

أثر جودة قرارات الادارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين

The Effect of the Quality of Senior Management Decisions on Academics' Resistance to Change

فداء عبد الحميد قرمش

Fida' Abdel Hameed Qarmash

Accepted

قبول البحث

2022/11/14

Revised

مراجعة البحث

2022 /10/30

Received

استلام البحث

2022 /10/6

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2023.13.1.1>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](#)



أثر جودة قرارات الإدارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين The Effect of the Quality of Senior Management Decisions on Academics' Resistance to Change

فداء عبد الحميد قرمش
Fida' Abdel Hameed Qarmash

أستاذ مساعد- كلية الأعمال والاقتصاد- جامعة فلسطين التقنية خضوري- فلسطين
Assistant Professor, College of Business and Economics, Palestine Technical University Kadoorie, Palestine
Fqkadun@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر جودة قرارات الإدارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين في جامعة الاستقلال، وذلك لما لجودة القرارات المتتخذة من أهمية لتخاذل القرار والمؤسسة التي يمثلها في مواجهة المشكلات والتحديات المختلفة التي تواجهها المؤسسة في ظل البيئات الديناميكية، وتعزيز الفرص أمامها لتحقيق التقدم في مواجهة المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة لها. لقد تمثل مجتمع الدراسة بجامعة الاستقلال، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الاستبيان)، والتي تكونت من (34) فقرة، وقد استهدفت الأكاديميين في هذه الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة قرارات الادارة العليا بأبعادها في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة. وفي ضوء نتائج الدراسة اوصت الباحثة بالاتي: ضرورة إشراك الأكاديميين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم، والحرص أن تحظى هذه القرارات بالقبول مما يعكس إيجابي على أدائهم، وكذلك تشجيعهم من خلال تقديم الحوافز والمزايا لضمان التزامهم بخططة التغيير.

الكلمات المفتاحية: جودة قرارات الإدارة العليا؛ مقاومة التغيير؛ جامعة الاستقلال.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of the quality of senior management decisions on academics' resistance to change at Al-Istiqlal University because the quality of the decisions taken is of importance to the decision-maker and the institution he represents in facing the various problems and challenges that the institution faces in the light of dynamic environments and enhancing opportunities for it to achieve progress in the face of other competing educational institutions. The study represents population of Al-Istiqlal University. To achieve the objectives of the study, the researcher developed the study tool (questionnaire), which consisted of (34) paragraphs, and it-targeted academics at Al-Istiqlal University. The study found that there is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the quality of senior management decisions with its dimensions on resistance to change with its combined dimensions. In the light of findings of the study, the researcher recommended the following: The need to involve academics when making decisions related to their departments, and to ensure that these decisions are accepted, which will reflect positively on their performance as well as encourage them by providing incentives and benefits to ensure their commitment to the change plan.

Keywords: Al-Istiqlal University; Quality of management decisions; Resistance to change.

1. المقدمة

تسعى المنظمات والشركات في الوقت الراهن إلى تحسين الطريقة التي تمارس بها أعمالها من أجل تحسين قدرتها على الاستجابة بسرعة لقوى السوق والمنافسة، وكذلك إنتاج السلع والخدمات بشكل أكثر كفاءة وبما يحقق لها زيادة في الأرباح، لذا فإن الشركات الرائدة باتت تستخدم وبشكل متزايد تقنيات إدارة عمليات الأعمال لضمان نتائج فعالة من حيث الكلفة، ويواجه قادة هذه الشركات والمدراء العديد من التحديات عندما يحاولون تنفيذ هذه التقنيات المميزة من ضمنها تغيير إجراءات العمل والتي تصف المفاهيم والمنهجيات والأدوات التي يحتاجها المدراء لتحسين أو إعادة تصميم العمليات وتنفيذ الأعمال (Harmon, 2019). إن للقيادة الإدارية في المنظمة دوراً هاماً وتأثيراً ديناميكياً في تفاعل الفرد مع المنظمة، وتبرز فعالية القيادة الإدارية خلال عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية، فعند إجراء عملية تغيير في المنظمة على القيادة الإدارية القيام بتهيئة العاملين لهذا التغيير وتعريفهم بالنتائج النهائية لعملية التغيير ناهيك عن ضرورة إشراكهم في عملية التخطيط لإزالة الغموض في العديد من الجوانب الإجرائية وتكوين تصور واضح لما ستكون عليه المنظمة بعد عملية التغيير وتطبيق الأساليب الجديدة في العمل (مفتاح, 2013).

1.1. أهمية الدراسة

تبعد أهمية هذه الدراسة من أهمية صنع القرارات الإدارية وجودتها في تحقيق أهداف ونجاح أي مؤسسة، فعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعد من المهام الجوهرية في العملية الإدارية، وتقدم المؤسسة أو فشلها يتوقف بشكل كبير على جودة وكفاءة هذه القرارات والقدرة على اتخاذها بالوقت المناسب، لذا فقد تسهم هذه الدراسة في تشجيع المؤسسات وخاصة التعليمية منها للسعي لتحقيق الجودة في اتخاذ القرارات الإدارية بما يعزز الفرص أمامها لتحقيق التقدم والريادة وتعزيز موقعها وتوقعها في مواجهة المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وما يتطلبه ذلك من اعتماد آليات معاصرة في التنظيم وامتلاك مهارات. وبعد هذا الموضوع التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المنظمات غير التقليدية والباحثين، وهذه الدراسة يمكن أن ينتج عنها توصيات ومقترنات تفيد كلاً من المنظمات والباحثين مما يشكل إضافة هامة في هذا المجال.

2.1. أهداف الدراسة

- التعرف إلى الأهمية النسبية لجودة القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا في جامعة الاستقلال.
- التعرف إلى مستوى مقاومة التغيير من قبل الأكاديميين في جامعة الاستقلال.
- التعرف إلى أثر جودة قرارات الإدارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين في جامعة الاستقلال.

3.1. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في مقاومة الأكاديميين للتغيير في جامعة الاستقلال. حيث تواجه الجامعة العديد من التحديات خاصة مع وجود مؤسسات تعليمية مناسبة لها وكيفية مواجهة هذه التحديات باستخدام أساليب واليات استراتيجية وصولاً إلى بناء منظمة قادرة على التكيف في ظل البيئات الديناميكية، حيث قررت الباحثة أن تكون الدراسة مع الأكاديميين في جامعة الاستقلال.

4.1. أسئلة الدراسة

تتمثل الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر جودة قرارات الإدارة العليا في جامعة الاستقلال بمقاومة التغيير؟ وتبثق التساؤلات الفرعية الآتية عن السؤال الرئيس:

- ما درجة الأهمية النسبية لجودة قرارات الإدارة العليا في جامعة الاستقلال؟
- ما مستوى مقاومة التغيير لدى الأكاديميين في جامعة الاستقلال؟
- ما أثر جودة قرارات الإدارة العليا في مقاومة التغيير لدى الأكاديميين في جامعة الاستقلال؟

5.1. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

$H01$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة القرارات بأبعادها (طبيعة المشكلة، مدى توفر المعلومات، شخصية متخذ القرار، التشاركية في القرار) في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة (فاعلية الاتصال، تطوير القدرات، الامان الوظيفي) في جامعة الاستقلال.

ويتبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

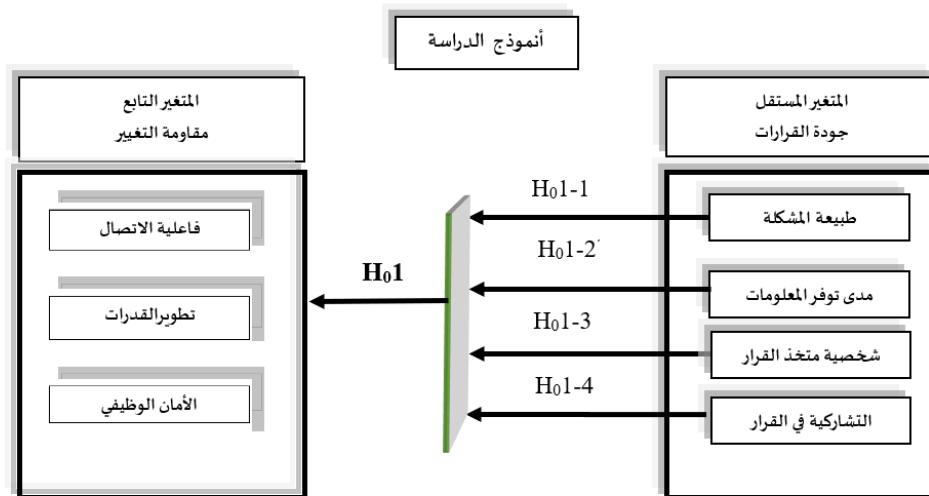
$H01-1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة المشكلة في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

$H01-2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر المعلومات في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

$H01-3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشخصية متخذ القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

$H01-4$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتضاركية في القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

6.1. أنموذج الدراسة



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: النموذج من تصميم الباحثة اعتماداً على: المتغير المستقل: (Barringer & Ireland, 2016). المتغير التابع: (عجیل والعابدی, 2003; 2015). (Albrecht, 2003; 2015).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. الإطار النظري

1.2.1. جودة القرارات الإدارية

• تعريف جودة القرارات

تستثمر المنظمات وبشكل متزايد في التكنولوجيا لجمع وتخزين ومعالجة كميات هائلة من البيانات ومع ذلك، غالباً ما يجدون أنفسهم في وضع حرج في جهودهم لترجمة هذه البيانات إلى رؤى ذات مغزى يمكنهم استخدامها في تحسين العمليات التجارية واتخاذ قرارات ذكية وخلق مزايا استراتيجية (Samitsch, 2014, 9). حيث يتأثر صنع القرار بكيفية تصور الأفراد للقرار الذي يتعين اتخاذه والنتائج التي يسعون إلى تحقيقها، وقد أثبتت الدراسات في مجال علم النفس أن سمات الأفراد تؤثر على صنع القرار، مع الإشارة بشكل خاص إلى تحيزات صنع القرار مثل إساءة تفسير النتائج، والبالغة في التأكيد على احتمالية حدوث حالات نادرة. فصفات صانعي القرار، مثل قدراتهم القصوى، والثقة، والعواطف، والأطر المرجعية، ودرجة الخبرة، تؤثر في كيفية صنع القرار (Smith, Higgs & Ellis, 2008). وهناك دراسات تقدم رؤى قيمة حول العوامل الظرفية التي تؤثر على جودة اتخاذ القرار بشكل عام، إلا أنه لا يزال من غير الواضح كيف تؤثر الفروق الفردية على جودة صنع القرار في المنظمة. وقد ثبت أنه في ظل ظروف معينة، يمكن أن يؤدي التفكير الحدسي إلى قرارات أفضل من القرارات القائمة على التفكير التحليلي (Ayal, Rusou, Zakay & Hochman, 2015).

• أبعاد جودة القرارات

1. طبيعة المشكلة

تعتبر الرؤية الواضحة للمشكلة واعراضها وكذلك فهمها من قبل متخد القرار من اهم الأمور التي تساعد على صنع قرار مناسب، وفي حالة عدم القدرة على تحديد المشكلة وأسبابها بشكل صحيح فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى الإخفاق والفشل في حلها، وهذا الإخفاق قد يكون عائداً لأسباب متعددة، منها قلة البيانات والمعلومات المتوفرة عنها (ديوب ووزيقا، 2015).

2. مدى توفر المعلومات

إن الاهتمام بتوفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب له أهمية بالغة لتخاذل القرار فقد تكون المعلومة مهمة في الوقت الحالي لكنها قد تفقد أهميتها بعد فترة قصيرة من الزمن، لذا فإن نظم المعلومات تلعب دوراً حيوياً للمنظمات، إذ تقدم للمدراء والمسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية المعلومة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات الرشيدة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة (النجار والحوري، 2008).

3. شخصية متخد القرار

"يؤثر العامل الشخصي بشكل كبير في عملية صنع القرار الاستراتيجي، ومهما تقدمت التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الصناعي فإنها لا تغنى عن المهارات الإنسانية وتبقى كأدوات مساعدة في صناعة القرار، كما أن جودة القرارات الاستراتيجية تتطلب تعزيز ثقافة ومهارة الحوار والتشاور بين موظفي الجامعة وكذلك الجهات الخارجية ذات العلاقة" (مخدوم، 2020).

4. التشاركية في القرار

يمثل الماء والقادة الإداريين في المنظمة القلب المحرك لها وخاصة عند احداث تغيير في المنظمة، وهذا يتطلب من هذه القيادات القدرة على الرؤية الواضحة لهذا التغيير، والقدرة على مشاركة الآخرين لهذه الرؤية لضمان ولائهم حتى يصبحوا جزءاً من عملية التغيير لا متأثرين فيها فقط (جواب وجابر، 2017). كما يجب الحفاظ على عملية صنع القرار التشاركي في بيئة تنافسية، وتكيفها مع السمات المحددة للمنظمة التي توظفها، وعلى الماء والقادة تطوير نهج دائم وغير رسمي للمشاركة في صنع القرار لأن ذلك سوف يساهم ويعزز من الكفاءة التنظيمية (Ohana, Meyer & Swaton, 2012).

2.1.2. مقاومة التغيير

تعد الموارد البشرية في المنظمة أساس عملية التغيير، وإحداث التغيير يعتمد بشكل كبير على مدى تعاون الأفراد وتقديرهم لمثل هذا التغيير (علي ومهدى، 2016). كما يعتبر دور القادة في المنظمة مهم للغاية في التنفيذ الناجح للتغيير التنظيمي المخطط له (Bakari, Hunjra & Niazi, 2017).

• العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير

1. فاعلية الاتصال

"يلعب الاتصال دوراً فعالاً في توفير المعلومات الكاملة والصحيحة عن التغيير سواء من حيث طريقة تطبيقه، توقيت إدخاله، ومستوى أهدافه، كما أنه يقلل من الخوف الذي يمكن أن يشعر به الموظفين اتجاه التغيير التنظيمي" (علي و مهدى، 2016).

2. تطوير القدرات

تخلق التغييرات التنظيمية الحاجة إلى بيانات تعلم مستمرة تدعم التطوير الذاتي للموظفين، ويحتاج التطوير الذاتي للموظفين إلى الاستشارة بالمدرب وأخصائي الموارد البشرية الذين يسهّلون عملية التعلم من خلال تقديم الملاحظات، التدريب، والموارد الازمة للتنمية، وتقديم المنظمات التي تنشئ ثقافات تعلم مستمرة مكافأة للموظفين وذلك لاستخدامهم المهارات والمعرفة الجديدة في الوظيفة، والذي بدوره يعزز وعي الموظفين بالحاجة إلى اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات طوال حياتهم المهنية (London & Smith, 1999). وقد بنت نتائج دراسة ستينساكر و ماير أن الممارسة العملية والخبرة توفر فرصاً للموظفين لتطوير قدراتهم على التغيير، مما يؤدي إلى ردود أفعال أكثر اعتماداً وبناءً لمبادرات التغيير اللاحقة، ونوع الخبرة لا يقل أهمية عن مستوى الخبرة فيما يتعلق بردود فعل الموظفين، فالموظف المتمرّس لا يقاوم التغيير بفاعلية، بل يُظهر ردود فعل مخلصة بدلاً من ذلك (Meyer, 2012).

3. الامان الوظيفي

"من المشاكل المهمة التي تواجه إدارة المنظمة عند إجراء عملية التغيير هو خوف الأفراد من المجهول ومن عدم الاستقرار الوظيفي، وبأن حاجاتهم قد لا تتحقق بسبب هذا التغيير لذا يلجأ هؤلاء الأفراد إلى مقاومة هذا التغيير بأساليب متعددة وقد يؤثر ذلك على أداء هؤلاء الأفراد وعلى أداء المنظمة بشكل عام" (أحمد، سليم وسلطان، 2006). "لذا على قادة المنظمة طمانة العاملين الذين يশتملهم عملية التغيير من النتائج السلبية المتوقعة أن تؤثر عليهم وخاصة فيما يتعلق باستقرارهم الوظيفي او احتمالية فقدانهم للامتيازات التي يتمتعون بها" (مفتاح، 2013).

2.2. الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

• دراسة بن عيسى، قريشي، ولعراقي (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات والتطرق إلى أهم الأسباب التي تقود الموظفين لمقاومة التغيير وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن عملية التغيير ضرورية من أجل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة، وتحكم فيها عدة قوى داخلية وخارجية، من ضمنها التطور التكنولوجي، انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وتغيير الأساليب الإدارية. وإذا لم يتم التغيير بالشكل المطلوب ينبع عنه مقاومة، لذا فإن على إدارة المؤسسة أن تحسن إدارة عملية التغيير وما يتطلبه ذلك من عمليات تخطيط وحشد للموارد المختلفة، إذا أرادت لهذه العملية أن تكون فعالة و حتى تتمكن المؤسسة من التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى يبني العمل الداخلية والخارجية.

• دراسة أحمد (2018): هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي تلعبه جودة المعلومات في رشد القرارات، ومحاولات تحديد متغيرات جودة المعلومات ذات التأثير الأكبر على رشد القرارات من وجهة نظر العاملين في شركة سكر ستار في السودان، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن توفر المعلومات يؤثر على رشد القرارات، أما الفرضيات المتعلقة بجودة المعلومات مثل ملائمة المعلومات وتكلفتها الحصول عليها فقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية على رشد القرارات. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاعتماد على المعلومات الدقيقة والصادقة والعمل على تطوير جودتها من خلال نظم معلومات إداري كفؤة ملائمة من دور هام في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

• دراسة العياد (2016): هدفت الدراسة التعرف إلى أسباب مقاومة التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومحاولات إيجاد مناخ تنظيمي جيد يساعد في إحداث عملية التغيير بطريقة فعالة وسهلة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط التطوير والتحسين، واختيار الوقت المناسب لإعلام أعضاء هيئة التدريس بأهمية وفائدة التغيير، وضرورة

نشر ثقافة التغيير مما يزيد من دافعية الأفراد للإبداع والتميز، وكذلك ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط والتنفيذ لتطبيق نظم الجودة.

- دراسة الزهراني (2016): حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى العدالة التنظيمية المدركة، ومستوى مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية، حيث أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ومستوى مقاومة المعلمين للتغيير تعزى للخبرة والتخصص، وأن مستوى مقاومة المعلمين للتغيير جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تحري العدالة في توزيع المهام على المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات.
- دراسة ابراهيم (2015): هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في المصادر غير الحكومية العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرارات الإدارية والميزة التنافسية وكذلك المتغيرات الديموغرافية كالعمر والخبرة والمؤهل العلمي. ومن التوصيات التي قدمت ضرورة توعية موظفي المصرف بأهمية إدارة المعرفة في ترشيد القرارات الإدارية، وكذلك ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتحليل والتخطيط الاستراتيجي، واستقطاب الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes and Chatzoglou, 2018): هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية وتحديد المستشفيات، حيث شملت عينة الدراسة 158 من أخصائي الصحة في قسم الطوارئ، وأهم ما توصلت إليه الدراسة: أن مقاومة التغيير تتأثر بشكل غير مباشر بأربعة عوامل رئيسية: علاقة الإدارة بالموظفين، السمات الشخصية، الأمان الوظيفي، ومشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار.
- دراسة (Visinescu, Jones, and Sidorova, 2017): هدفت هذه الدراسة الاستكشافية إلى تقديم نموذجاً بحثياً لجودة القرارات المدركة التي يتم اتخاذها باستخدام دعم ذكاء الأعمال والتي توفر البيانات والمعلومات لصنع القرار، وقد تم جمع البيانات من خلال استطلاع على شبكة الإنترنت وتطويره استناداً إلى الأديبيات والدراسات السابقة. وأظهرت النتائج أن التأثير الإيجابي لجودة المعلومات المقدمة على جودة القرار المدرك تكون أقل في المشاكل المعقّدة مقارنة مع المشاكل البسيطة، ونتائج هذه القرارات غير مؤكدة. وأوصت الدراسة بتنفيذ حلول ذكاء الأعمال لكونها تحسن من جودة القرارات المتخذة من قبل صناع القرار.
- دراسة (Reginato, Fadda, and Paglietti, 2016): هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التأثير الذي يمكن أن تحدثه مقاومة التغيير على تنفيذ إصلاحات في الإدارة العامة في البلديات الإيطالية وذلك من خلال الاعتماد على تحليل بعض الأدوات الرقابية. حيث تفترض الدراسة أن المستويات العالية من المقاومة الفردية والتنظيمية للتغيير قد تكون مرتبطة بالتنفيذ الرسمي لإصلاحات الإدارة العامة. وأهم ما توصلت إليه الدراسة: لا دليل على وجود علاقة بين مقاومة التغيير وتنفيذ الإصلاحات. كما أشارت النتائج أن المقاومة الفردية في الكيانات الأصغر من الممكن أن يكون لها تأثير كبير مقارنة بالمقاومة التنظيمية. أما المنظمات الأكثر تعقيداً كالبلديات الكبيرة، فإن القيم الراسخة والميل المرتبط بتكييف العمليات الروتينية مع التغييرات الخارجية قوض ميل الأفراد لقبول التغييرات.
- دراسة كل من (Moutousi, and May, 2018): طورت هذه الدراسة نموذجاً نظرياً يحدد كيف يمكن للقيادة غير الأخلاقية المرتبطة بالتغيير أن تثير مقاومة المروءسين للتغيير، وكيف أن خصائص المروءسين المرتبطة بالأخلاقيات وكذلك توقعاتهم فيما يتعلق بسلوك القائد الأخلاقي، وطريقة تفسيرهم لهذا السلوك، تؤثر جميعها على تصوراتهم عن القيادة، والذي يدوره يؤثر على ردة فعلهم المقاومة. وقد أظهرت النتائج أن المروءيين يميلون عموماً إلى إظهار المقاومة المعرفية والعاطفية والمعتمدة لأهداف التغيير غير الأخلاقي للقيادة، لكن هذه المقاومة ليست بالضرورة نتيجة حتمية، لأن رد فعلهم المقاوم قد يختلف اعتماداً على توقعاتهم المتعلقة بسلوك القائد الأخلاقي، وشعورهم بأنهم يتلقون معاملة غير عادلة. وتقترح الدراسة على المنظمات أن تنظر لمقاومة المروءيين للقيادة غير الأخلاقية المرتبطة بالتغيير كرد فعل إيجابي جوهري، لأنه لا يخدم المروءيين فحسب بل كذلك منظمتهم، والتي عليها دعم المقاومة البناء واستخدامها كمورد لتحسين عمليات التغيير.
- دراسة (Yilmaz, and Kılıçoglu, 2013): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب مقاومة التغيير في المنظمات التربوية، وطرق مدراء المدارس للحد من قوى المقاومة. وبينت الدراسة أن التطورات المستمرة تدفع المنظمات المدرسية نحو مبادرات التغيير. وعلى الرغم من تنفيذ التغيير لأساليب إيجابية مثل التكيف مع ظروف البيئة المتقلبة والبقاء في المنافسة، إلا أن أعضاء المنظمة غالباً ما يتفاعلون مع جهود التغيير بشكل سلبي ويقاومون التغيير. ومن أساليب مقاومة التغيير داخل المؤسسات المدرسية الآثار الاقتصادية، والخوف من المجهول، والتهديدات للسلطة أو النفوذ، إضافة إلى تقادم المعرفة والمهارات، كما أوضحت الدراسة عدداً من الأساليب التي تساعده في التغلب على مقاومة التغيير والتي يمكن لمدير المدرسة استخدامها من أهمها: التعليم والتواصل، والمشاركة، وتسهيل الدعم، إضافة إلى التفاوض والاتفاق مع أعضاء المنظمة التربوية.

3. منهج الدراسة وإجراءاتها

1.3. نوع الدراسة وطبيعتها

ترتبط هذه الدراسة بين السبب والأثر لذا فهي تعد إيضاحية من حيث الغرض، وتطبيقية من حيث الطبيعة، حيث تهدف إلى دراسة جودة القرارات الإدارية بأبعادها ودورها في مقاومة التغيير بأبعادها في جامعة الاستقلال.

2.3. الاستراتيجيات المتبعة

لقد اعتمدت الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة.

3.3. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بثلاثة كليات من جامعة الاستقلال (العلوم الإنسانية، الدراسات العليا، العلوم الإدارية) والفئة المستهدفة فيها، هي الأكاديميين حيث يعمل في هذه الكليات ما يقارب 87 أكاديمي.

4.3. عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبيقية ممثلة لمجتمع الدراسة استناداً إلى الكليات المختلفة، كما هو موضح في جدول (1). وعليه فإن العينة الممثلة للمجتمع هي (72) عضو هيئة تدريس وذلك استناداً إلى (النجار، النجار والزعبي، 2013، 109، 109). وقد تم استرداد 39 استبياناً صالحة من المحبوثين.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

العينة (الموزع)	المجتمع عدد الأكاديميين في كل كلية	اسم الكلية
40	48	العلوم الإنسانية
28	34	العلوم الإدارية
4	5	الدراسات العليا
72	87	المجموع

5.3. وحدة المعاينة

ت تكون وحدة المعاينة من الأكاديميين في جامعة الاستقلال.

6.3. طرائق جمع البيانات

- المصادر الثانوية: تضم الكتب والدوريات والمجلات المطبوعة والإلكترونية، وكذلك الوثائق والنشرات والإحصائيات، المراجع والأطروحات الجامعية، إضافة إلى قواعد البيانات المختلفة.
- المصادر الأولية فقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبيان كأداة للدراسة.

7.3. صحة الأداة

للتتأكد من صحة أسئلة الاستبيان المستخدمة في الدراسة، وقدرتها على قياس ما صممت من أجله فقد تم عرضها على محكمين متخصصين وتمأخذ كافة الملاحظات بعين الاعتبار.

8.3. ثبات الأداة

استخدمت الباحثة اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة المختلفة وذلك للتتأكد من ثبات الأداة، ويوضح الجدول (2) قيم (الاتساق الداخلي) كرونباخ ألفا لمتغيرات الرئيسية.

جدول (2): قيم كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
جودة القرارات	0.924	20
مقاومة التغيير	0.898	14

حيث بينت النتائج أن قيم معامل كرونباخ ألفا لفقرات جودة القرارات، وكذلك متغير مقاومة التغيير جاءت جميعها أكبر من (0.70)، وكذلك أبعاد كل منها، حيث كانت قيم أبعاد جودة القرارات كالتالي: (طبيعة المشكلة (0.840)، مدى توفر المعلومات (0.887)، شخصية متخد القرار (0.771)، التشاركية في القرار (0.711)) أما قيم أبعاد مقاومة التغيير: (فاعلية الاتصال (0.946)، تطوير القدرات (0.914)، الامان الوظيفي (0.704)) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي لفقرات متغيرات الدراسة والذي يقود بدوره إلى موثوقية الأداة، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي (النجار، النجار والزعبي، 2018، 151).

9.3 اختبار ملائمة النموذج

لقد تم اختيار الاختبارات الآتية لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي:

- اختبار الارتباط الذاتي **Autocorrelation**

جدول (3): نتائج اختبار الارتباط الذاتي - دورين واتسن

الخرجات	dl القيمة الجدولية الدنيا	Du القيمة الجدولية العليا	(D-W) القيمة المحسوبة	الفرضية
لا يوجد ارتباط	1.382	1.596	1.818	H_0 1
لا يوجد ارتباط	1.434	1.539	1.959	H_0 1-1
لا يوجد ارتباط	1.434	1.539	1.771	H_0 1-2
لا يوجد ارتباط	1.434	1.539	1.967	H_0 1-3
لا يوجد ارتباط	1.434	1.539	1.663	H_0 1-4

يبين الجدول (3) نتائج اختبار (دورين-واتسون) للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي بين متغيرات الدراسة المستقلة. حيث بينت النتائج أن جميع قيم (D-W) تقع خارج القيم الدنيا والعليا مما يشير إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيتها لنموذج الانحدار (Montgomery, Peck & Vining, 2006, 477-478)

- اختبار الارتباط الذاتي **Multicollinearity**

جدول (4): نتائج اختبار معامل تضخم التباين وتوليرنس للمتغيرات المستقلة

Tolerance قيمة توليرنس	VIF معامل تضخم التباين	طبيعة المشكلة
0.381	2.628	طبيعة المشكلة
0.169	5.933	مدى توفر المعلومات
0.179	5.574	شخصية متخذ القرار
0.556	1.797	المشاركة في القرار

يبين الجدول (4) أن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF هي أكبر من (1) وأن أقل من (10) وأن جميع قيم Tolerance هي أكبر من (0.10) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطى بين متغيرات الدراسة (Gujarati, 2004, 352-259).

4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.1. وصف الخصائص الديموغرافية والشخصية

- وصف الخصائص الديموغرافية

يبين جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، الجنس)

جدول (5): توزيع إفراد العينة حسب متغيرات (المؤهل العلمي، الجنس)

النسبة المئوية	النكرار	المتغير
28.2	11	ماجستير
71.8	28	دكتوراه
64.1	25	ذكر
35.9	14	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً للنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

- وصف الخصائص الوظيفية

يبين جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الكلية، الخبرة، المسئي الوظيفي)

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات (الكلية، الخبرة، المسمى الوظيفي)					
النسبة المئوية	النكرار	المتغير			
59	23	العلوم الإنسانية			الكلية
35.9	14	العلوم الإدارية			
5.1	2	الدراسات العليا			
7.7	3	أقل من 5 سنوات			عدد سنوات الخبرة
30.8	12	5- أقل من 10 سنوات			
35.9	14	10- أقل من 15 سنة			
25.6	10	15 سنة فأكثر			
2.6	1	مدرس			المسمى الوظيفي
23.1	9	محاضر			
61.5	24	أستاذ مساعد			
10.3	4	أستاذ مشارك			

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

2.4. الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

- الأهمية النسبية لجودة القرارات

جدول (7): الأهمية النسبية لجودة القرارات

الرقم	القدرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	طبيعة المشكلة	3.61	0.86	1	متوسطة
2	مدى توفر المعلومات	3.37	0.98	2	متوسطة
3	شخصية متخد القرار	3.25	0.81	3	متوسطة
4	التضاركية في القرار	3.10	0.82	4	متوسطة
	جودة القرارات	3.33			متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لمخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

- الأهمية النسبية لمقاومة التغيير

جدول (8): الأهمية النسبية لفقرات مقاومة التغيير

الرقم	القدرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
1	فاعلية الاتصال	2.89	1.08	3	متوسطة
2	تطوير القدرات	2.98	1.00	2	متوسطة
3	الأمان الوظيفي	3.04	0.75	1	متوسطة
	مقاومة التغيير	3.042			متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً لنتائج برنامج SPSS للتحليل الإحصائي

3.4. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة القرارات بأبعادها (طبيعة المشكلة، مدى توفر المعلومات، شخصية متخد القرار، التشاركية في القرار) في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة (فاعلية الاتصال، تطوير القدرات، الأمان الوظيفي) في جامعة الاستقلال. وقد تم تحليل الفرضية استناداً إلى تحليل الانحدار الخطى المتعدد المتدرج:

جدول (9-1): نتائج ملخص النموذج وتحليل التباين لفرضية الرئيسية الأولى

الرقم	النموذج	ملخص النموذج	تحليل التباين	
Sig*	Df	F	R ²	R
1	مدى توفر المعلومات	0.665	29.292	0.442
2	مدى توفر المعلومات والتشاركية في القرار	0.746	22.586	0.557

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول (9-1) وفي النموذج الأول أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.442$) وأن قيمة ($F=29.292$) عند مستوى ($Sig=0.000$) وهذا يعني أن مدى توفر المعلومات قد فسرت ما نسبته (44.2%) من التباين في مقاومة التغيير، كما يتبيّن في النموذج الثاني أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.557$) وأن قيمة ($F=22.586$) عند مستوى ($Sig=0.000$) وهذا يعني أن مدى توفر المعلومات والتشاركية في القرار قد فسراً معًا ما نسبته (55.7%) من التباين في مقاومة التغيير، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في النموذجين.

جدول (9-2): نتائج المعاملات للفرضية الرئيسية الأولى

SigT*	Coefficients		جدول المعاملات	جدول المحسوبة	النموذج	الرقم
	T	β				
0.000	5.412	0.665			مدى توفر المعلومات	1
0.001	3.610	0.465			مدى توفر المعلومات	2
0.004	3.050	0.393			الشراكة في القرار	3

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

كما يتبين من نتائج جدول المعاملات (9-2) في النموذج الأول والثاني أن جميع قيم بيتا، عند قيم (t) المختلفة معنوية وتراوح بين (0.000- 0.004) في النموذجين وهذه تثبت معنوية المعاملات.

وبناء على ما سبق لا يمكن قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة القرارات بأبعادها (طبيعة المشكلة، مدى توفر المعلومات، شخصية متخذ القرار، التشاركية في القرار) في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة (فاعلية الاتصال، تطوير القدرات، الأمان الوظيفي) في جامعة الاستقلال".

وينتاش عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: الفرضية الفرعية الأولى:

$H01-1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة المشكلة في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للفرضية الفرعية الأولى

SigT*	جدول المعاملات		تحليل التباين	ANOVA		ملخص النموذج		المتغير
	T	β	المتغير	SigF*	Df	F	معامل	
مستوى الدلالة	المحسوبة		المستقل		درجة الحرية	المحسوبة	r^2 معامل	التابع
0.009	2.754	0.412	طبيعة المشكلة	0.009	1	7.587	0.170	مقاومة التغيير

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

توضح نتائج الجدول (10) ان قيمة معامل التحديد (r^2) لبعد طبيعة المشكلة للأكاديميين في جامعة الاستقلال قد بلغ (0.170) وهذا يعني أن بعد طبيعة المشكلة قد فسر ما مقداره (17%) من التباين في مقاومة التغيير، ومن جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F تساوي (7.587) عند مستوى ثقة (0.009) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة β تساوي (0.412) وأن قيمة t تساوي (2.754) عند مستوى ثقة (0.009) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة المشكلة في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال".

الفرضية الفرعية الثانية:

$H01-2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى توفر المعلومات في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط للفرضية الفرعية الثانية

SigT*	جدول المعاملات		تحليل التباين	ANOVA		ملخص النموذج		المتغير
	T	β	المتغير	SigF*	Df	F	معامل	
مستوى الدلالة	المحسوبة		المستقل		درجة الحرية	المحسوبة	r^2 معامل	التابع
0.000	5.412	0.665	مدى توفر المعلومات	0.000	1	29.292	0.442	مقاومة التغيير

* دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

توضح نتائج الجدول (11) أن قيمة معامل التحديد (r^2) لبعد مدى توفر المعلومات للأكاديميين في جامعة الاستقلال قد بلغ (0.442) وهذا يعني أن بعد مدى توفر المعلومات قد فسر ما مقداره (44.2%) من التباين في مقاومة التغيير، ومن جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F تساوي (29.292) عند مستوى ثقة (0.000) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة β تساوي (0.665) وأن قيمة t تساوي (5.412) عند مستوى ثقة (0.000) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدى توفر المعلومات في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال".

الفرضية الفرعية الثالثة:

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشخصية متخد القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثالثة

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الثالثة			تحليل التباين		ملخص النموذج			المتغير
جدول المعامالت			ANOVA		Model Summary			
SigT*	T	β	المتغير	SigF*	Df	F	معامل	R ²
مستوى الدلالة	المحسوبة	المستقل	الحرجة	المحسوبة	درجة الحرجة	معامل التحديد	الإرتباط	التابع
0.000	5.319	0.658	شخصية متخد القرار	0.000	1	28.290	0.433	0.658
مقاومة التغيير								*

* دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

توضح نتائج الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لشخصية متخد القرار للأكاديميين في جامعة الاستقلال قد بلغ (0.433) وهذا يعني أن بعد شخصية متخد القرار قد فسر ما مقداره (43.3%) من التباين في مقاومة التغيير، ومن جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F تساوي (28.290) عند مستوى ثقة (0.000) وعد درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبيّن من جدول المعامالت أن قيمة β تساوي (0.658) وأن قيمة t تساوي (5.319) عند مستوى ثقة (0.000) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشخصية متخد القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال".

الفرضية الفرعية الرابعة:

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنشاركية في القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الرابعة

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لفرضية الفرعية الرابعة			تحليل التباين		ملخص النموذج			المتغير
جدول المعامالت			ANOVA		Model Summary			
SigT*	T	β	المتغير	SigF*	Df	F	معامل	R ²
مستوى الدلالة	المحسوبة	المستقل	الحرجة	المحسوبة	درجة الحرجة	معامل التحديد	الإرتباط	التابع
0.000	4.925	0.629	النشاركية في القرار	0.000	1	24.254	0.396	0.629
مقاومة التغيير								*

* دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

توضح نتائج الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد (R^2) لبعد النشاركية في القرار للأكاديميين في جامعة الاستقلال قد بلغ (0.396) وهذا يعني أن بعد النشاركية في القرار قد فسر ما مقداره (39.6%) من التباين في مقاومة التغيير، ومن جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F تساوي (24.254) عند مستوى ثقة (0.000) وعد درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما يتبيّن من جدول المعامالت أن قيمة β تساوي (0.629) وأن قيمة t تساوي (4.925) عند مستوى ثقة (0.000) وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنشاركية في القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال".

5. النتائج والتوصيات

1.5. النتائج

- بينت نتائج الدراسة للمؤهل العلمي أن نسبة حملة الدكتوراه تفوق نسبة حملة الماجستير وبقيمة تبلغ (71.8%), كما تشير النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من كلية العلوم الإنسانية ويشكلون ما نسبته (59%). وتشكل الإناث ما نسبته (35.9%) من عينة الدراسة حيث تقل هذه النسبة عن نسبة الذكور والتي تشكل الغالبية حيث بلغت (64.1%), أما ما يتعلق بسنوات الخبرة فيشكل الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن خمسة عشر سنة

- غالبية أفراد الدراسة وبنسبة تبلغ (35.9)، وتعزو الباحثة هذا إلى كون المؤسسة أمنية حيث يتم استقطاب والتركيز على الأفراد ذوي الخبرات، خاصة وأن تحويل هذه المؤسسة لجامعة تم بحلول عام 2011.
- تشير نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لجودة القرارات جاءت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي يبلغ (3.33) وقد جاء بالمرتبة الأولى متغير طبيعة المشكلة وبأهمية نسبية متوسطة، ومتغير التشاركية في القرار جاء في المرتبة الأخيرة، وهذا يتطلب من إدارة الجامعة أن تولي اهتماماً أكبر من أجل اشراك الموظفين بالقرارات الإدارية التي تتخذها والمتعلقة بالعمل.
 - تشير نتائج الدراسة أن الأهمية النسبية لجودة القرارات كانت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي قدره (3.04)، وقد جاء بالمرتبة الأولى للأمان الوظيفي وبأهمية نسبية متوسطة، وهذا يبين أن إدارة الجامعة تهتم بالاستقرار والأمان الوظيفي لموظفيها مما يزيد من قدرتهم على الانجاز، في حين أن فاعلية الاتصال جاء في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة.
 - بينت نتائج الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة القرارات بأبعادها (طبيعة المشكلة، مدى توفر المعلومات، شخصية متخد القرار، التشاركية في القرار) في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة (فاعلية الاتصال، تطوير القدرات، الأمان الوظيفي) في جامعة الاستقلال. وهو ما يتفق مع دراسة Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes and Chatzoglou (2018) حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في مقاومة التغيير في مؤسسات الرعاية الصحية واهم ما توصلت إليه الدراسة أن مقاومة التغيير تتأثر بشكل غير مباشر بأربعة عوامل رئيسية: علاقة الإدارة بالموظفين، السمات الشخصية، الأمان الوظيفي، ومشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار.
 - أظهرت نتائج الدراسة للفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لطبيعة المشكلة في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمدى توفر المعلومات في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال. تم حذف هنا فقرة كاملة ابتداء من وهو ما يتفق مع دراسة الساعدي وبار (2013) وحتى لما لهذه الابعاد من تأثير على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا. وذلك بناء على طلب المحكم الذي طلب حذف هذه الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشخصية متخد القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتشاركية في القرار في مقاومة التغيير بأبعادها مجتمعة في جامعة الاستقلال. وهو ما يتفق مع دراسة كلا من العباد (2016) والزهراني (2016)، حيث أوصت الدراسة الأولى بضرورة اشراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط والتنفيذ لتطبيق نظم الجودة، وأوصت الثانية بضرورة تحري العدالة في توزيع المهام على المعلمين وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرارات.

2.5 الاستنتاجات:

- يرى الأكاديميون في جامعة الاستقلال أن من أكثر العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإدارية هو امتلاك إدارة الجامعة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة لمواجهة المشكلات الطارئة ومعالجتها بما ينسجم مع السياسة العامة للجامعة.
- تحرص إدارة جامعة الاستقلال على تسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام الأكademie وتوسيعها بها بالوقت المناسب.
- يمتلك متخدو القرارات في جامعة الاستقلال الخبرات والاختصاصات التي تمكّنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة إلا أن هناك مركبة وتفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأكاديميين من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعة.
- يعتمد نجاح التغيير من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة الاستقلال على مدى قدرة إدارتها ومهاراتها في التواصل مع الأكاديميين وتهئتهم نفسياً لهذا التغيير.
- يرى الأكاديميون أن التغييرات يتم فرضها دون استشارتهم، مما يخلق لديهم تخوفاً من أن تنفيذ هذا التغيير قد يقود إلى إحداث تغيير في مراكزهم ومكانتهم الاجتماعية.

3.5 التوصيات

- ضرورة اشراك الأكاديميين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأقسامهم والحرص أن تحظى هذه القرارات بالقبول، لأن هذا يزيد من رضاهم وانسجامهم في العمل وينعكس بشكل إيجابي على آدائهم.
- تشجيع الأكاديميين من خلال تقديم حواجز ومزايا لهم لضمان التزامهم بخطبة التغيير.
- ضرورة أن تتوافق إدارة الجامعة مع الأكاديميين لشرح أهداف التغيير وتوفير جو تنظيمي محفز يساهم في نجاح التغيير.
- التركيز على تبسيط الإجراءات التي تتعلق بعملية التغيير وضرورة إرشاد الأكاديميين ومساعدتهم لتنفيذ هذا التغيير.

المراجع:

- ابراهيم، خالد عبد الله. (2015). دور اتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصادر غير الحكومية العراقية (مصارف بغداد). *مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 2(35): 273-295.
- احمد، بثينة لقمان، سليم، بسمان عبد اللطيف، سلطان، سندية مروان زين. (2006). اتجاهات الافراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى. *مجلة بحوث مستقبلية*: 16(1): 35-62.
- احمد، الطيب محمد زين. (2018). جودة المعلومات وأثرها على جودة القرارات. *مجلة كلية التربية الامامية للعلوم التربوية والانسانية*: 40(3): 20-27.
- ديوب، محمد عباس، زريقا، ولاء حسين. (2015). دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*: 37(5): 101-126.
- جواد، شوقي ناجي، جابر، ميسون عثمان احمد. (2017). الوضع الذهني للقيادات الإدارية العليا وأثره على التغيير الاستراتيجي في الشركات الصناعية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*: 111(1): 46-64.
- الزهراني، محمد صقر منصور. (2016). العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بمقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة الليث. *مجلة القراءة والمعارف*: 181(1): 1-48.
- العبياد، محمد عبد الله بن حمد بن ابراهيم (2016). مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية: تصور مقترن. *المجلة العربية للتربية*: 36، 139-105، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- عجيل، سامية، والعابدي، علي رزاق. (2015). القيادة الإقناعية ودورها في تخفيض مقاومة التغيير (دراسة تطبيقية على عينة من المصادر الأهلية في القرات الأوسط). *مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 10(13): 243-266.
- علي، نغم دايخ، ومهدي، عبير محمد. (2016). أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة: دراسة تحليلية لراء عدد من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*: 5(19): 55-25.
- بن عيسى، ليلى، وقرشي، محمد، ولعرفي، راضية. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة". *مجلة الاقتصاد الصناعي*: 11(2): 237-236.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مهارات واليات صناعة القرارات الاستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*: 9(9): 130-100.
- مفتاح، علي جاب الله. (2013). أثر الأنماط القيادية على مقاومة التغيير لدى العاملين الإداريين: دراسة ميدانية على الشركات الوطنية الليبية لتصنيع النفط والغاز. *المجلة العربية للدراسات الإدارية والاقتصادية*: 3(3): 59-43.
- النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (2018). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي. (2013). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز جمعة، الحوري، فالح عبد القادر. (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية- دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*: 30(2).
- Ahmed, A. M. Zain. (2018). Jawdat Almaelumat Wa'atharuha Ealaa Jawdat Alqararati 'The quality of information and its impact on the quality of decisions'. *Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences*: (40): 3-20. [in Arabic]
- Ahmed, B. L., Selim, B. A., Sultan, S., and Marwan, Z. (2006). Aitijahat Alafrad Aleamilin Waealaqatiha Bialtaghyir Altanzimii Dirasat Maydanianat Fi Sharikat Tawzie Kahraba' Ninawaa 'Attitudes of working individuals and their relationship to organizational change: A field study in the Nineveh Electricity Distribution Company'. *Futures Research Journal*: (16): 35-62. [in Arabic]
- Ajeel, S., and Abedi, A. (2015). Alqiadat Al'iinqaeiat Wadawruha Fi Takhfid Muqawamat Altaghayir (Dirasat Tatbiqiat Ealaa Eayinat Min Almasarif Al'ahliat Fi Alfurat Al'awst) 'Persuasive leadership and its role in reducing resistance to change (an applied study on a sample of private banks in the Middle Euphrates)'. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*: 10(13): 243-266. [in Arabic]
- Al-Abad, M. A. (2016). Muqawamat Altaghayir Tujah Thaqafat Aljawdat Walaietimad Ladaa 'Aeda' Hayyat Altadris Bialjamieat Alsaeudiati: Tusawur Muqtaraha 'Resistance to change towards a culture of quality and accreditation among faculty members in Saudi universities: a proposed vision'. *Arab Journal of Education*, 36, 105-139, Arab Organization for Education, Culture and Science, Tunisia. [in Arabic]
- Albrecht, K. (2003). Organizational intelligence survey preliminary Assessment. *Journal of Institute of Management*, 1-7.
- Ali, N. D., and Mahdi, A. M. (2016). 'Athar Muqawamat Altaghayir Fi Altawajuh Alriyadii Lilmunazamati: Dirasat Tahliliat Lara' Eedad Min Aleamilin Fi Dayirat Sihat Muhafazat Karbala' Almuqadasati 'The impact of resistance to change on the

- entrepreneurial orientation of the organization: an analytical study of the opinions of a number of workers in the health department of the holy city of Karbala'. *Management and Economics Journal*: 5 (19): 25-55. [in Arabic]
- Al-Najjar, F. J., Al-Houri, F. A. (2008). Jawdat Almaelumat Wa'atharuha Fi Tahqiq Almurunat Alastiratiati-Dirasat Maydaniatan Fi Sharikat Sinaeat Aladawiat Alardnia 'Information quality and its impact on achieving strategic flexibility - a field study in Jordanian pharmaceutical companies'. *Tishreen Journal for Scientific Research and Studies - Economic and Legal Sciences Series*: 30 (2). [in Arabic]
- Al-Najjar, F. J., Al-Najjar, N. J., and Al-Zoubi, M. R. (2013). 'Asalib Albaith Aleilmii: Manzur Tatbiqii' 'Scientific research methods: an applied perspective'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Najjar, F. J., Al-Najjar, N.J., and Al-Zoubi, M. R. (2018). *Asalib Albaith Aleilmii: Manzur Tatbiqii* 'Scientific research methods: an applied perspective'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Zahrani, M. S. (2016). Aleadalat Altanzimiat Almudrikat Waealaqatuha Bimuqawamat Altaghyir Ladaa Muealimi Almadaris Althaanawiat Bimuhafazat Alliyth 'Perceived organizational justice and its relationship to resistance to change among secondary school teachers in Al-Leith Governorate'. *Reading and Knowledge Journal*: (181): 1-48. [in Arabic]
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. and Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>
- Ayal, S., Rusou, Z., Zakay, D., and Hochman, G. (2015). Determinants of judgment and decision-making quality: the interplay between information processing style and situational factors. *Frontiers in Psychology*, 6, 1088. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01088>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., and Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Barringer, B., and Ireland, R. (2016). *Entrepreneurship, successfully launching new ventures* (5thed). Pearson Education, Inc.
- Bin Isa, L., Qureshi, M., and Larfi, R. (2021). Muqawamat Alttaghyir Altanzimi" Almaf huma, Al'asbab, Waturuq Almuelajati" 'Resistance to Organizational Change: Concept, Causes, and Treatment Methods'. *Journal of Industrial Economics*: 11(2): 237-236. [in Arabic]
- Diub, M. A., and Zureika, W. H. (2015). Dawr 'Idarat Makhatir Almashrueat Fi Jawdat Aitikhadh Alqararati: Dirasat Mushiat Ealaa Sharikat Almuqawalat Aleamilat Fi Alsaahil Alsuwri 'The role of project risk management in the quality of decision-making: a survey study on contracting companies operating on the Syrian coast'. *Tishreen University Journal for Scientific Research and Studies*: 37 (5): 126-101. [in Arabic]
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometric* (4thed). McGraw-Hill.
- Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.
- Ibrahim, Kh. A. (2015). Dawr Aitikhadh Alqararat Al'iidariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Dirasatan Maydaniatan Fi Almasarif Ghayr Alhukumiati Aleiraqia (Masarif Baghdad) 'The role of administrative decision-making in achieving competitive advantage: a field study in Iraqi non-governmental banks (Baghdad Banks)'. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*: 2 (35): 273-295. [in Arabic]
- Jawad, Sh. N., Jaber, M. O. (2017). Alwade Aldhiihniu Lilqiadat Al'iidariat Aleulya Wa'atharuh Ealaa Altaghyir Alastratiji Fi Alsharikat Alsinaeati 'The mental status of senior administrative leaders and its impact on strategic change in industrial companies'. *Management and Economics Journal*: (111): 46-64. [in Arabic]
- London, M., and Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3-15. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<3::AID-HRM1>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<3::AID-HRM1>3.0.CO;2-1)
- Makhdoom, H. (2020). Maharat Waliaat Sinaeat Alqararat Alastiratiati: Dirasat Wasfiat Tahliliat Bialtatbiq Ealaa Aljamieat Alsaediati 'Skills and Mechanisms of Strategic Decision Making: A Descriptive Analytical Study Applied to Saudi Universities'. *Journal of Contemporary Commercial Studies*: (9): 100-130. [in Arabic]
- Miftah, A. J. (2013). 'Athar Al'anmat Alqadiat Ealaa Muqawamat Alttaghyir Ladaa Aleamilayn Aladaryin: Dirasatan Maydaniatan Ealaa Alsharikat Alwatanati Alliybiat Litasnie Alnaft Walghazi 'The impact of leadership styles on resistance to change among administrative workers: a field study on Libyan national oil and gas manufacturing companies'. *The Arab Journal of Administrative and Economic Studies*: (3): 43-59. [in Arabic]
- Montgomery, D.C., Peck, E.A., and Vining, G.G. (2006). *Introduction to linear regression analysis* (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Moutousi, O., & May, D. (2018). How change-related unethical leadership triggers follower resistance to change: A theoretical account and conceptual model. *Journal of Change Management*, 18(2), 142-161. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446695>

- Ohana, M., Meyer, M., and Swaton, S. (2013). Decision-making in social enterprises: Exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110. <https://doi.org/10.1177/0899764012451368>
- Reginato, E., Fadda, I., and Paglietti, P. (2016). The influence of resistance to change on public-sector reform implementation: the case of Italian municipalities' internal control system. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 989-999. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1068325>
- Samitsch, C. (2014). *Data quality and its impacts on decision-making: How managers can benefit from good data*. Springer.
- Smith, M., Higgs, J., and Ellis, E. (2008). Factors influencing clinical decision making. *Clinical reasoning in the health professions*, 3, 89-100.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. <https://doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Visinescu, L. L., Jones, M. C., & Sidorova, A. (2017). Improving decision quality: the role of business intelligence. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 58-66. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1181494>
- Yılmaz, D., & Kılıçoglu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European journal of research on education*, 1(1), 14-21.