

## مقدمة:

تعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، حتى باتت تشمل مجمل النظم في البنيان الاجتماعي وما تتضمنه من عمليات التنظيم والتنسيق والتوجيه والتقييم والمتابعة، سواء كانت أنشطة أو فعاليات، تصب في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن حياة الإنسان تحولت من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة، وذلك لتعدد الاحتياجات، مما دفع المجتمعات إلى إيجاد نظام ينسق بين مصالح الأفراد ويوائم بين الاحتياجات وما لديهم من موارد، وتتطلب الأمر أيضا إلى وجود إدارة لتحقيق تلك الأهداف.

وتعتبر الإدارة بصفة عامة الركيزة الأساسية في تطوير الأفراد والجماعات، والعامل والحاسم في تحقيق التنمية في كافة المجالات (الأغا وآخرون، ٣، ٢٠٠٩) ونظراً لتعدد الاحتياجات ظهرت الحاجة إلى عدة أنواع من الإدارة مثل إدارة الأعمال، والإدارة العامة، والإدارة التربوية، والتي وضعت نصب عينها تسخير الإمكانيات والطاقات البشرية على أحسن وجه وبأفضل الطرق من أجل إفادة كل فئات المجتمع، وبصفة خاصة تحتل الإدارة التربوية مكانة خاصة من قبل الدول النامية والمتقدمة، فبدورها ترتقي العملية التربوية، وذلك عن طريق توعية القيادات والعاملين في الجامعات، وتبصيرهم بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، وهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف التربوية ومواكبة تطورات العصر.

ومجالات الإدارة التربوية كثيرة ومتشعبة الغالب منها سُخِّرَ لخدمة الجامعة مثل إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات، والإدارة الذاتية للجامعة، وإدارة التغيير، ومعظم هذه المجالات ماهي إلا مجالات حديثة من مجالات الإدارة الجامعية، حيث أن الإدارة الجامعية هي المنوطة بتنفيذ السياسات التعليمية، وهي تمثل الأساس في تطور ونجاح المؤسسات الجامعية في أداء رسالتها.

وتعتبر إدارة التغيير في مشروع نظام إدارة المعلومات الجامعية أحد محاور العمل الرئيسية في تقديم الخدمات التعليمية المرتبطة بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة بتمكين المستخدمين من إدارة تلك المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية عن طريق توفير قاعدة بيانات دقيقة وشاملة ومحددة تدعم اتخاذ القرارات وصنعها في الوقت الملائم. وهو ما استلزم الاعتماد على استراتيجية فعالة ومؤثرة لإدارة التغيير تعتمد في رسالتها على توفير الأدوات والتقنيات والتوجيهات اللازمة واستخدام كافة الوسائل الممكنة لإعداد كافة المستفيدين، خصوصاً مستخدمي النظام، لكي يتقبلوا التحول والانتقال إلى النظام الجديد، و يكونوا أكثر استعداداً ودافعيةً والتزاماً نحو تطبيقه (محمود حامد، ٢٠١٥، ٦٤). واتساقاً مع مسلمة أن نجاح الإدارة الجامعية في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها يتوقف على مدى اتباعها التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة والتي ثبت أهميتها في مجال الإدارة الجامعية والتي من أهمها إدارة التغيير. فالباحث يؤكد أيضاً أن إدارة التغيير هي عملية تستلزم الانتقال من وضع كائن بالفعل إلى وضع مستهدف أو ما ينبغي أن يكون لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية شاملة وواضحة ومشاركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها إحداث تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق اتباع إطار ونموذج محددين سلفاً، ويتم إجراء ذلك بأسلوب نظامي وبأقل مضايقة أو إزعاج، والتغيير ببساطة هو الانتقال والتحول مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه.

ولعل الواقع المعاش ومتابعة المؤتمرات والندوات العلمية في الشهور الأخيرة يؤكد حاجة جامعاتنا في المملكة العربية السعودية إلى إعادة النظر في كثير من مقومات العمل ومعطياته، وتبقى الإدارة نقطة مفصلية ومدخل لا يمكن الاستغناء عنه إذا أردنا تطوير واقعنا الجامعي، وفي البحث الحالي نطرح مدخل إدارة التغيير لتكون ركيزة إدارة الجامعة في عمليات التطوير الإداري ومن ثم تطوير الجامعات. وسيتم توضيح ذلك بصورة أكثر توضيحاً مع عرض مشكلة الدراسة فيما يلي:

## مشكلة الدراسة:

منذ ظهور نظرية رأس المال البشري فإن الطموح في التعليم وتطويره لا حدود قصوى له، يدعم ذلك أن المعرفة أصبحت في الوقت الحاضر تمثل قوة لمن يملكها، وبطبيعة الحال ترتبط المعرفة بالبحث العلمي وهو من الوظائف الرئيسية للجامعة. وتبقى إدارة الجامعة العقل المحرك والمفكر لتحقيق أهدافها، ومن هنا فتطوير أداء هذه القيادات سيكون المدخل الأفضل لتطوير أداء الجامعة، بل وإهمال ذلك أو تحييده سيعد ضياعاً لفرص حقيقية يجب ألا نهملها.

إن كثيراً من أنشطة الإدارة تتضمن تشخيص المشكلات وتحليلها والتعرف على أبعادها والعمل على حلها والتغلب عليها. والمدير الناجح هو الذي يعمل على تحويل المشكلات إلى فرص يتم من خلالها المواجهة والمعالجة الإيجابية لهذه المشكلات، ومن ثم العمل على تطوير العمل وتحسينه والارتفاع بمستواه، والإدارة تتعلق بالتغيير والتطوير والتحسين أكثر مما تتعلق بالمحافظة على الوضع الراهن.

والمدخل المقترح للتغيير والتطوير المرجو هو الاهتمام بالأداء الإداري للقيادات الجامعية وتطويره من خلال توظيف مدخل إدارة التغيير. وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي :

**كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير؟**

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية :

١- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز

لأساليب إدارة التغيير كمدخل إداري يحقق نتائج إيجابية؟

٢- ما الواقع الإداري بالجامعات السعودية من جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لأساليب إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الدراسة (عميد-وكيل-رئيس قسم)؟

٤- ما المقترحات التي يمكن طرحها لتطوير الأداء الإداري لقيادات الجامعة؟

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي :-

- ١- الوقوف على مفهوم إدارة التغيير وأبعاده ودوره في تطوير الأداء للقيادات الجامعية
- ٢- التعرف على واقع الأداء الإداري في الجامعات السعودية متضمنا نموذج جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز مع تحديد أبرز العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق استراتيجية التغيير .
- ٣- الخروج بمجموعة من المقترحات القابلة للتطبيق الفعلي والتي تتناسب مع نوعية النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة .

### أهمية الدراسة:

- أهمية نظرية تتمثل في التعريف بمدخل إدارة التغيير باعتباره أحد المداخل الإدارية المعاصرة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية .
- تهتم الدراسة بتقديم ما يدعم إدارة التغيير للقيادات الجامعية لتصبح الجامعة منظمة متطورة قادرة على تحديد ذاتها مواكبة للتغيرات المتسارعة .
- قد تسهم الدراسة في تطوير الأداء الإداري لكل من عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام وإعدادهم وتأهيلهم لممارسة أدوارهم القيادية للمستقبل وتستفيد منه أجهزة التخطيط والتنظيم وصنع القرار ورسم السياسات داخل الجامعة .

- بحث المشاكل والمعوقات الإدارية لقطاع الإدارة الجامعية يعتبر أمراً ضرورياً حيث أن مخرجات العمليات الإدارية لها تأثير مناظر على سير العمليات التعليمية وتطويرها وتقديمها.

### منهج الدراسة :

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة تلك الدراسة ولما له من مزايا عديدة أهمها عدم اقتصاره على جمع وجدولة البيانات عن موضوع الدراسة ، بل تفسير وتحليل هذه البيانات والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى ، تفيد في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث .

كما يمكن للباحث من خلال هذا المنهج استخدام المقابلات الشخصية واستمارة جمع المعلومات ، لجمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات عن موضوع البحث .

### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على القيادات الأكاديمية العليا بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز (عمداء الكليات والعمادات المساندة والوكلاء ورؤساء الأقسام ) بالمملكة العربية السعودية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

### عينة الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على عينة ممثلة من مجتمع البحث من القيادات العليا من عمداء الكليات والعمادات المساندة والوكلاء ورؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز.

### خطوات الدراسة:

سوف يتم البدء بتناول المفاهيم الرئيسية بالتحليل وصولاً للمفهوم الإجرائي، ومن ثم يتم عرض أهداف التغيير وأبعاده... ليكون ذلك المدخل للدراسة الميدانية التي يعقبها نتائج الدراسة، وأخيراً عرض لتوصياتها.

## أولاً- مفاهيم الدراسة:

## ١- إدارة التغيير:

يرى(عماد الدين،٢٠٠٣، ١٨) أن إدارة التغيير هي "إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

وفي نفس الإطار السابق يعرفها البعض بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالتغيير الموجه والمقصود والهادف والواعي لتحقيق التكيف الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات(سيد سالم عرفة، ٢٠١٢، ٦٩).

وينفق(العتيبي،٢٠٠٢، ٦٢)،(اللوزي، ١٩٩٨، ٣٣٨) على وصف إدارة التغيير بكونها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء تلك المؤسسات وتحقيق كفاءتها.

وبناء على التعريفات السابقة يعرف الباحث إدارة التغيير بأنها "العملية التي يتم من خلالها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة التربوية وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة المشتركة للجامعة وتحديد أهدافها وأولوياتها وبناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير وتقديم النموذج السلوكي التربوي والاستئثار الفكرية للقيادات الأكاديمية حتى نصل للتغيير المنشود ويتم قياسها بالدرجة الكلية التي يحصل عليها القيادات الأكاديمية على الاستبانة".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها "عملية إحداث التغيير الإيجابي للواقع الحالي للجامعة إلى واقع آخر منشود يُتوصل إليه في مقياس زمني محدد، بأساليب وطرق محددة، لتحقيق أهداف ورؤى طويلة وقصيرة المدى".

## ٢- التطوير :

عملية مقصودة لذاتها وتتضمن قوة دافعة بهدف الوصول بالنظام المطور إلى أحسن صورة له حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة تامة ويحقق كل الأهداف المنشودة منه على أتم وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد والتكاليف (حلمي الوكيل، ١٩٩٢).

كما يعرف بأنه " التغيير في البنية أو الوظيفة أو التنظيم، وهو ينطوي على زيادة الحجم أو التخصص أو الكفاءة أو درجة النضج فيما يجرى تطويره (Good Carter V، 1989، 175)." .

## ٣- الإدارة الجامعية :

تعرف إجرائياً بأنها " تلك الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري في الجامعة (أكاديميون) من تخطيط ، تنظيم ، اتخاذ قرار ، اتصال ، توجيه ، رقابة من أجل تحقيق أهداف الجامعة بأقصى كفاءة ممكنة " .

## أهداف إدارة التغيير :

- تسعى عملية التغيير إلى تحقيق أهداف معينة يمكن توضيحها فيما يلي:
- فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
  - تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
  - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
  - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
  - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
  - بناء مناخ يسعى نحو التغيير والتطوير والإبداع (ماهر، ٢٠٠٥، ٤١٦).
  - أما إدارة التغيير في المؤسسات التربوية والجامعية بصفة خاصة فإنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أشار لها (الحريري، ٢٠١١) كما يلي:

- إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقاً لتشريعات قانونية، وفي إطار أخلاقيات المجتمع الجامعي .
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية.
- مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التربوية والتعليمية والإدارية بشكل جدي وفعال.
- تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية، واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العملي العالمي.
- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.
- وقد انفتحت العديد من الأدبيات المعنية أيضاً منها (هوزان نوح، ٢٠٠٦)، (سالم سيد عرفة، ٢٠١٢) على أن أهداف عملية إدارة التغيير تتمثل فيما يلي:
- التواصل المستمر والاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة مع المستفيدين لتلبية أي متطلبات من شأنها تحسين وتطوير جودة النظام.
- العمل على دعم المشروع حتى ينجح.
- التعامل مع أي تحديات من شأنها أن تتعارض مع أهداف ورؤى المشروع.
- الحث على مشاركة كافة الجهات التي تؤثر وتتأثر بالمشروع للعمل الجماعي لإحداث التطوير والتغيير لضمان نجاح المشروع.
- توفير قاعدة بيانات متعلقة بمفاهيم التغييرات المطلوبة وفوائدها .
- المساهمة في عملية تقييم الإنجازات بعد التطبيق .
- توفير الخطط التدريبية التي تضمن كفاءة وقدرة تطبيق التغيير .

- تثقيف المجتمع الجامعي والمستفيدين، ونشر التوعية فيما يتعلق بأهداف المشروع والرؤيا المحددة له، إضافة لكيفية إنجازه.
  - توفير خطة للتطبيق وتحديد الإستراتيجيات التي سيتم توظيفها.
  - توفير الدعم من قبل الإدارة العليا الفعالة والتي يتمثل دورها في التطبيق الاجرائي للنظام بثبات وإجراء وتحديث القوانين والأنظمة التي تدعم عملية تطبيق المشروع.
- وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأهداف الأساسية لإدارة التغيير في المؤسسات الجامعية تتمثل فيما يلي:**
- تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية على مستوى عالي.
  - التكيف الكامل للمؤسسة الجامعية مع البيئة العالمية والإقليمية والمحلية.
  - استشراف مستقبل العملية التربوية وإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
  - تحويل أسلوب القيادات الأكاديمية في إدارتهم للكليات والعمادات المساندة بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز من إدارة تقليدية إلى إدارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر.

### **ثانياً: خصائص إدارة التغيير ومجالاتها:**

القيادة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي تعد أحد أهم العوامل المساعدة للتصدي للتحديات، لذا لا بد أن تكون مستعدة للتغيير وقادرة على التعامل معه، قيادة مدركة لديها القدرة والقابلية على إدارة المعرفة بتيارها المتدفق والسريع وتمكين جميع العاملين منها وهذا لن يكون إلا عن طريق أسلوب قيادي قادر على التعامل معها ويكون ذلك عن طريق تحفيز العاملين على إنجاز وأداء أعمال لم يكن من المتوقع أن يقوموا بها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وتتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلمام بها ومعرفتها من أهمها:

١. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة موافق عليها من قوى التغيير.
٢. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
٣. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
٤. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
٥. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
٦. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل القانون قبل إجراء التغيير.
٧. **الإصلاح:** حتى تتجح إدارة التغيير يجب ان تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة الجامعية.
٨. **القدرة على التطوير والابتكار:** خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
٩. **القدرة على التكيف السريع للأحداث:** إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكن

تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومساراها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة(العميان،٣٤٥،٢٠٠٥)

### شكل (١)



### مجالات إدارة التغيير:

جهود قيادات التغيير في المؤسسة الجامعية تتناول جوانب كثيرة ويمكن تصنيفها في جانبين رئيسيين هما الجانب التنظيمي، والجانب الفكري والنفسي، وذلك على النحو الآتي:

- أ- الجهود التي تهدف إلى إعادة بناء وتنظيم المؤسسة.
- ب- الجهود التي تهدف إلى إعادة بناء النسق الثقافي والفكري في المؤسسة التعليمية.

ويرى (الحريري، ٢٠١١، ١١٢) أن مجالات إدارة التغيير يمكن أن تتناول أي مجال من ميادين الحياة العملية أو الخاصة والتي تشمل على:

- القيم والمبادئ.
- السلوك والتعامل مع الآخرين.
- أساليب القيادة والإدارة.

- الوظيفة والعمل.
- اللوائح والقوانين والأنظمة والإجراءات.
- المهارات والقدرات.
- الميول والرغبات والهوايات.
- الإمكانيات المادية والمعنوية.
- المسؤوليات والصلاحيات.

### ثالثاً\_ استراتيجيات إدارة التغيير

أشار (الحري، ٢٠١١، ١٦٥)، (الطويل، ٢٠١١، ٤٠٣) إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في المؤسسات الجامعية لتحقيق التغيير وهي كما يأتي:

١. استراتيجية الزمالة: وهذه الاستراتيجية تستند إلى التفاعل الاجتماعي الذي يتسم بالمودة والتعاطف والشعور بروح الزمالة.
  ٢. الاستراتيجية السياسية: وتقوم هذه الاستراتيجية على استقطاب أحد المتنفذين لتبني عملية التغيير.
  ٣. الاستراتيجية الاقتصادية: وتهدف إلى ربط التغيير بتحسين الأوضاع الاقتصادية والتقليل من النفقات.
  ٤. الاستراتيجية الأكاديمية: وتقوم هذه الاستراتيجية على التناول العقلاني للأمور، والسعي إلى مسايرة المستجدات التي توصلت إليها الدراسات الأكاديمية.
- ويشير الباحث إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها لإحداث التغيير في جامعات المملكة بصفة عامة وجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز بصفة خاصة منها:

١. استراتيجية التغيير عن طريق الإقناع: فلا بد من اشتراك كافة العناصر المؤثرة والفاعلة لإحداث عملية التغيير، والذين يملكون قدرات ومهارات خاصة في التعامل مع اتخاذ القرارات التعليمية المتعلقة بالتغيير، وذلك سيُلزمهم بعملية التغيير مما يجعل نتائجه جوهرية.

٢. استراتيجية التغيير عن طريق القوة: وتستند هذه الاستراتيجية على استخدام القوة المتمثلة بالسلطة الرسمية وتشتمل على التدرج الهرمي الإداري من رئيس الجامعة وحتى رئيس القسم، واستخدام اللوائح التنفيذية والقوانين والموجهات، والمشاركة والتوجيه من جانب الإدارة العليا.

٣. استراتيجية التغيير عن طريق المدخل المفتوح: وتشتمل هذه الاستراتيجية على التحديد الواضح للأهداف والإجراءات، والاستخدام الموسع للموارد المحلية والإقليمية والقومية، والبحث عن أفكار جديدة من أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع والهيئات والمراكز المختلفة.

٤. استراتيجية التجديد عن طريق التجديد التنظيمي: وتستهدف هذه الاستراتيجية إحداث التغيير في الوضع الراهن في الكليات، والذي يؤثر في أهداف عملية التغيير، أو بنيته أو التكنولوجيا المستخدمة في تحقيقه، أو الأفراد العاملين فيه، وهذه الاستراتيجية قد تكون مخططة أو غير مخططة، متوقّعه أو غير متوقّعه.

#### رابعاً\_ أبعاد إدارة التغيير

للتغيير أبعاد يتعين الإحاطة بها ومعرفتها، واستخلاص علاقات الارتباط بينها ومعرفة العوامل المؤثرة عليها والمتأثرة بها وهذه الأبعاد هي (الخضيري، ٢٠٠٣، ٢٥-٢٩):

**١. البعد التشريعي والقانوني:**

التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهماً عميقاً لمضمون العدالة، ومفهوم الظلم أيضاً، وكلما كان الإطار التشريعي عادلاً متوافقاً مع روح العصر ومتطلباته كلما كان فعالاً في إحداث عملية التغيير، ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب إماماً كاملاً بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

**٢. البعد الاقتصادي لعملية التغيير:**

من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد، وإمكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومته، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.

**٣. البعد الإعلامي لعملية التغيير:**

تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلاً عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على إحداثه.

البعد الأمني لعملية التغيير: وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

أ- أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية العودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها.

ب- للطلاب والمجتمع المستفيدين من التغيير والمحيط به والمهتمة به من حيث

عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير، وعقابها وانتقامها أو عدم تعرضها

لحدوث فوضى تدمر أي مكاسب سبق للمجتمع الجامعي تحقيقها.

**٤. البعد الاجتماعي لعملية التغيير:**

ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى

والعلاقات الاجتماعية وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ

الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

#### ٥. البعد التكنولوجي لعملية التغيير:

حتى ينجح التغيير، لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال، بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.

#### خامساً: لمحة عن مشكلات الأداء الإداري للقيادات الجامعية السعودية.

من منطلق أن الإدارة الجيدة هي جوهر العمل في أي تنظيم مؤسسي وذلك بما تسعى إليه من حسن استغلال للموارد المالية والبشرية المتاحة له بهدف الوصول إلى غايات ونتائج مرغوبة كل هذا في أوضاع تسير على هدي رؤية استراتيجية، ولهذا فإن الخطوة الأولى نحو تطوير الأداء الجامعي هو تحديث الإدارة الجامعية والتغلب على أي معوقات بمعالجة أوجه القصور بها .

وبصفة عامة تواجه مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات والتهديدات الخارجية بالغة الخطورة ناتجة عن التغيرات المتلاحقة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلوماتي وظاهرة العولمة، والاتجاه نحو المتخصصين الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في ضرورة البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديات التي تمثل أحد أهم الحلول لمؤسسات التعليم العالي في القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها لتتواءم مع عصر التغيير السريع والعولمة.

ورغم أن الأدبيات العلمية تشير كما في دراسة (صالح الفائز ٢٠٠٨، ٥٧) أن إدارة التغيير تتطلب ضرورة إدراك القادة الإداريين أهمية التدريب كمهارة عصرية لابد من إتقانها وفق مبادئها وأسسها العلمية والعملية، كذلك لا بد لنجاح القادة في إدارة التغيير إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وحاجته، وهذا ما أشارت إليه دراسة (ريم رمضان، ٢٠٠٥، ٣٥) بأهمية نمط القيادة المنتج في إدارة التغيير

وضرورة تبني مفاهيم الاتصال والمشاركة والتدريب والتمكين لدعم التغيير وإدارته وتفادي مقاومته وفي ذات الإطار بينت كلا من دراسة (أمل الشامان ١٤٢٧هـ، ١١-١٢) و (منير حربي، ٢٠٠٩، ٥٦-٥٧) .. رغم كل ما سبق من حقائق إلا أن معظم رؤساء الأقسام في الجامعات السعودية يقضون جل وقتهم الرسمي في أعمال لم يتدربوا عليها أو يقوموا بها من قبل أو لا يرغبون في أدائها، وأن الذي يزيد الأمر صعوبة هو تعددية المهام المسندة إليهم، كأن يكون رئيس القسم عضو هيئة تدريس وإداريا في ذات الوقت، يضاف إلى ذلك عدم الإعداد الجيد لتلك القيادات مما يفضي إلى مجانبة الصواب في اتخاذ القرار أو تقليد السلف من رؤساء الأقسام واستخدام أسلوب المحاولة والخطأ في الممارسات الإدارية واتخاذ قرارات غير مدروسة لرؤساء الأقسام. ومن المشكلات التي أظهرتها البحوث العلمية أيضاً مقاومة التغيير وتعد من المشكلات التي تواجه المخططين في مختلف المنظمات ومنها الجامعات ويرجع ذلك في رأي (هوازن نوح، ٢٠٠٦، ٢٢) (أحمد الخطيب، ٢٠٠٦، ٢٢) إلى فقدان الثقة فيمن يقومون بالتغيير والإحباط واليأس لدى الموظفين من تجارب سابقة للتغيير، وسوء علاقة الموظفين مع القائمين بتنفيذ التغيير.

وفي الوقت الذي تلعب فيه الاتصالات دوراً في عملية إنجاح التغيير بينت دراسة (دلال الزغبى، ٢٠٠١، ٧٣) حاجة القائد إذا أراد ممارسة دوره بفاعلية أن تكون هناك عملية اتصالات ناجحة والتي تعد من الأمور الأساسية المطلوبة لإحداث التغيير المنشود في سلوك الآخرين بصفة عامة.

وحول المشاكل التي تقلل من كفاءة العمل الإداري أشارت (حنان زاهر، ٢٠٠٦، ٨) على غلبة الروتين والبيروقراطية على العمل الإداري وضعف مسايرة بعض القوانين واللوائح الجامعية للمتغيرات العصرية.

ويرى (بسمان فيصل ٢٠٠٣، ٢٦) أنه في معظم الأحيان تبدو مؤسسات التعليم العالي مقاومة بشدة للتغيير نظراً لطبيعتها الخاصة ونزوعها إلى التحفظ بقصد

الحفاظ على التقاليد الجامعية أو الرصانة ورسوخ المفاهيم الجامعية، ومع ذلك وبرغم تعدد انحياز غالبية القيادات الأكاديمية وخاصة في الجامعات العربية نحو التمسك والتقييد بما وجدوه في جامعاتهم التي تخرجوا منها فإن معالم التغيير بدأت تضغط على بوابات جامعاتنا وكلياتنا وأقسامنا العربية ، لتظهر استجابات لها على قدر واسع من الاختلاف .

ولعل كل ما سبق هو ما دعى (ماجده الجارودي، ٢٠٠٧، ١٠٣) في دراستها التي أجرتها في جامعتي الملك سعود وأم القرى تؤكد على أن هناك حاجة لتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات القيادة.

وعلى مستوى جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز فهي انطلاقاً من مبدأ التحديث والتغيير الذي جعلته الجامعة شعاراً لها من خلال خطتها الاستراتيجية (جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، ١٤٣٥هـ)، فقد لقي سلوك هذا المنهج مقاومة بدت خوفاً ضمناً لدى منسوبي الجامعة وممن هم على سلم الأقدمية الوظيفية، وقد يكون انبثاق هذا الخوف من إحساسهم لفقدان مراكزهم بسبب النقلة النوعية الشاملة في أساليب الجامعة، وهي أمر غير مرغوب لدى البعض بالإضافة إلى سيادة الشعور بعدم الاطمئنان للأساليب الجديدة نحو التطوير والتغيير متمثلة في استخدام الإدارة الإلكترونية واستخدام التقنية في العملية التعليمية .

وبالنظر في القيادات الإدارية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز - رؤساء الأقسام وعمداء ووكلاء الكليات وعمداء ووكلاء العمدات المساندة - الذين يعول عليهم تطبيق التغيير وتبني سياسته. فإن الواقع يشير الى نقص الخبرات الادارية لديهم، ونسبة منهم منتدبين من جامعات أخرى، وبالتالي فإن غالبيتهم بحاجة ماسة إلى التدريب الإداري وصناعة القرار لمواكبة التطوير والتجديد، وهذا الأمر يظهر تناقضاً بين ما تفرضه البيئة الخارجية من ضرورة تبني استراتيجية تغيير وغياب القيادات الإدارية القادرة على صياغة تلك الاستراتيجية وتبنيها ووضعها موضع التنفيذ .

ولعل كل ما سبق وجه الدراسة الحالية للبحث عن أفكار ومداخل حديثة للتطوير الإداري لدى القيادات في مختلف الجامعات وبخاصة جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز موضوع الدراسة ومن هذه المداخل إدارة التغيير، الذي بدوره يؤدي إلى وجود جيل من القيادات الإدارية المعدة والمدرّبة على ممارسة مهام وأنشطة الإدارة وما يتوافق مع المتغيرات الحديثة. وكل ذلك سيظهر بصورة كبيرة وخاصة في الدراسة الميدانية موضوع الجزء التالي:

### الدراسة الميدانية:

#### أولاً : إجراءات الدراسة الميدانية : -

##### ١- أهداف الدراسة الميدانية .

يمكن تحديد أهداف الدراسة الميدانية على النحو التالي : -

أ - التعرف على أهم المشكلات التي تواجه القيادات الأكاديمية في تطبيق مدخل إدارة التغيير .

ب - التعرف على واقع الإدارة الجامعية ومشكلاتها في كليات جامعة أم الأمير سطاتم بن عبدالعزيز .

ج - استجلاء رأي القيادات حول مقترحاتهم لتطوير الإدارة الجامعية في ظل مدخل إدارة التغيير .

##### ٢- بناء وإعداد أدوات الدراسة الميدانية : -

استخدم الباحث استمارة جمع المعلومات أداة رئيسية للدراسة الميدانية ، كما استخدم المقابلة الشخصية كأداة تمهيدية لجمع المعلومات وبناء الاستمارة .

##### أ - المقابلة الشخصية :

قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع السادة عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بهدف التعرف على أهم

المشكلات التي تواجههم والمرتبطة بتطبيق مدخل إدارة التغيير .  
وقد استفاد الباحث من هذه المقابلات في جمع المعلومات والبيانات التي ساعدته في بناء استمارة جمع المعلومات .

#### ب - استمارة جمع المعلومات :

تعد هذه الاستمارة أداة رئيسية في جمع المعلومات الخاصة بمجال البحث والاستفادة من آراء العينة ومقترحاتهم في هذا الشأن .

وفيما يلي تحديد لأهم الخطوات التي اتبعت في بناء الاستمارة ووصفها وبيان كيفية استخراج نتائجها

#### • بناء الاستمارة :

اعتمد الباحث في بنائه للاستبانة على ما يلي : -

- ١- المقابلات الشخصية مع السادة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام
- ٢- الإطار النظري الذي تناوله الباحث سابقاً .
- ٣- الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الجامعية ومشكلاتها في جامعة الأمير سظام بن عبدالعزيز وغيرها من جامعات المملكة العربية السعودية.

وقد تم تحديد محاور الاستمارة وعددها ثلاثة محاور رئيسية وهي : -

#### المحور الأول : الاهتمامات الأساسية في عملية التغيير.

- وتضمن هذا المحور محاولة الإجابة على تسعة أسئلة وهي على النحو التالي :
- س ١ في ظل الجهود المبذولة للتطوير . إلى أي مدى توجد فلسفة دائمة لعملية التطوير ؟
  - س ٢: ما الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في تخطيط التغيير؟
  - س ٣: إلى أي مدى يكون التغيير استجابة لرضا المستفيدين؟
  - س ٤: في ضوء الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها . إلى أي مدى يتم توضيح هذه الأهداف لأعضاء هيئة التدريس؟
  - س ٥: ما أساليب توضيح الأهداف لأعضاء هيئة التدريس؟

وكان الهدف من هذه الأسئلة التعرف على الاهتمامات لثقافة التغيير وكيفية بناء عمليات التغيير وهل يفرد بها القيادات أم يشارك الجميع في هذه العملية والتعرف على كيفية إشراك العاملين في هذه العملية من حيث الفرص المتاحة لهم وإلى أي مدى يمكن لهم المشاركة في عملية التغيير ، لما للعمل الجماعي من فوائد مرجوة على نفوس العاملين وإعطاء نتائج أفضل تساعد في رفع الأداء بشكل عام خاصة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس مما يعود على العملية التعليمية بالنفع والفائدة الأمر الذي يقلل من أي مقاومة لهذا التغيير .

### المحور الثاني : مقاومة التغيير .

تضمن هذا المحور خمسة أسئلة كانت على النحو التالي :

س ١: إلى أي مدى توجد مقاومة للتغيير؟

س ٢: ما أسباب هذه المقاومة؟

س ٣: ما أشكال هذه المقاومة؟

س ٤: إلى أي مدى يتم استيعاب الآراء المعارضة في عملية التغيير؟

وهدفت هذه الأسئلة إلى معرفة واقع مقاومة التغيير من قبل القيادات وأشكال هذه المقاومة وكيفية التغلب عليها ومعالجتها والتعرف على الأسباب والمواقف التي حصلت مع أفراد العينة وأشكال هذه المقاومة وذلك من خلال التجارب السابقة ومعرفة أفضل الحلول التي أتبع ، ومناقشة ذلك مع أفراد العينة عن قرب ، للخروج بأفضل النتائج والحلول التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري للقيادات .

### المحور الثالث : الأداء الإداري .

وتضمن هذا المحور اثني عشر سؤالاً وهي :

س ١: ما واقع الأداء الإداري داخل الجامعة بشكل عام ؟

س ٢: ما المشاكل الحالية التي تواجه عملية التطوير من وجهة نظرك؟

س ٣: إلى أي مدى تسهم برامج التدريب في تطوير أداء العاملين ؟

س ٤: كيف يتم شغل المناصب الأكاديمية؟

س ٥: إلى أي مدى تتوافر برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية؟

س ٦: ما دور الزملاء من أعضاء هيئة التدريس في عملية تقويم أداء رؤسائهم الأكاديميين؟

س ٧: كيف تستقبل الملاحظات التي توجه من قبل أعضاء هيئة التدريس؟

س ٨: كيف ترى أن الجامعة تسير في الاتجاه الذي تفرضه التحديات العصرية على الجامعات؟

س ٩: إلى أي مدى ترى أن الاتصالات الإدارية داخل الجامعة تسهم في تلبية الاحتياجات المرغوبة؟

س ١٠: في ظل عصر المعلومات والتغيرات المتسارعة، إلى مدى ترى أن القيادات الأكاديمية مؤهلة فعلا لمواكبة هذه التغيرات؟

س ١١: ما دور الجامعة تجاه خدمة المجتمع الخارجي؟

س ١٢: بشكل عام إلى أي مدى ترى أن الأداء العام يسير وفق ما خطط له؟

وقد خصص هذا المحور لرؤساء الأقسام وكان الهدف من هذا التخصيص هو التعرف على وجهة النظر المقابلة لمن هم يعملون وفق منظومة العمل الإداري فقط ولهم التعامل المباشر مع القيادات الإدارية العليا، والتعرف على الأداء الإداري بشكل خاص ومعرفة مكامن الخلل في العملية الإدارية، ومعرفة البرامج التطويرية التي تقدم للجميع وماهي السبل المتبعة في عملية رفع الأداء وأهداف الجامعة تجاه المجتمع الخارجي وإلى أي مدى تمكنت الجامعة من تثقيف المجتمع خارج وداخل الجامعة والجهود المبذولة في هذا المجال.

وتحدد الاستجابة بمقياس ثلاثي ( نعم - إلى حد ما - لا ) ويجب المستفتون على عبارات الاستمارة بوضع علامة (/) أمام كل مشكلة في خانة المقياس يرونها موجودة في كليتهم .

## تحكيم الاستبانة :

قام الباحث بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين الأساتذة بكلية التربية، جامعة الأزهر وعين شمس ، بجمهورية مصر العربية وكلية التربية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية للتحكيم على مدى وضوح مقترحات الاستمارة ووضوح الهدف منها وسلامة صياغة عباراتها وقد أبدى بعض المحكمين ملاحظات تجاه صياغة بعض العبارات واقترحوا بعض التعديلات والإضافات التي أخذها الباحث في اعتباره عند صياغة الصورة النهائية للاستمارة.

## • ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ؛ حيث تم الحصول على قيمة ألفا لكل محور على حدة وقد استخدمت المعادلة التالية :

$$L = \frac{1 - (S^2)}{n - 1} = \frac{1 - \text{مج س}^2}{n - 1}$$

حيث  $n = 2$  = التباينات لكل عبارة فردية  
 $\text{مج س}^2 =$  التباين لمجموع العبارات  
 $L =$  العبارة

كما تم الحصول على قيمة ثبات لمحاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول

التالي:

جدول (١) قيمة الثبات لمحاور الاستبانة

الثبات	المحور
٠,٩٠	المحور الأولي
٠,٧٠	المحور الثاني
٠,٨٦	المحور الثالث
٠,٨٢	متوسط معامل ثبات الاستبانة

### ثانياً : اختيار عينة الدراسة الميدانية وتحديد حجمها :

اختلفت الآراء حول حجم العينة المختارة للدراسة الميدانية ، فمنهم من يرى " أن العينة الكبيرة هي التي يزيد عدد أفرادها عن ( ٣٠ ) فرداً " ومنهم من يرى أن " حجم العينة يتوقف على درجة التجانس في المجتمع الأصلي ، ففي حالة توافر التجانس يقل حجم العينة وفي حالة تباين المجتمع الأصلي يتحتم أن يكون حجم العينة كبيراً حتى يمكن التقليل من خطأ الصدفة، والجدول التالي يوضح إجمالي مجتمع البحث والعينة المختارة موزعة وفقاً لفئات عينة البحث

جدول (٢) عينة الدراسة الميدانية

النسبة المئوية %	الإجمالي		رؤساء الأقسام		وكلاء الكليات والعمادات المساندة والمعاهد		عمداء الكليات والعمادات المساندة والمعاهد	
	العينة المختارة	المجتمع الأصلي	العينة المختارة	المجتمع الأصلي	العينة المختارة	المجتمع الأصلي	العينة المختارة	المجتمع الأصلي
٣٩,٧٧%	٧٠	١٧٦	٤٠	٩٤	٢٠	٥٤	١٠	٢٨

### رابعاً : المعالجة الإحصائية للبيانات .

بعد أن انتهى الباحث من مرحلة تطبيق استمارة جمع المعلومات واستبعاد الاستمارات غير الصالحة للتحليل الإحصائي قام بتفريغ وتبويب البيانات والمعلومات التي احتوت عليها الاستمارة وقد راعى الباحث عند تصميم الاستمارة اختيار الأسلوب الإحصائي الملائم الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الدراسة .

وقد استخدم الباحث الحاسب الآلي وبرنامج ( Spss ) الحزمة الإحصائية في المعالجة الإحصائية للبيانات مستخدماً الآتي : -

(١) النسبة المئوية ( % ) حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الأرقام الخام

(٢) اختبار مربع كاي ( كا<sup>٢</sup> ) Chi-square – Test

يستخدم اختبار مربع كاي ( كا<sup>٢</sup> ) للمقارنة بين التوزيع التكراري ( التجريبي )

لإحدى العينات والتوزيع التكراري المتوقع ، أو بعبارة أخرى التحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لعدد أفراد أو استجابات العينة والتكرارات المتوقعة.

وما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً وذلك عند مستوى ( ٠,٠٥ ، ٠,٠١ ) .  
وعندما تأتي قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أعلى من قيمة  $\chi^2$  الجدولية فإن قيمتها تكون حينئذ دالة إحصائياً ، أي أن هناك فروقاً بين استجابات أفراد العينة ، أما إذا كانت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أقل من قيمة  $\chi^2$  الجدولية ، فإنها تكون حينئذ غير دالة إحصائياً، أي ليس هناك فروق أو توجد فروق طفيفة لا تحسب بين استجابات أفراد العينة .

جدول (٣) القيمة الجدولية لمربع (كا<sup>٢</sup>) عند المستوى (٠,٠١)<sup>(١)</sup>

٠,٠١	مستوى الدلالة درجة الحرية
٢٠,٠٩	٨
١٦,٨١	٦

#### خامساً: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

سيتم في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وفق التكرارات والنسب المئوية وتحليلها وفق الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي :  
المحور الأول : الاهتمامات الأساسية في عملية التغيير، وتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة كما يلي:

السؤال الأول: في ظل الجهود المبذولة للتطوير إلى أي مدى توجد فلسفة دائمة لعملية التطوير؟

بيان استجابات أفراد العينة حول مدى وجود فلسفة دائمة لعملية التطوير

تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير د. عبدالعزيز محمد علي صقر

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	58.38	دائماً	6.2	10%	١	2%	٢	70%	٧	١٠	عميد كلية
			5.2	10%	٢	3%	٦	60%	١٢	٢٠	وكيل الكلية
			2.85	5%	٢	5%	٢	90%	٣٦	٤٠	رئيس قسم
			77.2	71.4%	5	28.14%	١٠	57.78%	5٥	٧٠	الإجمالي

جدول (٤) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الأول

وجاءت نتائج التطبيق مؤكدة على أن النسبة المئوية الأكبر لاختيار " دائماً " (78.57%)، وكان عددهم (٥٥)، مما يؤكد وجود هذه الفلسفة لعملية التغيير ولكنها لم تظهر على أرض الواقع، وهذه إشارة إلى أن هناك حاجة ماسة لتطبيق هذه الفلسفة من قبل القيادات التي يعول عليها صنع القرارات ومن ثم المتابعة لها وهذا ما اتفقت معه دراسة كلا من ( عبدالحفيظ لمفون، ٢٠٠٨) و ( أحمد نجم الدين، ٢٠٠٩) و ( دلال الزعبي، ٢٠٠١) وهذا يؤكد على أهمية القيادة ولما لها من دور فاعل في تنفيذ التطوير وحلق هذه الاستراتيجية.

السؤال الثاني : إلى أي مدى يكون التغيير استجابة لرضا العملاء؟

استجابات افراد العينة حول مدى الاستجابة لرضا العملاء من جانب المسؤولين

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	41.38	أحياناً	2.2	10%	١	60%	٦	30%	٣	١٠	عميد كلية
			0.2	20%	٤	60%	١٢	20%	٤	٢٠	وكيل الكلية

الدالة	كا	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
			2.22	5.7%	3	5.62%	٢٥	٣٠%	١٢	٤٠	رئيس قسم
			2.2	11.42%	8	61.42	٤٣	٢٧,١٤%	19	٧٠	الإجمالي

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني

وكانت النسبة الأكبر للاختيار " أحياناً " حيث كانت النسبة (42,61%) وكان عددهم (٤٣) وهذه إشارة أخرى تدل على مركزية الإدارة التي بدورها تنفرد بالقرار الإداري في أغلب الأحيان وهذا ما يتفق مع دراسة (حنان زاهر، ٢٠٠٦) الأمر الذي تقرضه القيود من السلطات العليا في الوزارة كما تضمنت دراسة (ريم رمضان، ٢٠٠٥) التأكيد على دور المستفيدين من هذا التغيير والأخذ بالآراء والمقترحات. السؤال الثالث: في ضوء الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها، إلى أي مدى يتم توضيح هذه الأهداف لأعضاء هيئة التدريس؟ استجابات افراد العينة إلى مدى وضوح الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها

الدالة	كا	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	51,44	دائماً	2.6	٠%	٠	٤٠%	٤	٦٠%	٦	١٠	عميد كلية
			2.4	١٠%	٢	٤٠%	٨	٥٠%	١٠	٢٠	وكيل الكلية
			2.47	10%	4	32.5%	13	57.5%	٢٣	٤٠	رئيس قسم
			2.47	6.8%	6	35.7%	25	7.55%	39	٧٠	الإجمالي

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث

وكانت النسبة المئوية (٥٥,٧%) الأكبر للاختيار " دائماً " وكان عدد الاستجابات (٣٩) فعندما تكون الأهداف واضحة لجميع العاملين يكون الأداء أعلى

وهذه نقطة إيجابية تصب في مصلحة العمل العام لعضو هيئة التدريس مما يخلق له شعور الانتماء وهو ما اتفقت معه دراسة ( عبد الرحمن الداود، ٢٠٠٥) ودراسة ( Kristine، 2007).

### السؤال الرابع : ما أساليب توضيح الأهداف لأعضاء هيئة التدريس؟

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				أخرى		مراسلات		لقاءات			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	71.28	لقاءات	2.4	١٠ %	١	٤٠ %	٤	٥٠ %	٥	١٠	عميد كلية
			7.2	٠ %	٠	٣٠ %	٦	٧٠ %	١٤	٢٠	وكيل الكلية
			2.42	5.12 %	5	5.32 %	١٣	٥٥ %	٢٢	٤٠	رئيس قسم
			2.5	8.57 %	6	85.32 %	٢٣	57.58 %	41	٧٠	الإجمالي

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع

وكانت النسبة المئوية (٥٨,٥٧%) الأكبر لاختيار " لقاءات " وكان عددهم (41) من أفراد العينة فقد تنوعت أساليب المهنية لرؤساء الأقسام وإدارة الصراع والقدرة على حل المشكلات وإكساب أعضاء هيئة التدريس الثقة بتوضيح الأهداف المرجو تنفيذها.

### المحور الثاني : مقاومة التغيير.

خصص المحور التالي أيضا لاستجابات عمداء الكليات والوكلاء ورؤساء الأقسام للوقوف على الدور الذي يقومون به في دفع عجلة التغيير، والواقع الحالي لأداء القيادات العليا على مستوى الجامعة فيما يخص مقاومة التغيير.

السؤال الأول: إلى أي مدى توجد مقاومة للتغيير وجاءت الاستجابات كما في  
الجدول التالي:

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عدد عدها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	52,37	أحياناً	2.4	% ٠	٠	%٦٠	٦	%٤٠	٤	١٠	عميد كلية
			2,2	%١٠	٢	%٦٠	١٢	%٣٠	٦	٢٠	وكيل الكلية
			2.15	%١٥	٦	%٥٥	٢٢	%٣٠	١٢	٤٠	رئيس قسم
			2.2	%42,11	8	%14,57	40	%42,31	٢٢	٧٠	الإجمالي

جدول (٨) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الأول(ب)

كانت النسبة المئوية (٥٧,١٤%) الأكبر لاختيار " أحياناً" وكان عدد الذين أجابوا من أفرا العينة (٤٠) ولا شك إن مقاومة التغيير من أصعب ما يخشاه المخططون لعملية التغيير وهذه النسبة تعتبر عالية جدا بين هذه العينة التي قد تمارس رفضها لهذا التغيير بطرق مختلفة وهنا يأتي دور القائد المدرب والمعد أصلا لمواجهة أشكال المقاومة مما يتطلب إعداده وتأهيله فقد كشفت الدراسة الميدانية ومن خلال المقابلات الشخصية عن قصور في الجانب الإعدادي لغالبية القيادات الإدارية التي ظهرت جليا من خلال قرارات التعيين التي لا تعتمد أصلا على الدورات في مجال القيادة بل في مجملها التعيين المباشر أو الترشيح في بعض الأحيان أو التركيزية في أحيان أخرى وهذا ما أشارت إليه دراسة ( أحمد نجم الدين، ٢٠٠٩ ) ودراسة ( حنان زاهر، ٢٠٠٦ ) ودراسة ( ماجده الجارودي، ٢٠٠٧ ) ودراسة ( Hamish، ٢٠٠٨ ) وليس بمستغرب من هذه القيادات أن يكونون أول الأشخاص الذين يقاومون التغيير.

### السؤال الثاني : ما أسباب هذه المقاومة؟

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				أخرى		عدم القدرة على التغيير		عدم الرغبة في التغيير			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	48.38	عدم الرغبة في التغيير	2.3	% ٢٠	٢	%٣٠	٣	%٥٠	٥	١٠	عميد كلية
			5.2	%١٠	٢	%٣٠	٦	%٦٠	12	20	وكيل الكلية
			2.37	%5.12	5	%5.37	١٥	%٥٠	٢٠	٤٠	رئيس قسم
			74.1	%١٢.٨٥	9	%34.28	24	%85.52	37	٧٠	الإجمالي

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني(ب)

كانت النسبة الأكبر (85,52%) لإجابات العينة " عدم الرغبة في التغيير " وكان عددهم (37) ويعود ذلك لأسباب عدة لعل من بينها خشيتهم لفقدانهم مناصبهم أو تغيير ما ألفوه لسنين عديدة ، كما أشارت دراسة (Alice hall, ٢٠٠٧) وهذا بلا شك من الأسباب التي تعمل على تثبيط الأداء بشكل عام.

### السؤال الثالث : ما أشكال هذه المقاومة ؟

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				أخرى		الروتين		التكاسل			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	82.38	التكاسل	2.53	% ٢٠	٢	%١٠	١	%٦٠	٦	١٠	عميد كلية
			1.2	%٣٠	٦	%٢٠	٤	%٥٠	١٠	٢٠	وكيل الكلية
			2.2	%٣٠	١٢	% ٢٠	٨	%٥٠	٢٠	٤٠	رئيس قسم
			2.2	%57.28	20	%57.18	١٣	%42.51	36	٧٠	الإجمالي

جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث(ب)

كانت النسبة الأكبر (66,51%) لاختيار " التكاثر أو (التباطؤ) في التغيير وكان عدد الاستجابات (31)، فقد يعمد البعض ممن يرفضون التغيير إلى أبداء نوع من المقاومة إما بالرفض المطلق أو بالتعبير عن عدم الرضا وفي أثناء مقابلة أحد المسؤولين بكلية علوم البحار حيث تحدث عن الرفض التام من قبل الأشخاص لأي عملية تغيير أو تطوير ، وهذا يعود - في رأي الباحث - إلى فلسفة التغيير والتطوير التي يجب أن تتم في فكر القيادات بشكل عام ، وذكر أن هناك تعبيرات مختلفة لهذه المقاومة ويلاحظ عليهم تغير مفاجئ في السلوك وفي بعض الأحيان نقف حائرين تجاه هذا النوع من التصرف فقد جاء ذلك متوافقا مع دراسة ( هدى صالح، ٢٠٠٨ ) بأهمية دور القيادة في هذه الأحوال بل غير مستعدة - أحيانا - لخوض غمار التغيير وهو ما ذهبت إليه دراسة (Stephanie، ٢٠٠٣).

#### السؤال الرابع: إلى أي مدى يتم استيعاب الآراء المعارضة في عملية التغيير؟

الدالة	٢٤	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحيانا		دائما			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	71,32	أحيانا	2.1	10%	1	70%	7	20%	2	10	عميد كلية
			3,2	0%	0	70%	14	30%	6	20	وكيل الكلية
			2.2	5,12%	5	50%	22	5,32%	13	40	رئيس قسم
			2.21	8,57%	6	61,42%	43	30%	21	70	الإجمالي

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع(ب)

كانت النسبة المئوية الأكبر (60%) لاختيار " أحيانا " وكانت الاستجابات (36) لعل أخذ الرأي والمشورة من الأسباب ذات الأهمية لدى المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار مما يحد من أي مقاومة للتغيير المنشود ، وهذا يأتي مؤكدا لما ذكرته دراسة(هدى صالح، ٢٠٠٨ ) بأهمية الدور الذي يجب أن يتحلى به القائد المحنك ، كما اتفقت دراسة (Stephanie، 2003) بالتفكير بنوعية القيادة بدلا من التفكير فقط في القيادة .

### المحور الثالث : الأداء الإداري.

أشتمل هذا المحور على ١٣ سؤالاً تدور حول الأداء العام داخل الجامعة بناء على الاستبيانات الموزعة على العينة وإجابات المقابلات الشخصية وقد خصص هذا الحور لرؤساء الأقسام للتعرف عن قرب أكثر على الواقع الإداري فهم يمثلون حلقة الوصل بين العمداء وأعضاء هيئة التدريس، ويتضح من الجدول السابق بالنتائج الخاصة بأسئلة مقاومة التغيير، وهي على النحو التالي:

#### السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري داخل الجامعة بشكل عام ؟

الفئة	عددنا	الاستجابة				الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	ك	الدالة
		مرضي		غير مرضي					
		ك	%	ك	%				
رئيس قسم	٤٠	٣٢	٨٠%	٨	٢٠%	٨،١	مرضي	دالة عند مستوى 05.0	

جدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الأول (ج)

كانت النسبة المئوية (٨٠%) الأكبر لاختيار " مرضي " وكان عددهم (٣٢) وقد أجاب ما نسبته (٢٠%) بقولهم غير مرضى ، وكان عددهم (٨) وهذه نسبة كبيرة بالنسبة لعدد استجابات العينة، وفقد أشارت دراسة ( أحمد نجم الدين، ٢٠٠٩ ) ودراسة (حنان زاهر، ٢٠٠٦ ) عن أهمية نظم وآليات تقويم الأداء فقد ذكر البعض ممن تمت المقابلة معهم أن هناك مشاكل كثيرة تتمثل بتقويم الأداء السنوي وعدم الاستقرار الوظيفي لوجود وظائف البند أو لعدم تأهيل بعض الأفراد للمناصب الإدارية إضافة إلى ذلك البطء في عملية سير المعاملة من وإلى المؤول، إضافة إلى فقدان الثقة في من يقومون بالتغيير من قبل الموظفين الأدنى في المستويات الإدارية ، وهذا ما أشارت إليه دراسة ( ماجده الجارودي، ٢٠٠٧ ) ، وفي نفس السياق ومن خلال معاشة الباحث للعمل الإداري داخل الجامعة وجد أن هناك نظام جديد تقوم الجامعة على

تطبيقه وهو نظام (الأرشفة الإلكترونية) أو ما يسمى (جامعة بلا ورق) حيث يتم التعامل مع المعاملة إلكترونياً ومتابعتها ومعرفة مكان المعاملة وفي أي مكتب وماذا حصل بشأنها وهذا البرنامج الذي دعا إليه معالي مدير الجامعة وهذا توجه يسهل العمل الإداري وبلا شك يعمل في رفع الأداء العام .

**السؤال الثاني : إلى أي مدى ترى أن المركزية لها دور في ذلك ؟**

الدالة	٢٤	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	81,27	دائماً	2.67	5%	2	5,22%	9	5,72%	29	٤٠	رئيس قسم

جدول (١٣) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثاني(ج)

وبالنظر إلى الجدول يتضح أن النسبة المئوية (5,72%) الأكبر لاختيار " دائماً " وكان عددهم (٤٢) من أفراد العينة / فقد تبين من خلال الدراسة النظرية السلبية التي قد تنجم من خلال المركزية المفرطة كما أشارت إليها دراسة (خالد الغامدي، ٢٠٠٦) ودراسة (فتحي درويش، ٢٠٠٥) وكانت النسبة المئوية الأكبر لأستئلة المفتوحة في هذا السؤال كان التركيز غالباً على " عدم توفر الاعتمادات المالية " .

**السؤال الثالث: إلى أي مدى تسهم برامج التدريب في تطوير أداء العاملين ؟**

الدالة	٢٤	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	71,29	دائماً	2.67	10%	4	5,12%	5	5,77%	31	٤٠	رئيس قسم

جدول (١٤) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثالث(ج)

كانت النسبة المئوية الأكبر (5,77%) لاختيار " دائما " لعدد (31) من الأفراد تمثل الدورات التدريبية والتطويرية العنصر الأهم في عملية التغيير فقد كانت استجابات العينة حول هذا السؤال هم الأغلب مما يشير إلى وجودها على أرض الواقع ولكنها ليست بالفعالية المنشودة التي تشمل عمليات التغيير والتطوير فقد ركزت دراسات كلا من ( منير حربي، ٢٠٠٩) و ( منتظر حكيم، ٢٠٠١) و ( عبد الرحمن الداود، ٢٠٠٥) و (Collins، ٢٠٠١) على أهمية برامج التدريب وهذا ما جاء متوافقا مع الدراسات السابقة.

#### السؤال الرابع: كيف يتم شغل المناصب الأكاديمية؟

الدالة	٢٤	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				اخرى		الانتخاب		التعيين			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	34,27	التعيين	2.82	5%	2	5,7%	3	5,87%	٣٥	٤٠	رئيس قسم

جدول (١٥) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الرابع (ج)

كانت النسبة المئوية الأكبر (٨٧,٥%) لاختيار " التعيين " وكانت عدد الاستجابات (٣٥) ومع مناقشة هذا السؤال مع المسؤولين تبين أن التعيين يأتي من مجلس الجامعة الذي يرأسه معالي وزير التعليم العالي وفي هذه الحالة يكون هنا شكل آخر من أشكال المركزية، ويكون التعيين هنا وفق شروط وضوابط لعل من أهمها الخبرة الكافية في العمل الإداري، وعند مقابلة بعض العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام تبين أن بعضهم خبرته سنة واحدة على الأقل فضلا عن عدم توفر الدورات المؤهلة للقيادة في هذه المناصب العليا، وهذا ما جاء متوافقا مع دراسة (Kristine، ٢٠٠٧)

## السؤال الخامس: إلى أي مدى تتوافر برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية؟

الفئة	عددها	الاستجابة						الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	٢٤	الدلالة
		دائما		أحيانا		لا يحدث					
		ك	%	ك	%	ك	%				
رئيس قسم	٤٠	4	10%	30	75%	6	15%	95,1	أحيانا	81,23	دالة عند مستوى 05,0

جدول ( ١٦) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الخامس(ج)

كانت النسبة المئوية (75%) الأكبر لاختيار " أحيانا " وهذا السؤال استكمالا للسؤال السابق، فقد اشتملت هذه الدراسة على برنامج تدريبي مخصص للقيادات الأكاديمية دلالة على أهمية التدريب لهؤلاء القيادات، وفي واقع الأمر وأثناء تطبيق المقابلات اتضح أن غالبية هذه البرامج تقدم للموظفين الإداريين فقط مع قلة البرامج التدريبية للقيادات .

السؤال السادس: ما دور الزملاء من أعضاء هيئة التدريس في عملية تقييم أداء رؤسائهم الأكاديميين؟

الفئة	عددها	الاستجابة						الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	٢٤	الدلالة
		من خلال تطوير المناهج		القدرة على اتخاذ قرارات صائبة		أخرى					
		ك	%	ك	%	ك	%				
رئيس قسم	٤٠	٣٠	٧٥%	9	5,22%	١	5,2%	72,2	دائماً	21,27	دالة عند مستوى 05,0

جدول(١٧) التكرارات والنسب المئوية للسؤال السادس(ج)

كانت النسبة المئوية الأكبر (75%) لإجاباتهم " من خلال تطوير المناهج " وكانت عدد الاستجابات (30) فقد أشارت دراسة ( عبد الرحمن الداود) على أهمية دور عضو هيئة التدريس لما يكمل منظومة العمل الإداري ، والدور الفاعل في الارتقاء بالمناهج مما يعود أثره على المجتمع الخارجي.

السؤال السابع: كيف تستقبل الملاحظات التي توجه من قبل أعضاء هيئة التدريس ؟

الدالة	٢٤	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				أخرى		القبول الفوري		القبول المتأني			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	83,24	القبول المتأني	47,2	15%	6	5,22%	9	5,62%	٢٥	٤٠	رئيس قسم

جدول (١٨) التكرارات والنسب المئوية للسؤال السابع(ج)

كانت النسبة المئوية الأكبر 62,62% لاختيار " القبول المتأني " وكان عدد المستجيبين (25) من أفراد العينة وهذا جاء مكملاً للسؤال السابق لأهمية دور أعضاء هيئة التدريس في العمل الإداري.

السؤال الثامن : كيف ترى أن الجامعة تسير في الاتجاه الذي تفرضه التحديات العصرية على الجامعات ؟

الدالة	٢٤	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددها	الفئة
				لا يحدث		أحيانا		دائما			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05,0	68,29	دائماً	62,2	5,7%	٣	5,22%	9	٧٠%	٢٨	٤٠	رئيس قسم

جدول ( ١٩ ) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الثامن(ج)

وجاءت النسبة المئوية الأكبر ( 70% ) "دائماً" وكانت عدد الاستجابات (28) تعمل الجامعة جاهدة في هذا المجال وهي تقدم لطلبتها المناهج المتطورة في شتي العلوم ، فقد ذكر أحد رؤساء الأقسام بقوله : ( نعمل على تحديث المناهج لطلابنا وفق التطورات العصرية أما على مستوى العمل الإداري نرى كثرة التغيير أو التطوير متطلب أساسي وهذا ما اتفقت معه دراسة كلا من ( منير حربي،٢٠٠٩ ) و ( فتحي درويش،٢٠٠٥ ) و ( Hamish،٢٠٠٨ )

السؤال التاسع : إلى أي مدى ترى أن الاتصالات الإدارية داخل الجامعة تسهم في تلبية الاحتياجات المرغوبة ؟

الدالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحيانا		دائما			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	43،25	أحياناً	3،2	5%	2	65%	٢٦	30%	١٢	٤٠	رئيس قسم

جدول (٢٠) التكرارات والنسب المئوية للسؤال التاسع(ج)

كانت النسبة المئوية الكبرى ( 65% ) لاختيار أحيانا وكانت الاستجابات لهذا السؤال ( 26 ) وبلا شك أن الاتصالات لها دور هام في تفعيل العمل الإداري حيث أنها تمثل الشريان المغذي وعن طريقها يكون المجتمع الإداري على دراية بما يستجد وعلى علم بأحدث القرارات الإدارية وهذا ما توافق مع دراسة ( دلال الزغبى،٢٠٠١ )

السؤال العاشر: في ظل عصر المعلومات والتغيرات المتسارعة إلى أي مدى ترى أن القيادات الأكاديمية مؤهلة فعلا لمواكبة هذه التغيرات ؟

الدلالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	81,22	أحياناً	74,1	5%	2	5,72%	29	5,22%	9	40	رئيس قسم

جدول ( ٢١ ) التكرارات والنسب المئوية للسؤال العاشر (ج)

وكانت النسبة المئوية الأكبر (5,72) لاختيار "أحياناً" وكان عدد المستجيبين (٢٩) متى ما كانت القيادة واعية بما يستجد من تطورات ومواكبة للعصر تظهر الحاجة لهدم في الرغبة في التغيير والتطوير فقد أشارت دراسة ( خالد الغامدي، ٢٠٠٦ ) بضرورة إكساب القيادات مهارات التغيير والتطوير .

السؤال الحادي عشر: بشكل عام إلى أي مدى ترى أن الأداء العام يسير وفق ما خطط له ؟

الدلالة	كا <sup>٢</sup>	مستوى الاستجابة	الوزن النسبي	الاستجابة						عددتها	الفئة
				لا يحدث		أحياناً		دائماً			
				%	ك	%	ك	%	ك		
دالة عند مستوى 05.0	81,24	أحياناً	26,1	15%	6	5,72%	٢9	10%	٤	40	رئيس قسم

جدول (٢٢) التكرارات والنسب المئوية للسؤال الحادي عشر (ج)

وكانت النسبة المئوية الأكبر ( 75% ) لاختيار " أحياناً " وكانت الاستجابات (45) ففي إحدى المقابلات مع أحد رؤساء الأقسام فقد بدا انه غير راض عن الأداء بشكل عام وذكر أن بعض القرارات تحتاج إلى متابعة وهناك من القيادات ليس لديهم

الخبرة الكافية لتولي برامج أو دورات أصلاً وأخذ يتحدث عن الوضع الراهن بوجود سلبيات إدارية تتعلق معظمها عن سوء التنظيم في بعض الأحيان وقلة الدعم المادي وهناك من لا يؤمن بفكرة التغيير والتطوير أصلاً.

### سادساً : النتائج والتوصيات والمقترحات :

تضمن الحديث في الجزء السابق أساسيات البحث الميداني والإجراءات، فيما سيتناول الجزء التالي عرضاً للنتائج والتوصيات والمقترحات لهذه الدراسة، من خلال الإطار النظري والعمل الميداني الذي شمل واقع جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وذلك من خلال المقابلات الشخصية المباشرة مع القيادات الأكاديمية متضمنة استبانة تم توزيعها عليهم ومن خلال الدراسة الميدانية والإطار النظري يمكن الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن طرحها وذلك على النحو التالي :

### نتائج الدراسة :

#### أولاً نتائج عامة.

١. هناك العديد من جوانب القصور في مختلف النواحي الإدارية وخاصة فيما يتعلق بالقيادات ، ومن ثم تبرز الحاجة إلى عقد الدورات التدريبية للقيادات الجامعية لأهمية بناء القائد الإداري المتوافق مع متغيرات العصر.
٢. توضح نتائج الدراسة الميدانية أهمية تطوير الأداء الإداري وأثره في البيئة الإدارية . وأيضاً أهمية ثقافة التغيير ودور القائد التحويلي صانع التغيير من أجل التطوير .
٣. أظهرت النتائج أن هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة (٤٨,٦٤ %) ليس لديهم أي دورات تدريبية في مجال القيادة الإدارية مما يجعل عملهم الإداري عن طريق المحاولة والخطأ.

٤. هناك قصور في معايير تقييم الأداء الإداري وبالتالي فإن ما يتم من عمليات تقييم للأداء في أبسط صورها يعتبر غير معبر عن الأداء الحقيقي .
٥. يشير واقع القيادات إلى وجود مقاومة للنظام الإداري ولعمليات التحديث والتغيير .
٦. من الملاحظ أن اللوائح والقوانين لم تتغير من سنوات طويلة وفقا للتطوير في النظم، وصحيح أن عمليات التغيير للوائح والقوانين مسؤولة جهات أخرى، إلا أن تغييرها يعد أمر مطلوب خاصة مع سرعة التغيرات الحادثة أو المأمولة.
٧. بينت الدراسة أن هناك عدد من المحاولات للتغيير والتطوير ولكنها باءت بالفشل قد يعود أحد أهم أسباب فشل عملية التغيير في المنظمات بشكل عام إلى فشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير .
٨. أن هناك قصور في الدعم المادي المقدم لدعم البحث العلمي مما تسبب في قلة البحوث المتخصصة وقلة النتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بشكل عام .
٩. اتفق أفراد عينة الدراسة على أن القرار الإداري بحاجة إلى تطوير وربما تكون هناك قرارات إلحاقية مفسرة للقرار السابق.

### ثانياً: فيما يتعلق بالقيادات:

١. بينت الدراسة أن ما نسبته ( ٤٠ % ) غير راضين عن الأداء الإداري بشكل عام وهي نسبة عالية على مستوى رؤساء الأقسام لعل من أسبابها الفتور في العلاقة بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
٢. أن اختيار البديل أو الحل من قبل متخذ القرار يتم بناءً على خبرة متخذ القرار وتجاربه الشخصية وليس على البحث العلمي والاستقصاء والمقارنة بين البدائل .

٣. أن قلة الصلاحيات الممنوحة لبعض القيادات مقابل الكم الهائل من المسؤوليات الملقاة على عاتقهم جعلهم ينتظرون القرارات من الأعلى لمجمل الأمور مما يؤثر سلباً على أداء الإداري.
٤. أن ابرز معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية للقيادات تتمثل في فقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير والحذر من التعامل مع الأمور المجهولة النتائج والخوف من الأعباء التي قد تأتي من التغيير .
٥. أن ابرز معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية هي : خوف الموظفين من عدم التغيير والإحباط واليأس لدى الموظفين من تجارب فشل سابقة للتغيير وخوف الموظفين من فقدان العلاقات الشخصية من التغيير .
٦. أن معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية : ندرة الحوافز لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير والغموض والازدواجية بين مهام الإدارات ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير .

### توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة الميدانية السابق عرضها تبين أن القيادات الإدارية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بحاجة للتدريب وعقد دورات وندوات تساعد في تلبية احتياجاتهم وما تفرضه التحديات المعاصرة من أجل خلق جيل مهتم بالتطوير والتغيير ولا يكون ذلك إلا من خلال التخلي شيئاً فشيئاً عن المركزية التي تحد من هذا التغيير، وقد كشفت الدراسة عن وجود قصور في ممارسات القيادات الإدارية لقيادة التغيير، لذا فإن الباحث يوصي بما يلي :

١. ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في جامعات المملكة، حتى يمكن استخلاص أفضل النتائج في العملية التعليمية
٢. إعادة النظر في معايير وآليات اختيار القيادات الأكاديمية بحيث تتواءم مع متطلبات المرحلة القادمة .

٣. التطبيق التدريجي للتغيرات المراد إحداثها بحيث تبدأ كتجربة ثم تعمم بعد تقويمها وتطويرها.
٤. توفير المتطلبات المادية والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ التغيير قبل الشروع في عمليات التنفيذ .
٥. دعم وحدات التدريب بالكوادر المؤهلة القادرة على تطوير ممارستهم الفنية والإدارية بشكل عام وما يخص قيادة التغيير بصفة خاصة .
٦. وضع آليات محددة لمراجعة ممارسات القيادات الأكاديمية وقياس أثرهم في الميدان ويشرف على تنفيذها مختصين في القياس والتقييم .
٧. قيادة التغيير وفق استراتيجيات التغيير المقترحة في هذه الدراسة .
٨. إلزام رؤساء الأقسام بوضع خطط متدرجة المستويات ( قصيرة و متوسطة و طويلة ) تحدد تطلعات رئيس القسم بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس وتناقش هذه الخطط على مستوى مجلس الكلية ومجلس الجامعة.
٩. عمل دورات للمرشحين لرئاسة القسم أو وكالة وعمادة الكلية ودورات تنشيطية لمن هم على رأس العمل ويتولى إدارتها خبير في الإدارة والنظم.
١٠. عمل برامج زيارات لتبادل الخبرات بين الأقسام المتجانسة على مستوى جامعات المملكة والخليج وعلى مستوى الجامعات العالمية والسعي للاستفادة من المنظمات خارج نطاق التعليم العالي.
١١. توفير المزيد من المخصصات المالية حيث أظهرت الدراسة أنها أحد معوقات التغيير .
١٢. ضرورة الاهتمام باختيار القيادات من المؤهلين لتولي المناصب الإدارية من خلال عدة معايير منها معرفة خصائص الشخصية والمهنية الواقعية من خلال اختبارات القيادة المطبقة في الجامعات ومراكز التدريب المعنية .

١٣. التوسع في الدورات التدريبية بمراكز التدريب والمقدمة للقيادات والتي تساعدهم في التعرف على كل ما هو جديد تطبيقاً في مجال السلوك القيادي بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة .
١٤. يقترح أن يتم تقديم عملية التغيير للعاملين في القسم وهي مدعومة ببراهين وحجج معقولة تتسجم وتتوائم مع القيم السائدة داخل القسم الأكاديمي ومع القيم والتقاليد التي تقتضيها المؤسسة الأكاديمية العامة.
١٥. من المهم مراعاة تقدير الأمور، وأن تكون عملية التغيير برمتها بعيدة عن التفاؤل المفرط والمبالغة الزائدة.
١٦. يفضل أن تكون عملية التغيير المرغوبة مدعومة من جهات أخرى محايدة كالجمعيات العلمية ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي أو تكون مأخوذة من مؤسسات علمية معروفة بمصداقيتها وبمهنيتها لضمان قبولها.
١٧. من المهم الاستفادة من الإعلام ليكون داعماً لا معوقاً، وميسراً لا معسراً لكل عمليات التغيير.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أحمد ماهر (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
٢. أحمد محمود الخطيب (٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات، عمان: عالم الكتب.
٣. أحمد نجم الدين عيروس (٢٠٠٩). التطوير الإداري بالكليات الجامعية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
٤. الأغا، صهيب وآخرون (٢٠٠٩). الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، ط١، غزة: دار المقداد للطباعة.
٥. أمل سلامة الشامان (١٤٢٧). حاجات التطوير لوحدات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسئولياتهن الوظيفية. المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ٤.
٦. بسمان فيصل محبوب (٢٠٠٣). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
٧. جامعة الملك عبدالعزيز (١٤٢٦). خطوات نحو التطوير، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
٨. حلمي احمد الوكيل (١٩٩٢). الاتجاهات الحديثة في تطوير المناهج، ط١، القاهرة: عالم الكتب.
٩. حنان زاهر عبدالخالق عبدالعظيم (٢٠٠٦). تطوير الأداء الإداري لأمناء عموم الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الزقازيق.

١٠. خالد سعيد الغامدي (٢٠٠٦). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القري والملك فهد للبترول والمعادن إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى.
١١. خالد محمد العتيبي (٢٠٠٥). استجابة التعليم العالي السعودي لتحديات العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى.
١٢. دلال محمد الزغبى (٢٠٠١). أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد ١٧، العدد الثالث.
١٣. رافدة عمر الحريري (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط١، عمان: دار الثقافة والنشر والتوزيع.
١٤. ريم رمضان (٢٠٠٥). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة دمشق.
١٥. سيد سالم عرفه (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، القاهرة: منتدى سور الازيكية.
١٦. صالح بن سليمان الفائز (٢٠٠٨). الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٧. صبحي جبر العتيبي (٢٠٠٢). تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
١٨. عبد الرازق محمد زيان (٢٠٠٧). الأسلوب الشامل لتدريب القيادات الإدارية الجامعية المنظمات والإجراءات رؤية مقترحة في ضوء بعض أساليب التغيير

- التنظيمي واستخدامها في الجامعات، الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: عمادة البحث العلمي.
١٩. عبدالرحمن الداود (٢٠٠٥). ورشة عمل "مراكز التميز البحثي في جامعة الملك سعود، المفهوم والتطبيق"، برنامج منح التميز العلمي.
٢٠. فتحي محمد درويش (٢٠٠٥). القيادة التحويلية وتأثيرها على المناخ الابداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
٢١. ماجده بنت ابراهيم الجارودي (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية : برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود.
٢٢. محمد حسن الخضير (٢٠٠٣). إدارة التغيير - مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للنشر.
٢٣. محمود حامد السيد (٢٠١٥). الادارة الجامعية بين الواقع والمأمول، القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٤. محمود سليمان العميان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٥. محيا المطيري (٢٠٠٧). إدارة راس المال الفكري وتنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة ام القرى.
٢٦. منى مؤتمن عماد الدين (٢٠٠٣). تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب لأكاديمي: عمان.
٢٧. منير حربي زيد (٢٠٠٧). إدارة التغيير والتطوير، عمان : دار كنوز المعرفة.
٢٨. موسى اللوزي (١٩٩٨). اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير، مجلة دراسات في العلوم الإدارية.

٢٩. هاني عبدالرحمن الطويل (٢٠١١). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، عمان: دوائر النشر.
٣٠. هدى صالح زيدان (٢٠٠٨). التدريب المهني للقيادات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، جامعة الفيوم.
٣١. هوازن بنت محمد بن عبدالوهاب نوح (٢٠٠٦). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. Alice A. hall. Tacit Culture and Change(2007). A model of change constructed from institutional Assumptions and Beliefs, Dissertation Doctor Virginia polytechnic institute and state university Blacksburg, Virginia, April 14.
2. Carlos A. Valero. (2007). Applications of Qualitative and Quantitative Techniques of Management in administrative /academic Decision- Making in Institutions of higher Education in Virginia (Dissertation Doctor submitted to the Faculty of The Virginia, January, 2007).
3. Claire M. Fagin (2004).The leadership Role of a Dean (Poland :University of Gdansk.
4. Good Carter V .the(1989) Planned Approach to Change: A Re- appraise, Journal of Management Studies Volume 41 Issue 6 September, 2004.
5. Hamish Coates & Michelle Anderson. Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education,

University of Western Sydney and Australian Council for Educational Research, May, 2008.

6. Margaret, Kristine.(2007). Illinois public Community College Department Chair Roles and Conflict, Dissertation Doctor University of Illinois at Urbana, Champaign.
7. Michael, Stephen R.(2001). Techniques of Organizational change (New York: Publisher, McGraw-Hill Companies.
8. Terry Wilson. (2004). A Manual or change, London, Gower Publishing Ltd).