أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة

"دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا"

إعداد الباحث: عبد القادر صالح عيسى
أستاذ مساعد بكلية التقنيات الهندسية– القبة– ليبيا
gadersaleh095@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام ببناء أداة الدراسة متمثلة في استبيان تكون من (32) فقرة، مقسمة على (4) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (52) فرداً، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، أظهرت نتائج الدراسة تحصّل مجالات الدراسة على نسب مرتفعة ومتقاربة في استجابات عينة الدراسة، وبينت وجود علاقة دالة إحصائياً في الاستجابات بين أبعاد الموارد البشرية، والتقنية، والهيكل التنظيمي وتحقيق الريادة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توضيح الهدف من التغيير للمعنيين به، ونشر ثقافة التغيير والريادة في المؤسسات التعليمية، وتوفير الهياكل التنظيمية الملائمة.

الكلمات المفتاحية: أثر، إدارة، تغيير، ريادة.

مقدمة:

يُعد التغيير سنّة كونية تحدث في الكون، فكل شيء يتغير ويتبدل، وعلى الإنسان أن يواكب هذا التغيير ويعمل على إدارته ويتكيف معه، وقد شهد العالم العديد من التغيرات والتطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة، ما أنتج أثاراً طالت جميع القطاعات وجعل البحث عن التميز والإبداع ضرورة لا محيد عنها، "فالمؤسسات تعمل في بيئة تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر، وسواء كانت دوافع التغيير تنبع من البيئة المحيطة بالمؤسسة أم من داخلها، فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى التغيير المستمر بهدف التكيف مع البيئة، أو من أجل تطوير قدراتها وتحسينها" (عليوة، 2005، 10)، ولذلك فإن المؤسسات التي لا تتبنّى عمليات تغيير داخلية لمواجهة التغييرات الخارجية فإنها تعزل نفسها وتعرّض وجودها لخطر الزوال، فالتعامل مع التغيير لم يعُد ترفاً زائداً أو نفلاً، بل أصبح ضرورة تفرضها مقتضيات العصر ومطالبه المتجددة، فلا ضمانة في البقاء أو النجاح إلا بتبنّي إستراتيجيات إدارة التغيير، ولأن إدارة التغيير ليست عملية سهلة، وإنما هي "عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها، وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد

نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري وحماس قادة التغيير، والتزام المتأثرين بالتغيير وتطبيقه" (مؤتمن، 2005، 13)، فإننا لكي نطبق إدارة التغيير في المؤسسات بنجاح نحتاج إلى بيئة مناسبة، وإستراتيجيات ملائمة، وإلى وجود قيادات فعالة لديها الحماسة لتحقيق أهداف التغيير، ومن هذا المنطلق نالت قضية إدارة التغيير أولوية في كافة الميادين، واحتلت مكانة بارزة في الأدب التربوي.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كثيرة أثرت على استمراريتها وبقائها، ما دفعها للبحث عن الوسائل التي تمكنها من التأقلم والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها، ونظراً للمنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات، وظهور أساليب إدارية جدية في عالم الإدارة، أصبحت الحاجة مُلحّة إلى وجود إدارة تغييرية يمكن من خلالها تحقيق النجاحات ومواجهة التحديات وإحداث التغيير المطلوب، والدخول إلى عالم الريادة والتميّز، ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي واطلاعه على بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن، وبعض مما ورد في الأدب التربوي الذي يتناول موضوع أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة، وعلى واقع إدارة التغيير الذي يمارس تبدّى أن هذا الموضوع لم يُعن به، وكل ما أثير حوله دراسات تصفه وصفاً نظرياً، وهذا يستلزم إبراز أهم عملياته، وبيان مدى علاقته بالريادة، وتتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

. ما أهم أبعاد إدارة التغيير المؤثرة في تحقيق الريادة؟

. هل هناك أثر لبُعد التغيير في الموارد البشرية في تحقيق الريادة؟

. هل هناك أثر لبُعد التغيير في التقنية في تحقيق الريادة؟

. هل هناك أثر لبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الريادة؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

. معرفة أهم أبعاد إدارة التغيير المؤثرة في تحقيق الريادة.

. معرفة أثر كل من بُعد التغيير في الموارد البشرية، وبُعد التغيير في التقنية، وبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الريادة.

. صياغة مجموعة من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تبنّي مفهوم إدارة التغيير وتطبيقه.

أهمية الدراسة:

ألأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

. أهمية الموضوع الذي تدرسه، إذ تُعد إدارة التغيير أحد أهم العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق النجاحات ومواجهة التحديات.

. توفير مادة علمية عن أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منها.

. هذه الدراسة هي الأولى حسب علم الباحث في تناول موضوع علاقة إدارة التغيير بالريادة في الأماكن التي تمت فيها الدراسة.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة فيما يأتي:

. يتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توضيح أهم أبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالريادة، ورصد آراء أفراد العينة في تطبيقها.

. مساعدة متخذي القرار على تبني مفهوم إدارة التغيير وتنفيذه بطرق علمية سليمة، والدخول إلى عالم الريادة.

. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إثارة اهتمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول أبعاد ومتغيرات أخرى مختلفة.

. إثراء الأدب التربوي المتعلق بمفهوم إدارة التغيير وعلاقته بالريادة.

فرضيات الدراسة:

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الموارد البشرية في تحقيق الريادة.

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغيير في التقنية في تحقيق الريادة.

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الريادة.

حدود الدراسة:

. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة أهم أبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالريادة.

. الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيأة التدريس والموظفين في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا.

. **الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة خلال العام 2022.

مصطلحات الدراسة:

. ***إدارة التغيير:*** عملية تحوّل المؤسسة من الواقع الحاضر إلى واقع آخر ترغب في الوصول إليه، عن طريق تطوير الأعمال الإدارية وإتباع أساليب علمية لتحقيق التغيير المراد إحداثه (Cisco, 2004, 7) .

.***الريادة:*** عملية تتضمن تحديد واستغلال الفرص التي لم يتم استغلالها قبل ذلك (Ireland, et, (965, 2003.

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم التغيير: التغيير من الفعل غيّر، أي حوّل وبدّل كأن جعله غير ما كان، ويقال تغايرت الأشياء يعني اختلفت (الجابري، 1994، 28)، والتغيير عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية معينة، وينصب على الخطط أو الهيكل، أو الثقافة التنظيمية أو الأداء والإجراءات وطرق العمل وظروفه، لتحقيق المواءمة مع المتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية بهدف الاستمرار في التطور والتميّز (إدريس، 2001، 362).

مفهوم إدارة التغيير: يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، أي أنها تعبّر عن كيفية استخدام أقل الطرق لإحداث التغيير خدمة للأهداف المنشودة (الصرن، 2002، 339)، أو هي القدرة على صنع القرار التشاركي، من خلال العمل الجماعي واستثمار الإمكانات الفردية والجماعية وحل المشكلات بصورة تعاونية (العنزي، 2004، 122)، كما تعرف بأنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبل، بأقل وقت وجهد وتكلفة (العطيات، 2006، 95)، وتعرف بأنها اقتراب تنظيمي للتعامل مع التغيير، وتشمل أنشطة أو أفعال متضمنة غرس قيم جديدة، ومواقف وسلوكيات داخل المؤسسة لتعزيز طرق جديدة في أداء العمل (Song, 2009, 11)، أو هي العملية التي يتم من خلالها تبنّي قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات أخرى (عاطف، د. ت، 185).

أهداف إدارة التغيير: للتغيير أهداف عدة منها (البلبيسي، 2002، 46)

. إيجاد نوع من التوازن بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، والتأقلم مع متغيراتها وظروفها، والمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها.

. تعديل سلوك العاملين في المنظمة، وتكوين اتجاه إيجابي تجاه العمل المشترك.

. تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وزيادة الترابط بينهم.

. تطوير إجراءات العمل والعمل على تبسيطها، وإدخال التقنية الحديثة لمواكبة التطورات.

. تعزيز مقدرة العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد.

. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على إحداث التغيير.

. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بما يخدم المؤسسة.

. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

. مساعدة المنظمة في حل المشكلات التي تواجهها.

أهمية إدارة التغيير: يمكن ذكر أهمية التغيير فيما يأتي: (الخضيري، 2003، 23)، (سلمى، 2008، 68).

. التغيير يؤدي إلى تجديد الحيوية والحفاظ عليها، وسيادة روح التفاؤل ويعزز الإحساس بأهمية المشاركة وتبادل الآراء، وبالتالي تظهر المبادرات الخلاقة والأفكار التجديدية، وتختفي السلبية ونزعات التشاؤم والجمود.

. إزكاء الرغبة في التحسين والتطوير الشامل وتنمية الدوافع نحو التقدم، والرغبة في الإصلاح ومعالجة العيوب والأخطاء، وتطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على التقنية ومواكبة تطورات العصر.

. حُسن إدارة التغيير يؤدي للحد من المشكلات الفنية والإنسانية التي تعيشها المنظمات، وبالتالي يمثل التغيير وحُسن إدارته أحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة من أجل البقاء والاستمرارية.

. يعمل التغيير على زيادة الأداء ومعرفة السلبيات ونقاط الضعف ومعالجتها، وكذلك إدراك الايجابيات ونقاط القوة وتعزيزها.

. التوافق مع متغيرات الحياة، وزيادة القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة.

خصائص التغيير: يتصف التغيير بخصائص عدة منها:(عليان، 2015، 183)، (العميان، 2005، 345).

. التغيير عملية مستمرة دائمة، لأن البيئة الخارجية لا تثبت على حال، فالتغيير دائماً استجابة لمتغيرات وتطورات حدثت أو من المتوقع حدوثها.

. التغيير لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة وتحقيق أهداف معينة وموافق عليها من قبل قوى التغيير.

. التغيير عملية شمولية تتناول جميع عناصر التنظيم، وتتطلب التفاعل مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية.

. التغيير يحتاج إلى قدر مناسب من التوافق بين عملياته ورغبات القوى العاملة في المؤسسة وتطلعاتها.

. القدرة على التطوير والابتكار، وإيجاد قدرات تطويرية أفضل من القائم أو المستخدم في المؤسسة.

. القدرة على التكيف مع الأحداث والتفاعل معها بسرعة، ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها للإبقاء على حيوية المؤسسة وفاعليتها.

. ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تتواجد فيه المؤسسات، وبحجم مواردها وإمكاناتها المتاحة.

. توافق التغيير مع الأطر الشرعية والقانونية والأخلاقية واحترامها، والسعي الدائم نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات في المؤسسة.

. اقتران التغيير بحالات من التوتر والخوف مما هو قادم، ما يتسبب في مقاومته أحياناً.

متطلبات إدارة التغيير: ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات لتنفيذ التغيير وإنجاحه ومن أهمها: (العميان، 2005، 359)، (الهادي، 2012، 259).

. القيادة الواعية التي تؤمن بحتمية التغيير وأهميته وتعي معوقاته، وقادرة على فهم المتغيرات المحيطة بالمؤسسة سواء أكانت اقتصادية، أم تقنية، أم اجتماعية، وتعي أهمية اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التجديدات.

. عناصر بشرية مؤهلة لديها الرغبة في التدريب والتطوير.

. وجود حوافز مادية ومعنوية للأفراد تعزز في نفوسهم تبنّي عمليات التغيير وتطبيقاتها.

. التطبيق المرحلي للتغيير، وعدم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد التأكد من استيعاب الخطوات السابقة.

. توافر الموارد المادية والفنية اللازمة لتنفيذ التغيير.

. تقييم التغيير ومراجعة ما تم تنفيذه.

مفهوم الريادة: Entrepreneurship تعني القيام بأنشطة فريدة لتلبية احتياجات الأعمال والزبائن، من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة، (Hitt, & Jons, 2008, 5)، كما تعرف بأنها عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والابتكار، وتشمل بناء خطة العمل، والاستعداد لمواجهة المخاطر المحسوبة، وحشد الموارد اللازمة، وتشكيل فريق عمل ناجح للمشروع، وبناء رؤية للتعرف على الفرص التي يرى فيها الآخرون الفوضى والتناقض والإرباك (Kurattko, & Aurdretsch, 2009, 66)، كما تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة في الحاجات والرغبات والتحديات والاستخدام الأمثل للموارد، نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية (النجار، والعلي، 2010، 30).

أهمية الريادة: تكمن أهميتها فيما يأتي: (العاني، وآخرون، 2010، 29)، (كفانه، وآغا، 2012، 106).

. إحداث التغيير والتحول، إذ أن المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.

. إيجاد فرص عمل ذات أهمية، واكتشاف عديد من المشروعات اللازمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.

. زيادة الكفاءة من خلال التنافس وإحداث التغيير في هيكل العمل والسوق، وتبني الإبداع التنظيمي والتقنية الحديثة.

. تُعد الريادة فرصة لتحقيق أرباح ومكاسب لأصحابها، وكذلك تحسين الوضع المالي للمؤسسة.

. شعور الأفراد بالاستقلالية والرضا الوظيفي، من خلال مشاركتهم في أعمال المؤسسة.

. الحد من هجرة العقول وأصحاب الخبرات والمواهب، من خلال إتاحة فرص عمل جديدة.

إستراتيجيات الريادة: من استراتيجيات الريادة ما يأتي:

. الإبداع: هو عملية تتجه نحو تغيير الواقع إلى الأفضل، وتطوير الأفكار الجديدة في المؤسسة وتدفقها (سليمان، 2013، 97)، ويعد الخطوة الأولى للابتكار وتوليد الأفكار التطويرية، لأنه يعزز من عملية صنع القرار الرشيد، من خلال العصف الذهني والمشاركة.

. المبادأة: تعني الخروج عن المألوف في التفكير واستخدام الموارد المتاحة لتبنّي أفكار جديدة (الحدراوي، 2013، 85)، فهي القدرة على تقديم عروض جديدة في المنتجات يمكن من خلالها التفوق على المنافسين وتحقيق المزايا.

. تبنّي المخاطرة المحسوبة: وتكون على مستوى فردي أو جماعي، وهي مخاطر عادةً ما تحتسب أو تدار، وتتضمن قدرة المؤسسات على قياس المخاطر بعقلانية مع تحمل المسؤولية في حال الفشل (الحدراوي، 2013، 85)، ومنها مخاطر العمل، والمخاطر المالية، والمخاطر الشخصية.

. انتهاز الفرص: وتعني الاستعداد لاستغلال الظروف التي تساعد على إيجاد الخدمات الجديدة، أي أن يكون للمؤسسة القدرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل، وامتلاكها للموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها (السعد، والغالبي، 1999، 103).

ثالثاً: الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة تبين عدم وجود دراسات تبحث بشكل مباشر في موضوع أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة، لذلك حاولت الدراسة الحالية توظيف ما جاء في الدراسات السابقة، وفيما يأتي بعض الدراسات المحلية والعربية:

أ. الدراسات المحلية:

1. دراسة العوامة (2020)، هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي بمستشفى الكلى في مدينة الزاوية في ليبيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبيان أداة لجمع بياناتها، وتوصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية توضيح الهدف للمعنيين بعملية التغيير، وتشجيع الأفكار الجديدة والأساليب المبدعة.

ب. الدراسات العربية:

1. دراسة عبيد (2009)، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية وأثر ذلك على أداء العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت في جمع بياناتها على الاستبيان، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مجالات التغيير في الهيكل التنظيمي والتقنية، والأفراد، وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية قبل التغيير في الهيكل التنظيمي، والاهتمام بالعاملين وتقدير جهودهم وإشراكهم في صنع القرار، والتخطيط لعملية التغيير قبل البدء بها، والتركيز على التدريب الجيد.

2. دراسة دحلان (2012)، هدفت إلى التعرف على أثر التغيير على مستوى رضا العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان أداة لها، وأظهرت في نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات الدراسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة التمهيد لأي عملية تغيير قبل البدء بها، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الرائدة، وتحسين البيئة الداخلية في المؤسسة.

3. دراسة العنزي (2013)، هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبيان أداة لجمع بياناتها، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التقنية، والتغيير في المهام، في تعزيز فعالية الشركات المساهمة، وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل الكوادر البشرية للمهام الجديدة، وإشراكهم في رسم الخطط، وتوفير المتطلبات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي من شأنها أن تعزز عملية التغيير.

4. دراسة الحسينة، وآخرون (2014)، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيأة التعليمية في جامعة دمشق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبيان أداة لها، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتطلبات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بأهمية مشاركة الأساتذة في صناعة القرارات، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على التميز والابتكار.

5. دراسة غيلاني (2017)، هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير في مؤسسة الأسمنت في تقرت في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبيان أداة لها، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم في المؤسسة، وتبني هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية التغيير.

6. دراسة العمري (2017)، هدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي في القطاع الخاص السعودي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبيان أداة لجمع بياناتها، وبينت وجود أثر لعوامل التغيير المتمثلة في المهام والواجبات، والموارد البشرية، والتقنية المتقدمة، على التميز التنظيمي، وعلى تميز المرؤوسين والثقافة والقيادة في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في عمليات التغيير وتشجيعهم على الأداء المتميز، وتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل.

7. دراسة الدرويش (2018)، هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي السورية في ضوء الاتجاهات الحديثة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان أداة لها، وتوصلت إلى أن واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي السورية كان كبيراً، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين البعد البشري والبعد الإداري والبعد الفني وإدارة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل هيئة لدعم عملية التغيير لتتناسب مع متطلبات التغيير، ومكافأة المبدعين وتشجيعهم، وتوفير الإمكانات المادية والفنية والتقنية لتنفيذ التغيير.

8. دراسة جمعة (2019)، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي في الجامعات المصرية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان أداة

لجمع بياناتها، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة التغيير والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بأهمية نشر الوعي بثقافة التغيير للتغلب على مقاومته، وضرورة تأمين المناخ المناسب لها.

9. دراسة عبود (2021)، هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في شركة الكهرباء في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبيان أداة لها، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وإدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تبنّي المؤسسات لإدارة المعرفة لتسهيل إدخال التغييرات وعدم مقاومتها.

10. دراسة عوض (2021)، هدفت إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في إدارة الضرائب في فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان أداتها، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغيير في الثقافة والتقنية والاتصال والهيكل التنظيمي وأداء العاملين، وأوصت الدراسة بأهمية إحداث التغييرات الإيجابية لتحسين أداء العاملين، وتحديث الثقافة التنظيمية ووسائل الاتصال والاهتمام بالموارد البشرية.

11. دراسة يوسف (2022)، هدفت إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي في وزارة الاقتصاد في السودان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع أسلوب الإبداع الإداري، ومشاركة العاملين في عمليات التغيير، وتهيئة الظروف الملائمة والموارد المادية لدعم التغيير.

. تعقيب على الدراسات السابقة:

. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي واعتمادها الاستبيان أداة لجمع بياناتها ومعلوماتها

. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين تصوّر عن الإطار النظري، وتحديد المشكلة، واختيار المنهج، وتحديد عينة وأداة الدراسة، وكيفية تحليل البيانات، والأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد المراجع والدراسات المستخدمة.

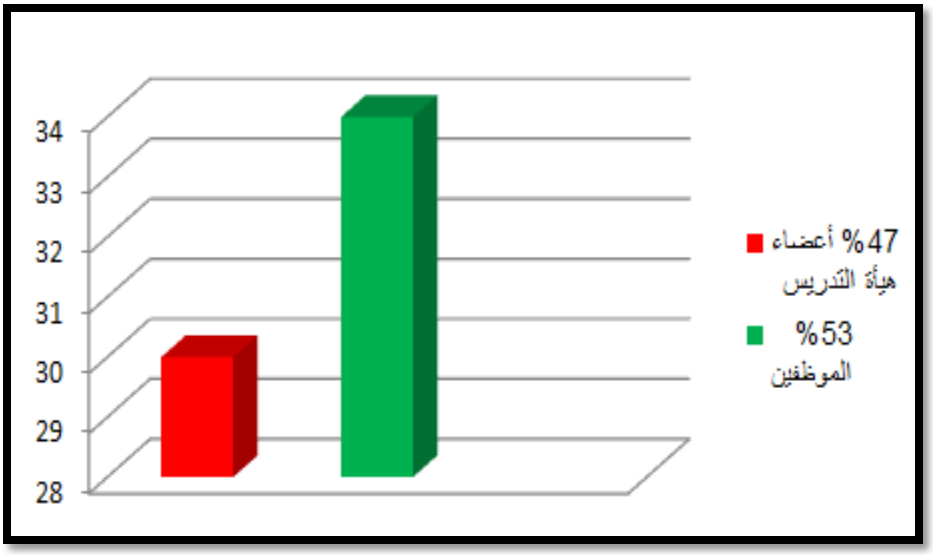
. تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة، إذ لم تتناوله أي من الدراسات السابقة حسب علم الباحث، كما أن هذه الدراسة ستغطي فجوة بحثية في هذا المجال، وستضاف نتائجها إلى حصيلة الدراسات السابقة التي يمكن الاستفادة منها.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبّر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات نظرية وتطبيقية (درويش، 2018، 118).

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيأة التدريس والموظفين في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا والبالغ عددهم (64) فرداً وفق إحصائية من المعهد العالي عن العام 2022، والشكل رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

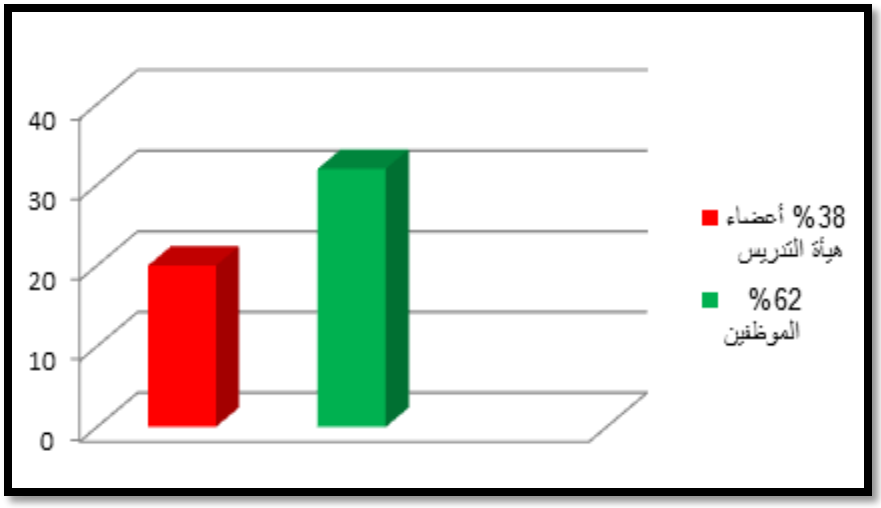
الشكل رقم (1): يوضح توزيع مجتمع الدراسة.



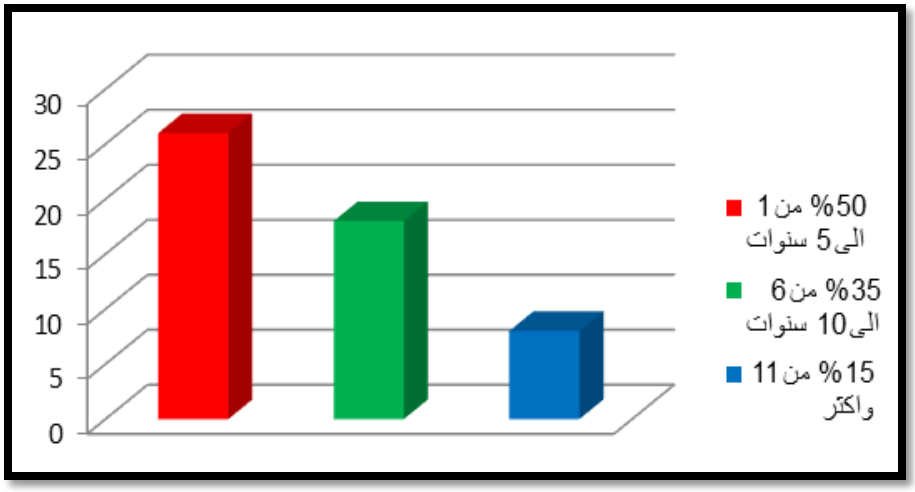
عينة الدراسة: نظراً للأهمية التي يحتلها موضوع أثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة، فقد وقع الاختيار على أعضاء هيأة التدريس والموظفين في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا مجالاً للدراسة، لما لذلك من دور في الحصول على بيانات ذات قيمة، وإبراز الصورة الحقيقية لأثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة، وبالاعتماد على قانون دي مورجان الإحصائي لحساب العينات (Krejcie &)

Morgan,1970, 610فقد تكونت عينة الدراسة من (54) فرداً من أعضاء هيأة التدريس والموظفين في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات، خلال العام 2022، وقد استرد الباحث (52) استمارة استبيان تمثل ما نسبته (81%) من مجتمع الدراسة، والشكلان رقما (2) و (3) يبينان توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة.

الشكل رقم (2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.



الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.



أداة الدراسة: بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، واستطلاع أراء المتخصصين، قام الباحث ببناء أداة الدراسة في صورتها الأولوية التي احتوت على (34) فقرة، تم توزيعها على (4) أبعاد.

صدق الأداة: يعني أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه (الجرجاوي، 2010، 105)، وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين هما:

أ. الصدق الظاهري: ذلك بعرض الأداة على عدد من المحكمين لإبداء الرأي والتأكد من صلاحية فقراتها، والقيام ببعض التعديلات من حيث وضوح اللغة والصياغة، وبناءً على ذلك تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل أخرى، ليصبح مجموع فقرات الاستبيان (32) فقرة موزعة على(4) أبعاد.

ب. صدق الاتساق الداخلي: ذلك بإيجاد معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد أظهرت نتائج التحليل أن كافة الفقرات تتمتع بمعامل ارتبط قوي، إذ تراوحت بين (0.599) و (0.842).

ثبات الأداة: الثبات هو دقة القياس (عودة، 1998، 345)، وقد تم حساب معامل ثبات الأداة بطريقتين هما:

أ. طريقة ألفا كرونباخ: لإيجاد معامل ثبات الاستبيان حسب المعادلة الآتية:

$$\alpha = (\frac{N}{N-1})(1 - \frac{\sum_{i=1}^{n} \sigma^2{}_{y_i}}{\sigma^2{}_x})$$

والجدول رقم (1): يبين معاملات ألفا كرونباخ لثبات الأداة.

Cronbach's Alpha	N of Items
0.920	**32**

ب. طريقة التجزئة النصفية: وفيها احتسبت درجتا النصفين الأول والثاني لكل بُعد من أبعاد الاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول المجال باستخدام معادلة بيرسون وبراون (أبو حطب، وصادق، 1980، 14).

7. تطبيق الأداة: تم تطبيق الأداة على عينة الدراسة التي بلغت في مجموعها (52) فرداً من أعضاء هيأة التدريس والموظفين في المعهد العالي للعلوم والتقنية في مدينة شحات في ليبيا، خلال العام 2022، ومن الصعوبات التي واجهتها الدراسة ضياع بعض الاستمارات وعدم الحصول منها على ما تضمنته من بيانات.

8. الإحصاء المستخدم: من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث الوسائل الإحصائية الآتية:

. قام الباحث باستخدام معاملات الارتباط لبيرسون، ومعادلة سبيرمان وبراون، ومعادلة ألفا كرونباخ لحساب صدق الأداة وثباتها.

. قام الباحث بحساب التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي في الإجابة عن السؤال الأول.

. لاختبار فرضيات الدراسة (الأولى، والثانية، والثالثة) قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

خامساً: عرض النتائج وتحليلها:

الإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما أبرز أبعاد إدارة التغيير المؤثرة في تحقيق الريادة؟ لتحقيق ذلك قام الباحث بحساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن النسبي لاستجابات العينة، إذ أن المتوسط الحسابي يعني اتفاق أفراد العينة حول قيمة وسطية، فهو رأي موحد يمكننا من خلاله صياغة نتيجة أو إجابة لمعرفة الرأي العام المتفق عليه من قبل أفراد العينة حول هذا السؤال، وقد تم التركيز على عرض النتائج وتفسيرها بطريقة واضحة قدر الإمكان، ذلك دون التقليل من أهمية الإحصاءات المستخدمة في البحث التربوي، كما استخدم الباحث قانون درجة الحدة (ياسين، ومحمد، 1996، 204)، لمعرفة أبرز أبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الريادة في الاستجابات، أي أنه كلما زاد الوسط المرجح عن (2) دل ذلك على الإيجابية في استجابة العينة، وكلما نقص عن ذلك دل على السلبية في الاستجابة، والجداول أرقام (2، 3، 4، 5) تبين النتائج.

الجدول رقم (2) التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة في البُعد الأول (التغيير في الموارد البشرية).

م	الفقرة	المجموع	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
1	وجود برامج تدريبية فعالة لتعزيز مهارات الأفراد والحد من مقاومة التغيير.	134	2.57	85.89	4
2	وجود مناخ من الثقة والاحترام بين الأفراد داخل المؤسسة.	123	2.36	78.84	6
3	العمل بروح الفريق لحل المشكلات وتحقيق التغييرات المطلوبة.	114	2.19	73.07	8
4	توافر حوافز مادية ومعنوية واجتماعية للأفراد للرفع من أدائهم وتحقيق التغييرات.	124	2.38	79.48	5
5	توضيح الهدف من التغيير للمعنيين به.	145	2.78	92.94	2
6	مشاركة الأفراد في تحديد أهداف المؤسسة.	115	2.21	73.71	7
7	وجود قيادات مؤهلة قادرة على إحداث التغيير.	147	2.82	94.23	1
8	تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وفقاً لمتطلبات إدارة التغيير.	137	2.63	87.82	3
	المجموع	1039	19.98	83.25	

يتبدّى من الجدول السابق أن متوسط الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة في بُعد التغيير في الموارد البشرية ككل بلغ (19.98)، والوزن النسبي للاستجابات بلغ (83.25)، وأن هناك فقرات تحصلت على تراتيب متقدمة في هذا البُعد، منها الفقرة رقم (7) التي تنص على "وجود قيادات مؤهلة قادرة على إحداث التغيير" فقد حظيت بالمرتبة الأولى، بوزن نسبي مقداره (94.23)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الفاعلة المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات والرؤى لإحداث التغيير، ويتفق ذلك مع دراسة بو طرفا، وثريا (2016)، التي أوصت بضرورة تبني مبادئ القيادة لما لها من أهمية في إنجاح إدارة التغيير.

ونالت الفقرة رقم (5) التي تنص على "توضيح الهدف من التغيير للمعنيين به" المرتبة الثانية في الاستجابات، بوزن نسبي بلغ (92.94)، ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على هذه الدرجة من الأهمية عند أفراد العينة لضرورة التحديد الواضح والدقيق للهدف أو مجموعة الأهداف التي يفترض في التغيير تحقيقها، إذ أن مراعاة تحديد الأهداف وتوضيحها يحول دون الاختلاف على تأويلها، ويضاعف حماس المعنيين من أجل تحقيقها، ويتفق ذلك مع دراسات كل من؛ دحلان (2012)، وجمعة (2019)، والعوامة (2020)، وعبود (2021)، التي أكدت جميعها على توضيح الهدف من التغيير لكافة المعنيين، ونشر ثقافته للتغلب على مقاومة الأفراد له.

وحظيت الفقرة رقم (3) التي تنص على "العمل بروح الفريق لحل المشكلات وتحقيق التغييرات المطلوبة" بالمرتبة الثامنة في ترتيب فقرات البُعد الأول، بوزن نسبي قدره (73.07)، ورغم أن الفقرة جاءت في المرتبة الثامنة في الاستجابات، إلا أنها بوزن نسبي جيد، ما يؤكد إيلاء عينة الدراسة العناية الكاملة لها وإن كانت بدرجة أقل نسبياً، وربما لإدراكهم أهمية العمل بروح الفريق والمشاركة الفعالة بين جميع الأطراف المعنية بالتغيير، مع ضرورة وجود نوع من التنسيق والتخطيط السليم حتى لا تضيع الجهود وتتبعثر.

وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة" في المرتبة السابعة، بوزن نسبي بلغ (73.71)، ورغم أن الفقرة جاءت في المرتبة السابعة، إلا أنها كانت بوزن نسبي جيد، ذلك لإدراك أفراد العينة أن التغيير لا يستقيم بغير مشاركة الأفراد والمعنيين به ومن حوله في وضع خططه، فالمشاركة في عملية التخطيط وتحديد الأهداف من جميع الأفراد أصحاب العلاقة بعملية التغيير تثير الحماسة وتدعم عمليات التنفيذ.

الجدول رقم (3) التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة في البُعد الثاني (التغيير في التقنية).

م	الفقرة	المجموع	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
1	تغيير التقنيات المستخدمة وتطويرها باستمرار.	147	2.82	94.23	1
2	وجود وعي بأهمية التجديد المستمر للتقنيات المستخدمة.	140	2.69	89.74	3
3	تنفيذ برامج تدريبية ترافق إدخال التقنيات الحديثة.	132	2.53	84.61	4
4	تشجيع الإدارة العليا للأفراد على استخدام النظم التقنية المختلفة.	113	2.17	72.43	8
5	مواكبة التقنيات المستخدمة لمتطلبات العمل.	124	2.38	79.48	5
6	توافر البنية التحتية الملائمة للتقنيات المستخدمة.	144	2.76	92.30	2
7	توافر عدد كاف من الأجهزة الإلكترونية وبرامج الحاسوب في المؤسسة.	116	2.23	74.35	7
8	وجود وحدة أو إدارة تختص بالبرامج التقنية ومعالجتها وتطويرها.	121	2.32	77.56	6
	المجموع	1037	19.94	83.09	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط درجة استجابة عينة الدراسة في بُعد التغيير في التقنية بلغ (19.94)، والوزن النسبي بلغ (83.09)، ويتضح أن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (1) التي تنص على "تغيير التقنيات المستخدمة وتطويرها باستمرار" إذ حظيت بالمرتبة الأولى في الاستجابات، بوزن نسبي مقداره (94.23)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة أن التغيير في التقنية ووسائل الاتصال غيّر جميع مناحي الحياة، ما يتطلب من المؤسسات متابعة التغيير في المعدات التقنية وأدوات الاتصال المختلفة وتدريب الأفراد على استخدامها، ويتفق ذلك مع دراسة عوض (2021)، التي أوصت بضرورة تحديث وسائل الاتصال والتقنية المستخدمة لتحسين الأداء.

وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على "توافر البنية التحتية الملائمة للتقنيات المستخدمة" في المرتبة الثانية في الاستجابات، بوزن نسبي بلغ (92.30)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية توافر البنية المادية والمعلوماتية والمؤسسية الداعمة لإدارة التغيير، ويتفق ذلك مع دراسات كل من؛ العنزي (2013)، والدرويش (2018)، ويوسف (2022)، التي بينت أهمية توفير الإمكانات المادية والفنية والتقنية، وتهيئة الظروف الملائمة والموارد المادية لدعم التغيير.

واندرجت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تشجيع الإدارات العليا للأفراد على استخدام النظم التقنية المختلفة" في المرتبة الثامنة في ترتيب فقرات البُعد الثاني، بوزن نسبي مقداره (72.43)، ورغم أن أفراد العينة يولون

أهمية لهذه الفقرة في عمليات التغيير في التقنية، إلا أنهم يرون إن العمل الإداري في الإدارات العليا لا يتلاءم مع التطور التقني السريع، ولا يتواءم معه، فقد فرضت التقنية على المؤسسات التطور السريع، بينما لا يزل العمل الإداري بطيئاً وبيروقراطياً.

وحلّت الفقرة رقم (7) التي تنص على "توافر عدد كاف من الأجهزة الإلكترونية وبرامج الحاسوب في المؤسسة" على المرتبة السابعة في الاستجابات، بوزن نسبي قدره (74.35)، فرغم أن أفراد العينة يولون أهمية لهذه الفقرة، إلا أنهم يعطون أهمية للكيف أكثر من الكم في التجهيزات.

الجدول رقم (4) التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة في البُعد الثالث (التغيير في الهيكل التنظيمي).

م	الفقرة	المجموع	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
1	توافر هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة للمساعدة في إنجاز المهام.	137	2.63	87.82	3
2	وجود هيكل تنظيمي يدعم عملية إدارة التغيير داخل المؤسسة.	148	2.84	94.87	1
3	إمكانية تغيير الهيكل التنظيمي حال استحداث أقسام أو وحدات جديدة.	122	2.34	78.20	5
4	تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل ومواكبة التطورات التقنية.	146	2.80	93.58	2
5	توزيع المهام وفقاً لمتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.	120	2.30	76.92	6
6	وجود وصف وظيفي دقيق للمسؤوليات والمهام.	133	2.55	85.25	4
7	التنبؤ بالمشكلات والصعوبات المتوقع حدوثها في الهيكل التنظيمي.	115	2.21	73.71	8
8	التقويم المستمر للهيكل التنظيمي في المؤسسة.	117	2.25	75.00	7
	المجموع	1038	19.96	83.17	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط استجابات عينة الدراسة في بُعد الهيكل التنظيمي بلغ (19.96)، وأن الوزن النسبي بلغ (83.17)، وأن هناك فقرات حظيت بأعلى ترتيب، منها الفقرة رقم (2) التي تنص على "وجود هيكل تنظيمي يدعم عملية إدارة التغيير داخل المؤسسة" فقد حظيت بالمرتبة الأولى في الاستجابات، بوزن نسبي مقداره (94.87)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية الهيكل التنظيمي في عمليات التغيير، وفي التأثير على أفكار الأفراد ومشاعرهم، وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم، ودفعهم نحو التميز والإبداع، ويتفق ذلك مع دراسة غيلاني (2017)، التي أوصت بضرورة تبنّي هيكل تنظيمي مرن لتسهيل عملية التغيير.

وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل ومواكبة التطورات التقنية" في المرتبة الثانية في استجابات عينة الدراسة في بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي، بوزن نسبي بلغ (93.58)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراكهم أن عدم تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو القصور فيه قد يشكل عائقاً أمام إدارة التغيير، ويتفق ذلك مع دراسة عبيد (2009)، ودراسة الدرويش (2018)، اللتين أكدتا على أهمية دعم التغييرات الهيكلية التي تتناسب مع إدارة التغيير.

وتحصلت الفقرة رقم (7) التي تنص على "التنبؤ بالمشكلات والصعوبات المتوقع حدوثها في الهيكل التنظيمي" على المرتبة الثامنة في ترتيب استجابات عينة الدراسة في البُعد الثالث، بوزن نسبي قدره (73.71)، ورغم أن الفقرة جاءت في المرتبة الثامنة في ترتيب استجابات العينة إلا أنها بوزن نسبي جيد، وهناك توافق بشأنها وإن كان بدرجة أقل نسبياً، ربما لاعتقادهم أن أي تنبؤات في إدارة التغيير هي تنبؤات صعبة وتقريبية.

واندرجت الفقرة رقم (8) التي تنص على "تقييم الهيكل التنظيمي في المؤسسة باستمرار" في المرتبة السابعة في الاستجابات، بوزن نسبي بلغ (75.00)، ورغم إن الفقرة جاءت في المرتبة السابعة، إلا أنها بوزن نسبي جيد جداً، وهذا يؤكد إيلاء العناية الكاملة لها وإن كانت بدرجة أقل نسبياً، ربما لإدراك أفراد العينة أهمية التقويم في تبيان النتائج ومعرفة السلبيات والايجابيات، فمن أسباب فشل التغيير عدم تقويمه بصورة صحيحة.

الجدول رقم (5) التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة في البُعد الرابع (تحقيق الريادة).

م	الفقرة	المجموع	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
1	توافر مناخ تنظيمي يدعم عملية التغيير ويعزز الإبداع.	139	2.67	89.10	3
2	القيام بتعديلات مستمرة على الإجراءات والخدمات بهدف تحسينها.	124	2.38	79.48	5
3	تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والحلول الاستثنائية.	141	2.71	90.38	2
4	وجود خطط للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها في المؤسسة	133	2.55	85.25	4
5	وجود ثقافة ريادية تشجع على التفكير المستقل.	148	2.84	94.87	1
6	الحرص على سرعة تنفيذ الابتكارات الجديدة.	111	2.13	71.15	8
7	التحلي بروح المجازفة وتحمل المخاطر بهدف التميّز.	117	2.25	75.00	7
8	رصد التغيرات في البيئة المحيطة ذات العلاقة بالمؤسسة.	123	2.36	78.84	6
	المجموع	1036	19.92	83.01	

يتبين من الجدول السابق أن متوسط استجابات عينة الدراسة في بُعد تحقيق الريادة بلغ (19.92)، والوزن النسبي بلغ (83.01)، وأن أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم (5) التي تنص على "وجود ثقافة ريادية تشجع على التفكير المستقل" فقد نالت المرتبة الأولى في استجابات عينة الدراسة، بوزن نسبي قدره (94.87)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراكهم أهمية وجود ثقافة تشجع السلوكيات الريادية كالمبادأة، والمخاطرة المحسوبة، وروح الطموح والانجاز، التي تحفز على تعلم مبادئ الريادة، وتروّج لحدوث تغييرات جذرية في المجتمع، ويتفق ذلك مع دراسة الحسينة، وآخرون (2014)، وكذلك دراسة يوسف (2022)، اللتين بينتا أهمية خلق مناخ تنظيمي يشجع على التميز والابتكار، ويدعم أسلوب الإبداع الإداري.

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على "تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والحلول الاستثنائية" في المرتبة الثانية في استجابات عينة الدراسة، بوزن نسبي بلغ (90.38)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراكهم أهمية وجود سياسة محفزة، تشجع المبادرات الفردية، وتدفع بها، وتعزز الحاجة للانجاز والتفوق، وتنمي روح الإبداع من أجل تحقيق الريادة، ويتفق ذلك مع دراسات كل من؛ العمري (2017)، والدرويش (2018)، والعوامة (2020)، التي أكدت جميعها على تشجيع الأفكار الجديدة ودعم الأداء المتميز.

واندرجت الفقرة رقم (6) التي تنص على "الحرص على تنفيذ الأفكار الجديدة" في المرتبة الثامنة في استجابات عينة الدراسة في بُعد تحقيق الريادة، بوزن نسبي مقداره (71.15)، ورغم أن الفقرة جاءت في المرتبة الثامنة، إلا أنها بوزن نسبي جيد، ويعزو الباحث ذلك لاعتقاد أفراد العينة أن السرعة في التنفيذ قد تكون مصدراً لعدم الرغبة في التغيير وأحياناً قد تكون سبباً في مقاومته.

وجاءت الفقرة رقم (7) التي تنص على "التحلي بروح المجازفة وتحمل المخاطر بهدف التميز" في المرتبة السابعة في الاستجابات، بوزن نسبي قدره (75.00)، ويتبين أن هناك توافق حول أهمية هذه الفقرة، وإن كان بدرجة أقل نسبياً، ويعود ذلك إلى إدراكهم أن الأعمال الريادية يجب أن تكون مربحة وتتضمن المخاطرة، وسباقة إلى استثمار الموارد المتاحة، غير أن المخاطرة عادةً ما تتضمن اتخاذ قرارات في مواقف معينة وقد تكون قفزة في المجهول.

ولإجمالي النتائج قام الباحث بحساب التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ككل في أبعاد إدارة التغيير وأثرها في تحقيق الريادة ، والجدول رقم (6) يبين النتائج.

الجدول رقم (6): التكرارات والوسط المرجح والوزن النسبي لاستجابات العينة في جميع الأبعاد.

البُعد	عدد الفقرات	المجموع	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
التغيير في الموارد البشرية	8	1039	19.98	83.25	1
التغيير في التقنية	8	1037	19.94	83.09	3
التغيير في الهيكل التنظيمي	8	1038	19.96	83.17	2
تحقيق الريادة	8	1036	19.92	83.01	4
المجموع	32	4150	79.50	82.81	

يتبدى من الجدول السابق حظوة جميع الأبعاد بنسب مرتفعة ومتقاربة جداً في استجابات عينة الدراسة، كما تبين تحصّل بُعد التغيير في الموارد البشرية على المرتبة الأولى في الاستجابات بوزن نسبي قدره (83.25)، وتحصل بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي على المرتبة الثانية، بوزن نسبي مقداره (83.17)، ونال بُعد التغيير في التقنية المرتبة الثالثة في الاستجابات، بوزن نسبي بلغ (83.09)، وجاء بُعد تحقيق الريادة في المرتبة الرابعة، بوزن نسبي قدره (83.01)، وأن الدرجة الكلية لأثر أبعاد إدارة التغيير في تحقيق الريادة بلغت (82.01)، ما يشير إلى رغبة عينة الدراسة في التغيير والتطوير المستمر في الموارد البشرية، والأساليب التقنية المستخدمة، وفي الهياكل والآليات، والتعامل مع مشكلات عصر التراكم المعرفي والعولمة، فإن وضعت المؤسسات نفسها في الشكل التقليدي، وبنفس المعطيات والمدخلات فإن فرصها في التميز والريادة تكون ضئيلة.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لبُعد التغيير في الموارد البشرية في تحقيق الريادة" وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (بُعد التغيير في الموارد البشرية)، والمتغير التابع (تحقيق الريادة)، والجدول رقم (7) يبين قيمة معامل الارتباط.

الجدول رقم (7): أثر بُعد التغيير في الموارد البشرية في تحقيق الريادة.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المعنوية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الموارد البشرية في تحقيق الريادة	0.789	0.000	دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.789)، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين التغيير في الموارد البشرية وتحقيق الريادة في المؤسسة، أي أنه كلما تطورت إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تحققت الريادة بنسبة أكبر.

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لبُعد التغيير في التقنية في تحقيق الريادة" وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (بُعد التغيير في التقنية)، والمتغير التابع (تحقيق الريادة)، والجدول رقم (8) يبين قيمة معامل الارتباط.

الجدول رقم (8): أثر بُعد التغيير في التقنية في تحقيق الريادة.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المعنوية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغيير في التقنية في تحقيق الريادة	0.485	0.001	دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.485)، وهذا يعني وجود علاقة طردية متوسطة بين بُعد التغيير في التقنية وتحقيق الريادة في المؤسسة، أي كلما زاد الاهتمام بالتقنية المتطورة والتدريب على استخدامها زادت نسبة تحقيق الريادة في المؤسسة.

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الريادة" وللتحقق من هذه الفرضية استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي)، والمتغير التابع (تحقيق الريادة)، والجدول رقم (9) يبين قيمة معامل الارتباط.

الجدول رقم (9): أثر بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الريادة.

الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المعنوية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في تحقيق الريادة	0.755	0.000	دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.755)، وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي وتحقيق الريادة، فكلما زاد التغيير في الهيكل التنظيمي زادت نسبة فرص تحقيق الريادة في المؤسسة.

ملخص النتائج:

. أظهرت نتائج الدراسة تحصّل جميع الأبعاد في استجابات عينة الدراسة لأثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة على نسب مرتفعة ومتقاربة.

. الدرجة الكلية لأثر إدارة التغيير في تحقيق الريادة نالت وزناً نسبياً بلغ (82.81).

. تحصّل بُعد التغيير في الموارد البشرية على المرتبة الأولى في الاستجابات، بوزن نسبي مقداره (83.25)، وتبين أن وجود قيادات مؤهلة قادرة على إحداث التغيير، وأهمية توضيح الهدف من التغيير للمعنيين به من أهم الفقرات في هذا البُعد.

. جاء بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية في الاستجابات، بوزن نسبي قدره (83.17)، وتبين أن وجود هيكل تنظيمي يدعم عملية إدارة التغيير داخل المؤسسة، وضرورة تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات العمل ومواكبة التغيرات التقنية من أبرز فقرات هذا البُعد.

. نال بُعد التغيير في التقنية المرتبة الثالثة في استجابات عينة الدراسة، بوزن نسبي بلغ (98.09)، وأوضح أن تغيير التقنيات المستخدمة وتطويرها باستمرار، وتوافر البنية التحتية الملائمة للتقنيات المستخدمة من أهم الفقرات.

. اندرج بُعد تحقيق الريادة في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (83.01)، وتبين أن وجود ثقافة ريادية تشجع على التفكير المستقل، وتحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة والحلول الاستثنائية من أهم فقرات هذا البُعد.

. بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين بُعد التغيير في الموارد البشرية وتحقيق الريادة في المؤسسة بلغت قيمتها (0.789).

. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين بُعد التغيير في التقنية وتحقيق الريادة في المؤسسة بلغت قيمتها ((0.485).

. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي وتحقيق الريادة في المؤسسة بلغت قيمتها (0.755).

التوصيات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

. ضرورة توضيح الهدف من التغيير للمعنيين به، وتبنّي المؤسسة رؤية واضحة تستخدم فيها كافة الوسائل لضمان وصول الأفكار إلى جميع المعنيين بعملية التغيير.

. توافر قيادات فعالة قادرة على إدارة التغيير وإنجاحه وتذليل الصعوبات أمامه.

. إجراء تقييمات مستمرة لواقع التقنيات المستخدمة في المؤسسة، وتحديد مدى ملاءمتها لعمليات التغيير، ومواكبتها للتطورات الحديثة المتسارعة.

. تطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير المستلزمات التقنية والمعدات بما يتناسب مع التطور المؤسساتي، وتنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية.

. ضرورة تبني المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد على عمليات التغيير والتطوير بشكل يتناسب مع متطلبات العمل والتطورات التقنية.

. تشجيع الأفراد على طرح الأفكار الإبداعية والمبادرات الخلاقة والأخذ بها، ومكافأة أصحابها وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لضمان إقبالهم على التغيير.

. نشر ثقافة التغيير في المؤسسة، وتعريف الأفراد بأهميتها.

. بناء ثقافة ريادية تسهم في حث الأفراد على بذل الجهود لتحقيق مزيد من الإبداع والابتكار.

المقترحات: سعياً لإثراء الميدان التربوي بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

. دراسات عن إستراتيجيات التغيير وأثرها على الإبداع التنظيمي.

. دراسات عن أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير.

. دراسات عن أثر إدارة التغيير في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية.

. دراسات في هذا المجال تتناول متغيرات أخرى.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

. أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال (1980). **علم النفس التربوي**. ط2. مصر: مكتبة الآنجلو المصرية.

. أبو علام، رجاء محمود (2001). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. مصر: مكتبة الآنجلو المصرية.

. إدريس، ثابت (2001). **المدخل الحديث في الإدارة العامة**. مصر: الدار الجامعة.

. البلبيسي، محمد بشير (2002). **الأساليب القيادية وإدارة التغيير**. دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.

. الجابري، بشير (1994). **القيادة والتغيير**. جدة: دار الحافظ للنشر والتوزيع.

. الجرجاوي، زياد (2010). **القواعد المنهجية لبناء الاستبيان**. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

. جمعة، سيد هارون (2019). إستراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامع عين شمس. **المجلد (49). العدد (4)**. ص ص 566– 597.

. الحسينة، سليم، والجزائرلي، معاذ، ومنصور، هديل (2014). واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيأة التعليمية. دراسة ميدانية على جامعة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. **المجلد (36). العدد (6)**. ص ص 280– 295.

. حورية، غيلاني (2017). **أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير**. دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الأسمنت بتقرب. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة قصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.

. الخدراوي، حامد كريم (2013). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري. دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. **إصدار (9). العدد (87)**. ص 85.

. الخضيري، محسن (2003). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز للمشروعات. سوريا: دار الرضا للنشر.

. دحلان، خالد شاكر (2012). **أثر التغيير على مستوى رضا العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة**. دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.

. الدرويش، أنعام (2018). **إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء الاتجاهات الحديثة**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق.

. درويش، محمود أحمد (2018). **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر.

. سليمان، قيس أحمد (2013)، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. **المجلد (19). العدد (72)**. ص 97.

. السعد، مسلم، والغالبي، طاهر (1999). **السياسات الإدارية، المفهوم والصياغة**. ط1. العراق: دار الكتب للطباعة.

. سلمى، سيد أحمد (2008). **تقويم فعالية إستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير بالتطبيق على بعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم. السودان.

. الصرن، رعد (2002). **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون**. دمشق: دار الرضا للنشر.

. عاطف، عبد الرحيم (د. ت). **الهيكل التنظيمي للمؤسسة**. ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

. عبيد، عوني فتحي (2009). **واقع إدارة التغير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية**. دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.

. عبود، ضريف (2021). **أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة**. دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز أم البواقي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التفسير. جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.

. العطيات، محمد بن يوسف (2006). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**. ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

. عليان، يحي مصطفى (2015). **إدارة التغيير**. الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع.

. عليوة، السيد (2005). **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**. ط1. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

. العمري، محمد بن سعيد (2017). أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي. دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي. المجلة العربية للإدارة. **مج (37)**. **العدد (4)**. ص ص 113- 138.

. العميان، محمود (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. ط3. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

. العنزي، مبارك ضامن (2004). **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**. دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

. العنزي، يوسف صالح (2013). **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.

. العوامة، عمر شعبان (2020). القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي. دراسة تطبيقية على مستشفى مدينة الزاوية في ليبيا. مجلة كلية الآداب. **العدد (29)**. ص ص 452- 463.

. عوض، نور عوض (2021). **أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الدوائر الضريبية في فلسطين**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

. عودة، أحمد (1998).**القياس والتقويم في العملية التدريسية**. ط2. الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.

. كنانة، خيري، وآغا، أحمد (2012). عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة الموصل. العراق. **العدد (11)**. ص 106.

. مؤتمن، منى (2003). **إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير**. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

. النجار، فائز جمعة، والعلي، عبد الستار (2010). **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**. ط2. الأردن: دار الحامد للطباعة.

. الهادي، شرف (2012). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي. **العدد (11)**. ص 295.

. ياسين، وديع، ومحمد، حسن عبد(1996). **التطبيقات الإحصائية في بحوث التربية الرياضية**. العراق: دار الكتب للطباعة والنشر.

. يوسف، محمد أحمد (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات. دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار في ولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. **المجلد (6)**. **العدد (10)**. ص ص 45- 53.

المراجع الأجنبية:

. Cisco, A. (2004).**Change Management; Best Practices White Paper**. P.P; 1-B.A valiable. File;ll A;\ Cisco Change Management Best Practices white Paper. Mht.

. Hitt, Charles, & Jonse, G.R (2008).Strategic Management Theory an in Integrated Approach. Houghton. Mifflin. Co.

. Ireland, R.D,Hitt, M.A, simron, D.G (2003**). A model of Strategic Entrepreneurship; The Construct its Dimensions**.Journal of Management 29 (6). 663- 986.
- Krejcie. R & Morgan.D.(1970), Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Management**. 30. 607- 610.
. Kuratko, Donald. Audretsch, David (2009**). Strategic Entrepreneurship. Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. Entrepreneurship Theory and Practice**. 17.
. Song, X. (2009).**Why Do Change management Strategies Fai**l. Illustrations With Case Studies, Journal of Cambridge Studies.

Impact of Change Management in Achieving Pioneering Entrepreneurship

An Applied at Higher Institute of Science and Technology- Cyrene- Libya

BY: Abdulqadir Salih Eisay

College of Engineering Technologies- AL- MAKTER- Libya

Abstract:

The aim of this study was to reveal the impact of change management in achieving pioneering entrepreneurship at higher institute of science and technology at Cyrene- Libya. A descriptive survey strategy was used in the study. Respondents included (52) individuals. Data were collected and verified using a questionnaire through which (4) scopes and (32) items, were covered. The study showed that all scopes were very sensitive to the variable sample responses. The results exhibited that there were positive effect and strong relationship between change in human resources, technology, organizational hierarchy and achieving pioneering entrepreneurship. It was highly recommended that the clarifying change to targeted people, was a must, also, spreading a culture of change pioneering entrepreneurship and adopting organizational structure, were another recommendations.

Keywords: Impact, Management, Change, Entrepreneurship.