

## 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 الجزائري\*\*

هديل منصور\*\*\*

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

### □ ملخص □

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 استبياناً مكوناً 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 التي توصل إليها البحث تقترح الباحثة ما يلي:
  - ضرورة قيام الإدارات العليا في وزارة التعليم بفتح المجال أمام الأساتذة 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 الأكاديميين 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 الإدارية - جامعة دمشق - سورية.

\*\* مدرس - قسم الدراسات العليا - رئيس قسم الدراسات العليا - المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق - سورية

\*\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير) - العلوم الإدارية - المعهد العالي للتنمية الإدارية - حاصله على اجازة في الأدب الإنكليزي (جامعة دمشق) - سورية.

## 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 faculty 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 تولد 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 وضرورياته وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للإرتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحويلات مستخدمة التقنيات الحديثة الأمر الذي 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 فإن 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، وإظهار 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 يبتفرع عنه مجموعة التساؤلات التالية والتي تمثل جوهر المشكلة:

- ما هو واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة) فيما يتعلق بواقع مؤسسات التعليم العالي والرؤية المستقبلية له؟

- ما هو 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 العاملين 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 الإدارات 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 والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل
- حث القيادات الإدارية والاكاديمية في مؤسسات التعليم العالي على دعم الجهود التي تهدف إلى تطبيق إدارة التغيير سواء من الناحية المادية أو الفنية من أجل الوصول إلى الجودة النوعية.
- تشجيع الإدارات العليا على التعاون معاً 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 الإدارات 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 بنظره 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 باستراتيجية 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: طُبّق 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 (بكالوريوس، 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 معاً، 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 محلياً. وقدمت الباحثة تصوراً علمياً 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 المقاومة.

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 ومؤثراتها

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 جزءاً 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 اللحاني (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 استبياناً كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (84) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إن 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 إنجازاً في أعمالهم

**الدراسات الأجنبية:**

### **1 . دراسة باجليز 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 أن 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 الفعّال 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 تمّ 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: إنّ 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 فعالية.

### 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 أوريا الشرقية ما بين أعوام 2004 و2005م، وقد تمّ 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 الثقافات وأثرها، ومنهم من ركز على إعادة الهيكلة والمعوقات ، ولكن ما تركز عليه هذه الدراسة، هو التعرف على دور أعضاء 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 أيدنا 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 والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات.
- التغيير المخطط: يتم تنفيذه بعد دراسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة.

- التغيير الاستراتيجي: وهو يعنى بالقضايا الرئيسية 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 كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبيراً ومصيراً 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 خلالها إلى 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 لتغيير 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، وتمثل 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 رضا الزبون ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات .
- إدارة الجودة الجامعية لا بد أن تتابع مخرجاتها البشرية والبحثية والإنتاجية وذلك لقياس مستوى الجامعة في سوق العمل.

#### متطلبات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي :

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

- 1- وجود استراتيجية ومنهجية واضحة وقابلة للتنفيذ للتغيير: ولا بد مفهومه لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين.
  - 2- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير لا بد وأن يكون واضحا من البداية إلا أنها في أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئا فشيئا ربما بما يخالف الأمر المتوقع ، ولذلك لا بد 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 المؤثرين والمتأثرين بهذا التغيير لأخذ آرائهم.
  - 4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير لا بد أن يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولا لكافة المستويات المتأثرة ولا يغفل 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 وتقوم 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. وتم 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 طوّرت 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

مجال	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 وتؤكدده، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطقياً ومتجانساً في قياس السمة المقاسة" (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

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

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

#### 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 إعادة وفق قانون سبيرمان براون لاستبيان معوقات تطبيق الإدارة بالشفافية

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

○ 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) بنوداً وتم حساب معامل الارتباط (سبيرمان براون وغوتمان بين الجزئين)، 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

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

### 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 ثم 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

وتم ذلك بالاعتماد على طول الفئة  $5 - 1 \div 5 = 0.8$

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 الشبوع
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) أن 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

مجال 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				

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

**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 أن** 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

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

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

**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 رتبهم الأكاديمية (أستاذ جامعي).

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

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

**ويمكن تفسير ذلك بأن 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 أنّ غالبية أساتذة الجامعة يعنون 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 توفّر 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

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

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

**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

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

ويمكن تفسير ذلك بأن 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 والمصادقية بين العاملين وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وعلمية 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:

- 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.
- 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 الأساتذة الأكاديميين وذوي الخبرة على اختلاف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في عملية صناعة القرارات مما يدعم دورهم في إحداث التغييرات .
3. ضرورة تعزيز ثقة الموظفين بنظام التقييم، وذلك من خلال قيام الإدارة بالعمل على أن تكون تقديرات تقييم 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 في 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 التي 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 لتقييم أداء إدارات مؤسسات التعليم العالي، وتقدير مدى حاجتها للتغيير، 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 بمحافظة 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 Management, 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.