مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)
اسم الكاتب: د. سليم الحسنية، د. معاذ الشرفاوي الجزائرلي، هديل منصور
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4613
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)

الدكتور سليم الحسنية*
الدكتور معاذ الشرفاوي الجزائرلي**
هديل منصور***

(تاريخ الإيداع 20 / 8 / 2014. قُبِل للنشر في 20 / 11 / 2014)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها. والتعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت استبيانا مكونا من خمسة مجالات: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، استراتيجية المؤسسات التعليمية في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية). وتكونت عينة البحث من (231) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس.

2) وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية .

3) وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11– 20) سنة.

وفي ضوء النتائج التِي توصل إليها البحث تقترح الباحثة ما يلي:

- ضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذه على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات.
- ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وذلك من خلال قيام الإدارة بالعمل على أن تكون تقديرات تقويم الأداء علنية، وليست سرية.
- خلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الاكايدميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، مؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية، استراتيجية الجامعة.

* **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – جامعة حلب– وهو عميد سابق – المعهد العالي للتنمية الادارية – جامعة دمشق– سورية.**
** **مدرس – قسم الدراسات العليا – رئيس قسم الدراسات العليا – المعهد العالي للتنمية الإدارية –جامعة دمشق– سورية**
*** **طالبة دراسات عليا (ماجستير) – العلوم الادارية – المعهد العالي للتنمية الادارية – حاصله غلى اجازة في الأدب الإنكليزي (جامعة دمشق)– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (6) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (6) 2014

Change Management in Higher Education Institutions and the Requirements of their Application as Perceived by Members Teaching Staff

Dr. Salim Al-hassanieh*
Dr. Muaz Alsharfawi**
Hadeel Mansour***

(Received 20 / 8 / 2014. Accepted 20 / 11 / 2014)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the reality of change management in educational institutions and the requirements of their application as perceived by members of its teaching. And to identify the differences between the degrees of sample member's responses to a questionnaire of reality of change management depending on the research variables (sex, academic rank, years of experience). The researcher relied on the analytical descriptive method, and used a questionnaire consisting of five areas:(future vision of educational institutions, organizational culture that support change, workers look to the process of change, a strategy of educational institutions in the process of change, financial and technical requirements). The sample consisted of (231) member of the faculity staff in Damascus University.

Among the most important findings of the research:

1) There is no statistically significant differences in the significance level (0.05) between the mean of sample member's responses to a questionnaire of the reality of change management and its requirements in accordance to the sex variable.

2) There are differences between the degrees of teachers responses to a questionnaire of the reality of change management and its requirements in accordance to the variable of academic rank according to the faculty staff members.

3) There are differences between the degrees of teachers responses to a questionnaire of the reality of change management and its requirements in accordance to the variable of number of years of experience according to the teaching staff members who have years of experience between (11-20) years.

In light of the research findings , the researcher suggests the following:

- The necessity of opening the door to professors at different administrative levels to participate in the decision-making process by the Ministry of Education.
- The necessity of strengthen the staff confidence of the evaluation system through the administration work to be the performance estimates more public , not secret.
- Create an organizational culture and climate encourage the academics and expertise people higher education institutions to move towards excellence, creativity and innovation.

Keywords:Change Management, Higher Education Institutions, Organizational culture, university's strategy.

* **Professor at the Department of Business Management, Aleppo University. He is a Former Dean of Higher Institute of Administration Development, Damascus University, Syria.**
** **Assistant Professor, Business Economics and Quantitative Methods, a teacher at Graduate Studies Department, Head of Graduate Studies Department at the Higher Institute for Administration Development Damascus University, Syria.**
*** **Postgraduate Student, Science administrative, Bachelor of English literature, University of Damascus, Syria.**

مقدمة:

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجديد المنظومة الإدارية التعليمية، باعتبار التطوير إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولّد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والتغيير والتطوير وإعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة والإصلاح التربوي من جهة أخرى باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

وتسعى مؤسسات التعليم العالي في سورية لزيادة قدرتها الابتكارية والإبداعية وجودتها النوعية كي تحقق حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية والتغيير,وهذا يمثل الوسيلة الأولية لإحداث الجودة اللازمة والطريق الذي يسبق التوجه نحو تطبيق نظام الجودة والتخلص من النظم التقليدية والبيروقراطية في إدارة الجامعات والتوجه نحو النظم الحديثة والمعاصرة حتى تتمكن من الدخول في طور المنافسة والتفوق وتحقيق متطلبات المجتمع والتنمية وسوق العمل.

ومن هنا فإنه على مؤسسات التعليم العالي في سورية أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات الواقع الجديد وشروطه وضروریاته وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للإرتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحولات مستخدمة التقنيات الحديثة الأمرالذي يتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية استشرافية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل في المجال المعرفي والثقافي والمهني والبحثي والمجتمعي وتعزيز ثقافة الجودة والتميز والتركيز على وضع الاستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.

وبناءً على ما سبق فان هذه الدراسة ستركز على عمل الإداريين في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة دمشق كونهم حلقة مهمة في التأثير في نوعية الممارسات الإدارية والقيادية في مؤسسات التعليم العالي، وحلقة مهمة من حلقات البناء في المجتمع حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء الهيئة التعليمية.

مشكلة البحث:

تنبثق مشكلة البحث في تحديد أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في ممارسة إدارة التغيير، واظهار أهمية وجود قيادات فاعلة قادرة على تطوير نظام التعليم وإعطائه حيوية ومرونة تساعده على التكيف مع الظروف والتغيرات والمساهمة في تطوير المجتمع، وضرورة وجود إطار عملي للأدوار القيادية لإدارة مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث في معرفة **ما هي أهم متطلبات تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها و** ويتفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية والتي تمثل جوهر المشكلة:

- ماهو واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بواقع مؤسسات التعليم العالي والرؤية المستقبلية له؟
- ماهو واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بنشر ثقافة تنظيمية تدعم إدارة التغيير ؟

– ماهو واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بنظرة العامليين لعمليات التغيير؟

– ماهو واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق استراتيجية الجامعة اتجاه التغيير ؟

– ماهو واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بدعم الجامعة للتغيير فنيا وماليا؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1-الأهمية العلمية :

– تسليط الضوء على واحد من أهم المداخل الإدارية الحديثة الذي يعول عليه كثيرا لتحقيق التنمية والتطوير في أداء مؤسسات التعليم العالي

– قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في سورية .

2-الأهمية العملية :

– استفادة مؤسسات التعليم العالي من نتائج البحث التي تبين إلى حد ما واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها مما يساعد الادارات فيها على تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور من خلال نتائج هذا البحث.

– حث مؤسسات التعليم العالي على ايجاد مناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والتغيير ومواكبة التطورات الحديثة والتغييرات المنتظرة لمواجهة المستقبل

– حث القيادات الإدارية والاكاديمية في مؤسسات التعليم العالي على دعم الجهود التى تهدف إلى تطبيق إدارة التغيير سواء من الناحية المادية أو الفنية من أجل الوصول إلى الجودة النوعية.

– تشجيع الادارات العليا على التعاون معأ أعضاء الهيئة التعليمية لإحداث التغيير والتعامل مع متطلباته المختلفة.

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

– التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها.

– التعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

– بيان أهمية وجود بيئة تنظيمية داعمة للتغيير ومتطلباته تشجع العاملين والأكاديميين على تبني التغيير المطلوب.

– بيان أهمية دعم الادارات العليا للتغيير وتقديم الحوافز اللازمة لدفع عملية التغيير للامام والتخفيف من مقاومة العاملين لها.

– بيان أهمية الاستفادة من الأكاديميين وذوي الخبرات في عملية التغيير.

– الكشف عن أفضل الأساليب العلمية الحديثة للتغيير من أجل الابتعاد عن الأساليب التقليدية والنمطية .

– بيان ما هي أهم الصعوبات والعوائق التي تمنع إدارة التغيير عن تحقيق اهدافها وبيان الأساليب العلمية للتعامل مع مقاومة التغيير والتخفيف من حدتها وتحويلها إلى قوة داعمة ومؤيدة للتغيير.

– اقتراح الحلول والتوصيات التي تساعد على تبني مؤسسات التعليم العالي لمفهوم إدارة التغيير .

فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى التحقق من الفرضيات الآتية:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بواقع مؤسسات التعليم العالي والرؤية المستقبلية له.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بنشر ثقافة تنظيمية تدعم إدارة التغيير .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بنظرة العاملين لعمليات التغيير.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق استراتيجية الجامعة اتجاه التغيير .

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بدعم الجامعة للتغيير فنيا وماليا.

. حدود البحث:

– **الحدود البشرية:** أعضاء الهيئة التعليمية في كليات: (التربية، والاقتصاد، والعلوم) في جامعة دمشق.

– **الحدود المكانية:** كليات: (التربية، والاقتصاد، والعلوم) في جامعة دمشق.

– **الحدود الزمنية:** طبّق البحث في العام الدراسي 2013/ 2014، وقد تم تطبيق استبيانات البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي خلال الشهر الثاني.

1/6/4 – **الحدود العلمية:** اقتصر البحث الحالي على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها في جامعة دمشق وضمَّ الاستبيان المجالات الآتية: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، استراتيجية الجامعة في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية).

. مصطلحات البحث العلمية والتعريفات الإجرائية:

– **إدارة التغيير:** "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية" (حمادات، 2007، 105).

وتعرف إجرائياً: هي عبارة عن الأسباب أو العوامل أو الصعوبات التي تعرقل أو تقلل من تطبيق الإدارة بالتغيير في مؤسسات التعليم العالي، والتي يعبر عنها أعضاء الهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي من خلال استجاباتهم على بنود الاستبيان التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

– **مؤسسات التعليم العالي:** تعني أي جامعة أو كلية أو معهد يُقدم برامج تعليم عال تؤدي إلى مؤهل علمي جامعي (بكالوريس، ليسانس)، أو درجة أعلى (دبلوم، ماجستير، دكتوراه).

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- رمضان ريم ،2004، بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي :

2-تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوع التطوير التنظيمي الذي يهدف إلى تطوير فعاليات المنظمات وأفرادها عن طريق برنامج منظم للتغيير يضمن التطور والنمو للأفراد والتنظيم معا، وترى أن منظمات الأعمال في سورية سواءً في القطاع العام أو الخاص تعاني من مشكلات كثيرة منها: ضعف الإنتاجية، ضعف الفاعلية والأداء، وجود درجات منخفضة من الرضا لدى العاملين لديها وغيرها، وتعيد سبب هذه المشكلات إلى عدم مسايرة هذه المنظمات للمتغيرات العالمية وعدم اعتمادها للأسس العلمية في إدارة التغيير، وندرة البحوث والدراسات التطبيقية لإدارة التغيير محليا. وقدمت الباحثة تصورا علميا لمنظمات المستقبل التي تتصف بعدم المركزية والإبداع، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من أهمها: التركيز على إعداد (قيادة التغيير) وضرورة الاستعانة بالخبرات والاختصاصات في إدارة التغيير مع أهمية الاتصال والتشاور وإحداث برامج للتدريب ونشر الوعي الإداري وتحليل مكامن القوة ومحاذير المقاومات.

أوضحت الدراسة المذكورة أهمية إدارة التغيير في تحسين أداء المنظمات، وأكدت على أهمية التشخيص وتحليل مكامن القوة والضعف في معرفة أثر أي تغيير، وهذا ما استفادت الباحثة منه في تحليل المكتب المركزي للإحصاء لدراسة أثر مشاريع إدارة التغيير في تعزيز مكامن القوة والتخفيف من نقاط الضعف فيه، ولكن ما يميز الدراسة الحالية هو تناول موضوع إدارة التغيير كمشروع ،أما هذه الدراسة فتناولته من ناحية التطوير التنظيمي.

3- دراسة فاطمة الحقباني، 2007، بعنوان: مقاومة موظفي الجامعات للتغيير الإداري أسبابها ومؤشراتها وأساليب التعامل معها من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية، جامعة أم القرى.

هدفت الدراسة إلى معرفة أكثر مجالات التغيير تعرضاً لمقاومة الموظفين وأسبابها وأبرز مؤشرات مقاومة التغيير وأهم الأساليب القيادية للتعامل مع مقاومي التغيير من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية الإدارية بجامعة أم القرى، ووجدت الباحثة أن الروتين يعتبر من أهم أسباب مقاومة الموظفين للتغيير الإداري وخلصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها أهمية جعل التغيير والتطوير الإداري جزءا من ثقافة الجامعة، ودعم الوحدات المختصة بإدارة الموارد

البشرية لعملية التعلم التنظيمي، وتوفير المناخ التنظيمي الذي تسوده قيم التسامح وحرية تقبل الرأي الآخر والتعامل معه، مع ضرورة تكثيف برامج التدريب وورش العمل التي تسلط الضوء على التغيير وأهمية التطوير الإداري.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال إظهار أهم المعوقات والأسباب التي تمنع إدارة التغيير من تحقيق أهدافها، والتي تعد مقاومة التغيير من أبرزها، مما وجه الباحثة نحو دراسة هذه المعوقات ودراسة أثرها في مشروع إدارة التغيير، كما ساعدت الباحثة على تحديد أفضل الطرق العلمية والمنهجية للتخفيف منها، وبيان دور المسؤول عن إدارة التغيير في التعامل معها

4-دراسة اللحياني (2012) : بعنوان: (واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)، والتعرف على درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص). وصممت الباحثة استبيانا كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (84) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إنَّ رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، التخصص)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأكثر.

5-دراسة هوزان عبد الوهاب،2006، بعنوان: معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، جامعة أم القرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير والمتعلقة بالجوانب السلوكية والاجتماعية والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير، وقدمت الباحثة عدداً من التوصيات من خلال نتائج الدراسة الميدانية، من أهمها: توفير المناخ التنظيمي الملائم لدعم عمليات التغيير الفعال الذي يشجع أعضاء هيئة التدريس على التغيير والتجديد والإبداع، تبادل وجهات النظر والآراء في جو هادئ منفتح يعتمد على لغة الحوار والنقاش بين الموظفين والقيادات المسؤولة في الجامعة ووضع الحوافز المناسبة لتشجيع المبدعين والمبتكرين في إحداث التغيير الفعال الأكثر إنجازا في أعمالهم

الدراسات الأجنبية:

1 . دراسة باجليلز وكرين (Paglils & Green, 2002)، **بعنوان:**

Leadership self- efficacy and manager's motivation for leading change

هدفت الدراسة إلى التعرف على دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاثة محاور: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات، وتفترض الدراسة أنَّ أصحاب الكفاية العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة (150) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه

اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث التغيير وتوجيهه ، وقد وجدت أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل: احترام الذات وتقديرها ، والقدرات، وطبيعة العمل.

2 . دراسة بوي (Buoy, 2002)بعنوان:

Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء الموظفين نحو التغيير الفعَّال وليس آراء الإدارة حيث إن معظم الدراسات كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا، وبلغ حجم العينة (200) موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية، المهارات، والكفاية في الموظفين من خلال نموذج تمَّ إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير، ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا، ومقابلات فردية مع الموظفين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إنَّ إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، ومن حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه، وما هي الاحتياجات اللازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير؛ وبالتالي يكون التغيير أكثر فعَّالية.

3 . دراسة ديفين باتش (Diefenbach, 2007)بعنوان:

The managerialistic ideology of organizational change management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوربا الشرقية ما بين أعوام 2004 و2005م، وقد تمَّ الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إدارة التغيير:

ركزت الدراسات السابقة على جوانب محددة لإدارة التغيير، فمنهم من ركز على الأفراد ومقاومتهم وجوانبهم السلوكية، أو التقانات وأثرها، ومنهم من ركز على إعادة الهيكلة والمعوقات ، ولكن ما تركز عليه هذه الدراسة، هو التعرف على دور اعضاء الهيئة التعليمية في نشر ثقافة التغيير .

كما أن الفترة التي تمر بها سورية اليوم تعطي من هذه الدراسة طابع الأهمية والخصوصية كوننا نعيش بمرحلة التطوير والتحديث التي يسعى إليها كل القادة، والتي تكون لبنتها الأولى هي مؤسسات التعليم العالي كمحاولة لوضع أيدينا على ما يجب تغييره ومحاولة تغييره باتباع الأسلوب العلمي الصحيح لذلك.

الجانب النظري:

أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي: هناك أنواع عدة للتغيير أهمها (Weisbuch, 2001, 21):

- التغيير العشوائي يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي ويحدث نتيجة التطور والنموالطبيعي في تلك المؤسسات.
- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد دراسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.

– التغيير الاستراتيجي: وهو يعنى بالقضايا الرئيسة طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل رسالتها وأهدافها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة... .. وغير ذلك.

– التغيير الوظيفي: يعنى بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

– التغيير الجذري: وفيه تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كليًا بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبيرا ومصيرا ومن أمثلته إعادة التنظيم، الاندماجات، تحولات المؤسسات من قطاع عام إلى خاص أو مختلط .....إلخ.

– التغيير التطوري: ويتم هذا التغيير عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقى المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير.

– التغيير المفروض وهذا يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة، والإمكانات المتاحة

أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

في عالم اليوم المتميز بالسرعة والديناميكية والتغيرات في كافة المجالات كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي من إدارة التغيير بأساليب متعددة من أهمها (Creasy, 2011,35):

1-الأسلوب الدفاعي: هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الأقدام عليه وهذا يساهم في بقاء المؤسسة مع أقل الخسائر والتغيير بذلك يمثل رد فعل للتغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير وتبحث عن وسيلة تسعى من خلالهاإلى التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير، وهذا الأسلوب يعتبر طريقة لترميم الأضرار الناجمة.

2-الأسلوب الهجومي: يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه ويتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقع حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ويطلق على هذا الأسلوب أسلوب التغيير المستمر وتستخدمه بعض المؤسسات لتغير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة .

3-أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية: وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكاة بعض الجامعات التي استخدمت أساليب ناجحة في التغيير.

4-أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة: وهذا الأسلوب هو الذي تركز عليه هذه الدراسة بتغيير مؤسسات التعليم العالي من منظور شمولي وليس من منظور جزئي ، وتتمثل إدارة الجودة والنوعية كمدخل للتغيير الشامل داخل مؤسسات التعليم العالي كما بينها (الهادي، 2013، 256):

- إن مؤسسات التعليم العالي معنية بتحقيق الجودة من أجل المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير والتحديث العلمي والتقني والفني للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج.
- الأخذ في الحسبان جميع حاجات مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها من أداء، وأزمنة، وتكاليف، وإمكانات وجود أكاديمية وإدارية وتكنولوجية.

- يتوجب على كل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجيه وسائله الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه الموارد وفق خطة مالية محكمة نحو التحسين والتطوير، والوقاية من الأخطاء المتوقعة قبل حدوثها أي إدارة الأزمات والتخطيط لها وليس الإدارة بالأزمات.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، تعتمد على مواهب الإدارة الجامعية والهيئة التدريسية والجهاز الوظيفي للتحسين المستمر لأداء مؤسسات التعليم العالي.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات مؤسسات التعليم العالي منها: البقاء، المرونة، إرضاء حاجات الجهاز الأكاديمي والوظيفي وذلك من خلال التركيز على رضاء الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات .
- إدارة الجودة الجامعية لابد أن تتابع مخرجاتها البشرية والبحثية والإنتاجية وذلك لقياس مستوى الجامعة في سوق العمل.

متطلبات إدارة التغييرفي مؤسسات التعليم العالي :

لابد لإنجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي أن تتوفر بعض العوامل أهمها (Hirsch Danial,2007,42):

1- وجود استراتيجية ومنهجية واضحة وقابلة للتنفيذ للتغيير: ولابد مفهومة لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين.

2- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير لابد وأن يكون واضحا من البداية إلا أنها في أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئا فشيئا ربما بما يخالف الأمر المتوقع ، ولذلك لابد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير.

3- وجود بيئة داعمة للتغيير ومناخ تنظيمي يحفز عليه فضلا عن أهمية الاتصالات المفتوحة: خطة الاتصال الرسمي هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير سواء كان رأسيا صاعدا أم هابطا داخل الهيكل التنظيمي أم مع المعنيين االمؤثرين والمتأثرين بهذا التغيير لأخذ آرائهم.

4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير لابد أن يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولا لكافة المستويات المتأثرة ولايغفل عنه توفير الموارد المادية والفنية اللازمة لعملية التغيير.

إجراءات البحث:

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التعليمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحثة في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتُقوم وتفسر (دويدار، 2006، 76)، واتبعت الباحثة الخطوات الإجرائية التالية: قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والمراجع النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، ثم قامت بإعداد أداة البحث وتطبيقها ، ومن ثم استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها، وتقديم المقترحات المناسبة.

مجتمع البحث وعينته:

– **المجتمع الأصلي للبحث:** يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من أعضاء الهيئة التعليمية في الكليات العلوم الأساسية والتطبيقية: (كلية العلوم، وكلية الاقتصاد)، والكليات الإنسانية: (كلية التربية) في جامعة دمشق والبالغ عددهم (512) عضو هيئة تعليمية.

. عينة التطبيق النهائي: لكي نضمن تمثيل المجتمع في العينة تم سحب العينة بشكل عشوائي طبقي، وعمل الباحث على أن تكون عينة البحث متجانسة وممثلة لأغلبية الكليات الدراسية في جامعة دمشق، وتتكون عينة البحث من (243) عضو هيئة تعليمية، وتمثل هذه العينة نسبة (37.81%) من مجتمع البحث الأصلي لأعضاء الهيئة التعليمية. وتمَّ سحب العينة وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) سحب العينة من المجتمع الأصلي للبحث في جامعة دمشق

الكلية	المجتمع الأصلي	نسبة السحب %	العينة المسحوبة من الهيئة التعليمية
الاقتصاد	120	% 45	54
التربية	119	% 45.37	54
العلوم	273	% 45.05	123
المجموع	512	% 45.11	231

الجدول (2) سحب عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة
الرتبة الأكاديمية	عضو هيئة فنية	63	% 27.27
	مدرس	104	% 45.02
	أستاذ مساعد	36	% 15.58
	أستاذ	28	% 12.12
	المجموع الكلي	231	% 100
سنوات الخبرة	10 سنوات وما دون	72	% 31.16
	من 11 – 20 سنة	116	% 50.20
	أكثر من 20 سنة	43	% 18.61
	المجموع الكلي	231	% 100
الجنس	الذكور	137	%59.30
	الإناث	94	%40.70
	المجموع الكلي	231	% 100

أداة البحث:

أ- استبيان إدارة التغيير:

❖ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبيان:** تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة بالتغيير، وقد اختارت الباحثة الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بمعوقات استخدام أسلوب الإدارة بالتغيير التي تناولها الباحثون في دراساتهم ومنها: (الهبيل، 2008؛ الرقب، 2008؛ عبيد، 2009؛ السبيعي، 2009)، ثم طوَّرت الباحثة استبيان إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ويتألف الاستبيان من خمسة مجالات أساسية تضم (58) بنداً، وهي:

الجدول رقم (3) يبين توزيع بنود مجالات استبيان إدارة التغيير

مجالات استبيان إدارة التغيير	عدد البنود	البنود
المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	13	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13
المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	11	14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24
المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	10	25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34
المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	11	35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45
المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	13	46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55، 56، 57، 58

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود المقياس من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمسة احتمالات: درجة تطبيق إدارة التغيير (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند، ليتم الحكم نسبياً على واقع تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها.

❖ **الدراسة الاستطلاعية لأداة البحث:** بهدف التحقق من وضوح بنود أداة البحث وتعليماته، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية، إذ طبقت أداة البحث على عينة من المدرسين بلغت (20) عضو هيئة تعليمية من العاملين في جامعة دمشق، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداة البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة به، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة، وتحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.

❖ **صدق استبيان إدارة التغيير:**

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** استخدمت الباحثة طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبيان واقع إدارة التغيير إذ تم عرض الاستبيان على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق والمعهد العالي لإدارة الأعمال بلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات ولم يتم استبعاد أي بند من الاستبيان، ولكن

تم تعديل بعضها من حيث الصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبيان بصورتها النهائية (58) بنداً تم توزيعها بصورة منتظمة.

– **الصدق الاتساق الداخلي:** وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية، "فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلي للمقياس، والمحاور الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكده، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطقياً ومتجانساً في قياس السمة المقيسة" (الأنصاري، 2000، 113). وقامت الباحثة بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمجالات الفرعية، كما يظهر في الجدول رقم (4):

الجدول (4) الارتباطات بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية لاستبيان واقع إدارة التغيير

مجالات استبيان إدارة التغيير	عدد البنود	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	11	0.727	0.000
المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	10	0.741	0.000
المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	10	0.687	0.000
المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	13	0.759	0.000
المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	8	0.704	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المجالات الفرعية تراوح بين (0.687 و 0.759)، وهو ارتباط مرتفع تقريبا يدل على أنَّ بنود الاستبيان متجانسة في قياس السمة المقيسة.

ثبات استبيان واقع إدارة التغيير:

اعتمدت الباحثة في حساب ثبات الاستبيان على الطرق التالية:

- **إعادة التطبيق:** تم حساب معامل الثبات عن طريق تطبيق الاستبيان وإعادة تطبيقه على نفس العينة بعد أسبوعين، وقد أظهرت النتائج تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.844).

الجدول (5) ثبات الإعادة وفق قانون سبيرمان براون لاستبيان معوقات تطبيق الإدارة بالشفافية

مجالات استبيان إدارة التغيير	ثبات الإعادة	مستوى الدلالة
المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	0.813	0.000
المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	0.828	0.000
المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	0.805	0.000
المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	0.833	0.000
المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	0.847	0.000
الدرجة الكلية	0.844	0.000

- **التجزئة النصفية:** في هذه الطريقة تم تقسيم بنود الاستبيان إلى نصفين متساويين، ضم النصف الأول البنود الفردية في الاستبيان، في حين ضم النصف الثاني البنود الزوجية، حيث تكون كل جزء من (29) بنداً وتم حساب معامل الارتباط (سبيرمان براون وغوتمان بين الجزأين)، وجاءت النتائج معامل الارتباط سبيرمان براون (0.830)، ونتيجة غوتمان (0.832) وجميعها دال عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (6) ثبات التجزئة النصفية وفق قانون سبيرمان براون لاستبيان واقع إدارة التغيير

مجالات استبيان إدارة التغيير	ثبات الإعادة	مستوى الدلالة
المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	0.851	0.000
المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	0.839	0.000
المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	0.821	0.000
المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	0.842	0.000
المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	0.861	0.000
الدرجة الكلية	0.830	0.000

النتائج والمناقشة:

. نتائج أسئلة البحث:

1-ما واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها؟

لحساب مستويات واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بند ثمَّ لكل مجال وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (7) يبين مستويات واقع إدارة التغيير ومتطلبات تطبيقها

المستويات	المستويات	درجة المتطلبات
المستوى الأول	1 – 1.8	قليلة جداً
المستوى الثاني	1.81 – 2.60	قليلة
المستوى الثالث	2.61 – 3.40	متوسطة
المستوى الرابع	3.41 – 4.20	كبيرة
المستوى الخامس	4.21 – 5	كبيرة جداً

وتمَّ ذلك بالاعتماد على طول الفئة 5-1 ÷ 5 = 0.8

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يبين الدرجة الكلية لمتوسط المجالات كافة

م	مجالات استبيان إدارة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة الشيوع
.1	المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	3.34	10.116	2	%66.81	مرتفعة
.2	المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	3.38	9.720	1	%67.76	مرتفعة
.3	المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	3.32	9.418	3	%66.4	مرتفعة
.4	المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	3.21	11.047	5	%64.38	مرتفعة
.5	المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	3.27	7.398	4	%65.57	مرتفعة
	الدرجة الكلية	16.52	44.138		%66.11	مرتفعة

يتضح من درجات الجدول رقم (8) أنَّ مستوى واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي كانت بدرجة مرتفعة بلغت (66.11%).

أظهرت نتائج وجود تأكيد أفراد عينة البحث على بعض المتطلبات السابقة لتحقيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وتلك المتطلبات السابقة تجعل التغيير مطلباً أساسياً كي تحقق مؤسسات التعليم العالي تميزاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفاهيم الجودة والتميز والإبداع مما يؤدي إلى الوصول إلى مجموعة من المكاسب حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والميزات التنافسية الدائمة في مؤسسات التعليم العالي.

. نتائج فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغير الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير، تعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث)، وذلك باستخدام اختبار (t-test)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول رقم (9):

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس فيما يتعلق بواقع إدارة التغيير

مجالات الاستبيان	متغير الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي	الذكور	137	3.43	10.562	229	1.933	0.054	غير دالة
	الإناث	94	3.40	9.550				
الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	الذكور	137	3.46	9.934	229	1.453	0.147	غير دالة
	الإناث	94	3.31	9.461				
نظرة العاملين لعملية التغيير	الذكور	137	3.43	9.463	229	1.354	0.059	غير دالة
	الإناث	94	3.40	9.249				
استراتيجية الجامعة في عملية التغيير	الذكور	137	3.29	11.656	229	1.654	0.099	غير دالة
	الإناث	94	3.30	10.322				

المتطلبات المالية والفنية	الذكور	137	3.37	7.544	229	1.955	0.51	غير دالة
	الإناث	94	3.30	7.182				
الدرجة الكلية	الذكور	137	16.98	45.659	229	2.008	0.055	غير دالة
	الإناث	94	16.71	42.113				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة (ت) قد بلغت (2.008) وهي غير دالة عند مستوى (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة لأنه لا توجد فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان واقع إدارة التغيير تُعزى إلى متغير الجنس.

وقد يُعزى ذلك إلى أنَّ أفراد عينة الدراسة هم من فئة أعضاء الهيئة التعليمية ذكوراً وإناثاً، فالدرجات العلمية والخبرات الأكاديمية متقاربة بينهم، ومن ثم فهم يتمتعون بالخبرة والمعرفة الأكاديمية الكافية بأبعاد إدارة التغيير ومتطلباتها بغض النظر عن جنسهم، بالإضافة إلى أن القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتبع أساليب عمل إدارية واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة بين أفراد العينة من كلا الجنسين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغير الرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث في جامعة دمشق على استبيان واقع إدارة التغيير، تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لدى أعضاء الهيئة التعليمية (قائم بالأعمال، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (10) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة البحث وفق متغير الرتبة الأكاديمية

واقع إدارة التغيير ومتطلباتها		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي	بين المجموعات	15420.288	3	7710.144	129.643	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	21112.586	227	59.47			
	المجموع	36532.874	230				
الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	بين المجموعات	11648.900	3	5824.450	93.655	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	22077.692	227	62.191			
	المجموع	33726.592	230				
نظرة العاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	8967.637	3	4483.818	70.134	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	22695.883	227	63.932			
	المجموع	31663.520	230				

استراتيجية الجامعة في عملية التغيير	بين المجموعات	11105.986	3	5552.993	60.727	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	32461.869	227	91.442			
	المجموع	43567.855	230				
المتطلبات المالية والفنية	بين المجموعات	5495.794	3	2747.897	69.478	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	14040.496	227	39.551			
	المجموع	19536.291	230				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	256300.124	3	128150.062	103.584	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	439192.191	227	1237.161			
	المجموع	695492.316	230				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية. وكما تبين باختبار (دونيت سي) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات كانت لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين رتبتهم الأكاديمية (أستاذ جامعي).

الجدول (11) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبيان إدارة التغيير وفق متغير الرتبة الأكاديمية

LSD		متوسط الفروق	قيمة الاحتمال	أدنى قيمة	أعلى قيمة
المجموعة أ	المجموعة ب				
قائم بالأعمال	مدرس	−7.961	0.072	−16.64	0.72
	أستاذ مساعد	−8.112	0.066	−17.57	0.89
	أستاذ	*−67.697	0.000	−77.94	−57.46
مدرس	أستاذ مساعد	*−59.736	0.000	−68.93	−50.55
	أستاذ	*−52.421	0.000	−63.72	−51.33
أستاذ مساعد	أستاذ	*−46.366	0.000	−55.82	−41.26

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ أصحاب الرتب الأكاديمية المرتفعة يركزون على أهمية استخدام الأنماط الإدارية الحديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ولديهم إدراك أكبر بأهمية تطبيقها وكيفية التغلب على الصعوبات التي يواجهونها، مما جعل أصحاب الرتب الأكاديمية المرتفعة أقدر على تحديد صعوبات تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد أداء مديري مؤسسات التعليم العالي بطريقة إجرائية. كما أنَّ غالبية أساتذة الجامعة يعتنون كثيراً بموضوعات

تهم الإدارة، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكن لدى الأساتذة الجامعيين رؤية واضحة نحو متطلبات تطبيق إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم العالي. فضلاً عن توفُر عامل الثقافة وسعة الاطلاع والخبرة الطويلة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث في جامعة دمشق على استبيان واقع إدارة التغيير، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة التي لدى أعضاء الهيئة التعليمية (10 سنوات فأقل، من 11 إلى 20 سنة، 21 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (12) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

واقع إدارة التغيير		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي	بين المجموعات	6215.678	2	3107.839	36.391	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	30317.197	228	85.401			
	المجموع	36532.874	230				
الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	بين المجموعات	6142.464	2	3071.232	39.526	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	27584.128	228	77.702			
	المجموع	33726.592	230				
نظرة العاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	4400.337	2	2200.168	28.649	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	27263.183	228	76.798			
	المجموع	31663.520	230				
استراتيجية الجامعة في عملية التغيير	بين المجموعات	4863.409	2	2431.705	22.304	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	38704.445	228	109.027			
	المجموع	43567.855	230				
المتطلبات المالية والفنية	بين المجموعات	2563.907	2	1281.954	26.814	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل	16972.383	228	47.810			

	المجموعات						
	المجموع	19536.291	230				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	117629.819	2	58814.909	36.132	0.000	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	577862.497	228	1627.782			
	المجموع	695492.316	230				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. وكما تبين باختبار (دونيت سي) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات كانت لصالح المدرسين الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11- 20) سنة.

الجدول (13) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبيان واقع إدارة التغيير وفق متغير عدد سنوات الخبرة

LSD		متوسط الفروق	قيمة الاحتمال	أدنى قيمة	أعلى قيمة
المجموعة أ	المجموعة ب				
10 سنوات فأقل	11 إلى 20 سنة	-42.083*	0.000	-52.60	-31.57
	21 سنة فأكثر	-4.766	0.347	-14.72	5.19
11 إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر	-37.317*	0.000	26.84	47.79

ويمكن تفسير ذلك بأنَّ إجراءات العمل وفق متطلبات إدارة التغيير لا تتطلب سنوات خبرة طويلة لكي يسهل إدراكها من قبل العاملين في حقل العمل الجامعي، فالأمر لا يحتاج إلى مدرسين أو إداريين لديهم سنوات خبرة طويلة، حيث إن وضوح إجراءات العمل وتبسيطها واتباع العاملين لقوانين وأنظمة تسهل عملهم وتضمن حقوقهم وتطبق على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى التركيز على نشر المعلومات والإفصاح عنها في حينها وبناء الثقة والمصداقية بين العاملين وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعلنية كل هذا لا يتطلب أن تتوفر لدى العامل سنوات خبرة طويلة جداً كي يحكم في ضوئها على السياسات التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها (من ناحية الرؤية المستقبلية واستراتيجية الجامعة ، والثقافة التنظيمية، ونظرة العاملين لعملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية) وفق متغير الجنس.

2. وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها(من ناحية الرؤية المستقبلية واستراتيجية الجامعة ، والثقافة التنظيمية، ونظرة العاملين لعملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية) تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية .

3. وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبيان واقع إدارة التغيير ومتطلباتها (من ناحية الرؤية المستقبلية واستراتيجية الجامعة ، والثقافة التنظيمية، ونظرة العاملين لعملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية) تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11– 20) سنة.

4. أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

التوصيات:

1. تفعيل ممارسة مديري مؤسسات التعليم العالي لأدوارهم القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلبات إدارة التغيير، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير المخطط في ضوء إمكانيات كل إدارة.

2. ضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذه الأكاديميين وذوي الخبرة على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات مما يدعم دورهم في إحداث التغييرات .

3. ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقويم، وذلك من خلال قيام الإدارة بالعمل على أن تكون تقديرات تقويم الأداء علنية، وليست سرية.

4. خلق ثقافة ومناخ تنظيمي يشجع الأكاديميين وذوي الخبرات في مؤسسات التعليم العالي على التوجه نحو التميز والإبداع والابتكار يتسم بالدافعية والروح المعنوية العالية والإثارة نحو الإنجاز مع زيادة فى الأجور ورفع سقف الحوافز وإرساء العمل الجماعي المشترك وزيادة معدلات الرضا والانتماء والالتزام والتكامل والإخلاص والأمانة.

5. تبني دعم القيادات الإدارية والأكاديمية ماليا وفنيا للجهود التى تهدف إلى تطبيق إدارة التغيير نحو الجودة النوعية .

6. الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في جامعاتنا السورية لإحداث نقلة نوعية من البيروقراطية إلى الإبداع والابتكار والتميز.

7. العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الواضحة لتقويم أداء إدارات مؤسسات التعليم العالي، وتقدير مدى حاجتها للتغير، ونوع التغيير الذي تحتاجه.

8. منح مديري مؤسسات التعليم العالي والاكاديميين المزيد من الصلاحيات بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.

المراجع العربية:

1. الأنصاري، بدر محمد. (2000). قياس الشخصية. الكويت: دار الكتب الحديث.
2. حمادات، محمد حسن. (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التعليمية. عمان: دار الحامد.
3. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
4. الرقب، حماد محمود. (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. الزهراني، سهام. (2012)، السعودية: بعنوان: (الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة "دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

6. السبيعي، عبيد. (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

7. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.

8. عبيد، عوني فتحي. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

9. عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

10. القريوتي، محمد. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3، عمان: دار وائل.

11. اللحياني، أماني سرحان. (2012). واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

12. مصطفى، أحمد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة. القاهرة: الدار الجامعية.

13. الهادي، شرف إبراهيم. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11)، ص. ص: 243– 305.

14. الهبيل، أحمد عيسى. (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

. المراجع الأجنبية:

15. Baldwin, L.M. (2002). Total Quality Management in Higher Education: The Implications of Internal and External Stockholder PercepBon. Ph.D; New Mexico State University, http/www.lib umi. Dissertation preview.

16. Buoy, Lynette. (2002). Employees' perceptions as 'recipients' of change: a case study. Curtin University of Technology, Graduate School of Business (Doctoral Thesis) (Retrieved on 27\8\2009 from).

17. Diefenbach, Thomas. (2007). the managerialistic ideology of organizational change management. Journal of Organizational Change Managemen, Vol. (20), No. (1).

18. Hirsch Danial (2007), Integrating change management and project management . USA: Prosci

19. Gornitzka, A. & Maassen, P; (2000). National Policies Concerning the Economic Role of Higher Education". Higher Education Policy; vol.13; No.3; September.

20. Paglils, L and Green, S. (2002). Leadership self- efficacy and manager's motivation for leading change. Journal of organizational behavior, vol (23), issue (2), p 215-235.

21. Weisbuch, R. (2001). Intellectual Entrepreneurship: The new academic spirit. On Campus, 28(3), 21.