**ادارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الاداريين القائمين على التغيير**

**لارا جرادات نيبال عيايدة رنين حلاحلة المشرف:أ. أمجد النتشة**

**جامعة بوليتكنك فبسطين ، كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات ، ص ب 198 ، الرمز البريدي 00972 ، الخليل ، فلسطين**

[Jaradatlara133@yahoo,nebal.flower90@yahoo](mailto:Jaradatlara133@yahoo,nebal.flower90@yahoo)

[anatsheh@ppu.edu](mailto:anatsheh@ppu.edu)

**ملخص الدراسة:**

ركزت هذه الدراسة على تشخيص ادارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين من وجهة نظر الاداريين القائمين على التغيير والتعرف على العناصر الاساسية للتغيير ومراحله في جامعة بوليتكنيك فلسطين باستخدام نموذج (Johnson & scholes ) .

اعتمد فريق البحث المنهج الوصفي لإجراء هذه الدراسة, واستخدام أداتين للدراسة وهما الاستبانة والمقابلات الشخصية(التوضيحية), وتم توزيع الاستبانة على اعضاء الادارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين الذين هم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (20), مع اجراء مقابلات توضيحية خلال الاجابة على الاستبانة, و قد تم تحليلها, ومعالجتها احصائياً .

و قد توصل فريق البحث الى مجموعة من الاستنتاجات بعد تحليل البيانات اهمها هناك تشخيص لبعض عناصر التغيير من وجهة نظر الإداريين القائمين على التغيير وهناك تشخيص غير تام لبعض العناصر, هنالك اعتمادية اكبر في عملية التغيير على الإدارة العليا , تقل درجة الاعتمادية على الطبقات الوسطى والأطراف الخارجية , هنالك عدم دراية لدى بعض القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمدى اشراك عناصر خارجية في التغيير و هناك تفضيل لثلاث أساليب في التغيير الأسلوب التعليمي ,الأسلوب التعاوني, وأسلوب المشاركة .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان اهمها توصية فريق البحث بضرورة تشخيص للثقافة في جامعة بوليتكنيك فلسطين , ضرورة توحيد الرؤى حول فهم الواقع ونوع الاساليب المطلوبة لطبيعة الأدوار والمستويات المنتهجة والبرنامج المتبع في التغيير و ضرورة مراعاة نوع الأسلوب وبرنامج التغيير ومستوى التغيير مع العوامل الظرفية في المؤسسة.

**الكلمات الجوهرية:**

جامعة بوليتكنيك فلسطين, ادارة البوليتكنيك, ادارة التغيير, وكلاء التغيير.

**مقدمة الدراسة:**

تتميز بيئة العمل من حولنا بالتقلب وعدم الاستقرار ومواكبة هذه التغييرات من قبل المؤسسات هي من الركائز المهمة في حياة المؤسسة, وبالتالي تعد عملية التغيير في المؤسسات واحدة من أهم العمليات الإدارية التي تعتبر جزء من الخطة الإستراتيجية ؛ فالمؤسسات تشهد بين الحين والآخر بعض التغيرات الإدارية، والتي يكون لها تأثيرات واضحة على المؤسسة، وتتعدد أنواع التغيير الذي يطرأ على المؤسسات، باختلاف حجمها، ونشاطاتها، وكيفية العمل بها.

واهتمام الكثير من العلماء بعلم التغيير إذا دل على شيء فانه يدل على أهمية هذا العلم حيث اهتم به العديد من العلماء الذين قاموا بدراسة التغيير وكيفية التغيير والعناصر التي تشملها عملية التغيير, وذلك لان الحاجة للتغيير داخل المنظمات أصبح أمراً لا مفر منه في بيئة تتسم بالتحديات والتقلبات المستمرة , حيث أن سرعة وتيرة الحياة وتقلباتها فرضت التغيير ولا تسمح بالخمول و الاستقرار, وبالتالي يجب استثمار العقول المبدعة وخلق بيئة تفكير تتميز بالتغيير وتقبل ما هو جديد والنظر للمستقبل البعيد, و ممارسة التغيير تتطلب قيادة ذات مؤهلات جيدة تمكنها من السيطرة على المشكلات ووضع الخطط و الاستراتيجيات الضرورية و الاستفادة من تجارب الآخرين , ولا يمكن تحقيق أهداف التغيير إلا بالوعي التام لأهمية التغيير و النتائج التي من شأنها تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى ما هو أفضل لبقائها و استمراريتها .

ويلعب التعليم الجامعي دورًا كبيرًا في تلبية حاجات المجتمع القائمة والمنتظرة، ولم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، بل أصبحت الجامعة مؤسسة فاعلة في تجديد وتحديث المعرفة فضلاً عن خدمة المجتمع وتطويره. ولهذا تعد الجامعات من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع من المجتمعات، فتشعبت وظائفها وتعددت أهدافه ، فبعد ان كان دورها محصورًا في نقل المعرفة والتراث أصبح الآن يهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطه، وإعداد الباحثين، بالإضافة إلى اكتشاف المعرفة والمشاركة في صنع القرارات، وخدمة فلسفة البلد التربوية وتنمية التعاون الدولي، وتنمية شخصية الطلبة وخدمة المجتمع (البشايرة وآخرون،2005)

والمؤسسات التعليمية تشهد نمو كبير وبالتالي فإن هذه المؤسسات مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي تتواجد فيها, من خلال استخدامها للتقنيات الحديثة المناسبة لوضعها الإداري والاقتصادي والسياسي, وبما أن المؤسسات تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تتميز بكثرة و سرعة التغييرات فان الحل الوحيد الذي يضمن لها الاستمرارية والقدرة على تحقيق الأهداف هو مواكبتها لهذه التغييرات بالطرق المناسبة لها .

" ولمّا كانت الادارة هي عملية إبداع و تغيير كونها عملية اجتماعية باختيار أفضل واستخدام أمثل للموارد، فقد أصبح من واجب المديرين مواكبة هذا التقدم و التجديد و إحداث التغيير الذي يتطلبه العصر بصورة علمية مدروسة. لأننا لو نظرنا الى مؤسساتنا و ادارتها نظرة موضوعية لوجدنا أنها لا تزال تعيش بأفكار و أساليب لا تتماشى مع متطلبات العصر الحالي و معطياته. وهو ما يفرض على مؤسساتنا تأهيل و تدريب المديرين للقيام بالتغيير بطريقة فعالة سواء كان بشكل كلي أو جزئي. الا أن ما يلاحظ هو فشل غالبية هذه المؤسّسات في إحداث التغيير الفعال لغياب الأسس و المبادئ " (سعيد,1995)

**أهداف الدراسة :**

1. توصيف ما يحدث في جامعة بوليتكنيك فلسطين من منظور علمي لكي يتم مناقشته و تعميمه وفق اسس علمية متينة .
2. تشخيص حالة جامعة بوليتكنيك فلسطين من حيث مدى توافر العناصر الرئيسية لإدارة التغيير .
3. تقديم بعض التوصيات بغرض تكامل العناصر الرئيسية اللازمة لإدارة التغيير حال عدم وجودها .
4. تحقيق رغبة لدينا في دراسة هذا الموضوع (إثراء المعلومات لدينا في جانب إدارة التغيير) .
5. الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة .

**مشكلة الدراسة :**

* + يعتبر موضوع إدارة التغيير من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة نظراً للتطورات الكبيرة والسريعة والمتغيرة التي تحدث في البيئة المحيطة الأمر الذي يجعل التعامل معها أمراً ضرورياَ في منظمات الأعمال.
  + وعلى المؤسسات أن تضع خطط إستراتيجية للتعامل مع هذه التطورات السريعة والمتغيرة , فالتغيير أمراً حتمياً مترتب على أي خطة إستراتيجية .
  + **و إدارة التغيير هي إدارة للفكر والجوهر وإدارة للمضمون الوظيفي والعقلي الذي يقود نحو اتجاهات معينه بذاتها, وتحمل أبعاد وظيفة جديدة ذات طابع بنائي وذات انطلاقه تحرريه تبقى وتؤكد على حرية الإنسان الدكتور(محسن احمد الخضيري,2003) .**
  + **التغيير قضيه تتم وتخضع لمنظومة وجوديه مستمرة تستمد استمرارها من استمرار الحياة ومن هنا نجد أن التغيير ملازم للحياة يبقى لكل موجود نشاطه وحيويته (محسن احمد الخضيري,2003) .**
  + والتغيير مطلوب للمنظمات الحكومية والعامة والخاصة ، ومطلوب سواء في سلوكيات الناس هياكل التنظيم او نظم الاداء والتكنولوجيا والتغيير مطلوب للتكيف مع البيئة المحيطة (مصطفى، 2000 ) .
  + و جامعة بوليتكنيك فلسطين من المؤسسات التعليمية العريقة وقد وضعت خطة استراتيجية لتواكب بها التغييرات ونعني بها الخطة الاستراتيجية المحددة من 2010 لغاية 2014 وبما ان ادارة التغيير جزء من
  + تطبيق الخطة الاستراتيجية أي مرحلة التحول (Transition) كما يسميها
* Johnson& Scholes& Whittigton)) لذلك فأنه من الضروري الوقوف على مدى توافر العناصر الرئيسية لإدارة التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين .

ومن الجدير ذكره انه تم اجراء مقابلة مع رئيس دائرة التخطيط والتطوير د. سهيل سلطان تم سؤاله عن وجود خطة استراتيجية في جامعة بوليتكنيك فلسطين وهل يوجد هناك ادارة تغيير؟ وقد تبين لفريق البحث من خلال اجابته انه لا يوجد ادارة تغيير متكاملة في جامعة بوليتكنيك فلسطين وأن ادارة التغيير عبارة عن (Reaction action) لذلك لجأ فريق البحث الى الوقوف على مدى توفر عناصر ادارة التغيير لا على تقييمها(المقابلة كانت بتاريخ 25-10-2012,يوم الأربعاء الساعة 12:15( .

**أهمية الدراسة :**

1. جامعة بوليتكنيك فلسطين: تساعد على الانتقال السلس و العلمي في تطبيق خطتها الاستراتيجية.
2. الجامعات الاخرى: تقدم نموذج لألية عمل علمية يمكن السير بحسبها .
3. الطلاب: تقدم نموذجاً واقعياً للنظريات العلمية الموضوعة في هذا الشأن .
4. المجتمع: يسهم في رقي المجتمع كون جامعة بوليتكنيك فلسطين حاضنة للمجتمع .

**محددات الدراسة:**

1. سعى فريق البحث أن تكون اداة الدراسة المجموعات البؤرية (Focusing Group) بدلاً من الاستبيان كون مجتمع الدراسة صغير, لكن من خلال الزيارات المتكررة لإدارة جامعة بوليتكنيك فلسطين تبين صعوبة جمع مجتمع الدراسة في ان واحد بسبب انشغالهم, و بالتالي لجأ فريق البحث الى استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مع المقابلات الشخصية (التوضيحية) خلال الاجابة على اسئلة الاستبانة.
2. قدم فريق البحث لعمادة البحث العلمي في جامعة بوليتكنيك فلسطين طلباً لدعم المشاريع المميزة وبالفعل حصل فريق البحث على هذه المنحة حيث كان مخطط أن شراء هدايا رمزية تقديرية للإداريين في جامعة بوليتكنيك فلسطين عند التوجه اليهم للإجابة على الاستبانة, ولكن كانت اجراءات الموافقة للحصول على التمويل طويلة, وتمت الموافقة عليها في نهاية الفصل وبالتالي لم يتوفق فريق البحث في عمل ما كان مخطط له .

**منهج الدراسة:**

استخدم فريق البحث المنهج الوصفي(Descriptive) لإجراء هذه الدراسة, والذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً كما أنه يهدف للوصول الى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره, وتحديد خصائصه ووصف طبيعته وذلك لملائمة هذا الأسلوب لطبيعة مشكلة الدراسة(عبيدات واخرون, 2005)

**مجتمع الدراسة :**

يتكون مجتمع الدراسة من الاداريين القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين والبالغ عددهم(20) ممثلين برئيس الجامعة, النواب, العمداء, ورؤساء الأقسام , وتم اعتماد المسح الشامل .

**أداة الدراسة:**

اعتمد فريق البحث على الاستبانة في جمع البيانات, وذلك لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها وتوفير الوقت; كما واعتمد الفريق على المقابلات الشخصية مع الأفراد المستهدفين; لتوضيح بعض الامور في الاستبانة منعا لحدوث أي لبس في فهم بنودها .

**صدق الأداة:**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بمناقشتها مع المشرف الاستاذ أمجد النتشة أولاً, ومن ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين, والذين أبدوا عدداً من الملاحظات التي أُخذت بعين الاعتبار عند اخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي, كما أن أسئلة الاستبانة قادرة على الاجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها .

**اجراءات الدراسة :**

بعد الانتهاء من اعداد الاستبانة والتأكد من صدقها وقياس ثباتها, قام فريق البحث بأخذ مواعيد من الأفراد المستهدفين, حيث تم اجراءات مقابلات بسيطة مع كل فرد على حدا خلال الاجابة على أسئلة الاستبانة, وبعدها قام فريق البحث بالتحليل الاحصائي والتوصل الى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة .

**المعالجة الاحصائية :**

تمت المعالجة الاحصائية بتفريغ نتائج الاستبانات وحساب الوسط الحسابي , النسب المئوية, الانحراف المعياري, المنوال, ودرجة الموافقة ,وقد تم ذلك بإعطاء الاجابات اللفظية أرقاماً معينة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الاجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات**

|  |  |
| --- | --- |
| الاجابة | الرقم "الدرجة" |
| موافق بشدة | 5 |
| موافق | 4 |
| محايد | 3 |
| غير موافق | 2 |
| غير موافق بشدة | 1 |

وتم استخدام المقياس الموضح بالجدول التالي لتحديد درجة الاتجاه وفق المتوسط :

**مفاتيح المتوسطات الحسابية**

|  |  |
| --- | --- |
| مفاتيح المتوسطات الحسابية بالدرجات الخماسية | |
| المتوسط | درجة الاتجاه |
| 2.49 – 1 | منخفض |
| 3.49 – 2.50 | متوسط |
| 5 – 3.50 | مرتفعة |

**النتائج:**

* هناك تشخيص لبعض عناصر التغيير من وجهة نظر الإداريين القائمين على التغيير فيما يتعلق بعملية تحديد الجوانب التي تحتاج الى التغيير , الوقوف على الخبرات التي يمتلكها وكلاء التغيير, دراسة الموارد المتاحة في احداث التغيير , عملية تحديد جوانب لا تحتاج الى عملية التغيير وعملية تحديد القدرات المتوفرة لدى جامعة بوليتكنيك , إلا ان هناك تشخيص غير تام لبعض العناصر ومنها عملية دراسة الثقافة الموجودة في المؤسسة من أجل ادراك نوع التغيير المطلوب ,عملية التحقق من مقدار القوة التي يمتلكها القائمون على التغيير , عملية البحث لإيجاد هذه القوة في حال عدم وجودها, عملية الوقوف على العناصر المانعة والدافعة التي تؤثر على عملية التغيير وعملية الوقوف على جاهزية العاملين في جامعة بوليتكنيك فلسطين .
* هنالك اعتمادية اكبر في عملية التغيير على الإدارة العليا وتقل درجة الاعتمادية على الطبقات الوسطى والأطراف الخارجية.
* هنالك عدم علم لدى بعض القائمين على التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين بمدى اشراك عناصر خارجية في التغيير.
* هناك تفضيل لثلاث أساليب في التغيير أولا: الأسلوب التعليمي وثانيا: الأسلوب التعاوني وثالثا: أسلوب المشاركة.
* هنالك تركيز على مستويات التوجهات مع العلم بأن نوع التغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين هو التغيير(الجزئي بطيء) وهذا لا يقتضي هذا المستوى من التغيير .
* لا يوجد اتفاق على وجود نوع محدد في التغيير وأيضا لا يوجد رابط وثيق بين الوضع(تشخيص الواقع) وبين البرنامج المتبع للتغيير في جامعة بوليتكنيك فلسطين.

**التوصيات:**

1. ضرورة التشخيص للعنصر الثقافي في جامعة بوليتكنيك فلسطين ، وينصح باستخدام (Cultural Web) كأحد الادوات التشخيصية للعنصر الثقافي .
2. ضرورة توحيد الرؤى حول فهم الواقع ونوع الاساليب المطلوبة لطبيعة الأدوار والمستويات المنتهجة والبرنامج المتبع في التغيير (communication ).
3. ضرورة إيكال دور اكبر للإدارة الوسطى في إدارة عملية التغيير .
4. ضرورة مراعاة نوع الأسلوب وبرنامج التغيير ومستوى التغيير مع العوامل الظرفية في المؤسسة.
5. ضرورة عمل تحليل وفهم للأفكار السائدة لدى العاملين والأكاديميين في جامعة بوليتكنيك فلسطين كمقتضى من مقتضيات التغيير على مستوى التوجهات .
6. عقد ورشات عمل و لقاءات حول التعريف بالدلالات الرمزية وكيفية استخدامها في عملية التغيير.
7. العمل على تهيئة العاملين لتقبل التغيير قبل الشروع بالتنفيذ .
8. البحث عن مصادر القوة كإسناد التغيير لاحد أطراف القوة الموجودة في جامعة بوليتكنيك فلسطين أو اقناع أصحاب القوة للتغيير حتى تتوفر القوة اللازمة .
9. من خلال دراسة الثقافة اذا تبين وجود خلل في الثقافة ينصح باستخدام برنامج التغيير التطوري(evolution), وفي حال عدم وجود خلل في الثقافة بالإمكان التوجه الى برنامج التغيير الجزئي(adaptation) .

**الشكر والتقدير :**

نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر:

الادارة العليا في جامعة بوليتكنيك فلسطين، أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بوليتكنيك فلسطين،والمشرف الاستاذ أمجد النتشة .

**المراجع العربية:**

**القران الكريم .**

الأيوبي, موسى زكي (1986) **.الإبداع العربي وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية,** عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

بالدريدج , وآخرون. ( 1981 ) صنع السياسات والقيادة الفعّالة:**دراسة عن الإدارة الجامعية في**

**الولايات المتحدة،** المجلة العربية للإدارة**،** مجلة( 5)، العددان(2,1), ص.ص: 141-120.

بخاري، سلطان سعيد مقصود. ( 1994 ) **أهم المشكلات التي تواجه الأقسام الأكاديمية في كل**

**من جامعة أم القرى، وجامعة عبد العزيز,** مجلة البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية،عدد(31), ص.ص:30-5 .

البشايرة، زيد علي والرواضية، صالح محمد والسلطاني، عبد الحسين شاكر .( 2005 ).**مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بأساليب التدريس الجامعي ومدى استخدامهم لها فعلياً والسبل المقترحة لتطويرها**، مجلة دراسات العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي, الجامعة الأردنية, الأردن, مجلة(32), عدد(1),ص.ص: 30-15 .

الحسن, ربحي(1980). **التخطيط للتغيير** : مدخل لتنمية الإدارة, مجلة الإدارة العامة,ص ص149-153.

الخضيري, محسن أحمد(2003).**إدارة التغيير:** **مدخل اقتصادي للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر** **لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات**, دمشق: دار الرضا للنشر.

خليل ، خليل أحمد خضر (2003). **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ، نابلس ,فلسطين.

الرقب, حماد محمود (2008). **واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**, الجامعة الإسلامية, غزة.

روبنسون, جيمس وروبنسون, دانا (2009). **التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج** . ترجمة: توفيق, عبد الرحمن, القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة . ( الكتاب الأصلي منشور عام 2007) .

ستيف, سميث (لات). **إدارة التغيير** . ترجمة: مكتبة الشقري, الرياض: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع . (الكتاب الأصلي منشور عام 2001).

السلمي, علي (2002). **إدارة التميز,نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**, القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي, علي (1975) . **تطوير الفكر التنظيمي,** الكويت : وكالة المطبوعات.

الطحيم, عبد الله (1995) . **التطوير التنظيمي,** الرياض : دار النوابغ .

عبيد, عوني فتحي(2009). **واقع إدارة التغيير وأثارها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية,** دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي, الجامعة الإسلامية, غزة.

عبيدات, ذوقان واخرون, (2005) **البحث العلمي مفهومه و أدواته وأساليبه**, الطبعة التاسعة, عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .

العربي, فراح وسعيد, كرومي (لات), **إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية, دراسة ميدانية لعدد من المؤسسات الصناعية والمتواجدة في (بوهران, المعسكر, مستغانم),** عبد الحميد بن باديس, مستغانم.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. ( 1994 ).**صنع القرار و اتخاذه في الجامعات المصرية**

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

اللوزي, موسى سلامة(1977). **اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير,دراسات,** العلوم الإدارية ,المجلد 25,العدد 2, ص338-356.الجامعة الأردنية, الأردن.

مرزوق, ابتسام إبراهيم(2006**), فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية**, الجامعة الإسلامية غزة.

المرسي, جمال الدين(2006) . **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**, الإسكندرية: الدار الجامعية .

مصطفى، أحمد2000)). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة, القاهرة: الدار الجامعية .

المغربي, كامل (1993) . **السلوك التنظيمي-مفاهيم أسس سلوك الإفراد والجماعة في التنظيم,** الأردن: الأهلية للنشر .

نصير, محمد طاهر(2006) . **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**, الطبعة الأولى, الحامد للنشر.

الهبيل, احمد عيسى (2008). **واقع إدارة التغيير لدى مديرية المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين**, الجامعة الإسلامية غزة .

**المراجع الأجنبية:**

Anderson,D .& Ackerman, L.S.(2001).**Beyond change management**: Advanced Strategies For Todays Transformational Leaders. San Francisco: Jossey Bass.

Andrew S. & Mank G.,( 2002)**Effective Management –A Multimedia approach**, prentice Hall –USA.

Balogun , J. & Hailey, V.H.(2004).  **Exploring Strategic Change**. Uk: Person Prentice Hall .

Beckhard , Richard (1969)."**Organization development: Strategies and Models**"California, Addison-Wesley Publishing com.

Beer, M. & Nohria, N.(2000). **Cracking the code of change**, Harvard Business Review, vol.78, no.3(May-June ),pp.133-141 .

Bennis, G. (1965). **Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned**. Journal of Applied Behavioral Science. (Oct- Dec;1965) p:346 .

Brandenburg, D. & Binder, C. (1992). Emerging Trends in Human Performance Interventions. In H. D. Stolovitch & E. J. Keeps (Eds.), **Handbook of Human Performance Technology: A Comprehensive Guide For Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations**. (p. 667). San Francisco: Jossey-Bass.

Burnes, B.(2000). **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics.** Third Edition. Prentice Hall.

Harris, L.C. & Ogbonna, E.(2002),**The unintended consequences of culture interventions**: a study of unexpected outcomes, British Journal of Management, vol,13, no.1,pp.31-49.

Harvey, D. and Brown D.R.(2001). **An Experiential Approach to Organization Development**. Sixth Edition. Prentice Hall.

James l.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly jr.(1994). Organizations. **Behavior,Structure and Process**,8th Ed. Homewood

John,R. & Scherman, Jr .& James,G. & Osborn, R. (1991**). Managing Organizationa**l **Behaviour**. New York : John and Wiley Sons .

Johnson,Gerry , Scholes,Kevan, Whittigton,Richard**. Exploring Corporate strategy,** 8th edition person, 2008.

Paton R.A and McCalman J.(2001). Change Management: AGuide to Effective Implementation. 2nd edition .sage publications .

Robbins, R.(1983).Organization Theory: **The Structure and Design of Organizations.** Englewood Cliffs: Prentice Hall,pp.269-272 .

Sirkin, H.L. ,Keenan , P. , Jackson**,** A. (2005) **.The Hard Side of Change Managemen**t, Harvard Business Review,vol.83,no. 10(October),pp.109-118 .

**Abstract:**

This study focused on diagnosing of the change management and recognizing the basic elements on change in Palestine polytechnic university from the change agent(top management) opinion by using (Johnson& Scholes& Whittigton) model .

The project team depended on the descriptive methodology, and use two materials for the study there were questionnaire and interviews(clarification interviews), and then distributed the questionnaires for the change agent in Palestine polytechnic university which the number of them (20), and then made the statistical analysis .

And the project team arrived to many conclusions after the statistical analysis the important of them was there were diagnosing of some elements, and there were not complete diagnosing of some elements, there were dependence on top management and less dependence on middle management and outsiders, there were no knowledge with some change agent in Palestine polytechnic university in participate outsiders on change management , and they preference three styles of change agent that : education, collaboration, and participation .

The study come out of some recommendations the important of them there are need of diagnosis the culture in Palestine polytechnic university, the necessity to solitude the visions around understanding the context, need styles, the nature of the change agent role, the levers of change, and the program of the change, and the necessity to consider the type of style, program of the change, and the level of change with the contextual elements .