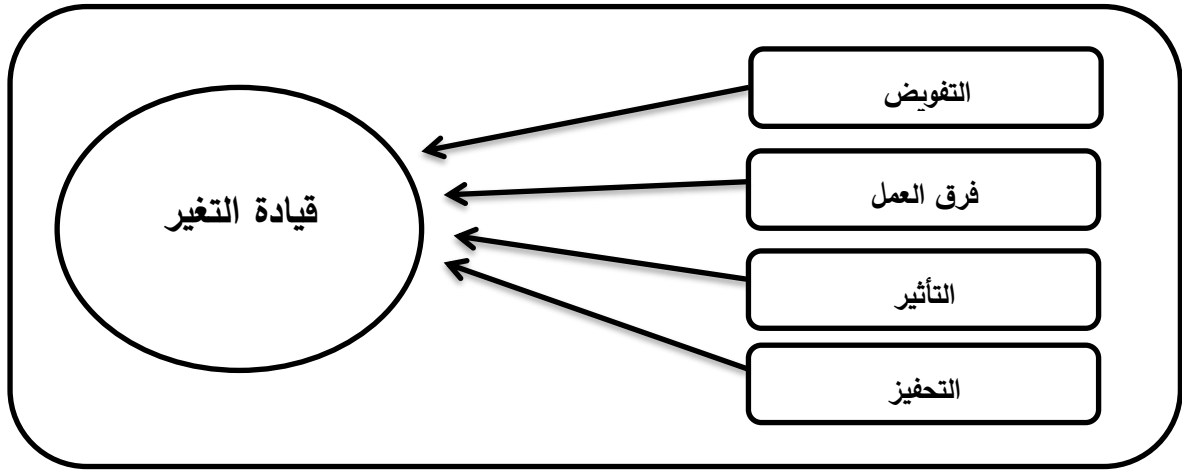
مشكلة الدراسة:

تتسم عملية القيادة في عصرنا الحديث بأهمية كبيرة، وخاصة في إحداث التغيير الحقيقي للمؤسسات الحديثة، ولا سيما في مؤسساتنا التعليمية في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة والمفاهيم الإدارية الحديثة، ولعل من أبرز هذه المفاهيم مفهوم التمكين الإداري الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الصحيحة التي تلتزم بهذا المبدأ المهم؛ كونه يعد ركيزة أساسية لمساعدة القادة في تحقيق التغيير المستدام، وعلى الرغم من أهمية مبدأ التمكين الإداري إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت هذا المبدأ الهام بقيادة التغيير - على حد علم الباحث - حيث إن معظم الدراسات ربطت التمكين الإداري بمتغيرات أخرى ومن هذه الدراسات (البحيصي 2014، عفانة 2013، العطار 2011) في حين أن المتغير التابع "قيادة التغيير" لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل واسع حيث أن هناك ندرة في تلك الدراسات، حيث لم يصادف الباحث سوى الدراسات الآتية في هذا المجال (أبو سمرة 2014، العنزي 2013، الزهراني 2012) ومن خلال عمل الباحث في الحقل الإداري والتقني لاحظ أن المسؤولين الإداريين يحتاجون إلى المزيد من الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة، وحيث تشكل المؤسسات التعليمية مصدر إشعاع معرفي للمجتمع، ونظراً لوجود ندرة في الدراسات السابقة التي تتناول كليات المجتمع المتوسطة ومدى تطبيقها لتلك المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي يرى الباحث أنه يمكن من خلال هذا المجتمع الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها أن تخدم هذا الحقل المهم، وبناءً على ذلك برزت مشكلة الدراسة الحالية التي يمكن أن تتحدد من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما علاقة التمكين الإداري بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية؟
- ما مستوى الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية؟
- ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير؟



شكل رقم (1): متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

الفرضية الرئيسة للدراسة:

"لا يختلف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغير باختلاف مستوى التمكين الإداري".

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية.
- التعرف على مستوى الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغير لدى الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية.
- الكشف عن العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية؟

أهمية الدراسة:

- تتطرق هذه الدراسة إلى أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري لدى الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة، والذي يعد من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً مهماً من مصادر نجاح المؤسسات وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني استراتيجية الإدارة التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية، مما ينعكس على جودة الأداء الوظيفي.
- أنها تلقى الضوء على قيادة التغير اللازم للتطوير الإداري في كليات المجتمع المتوسطة.
- حفز أصحاب القرار في كليات المجتمع المتوسطة على ضرورة المبادرة بالتعرف على قيادة التغير ودورها في تطوير كليات المجتمع المتوسطة.
- المساهمة في تنمية الجوانب المعرفية للعاملين مما يساهم في تدعيم جوانب الابتكار لديهم.

- من شأن هذه الدراسة أن تساهم في إثراء المكتبات المحلية والعربية بما يمكن أن تخرج به من نتائج وتوصيات تشكل نقطة انطلاق للباحثين الآخرين.

الإطار النظري

أولاً: التمكين الإداري

يعرفه القاضي (2009: 7) التمكين الإداري بأنه: "مدى إعطاء القيادات التربوية في الجامعات الحكومية في الأردن سلطة أوسع في المساءلة والرقابة، وتحملًا لمسؤولياتهم واستخدام زيادة مقدرتهم من خلال عمليات التدريب، والتي سوف تقاس من خلال مجالات وفقرات ستقوم الباحثة بتصميمها لهذا الغرض". .. في حين عرفه العطار (2011: 10) بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر؛ لتحقيق أهداف المنظومة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع". كما أوضح جابر (2012: 9) بأن التمكين: "تقنية إدارية حديثة يتم بموجبها منح مديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية صلاحيات واسعة، ومزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية والإدارية الخاصة بشؤون مدارسهن، وتوفير فرص النمو المهني والخوافز اللازمة؛ بما يعزز لديهن المكانة والفعالية الذاتية، ويسهم في تحقيق الأهداف التربوية، وإتاحة مساحات من الإبداع وتميز الأداء المؤسسي. وبعد استعراض المفاهيم المختلفة من وجهة نظر الباحثين والكتاب في موضوع التمكين يرى الباحث أنهم يتفقون في مفهوم التمكين في كثير من الأمور منها: إعطاء السلطة، والمعلومات، والمعرفة، وتعزيز القدرات، العمل كفريق واحد، وتوفير بيئة عمل ملائمة، كما لاحظ الآتي:

- أن التمكين يسعى إلى تطوير قدرات الموظف.
- أن التمكين يسعى إلى إعطاء المعلومات والمعرفة للموظف وتحقيق المساواة بين الموظفين ضمن صلاحيات ومسمى وظيفي.
- أن التمكين يعمل على تطوير أداء المؤسسة ككل في ظل أجواء بيئية مناسبة. وعطفاً على ما سبق يعرف الباحث التمكين الإداري إجرائياً بأنه: حرية الموظف في الأعمال الموكلة إليه ضمن نطاق الصلاحيات المخولة له حسب الوصف الوظيفي، وتهيئة بيئة العمل مع تعزيز قدراته والمشاركة في اتخاذ القرار.

أبعاد التمكين الإداري:

بعد مراجعة الأدبيات التي تحدثت عن التمكين الإداري وجد الباحث أن هنالك تباين ملحوظ بين الباحثين على أبعاد التمكين، وبناء عليه فقد تم اختيار الأبعاد التي تكون أكثر ارتباطاً بالدراسة.

تفويض السلطة:

يعرفه البوهي (2001: 43) أن يمنح الرئيس أو يكلف آخرين من المرؤوسين بجزء من العمل المناط به.. وتعرفه أبو معمر (2008 : 10) هو أن يعهد الرئيس الإداري أو المدراء في الجامعات الفلسطينية بممارسة جزء من اختصاصاته التي

يستمدّها من القانون إلى أحد موظفيه بقناعة وثقة فيه، ليمارسها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات التي تم تفويضها والإشراف عليها.

مما سبق يتضح أن تفويض السلطة هو جزء أساسي للتمكين، ويعتبر اللبنة الأولى التي يركز عليها التمكين وخاصة في المؤسسات التعليمية المتوسطة.

فرق العمل:

أشار الدوري وصالح (2008: 88) إلى أن فرق العمل في المؤسسات المتمكنة تختلف عنها في المؤسسات التقليدية، فإن فرق العمل في المؤسسة دائماً مستمرة، ولا تنتهي بنهاية المهمة، وهي التي تدير نفسها بنفسها، وهي ترسم خطط العمل وتنفيذها. والغاية من هذا التمكين في الإطار هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا. وأشار المعاني (2011: 207) الهدف من استخدام فرق العمل قد يكون لحل المشاكل، وتطوير العمليات وتصميم جديد للعمل، والتحسين المستمر وتطوير الجودة وغيرها، ويجب أن تكون مهمة الفرد محددة بدقة، وواضحة المعالم. التأثير:

هو إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك والشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون مهمة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها. (Herzberg. Et. al, 1999: 51)

التحفيز:

أشار ابن بشر بأن التحفيز (2006: 29) هو عبارة عن وسيلة إشباع، أو الأداة التي تم بموجبها الإشباع. فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.. وذكر عبد الرحمن، (2007: 30) أن الحوافز تنقسم إلى عدة أنواع: حوافز مادية وحوافز معنوية، ويقصد بالحوافز المادية: مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيرها، ومن هذه الحوافز مثلاً: الأجور العادلة، ديمومة العمل التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد للحفاظ عليه. أما الحوافز المعنوية: فيقصد بها فلسفة التنظيم التي تشكل مع غيرها بيئة العمل في المنظمة، ومنها فرص الترقية والتقدم في العمل، طبيعة العمل، طرق الإشراف في المنظمة، الجماعات والأفراد في المنظمة، وفلسفة المنظمة.

ثانياً: الاتجاه

مفهوم الاتجاه:

عرفه زهران (2003: 172) أن الاتجاه تكوين فرض أو متغير كامن أو متوسط يقع فيما بين المثير والاستجابة) الموجبة أو السالبة نحو الأشخاص أو الأشياء أو الموضوعات أو المواقف الجدلية في البيئة التي تستثير الاستجابة.. كما

عرف وحيد (2001: 40) الاتجاه بأنه استعداد نفسي أو حالة عقلية، ثابتة نسبياً مستمدة من البيئة يستدل عليها من استجابة الفرد قبولاً أو رفضاً لموقف معين.

ويمكن تعريف الاتجاه بأنه: موقف الشخص نحو موضوع معين يجذب أفكار الشخص إما بالاتجاه الموجب أو بالاتجاه السالب أو بقبول أو رفض هذه الأفكار.

ثالثاً: قيادة التغيير:

عرفها عماد الدين (2003: 18) إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والواقعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموها المهني وإدارتها، ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه للمشاركين في العمل أية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد، ومهماتهم وأدوارهم وتعمل على تحديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. في حين يعرفها العطيّات (2006: 195) بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سبلات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة.. كما يرى كل من محمود والبحري (2009: 245) بأن التغيير التربوي هو "العملية المخططة التي تهدف إلى إحداث تغيير كلي أو جزئي في أحد عناصر النظام التعليمي سواء كان ذلك التغيير في الشكل والنوعية أو في العلاقة بين العناصر بعضها ببعض". ويعرفها الباحث إجرائياً أن قيادة التغيير هي العملية المخططة المنظمة والهادفة في المؤسسة التي تسهم في عملية التقدم على المستوى الإداري للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمة أفضل وبأقل جهد ووقت ومال.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (قريشي والسيتي: 2015): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين، الرؤساء والمرؤوسين في الجامعة، وتكونت العينة من (150) فرداً من العاملين في الجامعة، واستخدم الباحث العينة العشوائية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات كوسيلة لقياس اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة بالنسبة لبعد العمل الجماعي (فرق العمل)، في حين كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة بالنسبة لبعد تفويض السلطة، في حين التحفيز كان ضعيفاً.

دراسة (البحيصي: 2014): هدفت الدراسة التعرف إلى دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وتكونت العينة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - غزة، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا-خانيونس) وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: ان أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم.

دراسة (القطار: 2011) هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى "التمكين الإداري: وعلى مستوى "الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية لكل من الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم في الجامعة الإسلامية (169)، أما في جامعة الأزهر بلغ عددهم (97)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده، محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين، واتضح أن درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية أكبر من درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر، حيث بلغت درجة الموافقة على محور "التمكين الإداري لدى موظفي الجامعة الإسلامية (78.44%) بينما بلغت لدى موظفي جامعة الأزهر 68.51%.

دراسة (الجعبري: 2010) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تمكين العاملين الإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من زاوية التمكين الإداري وهدفت أيضاً التعرف إلى معوقات تطبيق التمكين من وجهة نظر العاملين أنفسهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين، وكان عدد العينة (226) فرداً، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. حيث خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها، أن واقع التمكين الكلي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية العامة جاء بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (76%).

دراسة (أبو سمرة: 2014) هدفت الدراسة التعرف إلى دراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، التحقق من دور المتغيرات في تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لدورهم كقادة للتغيير، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الثلاث، وهي: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، وكان عدد العينة (117) رئيساً للقسم مثلوا عينة الدراسة الأصلية، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، واستخدمت المسح الشامل لمجتمع الدراسة، خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

لقيادة التغيير كانت مرتفعة بنسبة (80.27)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة فاعلية اتخاذ القرار ودرجة ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (العنزي: 2013) هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير إدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة الكويتية البالغ عددها (180)، أما عينة الدراسة تكونت من جميع المديرين العاملين في الإدارات العليا المعنيين في إدارة التغيير، وعددها (280)، واختار العينة القصدية (الطبقية)، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

دراسة (الزهراني: 2012) هدفت الدراسة التعرف إلى مدى توفر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإدارات، وتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، مدة الخبرة). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، تكون مجتمع الدراسة من المشرفات الإداريات في مكاتب الإشراف التربوي ومعلمات مدارس التعليم العام الحكومي اللاتي على رأس العمل وعددهم (18) مشرفة بالإضافة إلى (325) معلمة، وعينة عشوائية طبقية، استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة. وأشارت النتائج أيضاً إلى أهمية وجود بعض المقومات المطلوبة لتفعيل الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

دراسة (عبيد: 2009) هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية، وأثر ذلك على أداء العاملين من خلال دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من أربع فئات (طبيب، فني، تمريض، إداري)، كان عدد عينة الدراسة (288)، استخدم الباحث العينة الطبقية العشوائية، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، هذا وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم، كما أشارت النتائج إلى عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات في داخل المجتمع. كما أوضحت النتائج إلى أن التغيير في التكنولوجيا لم يكن واضحاً، ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت، أو السرعة في الإنجاز.

دراسة (القرشي: 2008) هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير

وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، وكان عدد العينة (347)، واستخدمت الباحثة العينة الطبقية العشوائية، معتمدة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) جاء بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاء بدرجة عالية، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

دراسة (الرقب: 2008) هدفت الدراسة التعرف إلى تحليل وتشخيص واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية والتعرف إلى مستوى فعالية إدارة التغيير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية للوزارات بقطاع غزة، وكان عدد العينة (300)، واستخدم الباحث العينة الطبقية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات. خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التغيير غير كاف ويحتاج إلى تطوير.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

دراسة (Weashah: 2012): هدفت التعرف إلى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين كما يدركها المعلمون في المدارس الاسترالية والأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس التي تتعاون مع الجامعة الأردنية في عمان وجامعة معهد ملبورن الملكي في ملبورن في كلا البلدين، الأردن وأستراليا، حيث تكونت عينة الدراسة من (188) من المدرسين في المدارس العامة في الأردن وأستراليا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المستجيبين لمستوى التمكين وتفويض السلطة، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا. كما أشارت النتائج على أن مستوى التمكين وتفويض السلطة لدى المعلمين في المدارس الأردنية، والأسترالية كان متوسطاً.

دراسة (Wang & Baird: 2010) هدفت التعرف إلى مدى تمكين الموظف داخل وحدات التصنيع التجارية في استراليا، والتعرف إلى التأثير التنظيمي لبعض أبعاد التمكين مثل العمل الجماعي والابتكار والتدريب، طبقت هذه الدراسة على 250 من مدراء الإنتاج في إحدى منظمات التصنيع الاسترالية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام العينة الطبقية، واستخدما أداة الدراسة الاستبانة، حيث خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: العوامل الثقافية المرتبطة بالعمل الجماعي كان يعتمد عليها بشكل متوسط في عملية التمكين، كما أشارت إلى أن العوامل الثقافية والتنظيمية ترتبط مع أربعة أبعاد في التمكين الإداري مثل التعاون، ودرجة التأثير، والطابع الرسمي في العمل.

دراسة (Faulkner & Laschinger: 2008) هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التمكين النفسي والهيكلية وتأثيرهما على إدراك الممرضين العاملين في المستشفيات لعامل الاحترام، وقد شملت الدراسة عينة عشوائية

عددها (500) ممرض قانوني ممن يعملون في المستشفيات الكندية. خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها إلى أن العوامل النفسية والهيكلية للتمكين لها تأثير ذو دلالة إحصائية على شعور المبحوثين باحترام الذات. وأن الممرضين الذين يتم تمكينهم يميلون للشعور بالاحترام بشكل أكبر في أماكن العمل.

دراسة (Aoife McDermott Et al, 2011): هدفت الدراسة التعرف إلى الخبرات التي يتمتع بها القادة والاستفادة منها بتنمية المهارات القيادية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وقد طبقت الدراسة على (11) من كبار القادة في بعض المؤسسات الربحية وغير الربحية (القطاع العام والقطاع الخاص) في جمهورية أيرلندا واستخدم الباحث أداة المقابلة في جمع البيانات. كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أسهمت الدراسة في تحديد الجوانب الموجهة نحو تنمية أساليب القيادة وسلوك القيادة. كما أشارت النتائج إلى وجود اهتمام من قبل قادة المنظمات المستهدفة في زيارة العوامل التي تساهم في تعزيز قيادتهم.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن المنهج الوصفي التحليلي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محدودة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (عبيدات وآخرون، 1999: 46) و(عميرة، 1981: 96)

مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات:

يتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة في المحافظات الجنوبية باستثناء رؤساء الأقسام والخدمات والحراسات، والبالغ عددهم (200) موظف، وتمثلت تلك الكليات في (كلية الدراسات المتوسطة - الأزهر، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - الإسلامية، كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة - الأقصى)، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جميع الفئات، بناءً على ذلك قام الباحث بتوزيع (200) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبانات التي تم توزيعها تم استرداد (198) استبانة صالحة للتحليل من أصل (200) استبانة موزعة، وعلى ذلك بلغت نسبة الاسترداد (99%) وتعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وبناءً عليه يمكن الاعتماد عليها في استكمال الإجراءات التحليلية للدراسة.

العينة الاستطلاعية للدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية استطلاعية بواقع (29) موظف من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة بهدف التحقق من صلاحية الأدوات للتطبيق على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة.

صدق أداة الدراسة:

لحساب الصدق استخدم الباحث الطرق التالية:

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانتين على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات والتخصصات، ومن ذوي الخبرة ملحق رقم (1) حيث قدم السادة المحكمون العديد من التعديلات على أداة الدراسة، وقام الباحث بالأخذ بهذه التعديلات وأعاد صياغة الاستبانتين في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمون، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي والملحق (2) (3) يوضح ذلك.

استبانة التمكين الإداري وشملت أربعة مجالات (تفويض السلطة - فرق العمل - التأثير - والتحفيز) وشمل كل بعد (8) فقرات.

استبانة الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير وشملت على (19) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي: لحساب الصدق الداخلي تم استخدام الطرق التالية:

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة بأبعاد التمكين الإداري.

تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والمجالات والأبعاد الفرعية المكونة لها للتأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة معاملات الارتباط، حيث تراوحت معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمجال الأول بين (0.828) وذلك لبعد "تفويض السلطة"، و(0.903) وذلك لبعد "التحفيز"، وعلى مستوى المجال ككل بلغ معامل ارتباط الأولى "التمكين الإداري" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.972). وفيما يتعلق بحساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة الثانية والدرجة الكلية للاستبانة أوضحت النتائج بأن معامل ارتباط فقرات الاستبانة الثانية "الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.825)، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي ينتمي إليه:

كانت معاملات الارتباط لفقرات البعد الأول "تفويض السلطة"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.489) للفقرة الرابعة التي تنص على: "يتسم الهيكل التنظيمي في الكلية بوضوح خطوط السلطة"، و(0.880) للفقرة السادسة التي تنص على: "تعمل الإدارة على تدعيم القدرات الإدارية للموظفين لاتخاذ القرارات"، في حين كانت معاملات الارتباط لفقرات البعد الثاني "فرق العمل"، جميعها ذات

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.464) للفقرة الأولى التي تنص على "يوجد لدى الإدارة فريق عمل متخصص لإنجاز المهمات اليومية"، و(0.779) للفقرة السابعة التي تنص على "توجه الإدارة الموظفين إلى تبادل الخبرات المتعلقة بالعمل الجماعي". أما معاملات الارتباط لفقرات البعد الثالث "التأثير"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.615) للفقرة الخامسة التي تنص على "توجه الإدارة الموظفين إلى إدراك تأثير عملهم على أعمال الآخرين"، و(0.826) للفقرة الرابعة التي تنص على "تشجع الإدارة على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات عملي"، أما معاملات الارتباط لفقرات البعد الرابع "التحفيز"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.727) للفقرة الثانية التي تنص على "تشجع الإدارة الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء"، و(0.916) للفقرة الأولى التي تنص على "توظف الإدارة الحوافز بما يحقق العدالة للجميع".

الاستبانة الثانية "الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير"

كانت معاملات الارتباط لفقرات الاستبانة الثانية المتعلقة "بالإتجاه نحو قيادة التغيير"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات المجال بين (0.447) للفقرة الرابعة عشرة التي تنص على "ألتزم باعتماد نماذج الجودة كأساس لتنفيذ التغيير"، و(0.774) للفقرة السادسة التي تنص على "اهتم بجوانب التغيير والتطوير لتحسين أداء الإدارة".

صدق المقارنة الطرفية:

الاستبانة الأولى "أبعاد التمكين الإداري"

كانت قيم مستوى الدلالة (sig) أقل من 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري، حيث نقرر بأن الاختبار يميز بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا.

الاستبانة الثانية "الاتجاه نحو ممارسة التغيير"

بالنسبة للاستبانة الثانية "الاتجاه نحو ممارسة التغيير" كانت قيم مستوى الدلالة (sig) أقل من 0.05 وهذا يعني بأنه يوحد فروق ذات دلالة إحصائية للاستبانة المتعلقة بفقرات الاتجاه نحو ممارسة التغيير، حيث نقرر بأن الاختبار يميز بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا.

ثبات أداة الدراسة:

طريقة التجزئة النصفية:

الاستبانة الأولى "أبعاد التمكين الإداري"

كان معامل الارتباط المعدل باستخدام معادلة سبيرمان براون للتجزئة النصفية لأبعاد الاستبانة الأولى "التمكين الإداري" بلغ (0.963)، حيث تراوحت معاملات الارتباط المعدلة للأبعاد الفرعية للمجال الأول بين (0.771) لبعد "فرق

العمل"، و(0.959) لبعد "التحفيز". في حين كان معامل ارتباط سبيرمان المعدل لفقرات الاستبانة الثانية "الاتجاه نحو قيادة التغيير" بلغ (0.951)، وبشكل عام يلاحظ أن معامل سبيرمان المعدل للاستبانة ككل بلغ (0.975)، ونستنتج من خلال ذلك أن جميع معاملات الارتباط المعدلة مرتفعة مما يدل على وجود درجة عالية من الثبات في البيانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين فيما يتعلق بأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير.

طريقة ألفا كرونباخ:

أوضحت نتائج ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ أن معاملات الثبات كانت مرتفعة بشكل عام لجميع أبعاد ومجالات الاستبانة، على مستوى أبعاد التمكين الإداري الخاصة بالاستبانة الأولى نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.741) للبعد الثاني "فرق العمل" و(0.944) للبعد الرابع "التحفيز"، وعلى مستوى المجالات نجد أن معامل الثبات للمجال الأول "التمكين الإداري" بلغ (0.954). كما كان معامل الثبات للاستبانة الثانية "الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير" (0.918). وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.964)، وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من المستجيبين، وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعملية (Parametric tests)، وللتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج تشير بأن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث مستوى دلالة الاختبار كان أعلى من 5%.

تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (ما مستوى التمكين الإداري من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية؟)

فيما يلي عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد التمكين الإداري حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح نتائج التحليل لأبعاد التمكين الإداري.

جدول رقم (1)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب الأبعاد
تفويض السلطة	8	3.87	0.61	77%	2
فرق العمل	8	3.88	0.60	78%	1
التأثير	8	3.71	0.66	74%	3

4	70%	0.84	3.48	8	التحفيز
	75%	0.61	3.74	32	الدرجة الكلية

الأوزان النسبية في الجدول مقربة لأقرب عدد صحيح.

يتضح من الجدول السابق بأن مجال "التمكين الإداري" حصل على متوسط حسابي (3.74) ووزن نسبي 75% ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المجال، ويمكن تفسير ذلك إلى أن كليات المجتمع المتوسطة في المحافظات الجنوبية، تُعطي الموظفين الإداريين جزءاً من السلطات، وحرية العمل، ومنحهم بعض السلطات في اتخاذ القرار، وحرية العمل بشكل جماعي، أدى ذلك إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل جيد، وبأسرع وقت وبأقل تكلفة، بالإضافة إلى وضوح السياسة العامة للكليات من حيث الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، مما ينعكس ذلك على انتمائهم للكلية، بالإضافة إلى شعورهم بالتأثير في القرارات الإدارية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات: العطار (2012)، البحيصي (2014)، فلانقر لشنينجر (Faukner & Laschinger 2008).

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات: (Weashah 2012)، قريشي، السيتي (2015) الجعبري (2010)، وانج وبيرد (Wang & Baird 2010).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (ما مستوى الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بالمحافظات الجنوبية؟)

والجدول رقم (2) يوضح نتائج التحليل لبعء الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

جدول رقم (2)

يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لبعء الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير

المتغير التابع	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير	19	3.96	0.46	79%

حيث يلاحظ من خلال الجدول (2) أن مستوى موافقة أفراد الدراسة على بعد الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير كان مرتفعاً بوزن نسبي (79%) والمتوسط الحسابي (3.96)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفين الإداريين مدركون بأن سبل نجاح وتحقيق الأهداف وأداء رسالة الكلية على الوجه الأمثل يتوجب الاهتمام بإحداث التغيير في شتى مجالات العمل الفني والإداري لمواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية المتلاحقة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسات: أبو سمرة (2014)، العنزي (2013)، ماكديرموت وآخرون (2011) حيث بينت أن هنالك موافقة عالية على فقرات الاستبانة بشكل عام. وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزهراني (2012) حيث بينت أن الحصول على نسبة متوسطة في الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام والحكومي بمدينة مكة المكرمة، كما اختلفت مع نتائج

دراسة عبيد (2009) حيث بينت أن التغيير التكنولوجي لم يكن واضحاً ولم يعمل على تقليل الجهد والوقت أو السرعة في الإنجاز، وكما اختلفت الدراسة مع نتائج دراسة القرشي (2008) حيث بينت درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاء بدرجة منخفضة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث (ما العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير).

تم اختبار العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المجال الأول "التمكين الإداري" و"الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير"، وتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث نستنتج وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ويقال عندها أن الاختبار معنوي، ونستنتج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05، والجدول (3) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير.

جدول رقم (3)

معامل الارتباط بين أبعاد التمكين الإداري والاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير

المتغير التابع (الاتجاه نحو قيادة التغيير)			المتغيرات المستقلة (أبعاد التمكين الإداري)
الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (I)	
1	0.000	0.556*	تفويض السلطة
2	0.000	0.541*	فرق العمل
3	0.000	0.539*	التأثير
4	0.000	0.489*	التحفيز
	0.000	0.584*	المجال الأول ككل (التمكين الإداري)

*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

**دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

يتضح من خلال الجدول (3) وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاتجاه نحو قيادة التغيير، حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة العلاقة مع الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير جاء بعد تفويض السلطة بمعامل ارتباط (0.556)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بمعنى أن زيادة تفويض السلطة بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة التغيير بنسبة (55.6%) ويمكن تفسير ذلك إلى أنه كلما أعطي الموظفون الإداريون صلاحيات وإمكانيات في العمل يسهم ذلك في إحداث تغيير ممنهج في العملية الإدارية مما ينعكس ذلك على أداء العاملين من الناحية النوعية والكمية لتقديم الخدمة المناسبة للطلاب.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبيد (2009)، حيث بينت أن عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للإدارات في داخل المجمع مما يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات. كما اختلفت مع نتائج دراسة الرقب (2008) حيث بينت استراتيجيات الوزارة عبر أساليبها وطرقها لإحداث عملية التغيير ضعيفة. وجاء في المرتبة الثانية من حيث قوة العلاقة مع الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير جاء بعد فرق العمل بمعامل ارتباط (0.541)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بمعنى أن زيادة فرق العمل بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة التغيير بنسبة (54.1%) ويمكن تفسير ذلك إلى اقتناع الموظفين الإداريين في كليات المجتمع المتوسطة بعملية التغيير وأنها لا تتم إلا بشكل جماعي وبطريقة فرق العمل لأن التغيير لا يكون في القسم إلا بشكل جماعي حت تتم عملية التغيير بنجاح والوصول إلى الأفضل و تقديم خدمة متميزة بأحدث برامج إدارية و تكنولوجيا حديثة تواكب العصر. وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو سمرة (2014) حيث بينت إلى أن البدء بالتغيير يتسنى من قبول رئيس القسم له أولاً كقائد لتنفيذه ضمن طاقم عمله وألاً يفرض عليه بالإجبار. كما اتفقت مع نتائج دراسة الهبيل (2008) فناعة مديري المدارس الثانوية بعدم قدرتهم على تحقيق التغيير بمفردهم وإنما من خلال العمل التشاركي.

في حين اختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزهراني (2012) حيث بينت أن بعد التفكير الاستراتيجي والتخطيط الذي يحتوي على (العمل على توحيد الجهود بالمدرسة باتجاه تحقيق الرؤية المستقبلية والأهداف المنشودة من المدرسة) حيث كانت استجابة العينة متوسطة. هذا وأوضحت نتائج الدراسة الحالية أن بعد التأثير جاء في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط (0.539)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بمعنى أن زيادة التأثير بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة التغيير بنسبة (53.9%) ويمكن تفسير ذلك إلى أنه عندما يشعر الموظف بإعطائه ومنحه الصلاحيات لتنفيذ القرارات اليومية مما يسهم ذلك على تأثيره في اتخاذ القرار، مما ينعكس ذلك إلى شعوره بالرضا والتزامه تجاه الكلية والعمل على زيادة الاتجاه نحو الولاء للكلية. وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة العنزي (2013) حيث بينت أن بعد الثقافة الذي يحتوي على عبارة (تسعي الشركة إلى التغيير بالقيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة كذلك. وكما اتفقت مع نتائج دراسة أبو سمرة (2014) حيث بينت أن بعد التغيير الاستراتيجي الذي يحتوي على أن يراعي الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للقسم. في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القرشي (2008) حيث بينت وجود علاقة ارتباطية سالبة بين درجة الإبداع وإدارة التغيير في الاسلوب التقليدي. كما أوضحت نتائج هذه الدراسة أن بعد التحفيز جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمعامل ارتباط (0.489)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية، بمعنى أن زيادة التحفيز بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير بنسبة (48.9%)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التحفيز له تأثير مهم في رفع مستوى أداء العاملين في الكلية ورضاهم الوظيفي، وتجلّى ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وإشباع حاجات الموظفين، بالإضافة إلى أن نظام الحوافز في الكلية يسهم في خلق المنافسة بين الموظفين، مما ينعكس على أدائهم. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو سمرة (2014)، حيث بينت أن بعد التغيير التنفيذي الذي يحتوي على (تشجيع باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة في تحقيق التغيير داخل القسم) وكانت استجابة العينة عالية على البعد.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عبيد (2009) حيث بينت أن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يحتوي على (تشجيع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية) وكانت استجابة العينة ضعيفة على هذا البعد. وبشكل عام نجد "التمكين الإداري" يرتبط بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير ارتباطاً طردياً قوياً نسبياً بمعامل ارتباط (0.584) ويدل ذلك أن زيادة مستوى التمكين الإداري بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة التغيير بنسبة (48.9%)، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك أصحاب السلطات في كليات المجتمع إلى أهمية التمكين الإداري في الكلية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والوصول إلى تحقيق أهداف الكلية بأقل وقت وجهد وتكلفة، أي إعطاء صلاحيات للموظفين الإداريين لممارسة عملهم بحرية ضمن القانون ووجود رقابة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم، وذلك لا يتم التمكين الإداري إلا من خلال أبعاده، على حد علم الباحث تفويض السلطة وخلق العمل والتأثير والتحفيز. لذا كلما كانت عملية التمكين الإداري في الكلية ناجحة، فإن عملية الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير أفضل من قبل الموظفين الإداريين، حيث يشعر الموظفون بالأمن الوظيفي الذي ينعكس على رضاهم وشعورهم بالمسؤولية في الكلية.

الفرضية الرئيسة للدراسة: "لا يختلف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باختلاف مستوى التمكين الإداري".

باستخدام اختبار (Independent samples t-test) تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تفترض، لا يختلف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باختلاف مستوى التمكين الإداري، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض، يختلف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باختلاف مستوى التمكين الإداري، والجدول رقم (4) أدناه يوضح نتيجة الاختبار. كما وتجدر الإشارة إلى أنه تم تقسيم التمكين الإداري إلى مستويين (مرتفع، ومنخفض) وذلك اعتماداً على قيمة المتوسط (3.75)، حيث تعبر المتوسطات التي تقل عن قيمة المتوسط عن التمكين الإداري المنخفض، والمتوسطات التي تزيد عنه تعبر عن التمكين الإداري المرتفع

جدول رقم (4)

نتائج اختبار (T) للتحقق من اختلاف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باختلاف مستوى التمكين الإداري

المستوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-test	Sig
مرتفع	3.77	0.45	-6.575	0.000
منخفض	4.16	0.38		

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة دلالة الاختبار المحسوبة ($Sig = 0.000$) أقل من مستوى 0.05، ويعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض اختلاف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باختلاف مستوى التمكين الإداري. حيث نجد أن تلك الفروق لصالح مستوى التمكين الإداري المنخفض بفارق (0.39) درجة.

وبناءً على ذلك نستنتج عدم صحة فرضية الدراسة التي تفترض "لا يختلف الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير باختلاف مستوى التمكين الإداري". ويمكن تفسير ذلك إلى أن نسبة الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير مرتفعة عند الموظفين الغير

ممكنين لوجود حالة من الدافعية عندهم نحو ممارسة قيادة التغيير، حيث أن تدني عملية التمكين في كليات المجتمع المتوسطة جعلت الموظفين الإداريين في تلك المؤسسات يسعون إلى تحقيق ذاتهم والحصول على صلاحيات أوسع وسلطات أكثر وكذلك امدادهم بالمعلومات الكافية حول طبيعة الأعمال والمشكلات الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرار.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- حصل مجال "التمكين الإداري" على متوسط حسابي (3.74) ووزن نسبي 75% ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذا المجال.
- أن مستوى موافقة أفراد الدراسة على بعد الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير كان مرتفعاً بوزن نسبي (79%) والمتوسط الحسابي (3.96)
- وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري بأبعاده المختلفة والاتجاه نحو قيادة التغيير، حيث كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.
- جاء في المرتبة الأولى بعد تفويض السلطة من حيث قوة العلاقة مع الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير بمعامل ارتباط (0.556).
- جاء في المرتبة الثانية بعد فرق العمل من حيث قوة العلاقة مع الاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير بمعامل ارتباط (0.541).
- إن بعد التأثير جاء في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط (0.539)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بمعنى أن زيادة التأثير بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة التغيير بنسبة (53.9%).
- إن بعد التحفيز جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمعامل ارتباط (0.489).
- التمكين الإداري "يرتبط بالاتجاه نحو ممارسة قيادة التغيير ارتباطاً طردياً قوياً نسبياً بمعامل ارتباط (0.584) ويدل ذلك أن زيادة مستوى التمكين الإداري بنسبة (100%) سيقود إلى اتجاه نحو ممارسة التغيير بنسبة (48.9%).

ثانياً: التوصيات:

التوصيات المتعلقة بالتمكين الإداري

1. العمل من قبل كليات المجتمع المتوسطة على هيكلة وتنظيم وتمكين الموظفين الإداريين.
2. حيث تشكل المعلومات أحد المرتكزات لنجاح عملية التمكين فإنه يتطلب من المسؤولين في كليات المجتمع تزويد الموظفين في المستويات الأدنى بالمعلومات اللازمة لنجاح عملية التمكين والتغيير.
3. العمل على زيادة عقد الدورات التدريبية للموظفين الإداريين لمواكبة تقنيات العصر.
4. العمل على تجسيد العمل الجماعي في الكليات لخلق الود بين الموظفين.

5. العمل على زيادة التفويض لدى الموظفين مما ينعكس على سير العمل داخل الكليات.
6. مراجعة نظام المكافآت والحوافز داخل الكليات والعمل على زيادتها.
7. العمل على زيادة الثقة لدى الموظفين أثناء فترة التفويض.
8. العمل على تدوير الموظفين لزيادة خبراتهم وروح المنافسة بينهم.
9. تقليل المركزية بحيث تعمل على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الأخرى مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.
10. التوصيات المتعلقة بقيادة التغيير
11. ضرورة دراسة البيئة التنظيمية دراسة متأنية، والعمل على التغيير في الهياكل بما يتوافق مع متطلبات العمل.
12. تنمية وعي السلطة العليا في كليات المجتمع المتوسطة بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل للتطوير، وذلك من خلال المشاركة بالمؤتمرات وورش العمل المتعلقة بذلك.
13. التخطيط الجيد لعملية التغيير، من خلال خطة طويلة المدى.
14. العمل على توفير التكنولوجيا المطلوبة في عملية التغيير بما يتماشى مع متطلبات العصر.
15. العمل على نشر ثقافة التغيير بين الموظفين الإداريين للوصول إلى الأفضل.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- البحيصي، عبد المعطي محمود (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البوهي، فاروق شوقي (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار قباء.
- جابر، زكية (2012). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية..
- الجعبري، دعاء عبد العزيز (2010). واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الضفة، فلسطين..
- الحريري، رافدة عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الرقب، حماد محمود (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زهران، حامد عبد السلام (2003). علم النفس الاجتماعي، القاهرة، ط6: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

- الزهراني، سهام بنت حاتم (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة، دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 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.
- عبيد، عوني فتحي (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبيدات، محمد و أبو نصار، محمد، والمبيض، عقله (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة البريطانية. عمان دار وائل للطباعة والنشر.
- عرفه، سيد سالم (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. القاهرة: دار الحرية.
- العطار، هيثم (2011). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العطيات، محمد بن يوسف (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2004أ). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2004ب): "دراسة حول قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: وزارة التربية والتعليم.
- عميرة إبراهيم (1981). حتى نفهم البحث التربوي، القاهرة: دار المعارف.
- العنزي، يوسف صالح (2013). أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- القاضي، نجاح (2009). مستوى التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- القرشي، عديلة بنت عبد الله (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- قريشي، محمد والسبيتي، لطيفة (2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكره، المجلة الأردنية، إدارة الأعمال، مج (11) ع(1)، ص ص 59-89 .
- محمود، محمد والبحيرى، السيد (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتاب.
- مسعود، مؤيد (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة، رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- أبو معمر، وصفية سليمان (2008). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وحيد، أحمد عبد اللطيف (2001). علم النفس الاجتماعي ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.

- Aoife mc Dermo H rechel kidney patrich flood (2011). Understanding leader development learning from leader's, **leadership & organization Development Journal**, Vol. 32 lss (4) pp. 358-378.
- Faukners, & laschinger, H (2008). The effect of struatural and psy chological empowerment on perceived respect in acute care nurses **journal of Nursing management**, 16 (2). Pp. 214-221. .
- wang, Haiyin & Baird, kevin (2010). Employee Empowment; extent of adoption and influential factors, **personnel review** vol (39) lss (5) pp 574-599.
- Weashah, Hani (2012). The perception of empowerment and Delegation of Authority by Teachers in Australian and Jordanian Schools: Acomparative study, european **Journal of social sciences**, vol (31, pp (359-375). Available. At: <http://sunzilib.hyu.hk/ER/detail/khul/4085787>)(3-8-2015:6pm).