درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة اب

فؤاد محمد قايد البعداني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد نائب عميد مركز التأهيل والبحث التربوي جامعة اب

fuadbaadani@yahoo.com

الملخص

11

هدف البحث الى التعرف الى درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة اب. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (96) من العاملين في جامعة اب تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية شاركوا في هذه الدراسة من خلال استجابتهم على فقرات الاداة المتمثلة باستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادات الاكاديمية والادارية يمارسون ادارة التغيير بدرجة متوسطة، وهي غير كافية لإحداث التغيير المنشود بجامعة اب في مختلف الجوانب، سواء اكان ذلك في الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود او تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير او ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والتحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير، واظهرت النتائج وجود فروق معنوية في استجابات افراد العينة، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين الموظفين نحو درجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير في جامعة اب تعزى لمتغير الجنس والدرجة العلمية، واظهرت فروق تتعلق بمتغير سنوات الخبرة لجميع المجالات باستثناء مجال الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات استناداً إلى النتائج التي تمخضت عنها من اهمها: ان توفر قيادات الجامعة مناخ تنظيمي داعم للتغيير الإبداعي الذي يرتكز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد، والعمل على احداث التغيير من خلال التخطيط الجيد له، وضمان نجاحه ودفعه في الاتجاهات المرغوبة.

Abstract

The Rate of Change Management Practice with Ibb Univeristy's Academic Principals

This research aimed at identifying the degree of practicing the change management by the academic and administrative principals at Ibb university. For achieving this aim, the researchers followed the descriptive survey approach . However , (96) of those leaders were selected randomly on the basis of random stratified sampling to respond to the items of questionnaire after testing their validity and reliability .

The finding of the study revealed that the academic and administrative leaders practiced the management of change with an average degree , which was not enough for the change to occur at the university in all aspects . Nor was it enough for the future vision of a required change on the one hand and finding a suitable work environment for the change to occur on the other.

Moreover, the degree of practicing the management of change was not enough to enhance the organizational culture supporting change, motivation, and effective communication for meeting the change's objectives. However , the results of study showed that there were moral differences among the samples responses .

In addition , the results of the study showed that there was no significant statistical difference attributed to both variables of gender and title of respondents among the staff's perceptions in regard to the degree of practicing the management of change by the academic and administrative leaders at Ibb university. However, there was significant differences attributed to the variable of years of experience in all fields except the field of the future vision of the required change. Finally , the study concluded with a number of relevant recommendations.

المقدمة:

شهدت السنوات الماضية من هذا القرن تحولات وتغيرات اثرت على جميع المجالات في المجتمع اتسمت بالعمق والاتساع بحيث تركت بصماتها على مختلف مجالات الحياة، وهذه التحولات والتغيرات اثرت على وضع وتشكيل المستقبل على جميع الاصعدة، حيث يمر العالم الآن بمرحلة جديدة تماماً تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائداً حتى سنوات قليلة، فعلى الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تطورات هائلة أنتجت واقعاً جديداً يبدو للجميع، يقوم على التواصل والاتصال اللحظي من خلال الأقمار الصناعية والشبكات الفضائية والإنترنت.

والجامعة ليست بمعزل عن تلك التحولات والتغيرات الحادثة في المجتمع، فهي احوج ما تكون الى مواكبة تلك التحولات والتغيرات وتتكيف او تتوافق مع المجتمع الذي يحدد نظامها، حتى تستطيع ان تسهم في احداث تغييرات رئيسة وجوهرية في المجتمع من خلال تطوير ادائها الاداري والاكاديمي. الامر الذي يتوقف عليه نجاح الجامعة في بلوغ اهدافها وتحقيق دورها في تطوير المجتمع ورقيه. (مجاهد، وبدير، 2006 :83).

ولهذا تزداد الحاجة في وقتنا الحالي الى تطوير الجامعات اليمنية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات وتطورات وثورات معرفية وتكنولوجية ولما يواجهه المجتمع اليمني من ظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية، وقد يتحقق نجاح الجامعات اليمنية في تحمل هذه المسئولية من خلال تغييرها في اهدافها وبرامجها وادوارها الادارية والاكاديمية سعيا منها لتحقيق الاهداف المنشودة والمواكبة للتغيرات الذي يشهدها العالم في جميع المجالات. وهذا ما اكدته العديد من الدراسات والتقارير بان النجاح لن يتأتى الا من خلال تغيير الجامعة لأدوارها الادارية والاكاديمية بما يواكب سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره التي تختلف جذرياً عن كل ما سبقته، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل الجامعة بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت جامعة اب كغيرها من الجامعات اليمنية فى موقف يحتم عليها العمل

الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

لذلك نجد أن هناك حاجة ماسة إلى التغيير في أساليب العمل وأدواته حتى يمكنها مواكبة التطور السريع الذي يجتاح العالم اليوم، ولا شك أن التغيير في أساليب العمل وأدواته يحتم ضرورة التغيير في سلوك الأفراد في الجامعة وضرورة تطوير أدائهم وتنمية مهاراتهم وتطوير أفكارهم وإمكانياتهم الذاتية حتى يمكنهم التكيف مع ظروف العمل الجديدة باعتبار التغيير اساسا للبناء الحديث للإدارة والتطوير. ومن هنا برزت الحاجة الى هذا البحث الذي يهدف الى معرفة درجة ممارسة القيادات الادارية والاكاديمية بجامعة اب لإدارة التغيير، والذي يعالج بحسب علم الباحث جانب مهم من المواضيع التي لم تتطرق اليه الدراسات السابقة في هذا المضمار، برغم سعي جامعة اب الحثيث لتطوير وتحديث أساليبها الإدارية والأكاديمية، وهذا ما اكدت عليه ورشة تطوير استراتيجية جامعة إب(2025م)، والمنعقدة في جامعة إب في العام(2014) بغرض تنمية وتطوير الجامعة في جميع المجالات، وكذلك وضع استراتيجية الكليات والمراكز البحثية بالجامعة، بالإضافة الى تحديث وتطوير نظام القبول، ونشر ثقافة الجودة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تقيمها الجامعة باستمرار.

مشكلة البحث:

تواجه الجامعات اليمنية العديد من التحديات التي فرضها الواقع الحالي، الذي يتسم بالنمو الهائل والمتسارع في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية مما يمكن أن نطلق عليه عصر التغيير في جميع المجالات، والذي يمثل عالماً معقداً تداخلت فيه النظم وتشابكت وتعقدت المصالح المتنوعة، الأمر الذي جعل الأخذ بالوسائل والأساليب الحديثة للتغيير والتطوير شيء حتمي، يجب الأخذ به لتحقيق الأهداف المرجوة. وبالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقيادات الجامعات اليمنية من خلال السعي الى تحديث وتجويد العمل الاداري والاكاديمي في تلك الجامعات الا ان هناك نزعة الى المحافظة على الأساليب التقليدية، حيث تشير أدلة كثيرة إلى أن واقع الأساليب الادارية المتبعة حالياً في الجامعة نتج عنه مشكلات عديدة وقصور في أدائها للرسالة العلمية المناطة، حيث أكدت دراسة خشافة (2016) ودراسة قايد(2013) ودراسة البعداني (2011) ودراسة

مرشد (2004) على وجود بعض الاختلالات في الأنشطة والوظائف الإدارية في الجامعات اليمنية، والبيروقراطية والسلبية العقيمة في فعالية الاداء الاداري الفردي والجماعي، وانها تتعرض لتحديات ومؤثرات متعددة في كل المجالات، واكدت على اهمية تغيير وتطوير الواقع الاداري للجامعات اليمنية .. كما أوضحت مؤشرات التعليم في اليمن (2013: 1) إلى انه بالرغم من التوسع الكبير في المنشئات التعليمية إلا انه صاحبها تدن وتراجع للعملية التعليمية وضعف وتقليدية الأداء المؤسسي، وما زالت الأساليب التقليدية طاغية عليه. وجامعة اب احدى الجامعات اليمنية التي تعاني من تلك المشاكل التي تمثل عائقا في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، وفي ضوء ما سبق تتضح مشكلة البحث في الاسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة القيادات الادارية والاكاديمية بجامعة اب لإدارة التغيير؟

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة في درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية وفقا لمتغير (الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة)؟

أهمية البحث:

يعيش العالم اليوم عصراً متطوراً، يتسم بالنمو الهائل في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية مما يمكن أن نطلق عليه عصر التغيير في جميع المجالات، ولا شك أن تعدد وتعقد الظروف البيئية الداخلية والخارجية يؤدى إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجه الجامعة في المستقبل.

وهذا يحتم على الجامعة التغيير في أساليب العمل وأدواته وضرورة التغيير في سلوك الأفراد مما يتطلب في كثير من الأحيان تنمية وتطوير مهارات ومواهب الموارد البشرية في الجامعة وتغيير اتجاهاتهم وأفكارهم باتجاه التطوير والتحسين المستمر حتى تستطيع مواجهة تلك التحديات.

لذا تكمن اهمية البحث الحالي في سعيه الى الكشف عن مدى ممارسة القيادات الادارية والاكاديمية بجامعة اب لإدارة التغيير التي تمثل اسلوب مهم من الاساليب الادارية التي تهدف الى تحسين الأداء وتطوير وتجديد الجامعة من منظور كلى شامل يستهدف فى الأساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للجامعة، الذي أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان بقاءها وعدم اندثارها.

ويأمل الباحث ان تفيد نتائج هذه الدراسة القيادات الادارية بجامعة اب في اداء عملهم، من خلال القاء الضوء على جوانب مهمة في عملهم وبخاصة ادارة التغيير، ومدى ممارستهم لها وتقدم مرجعية مهمة يستفيد منها القادة الاكاديميين والاداريين في قيادتهم للجامعة نحو المستقبل، بطريقة تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة للارتقاء بمستوى الجامعة، وتحقيق اهدافها.

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي الى التعرف على:

- درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الادارية والاكاديمية بجامعة اب.
- دلالة الفروق في تقديرات افراد العينة لدرجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية، وفقا لمتغيرات الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على التعرف الى درجة ممارسة القيادات الادارية والاكاديمية المتمثلة بعمداء وامناء كليات ومراكز جامعة اب ونوابهم، ومدراء العموم فيها لأساليب ادارة التغيير، في العام الدراسي 2017/2016م، من وجهة نظر الموظفين الاداريين.

مصطلحات البحث:

يعرف الهبيل (2008: 7) التغيير بأنه : عمل جماعي مقصود يهدف لإحداث التكيف الأفضل ويشمل سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.

ويعرف ريكورد (Recordo, 1995: 9) التغيير بانه: عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملاءمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.

ويعرف التغيير اجرائيا بأنه: عملية تحويل في الجامعة... ، وذلك من خلال العمل الجماعي المقصود بهدف احداث التكيف المرغوب مع البيئة الاجتماعية الخارجية ويشمل سلوك الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقويمها.

ادارة التغيير:

تعرفها عماد الدين (2005: 18) بانها: ادارة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ويعرفها (Harvey & Brown, 2001: N.P.) بانها: الجهد المنظم والموجه والذي يشمل النظام الكلي للتنظيم والمصمم لتحسين فاعلية عمل المنظمة من خلال التدخل الموجه في العمليات باستعمال العلوم السلوكية بالإضافة الى عملية التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة واهدافها وعملياتها والعاملين فيها.

وتعرف اجرائيا بانها: الجهود المقصودة لتحسين عمل الجامعة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للجامعة بقصد تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير.

مفهوم التغيير وادارته:

يعد اسلوب إدارة التغيير من الاساليب الحديثة في الجامعة، لما له من أثر في الانتقال بالجامعة إلي القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته، وتعتبر القيادات التربوية مسئولة عن إحداث التغيير فيها، حيث يركز علي بناء وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها، وصنع القرارات داخلها بطريقة تعاونية وتشاركية.

وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى. (عماد الدين، 3 :2005).

حيث يعرفه اللوزي بانه: إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات.(اللوزي، 1998: 338)

وترى الشريدة (2004: 238) بأنه: تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه واستخدام بعده التقني ومصادره البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام. وعرّفه العطيات (2006: 94) بأنه: عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا. ويذكر حمود(2010: 238) بان التغيير هو العملية التي تشمل سلوكيات الافراد وهياكل التنظيم ونظم الاداء وتقييمها والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. وان اداة التغيير هي استخدام الامكانات البشرية والمادية بفعالية للتحول من واقع معين لآخر منشود افضل.

و تعد ادارة التغيير كما عرفها حمادات (2007 :105) بانها قيادة الجهد المخطط والمنظم والهادف الى تحقيق اهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية. اما العتيبي (2002: 62) فقد عرفها بذلك النهج الاداري الذي يرصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الاعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن اولويات ادارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الادارة في ممارستها لوظائف العملية الادارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين ادائها وسلوكها. بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي وتجنب او تقليل عوامل التغيير السلبي، أي انها تعبر عن كيفية استخدام افضل الطرائق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الاهداف المنشودة.

يتضح مما سبق ان ادارة التغيير عملية مقصودة تعتمد على تخطيط مسبق وفق اهداف محددة، وقد يستهدف التغيير قيم واتجاهات وسلوك الافراد او طرق واساليب واجراءات العمل، والتكنولوجيا والوسائل المستخدمة او التنظيم الاداري للعمل، وان الهدف الرئيس لعملية التغيير يتمثل في العلاج او التطوير الذي يحقق التفاعل والتكيف مع الظروف القائمة والتحديات الجديدة. ويحتاج التغيير الى قيادة واعية بطرق واساليب ادارته للوصول به الى تحقيق الاهداف المنشودة.

العوامل التي أدت لتبني إدارة التغيير:

هناك العديد من العوامل التي ادت لتبني ادارة التغيير من اهمها ما اشار اليها (السلمي، دت:123) والمتمثلة بالتقدم العلمي والتكنولوجي في مجال جمع المعلومات وتحليلها ونقلها وما حققه في توفير الجهد والوقت، وكذلك انفتاح البيئات وازدياد تفاعلاتها المشتركة وازدياد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، والترشيد في استخدام عناصر الإنتاج لتخفيض التكلفة، فارتفاع أسعار المواد الخام ومصادر الطاقة وتكلفة رأس المال تفرض على منظمات الأعمال متابعة ما يحدث من تغيرات مرتقبة أو فرص متوقعة، وايضا تحقيق الجودة والاعتماد في كل الأنشطة الحياتية، حيث أصبح العالم قرية صغيرة.

ومن دواعي التغيير: العولمة وما فرضته من تحديات اقتصادية وسياسية وثقافية واجتماعية على المجتمعات والدول. والثورة العلمية والتكنولوجية والصناعية التي تفرض التغيير على كل المجتمعات والدول من حيث اعادة بناء شاملة في كافة المجالات. وكذلك تسارع المتغيرات العالمية والاقليمية التي فرضت واقعا لا بد للدول ان تسارع بالتعامل الواعي معه بما يحمي مصالح شعوبها.

اهمية التغيير:

يعتبر التغير من السمات الاساسية لعالمنا المعاصر فهو يواجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات بدون استثناء، فلم يعد النمط التقليدي قادرا على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن التغيير، وذلك لظهور متغيرات جديدة وغير تقليدية تحتاج الى مهارات ادارية حديثة وبخاصة فيما يتعلق بالتعامل مع التكنولوجيا في نطاق التعليم.

او التي تعود بمنافع على العاملين بسلوكياتهم في العمل والقضاء على الروتين وتطوير سلوكياتهم في إدخال التغيير بشكل تشاركي وتدريجي غير مفاجئ ويكون التغيير على مستوى العاملين أو على مستوى التطويرات العادية كالتحديث في الآلات والتكنولوجيا، أو في مجالات يؤدي تطبيق التغيير فيها إلى إحداث تغييرات جذرية في النموذج العام للأنشطة في المنظمة التي تحتاجها.(الغزالي، 2014: 4)

وتزداد الحاجة في الوقت الحالي الى تطوير الاداء الاداري في الجامعة من خلال مواكبة التغيرات التي يشهدها العالم نتيجة للثورات المعرفية والتكنولوجية، ولما يواجهه المجتمع اليمني من ظروف اقتصادية واجتماعية ... وقد يتحقق نجاح الجامعة في تحمل هذه المسئولية من خلال تطويرها لأهدافها وبرامجها

ودورها في توجيه وادارة العملية التعليمية وتجويدها، حتى يمكن للجامعة ان تسهم في التنمية الشاملة في المجتمع اليمني وتقدمه.

اهداف ادارة التغيير:

تسعى ادارة التغيير الى تحقيق اهداف محددة يمكن توضيحها كما يلي: (الدهان، 2002: 17)

- توفير مناخ تنظيمي مناسب للتغيير والتطوير.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين مقدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز اهدافها العامة.
- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإيجاد الحلول المناسبة.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتلبية احتياجاتهم المطلوبة.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تهيئة جو من الثقة والانفتاح بين الافراد العاملين والإدارة.

اما ادارة التغيير في المؤسسات التعليمية فهي تسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف اشارت لها (الحريري، 2011: 142) في الاتي:

- احداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والادارية والاخلاقية لتجويد مخرجات التعليم وفقا لتشريعات قانونية ، وفي اطار اخلاقيات المهنة النابعة من قيم واعراف وتقاليد المجتمع المحيط.
- مساعدة الادارة على تلبية التغيير الذاتي في الادارة ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والادارية بشكل جدي وفعال.
- تلبية التعليم لحاجات التغيير الاجتماعي ، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي.
- اعادة النظر في كيفية اعداد المعلم وتدريبه اثناء الخدمة بشكل فعال يتماشى مع المستجدات العالمية في هذه المجال.

- محاولة التوفيق بين اهداف المؤسسة التعليمية واهداف العاملين بما يحقق رضاهم ورضى المؤسسة.
- تحديث وتطوير انماط السلوك في المؤسسات التعليمية.
- تطوير الموارد البشرية والمادية.

ويمكن تحديد اهداف ادارة التغيير في الجامعة: بتحقيق اهداف الجامعة عل المستوى المطلوب، والتكيف الكامل للجامعة مع البيئة العالمية والاقليمية والمحلية، واستشراف مستقبل العملية التعليمية واعادة صياغة الروية والرسالة والاهداف الاستراتيجية. بالإضافة الى تحويل اسلوب القيادات الادارية في ادارتهم من تقليدية الى ادارة تغيير تتوافق ومتطلبات العصر، وزيادة مقدرة الجامعة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وكذلك مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، وتغيير سلوكياتهم في الجامعة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالجامعة، وتقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد الجامعة.

مجالات التغيير:

ولتحقيق اهداف التغيير بالجامعة لابد من ان يتناول التغيير المجالات الاتية:-

- الأنشطة والأعمال: ويكون شكل التغيير هنا على سبيل المثال إحداث أعمال وأنشطة جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء أعمال قائمة.
- العنصر البشري: وتأخذ التغييرات في هذا المجال شكل زيادة في حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار والتعيين، أو تخفيض حجمها عن طريق التسريح والفصل، أو زيادة مهاراتها من خلال برامج التدريب ...
- الموارد المادية: كتغيير الآلات، رفع المستوى التكنولوجي المستخدم، تغيير نوع المواد الأولية ... .
- السياسات: ويأخذ التغيير هنا شكل إلغاء سياسات قائمة، إدخال أخرى جديدة، تعديل سياسات معمول بها... .

- طرق وإجراءات العمل: ويأخذ التغيير شكل تبسيطها لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال طرق جديدة .
- الهيكل التنظيمي: ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى وغيرها.

ولتحقيق التغيير الايجابي فمن الضروري ان تتصف قيادة التغيير بمجموعة من السمات اهمها ما اشار اليها (المقرن، 2002: 29) والمتمثلة بالرؤية المستقبلية الواضحة والمناسبة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والمهارات والمقدرات القيادية المطلوبة لإحداث التغيير الايجابي، وكذلك الالتزام بقيم العمل الايجابية والدعم والتشجيع الدائم للالتزام بها من خلال دعم العمل الجماعي والانجاز بواسطة الفرق، والتمتع بمهارات الاقناع والابتكار والاتصال الفعال، والمقدرة على الانجاز من خلال تفويض الاخرين.

وتتطلب إدارة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها من أبرزها: توفر إرادة جادة قادرة علي التحول إلي إدارة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته، وامتلاك القدرة علي المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعالياتها كافة من حيث بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها ، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها، وكذلك القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولا إلي تحقيق الغايات المرجوة منه، والارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة علي مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية. (عماد الدين، 2005: 45).

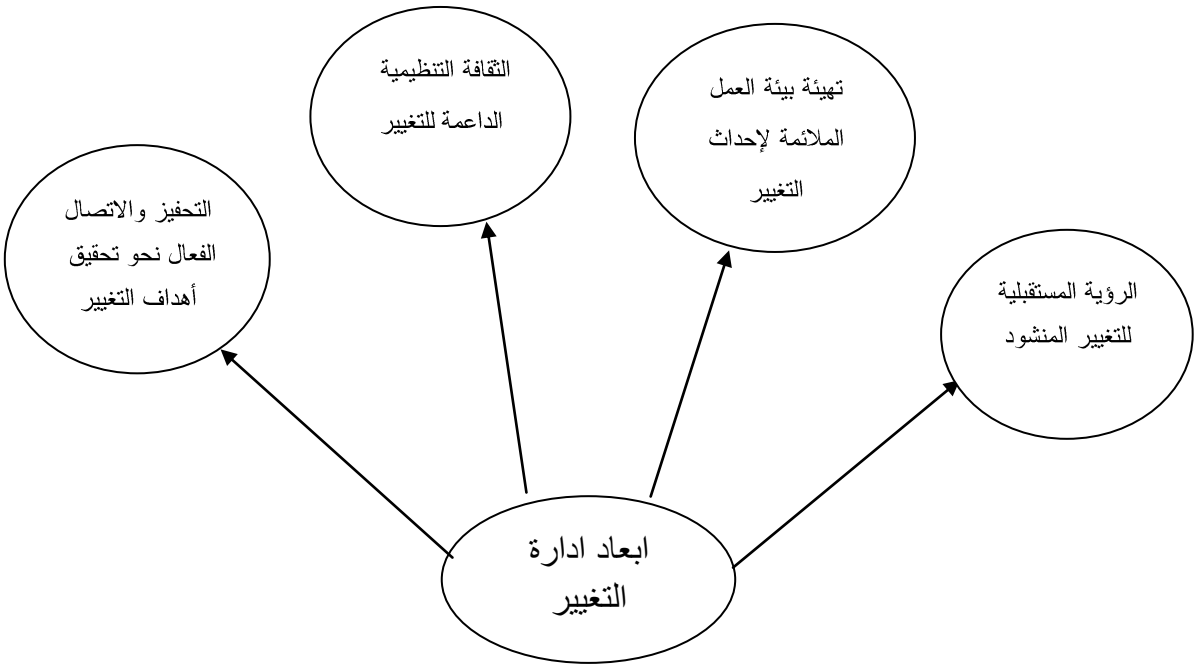
ومن المهارات اللازمة للنجاح في قيادة التغيير ما رآه برس (2005: 2) وهي: مواجهة حالات الفشل والإحباط والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكلِّ عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشود، وكذلك البراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني، والتواصل مع الأفراد، والاستماع

إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير، والاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وإنجازاتهم، وتحفيزهم عند النجاح الذي يتم تحقيقه.

أبعاد إدارة التغيير: تمثل ادارة التغيير اهمية بالغة لما لها من أثر في الانتقال بالمؤسسة التعليمية إلي القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته.

ويعتبر القائد الاداري في الجامعة مسئولا عن إحداث التغيير فيها، حيث يتطلب منه: بناء وتطوير رؤية مشتركة للجامعة، وتهيئة العمل المناسب لإحداث التغيير وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها، وصنع القرارات التربوية داخلها بطريقة تعاونية وتشاركية ...

وباستعراض ما تمت الاشارة اليه من المجالات والمهارات التي يرتكز عليها النجاح في عملية التغيير وكذلك ما اشار اليه بعض الباحثين من ابعاد لإدارة التغيير، يرى الباحثان انه يمكن تحديد ابعاد ادارة التغيير كما هو موضح في الشكل (1):



شكل(1) ابعاد ادارة التغيير (تصميم الباحث)

اولا: الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود: (عماد الدين، 2003: 27 – 33)

يتضمن هذا البعد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للجامعة، وان يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه، كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للجامعة، وأن ينشر في كافة أنحاء التنظيم الجامعي إحساسًا بضرورة المهمة وحيويتها....

وتقع على عاتق قائد التغيير مسؤولية تشجيع التعاون بين العاملين في الجامعة وجعلهم يعملون معًا لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف. ويشمل هذا البعد تطوير وسائل واليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في الجامعة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها.

ثانيا: تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير:

يرتبط هذا البعد بتوقعات المدير لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في الجامعة، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم المدير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون، وان يوفر لهم التغذية الراجعة اللازمة لهم، ويساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود، ويعمل على معالجة اسباب مقاومة الافراد للتغيير. ويتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصا لأعضاء الجامعة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار.

ويمكن للقيادات الاكاديمية والادارية في الجامعة أن تحقق ذلك بالتوجه نحو اللامركزية من خلال تعزيز استقلال الوحدات الإدارية بالجامعة، وإيجاد فرص التعاون بين الموظفين في الوحدات المختلفة وعلى المستويات المختلفة، وتكوين فرق عمل متعددة المهام للتعامل مع المواضيع المهمة التي تشمل عدة أقسام. (السبيعي، 1430هـ: 70)

ثالثا: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء الجامعة كافة وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشتركة في دعم المبادرات والتوجهات

التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية. ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل قائد التغيير سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات، ويعزز الجوانب الايجابية في الثقافة التنظيمية السائدة الداعمة للتغيير، والقائمة على الابتكار والتجديد. وعادة ما يستثمر قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة الجامعة الرامية الى التغيير ونشرها بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للجامعة ويشجع العاملين على العمل بموجبها. (عماد الدين، 2003: دص)

رابعا: التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير:

ويتطلب أي برنامج للتغيير منذ بدايته ان يشعر القائمون عليه بالتحفيز، وذلك من خلال اشعارهم بقيمتهم وتقدير انجازاتهم باستخدام الاساليب المعنوية والمادية لتحفيزهم على التغيير المطلوب. (العطيات، 2006 :125) ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم القائد للعاملين في الجامعة توجيهًا يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات لديهم، وحفزهم للتفكير في أساليب جديدة للتعلم والتعليم، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالآخرين وبعملهم ومناقشتها، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، ويعمل على ان تكون الرغبة في إحداث التغيير نابعة من العاملين أنفسهم.

وحتى يمكن لقائد التغيير ان يحفز الافراد على التفاعل مع التغيير فانه يجب عليه التعرف على حاجات واهتمام كل فرد، وانواع الحوافز التي يمكن ان تؤثر عليه، وكذلك الاهتمام بالإنجازات التي يحققها الافراد، بل وبالمجهودات التي يبذلونها ايضا، والبعد عن اللوم والتجريح. واثارة حماس الافراد وتشجيعهم بالثناء على انجازاتهم كلما كانت الفرصة مناسبة، وتوفير الادوات الكافية والمتطلبات اللازمة لإنجاز العمل، واختيار الوقت الملائم لتقديم الحوافز المادية والمعنوية. (شقبوعة، 2001: 205-206)

ويعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح عملية التغيير، ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير في مختلف المستويات. ويعتمد ذلك بصورة أساسية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح والمتأثرين بالتغيير داخل المنظمة وخارجها. (العتيبي، ١٤٢٦ه: دص)

وفي ضوء ما سبق عرضه من ابعاد لإدارة التغيير يرى الباحث أن على قادة المؤسسات الجامعية ومنهم القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب أن يمارسوا أدواراً قيادية جديدة تساعدهم على إحداث التغيير المرغوب وإدارته بشكل يضمن لهم مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي في عالم سريع التغير، وذلك من منطلق أهمية الدور الذي تضطلع به الادارة الجامعية في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل تحقيق التوافق المطلوب مع التغيرات السريعة على المستويين الفردي والاجتماعي، من خلال استخدام استراتيجيات ادارة التغيير المناسبة وفقا لطبيعة التغيير المراد ادائه.

استراتيجيات ادارة التغيير:

هناك كثير من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لإجراء التغيير الذي تريده، وتتنوع هذه الاستراتيجيات إستناداً إلى حجم التغيير وقوته، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجيا، وقد يكون بنيوياً وسريعاً، وقد حدد العطيات (2006) نوعين من الاستراتيجيات التنظيمية، هما:

استراتيجية التغيير التدريجي: تتأثر هذه الإسترتيجية بعدة عوامل منها: مهارات العاملين وقدراتهم ورغبتهم بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، ويتبع هذه الاستراتيجية عدة أساليب أو استراتيجيات فرعية، منها:

- استراتيجية واسعة النطاق: تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورته منخفضة، ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من جميع الافراد المعنيين بعملية التغيير، والذين يعرفون جميع تفاصيله.
- المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير، ففي هذه الحالة يجتهد الافراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي الوقت نفسه يتم التركيز على إتصال حقيقي مع باقي افراد المؤسسة.
- أسلوب الإقناع: يُستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء- إلى أسلوب الإقناع والوصول إلى أفضل الحلول من خلال مشاركة العاملين.

- أسلوب الإجبار: يُستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلا ، فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

استراتيجية التغيير البنيوي: تتبنى هذه الاستراتيجية على التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديداً لبعض العاملين؛ لذا لا بد من إتباع الاستراتيجيات القيادية الآتية:

- إستراتيجية البراعة القيادية: تُستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، ولا تكفي الروح القيادية إذا لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.
- إستراتيجية الإقناع: تُستخدم عندما يكون التغيير مُدركاً من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.
- إستراتيجية الالزام: تُستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة.
- إستراتيجية الديكتاتورية أو القسرية: تُستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية توشك المنظمة على الوقوع في كارثة، مع العلم أن لهذه الاستراتيجية اضرارا جانبية تتعلق بالروح المعنوية للعاملين.
- إستراتيجية المشاركة: أي إتخاذ القرار بشكل جماعي وتقوم الإدارة العليا بتشخيص المشكلات وتعريفها ودراستها، وتقو بتحديد أبدال الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات التنفيذية بدراسة هذه الأبدال، واختيار البديل الأنسب منها فيكون إختيار التغيير نابع من العاملين أنفسهم. (المومني، 2008: 36)

معوقات إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير باستراتيجياتها المختلفة ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه

من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تفشل النجاح المنشود من إدارة التغيير ومن هذه المعوقات ما يلي: (عماد الدين،2004: 92-96)

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة وحدوث نوع من التراخي في أداء العمل، فالجامعة الراضية عن انجازاتها لا تبذل الجهود المناسبة ولا تحشد الطاقات الضرورية ولا تعد البرامج الملائمة لإحداث التغيير.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، إذ يحتاج نجاح التغيير إلى وجود تحالف قوي بين من يملكون السلطة والقوة ومن ينفذون عملية التغيير ذاتها، وتحويل التغيير من مجرد أقوال ومقترحات إلى أفعال وممارسات عملية.
- الافتقاد لوجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية مثل: البيروقراطية السائدة في الجامعة ونظامها القائم، وكذلك وجود مراكز قوى داخل الجامعة أو خارجها ذات نفوذ كبير تعارض التغيير كونه يتعارض مع مصالحها الخاصة.
- عدم تحقيق نجاحات ملموسة على المدى القصير، من خلال الجهود المبذولة للتغيير.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الجامعة، وبالتالي فإن الجهود المبذولة للتغيير لن تحقق النجاح المنشود.
- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وعدم القدرة على إدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير.
- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية والخشية من فقدان السلطة أو المصالح المرتبطة بالوضع الحالي، وما ينتج عنه من مقاومة التغيير ومعارضته وإعاقة الجهود المبذولة لإحداثه.

مقاومة ادارة التغيير:

إن أهم الأسباب التي تقف وراء مقاومة العاملين للتغيير يمكن أن تكون كما يلي: (James 1998.p: 442 H,)

- الفائدة الشخصية المحدودة والضيقة: parochial self- interest فالخوف من فقدان ميزة شخصية أو قيمة ما، أو قوة أو إمكانات وموارد أو حرية في اتخاذ قرارات.
- فقدان الثقة في كيفية حدوث التغيير وتطبيقاته أو مقاصد ونتائج وعواقب استراتيجية التغيير بما يؤدي إلى وجود فجوة ثقة لدى العاملين ومقاومة لعملية التغيير.
- التقديرات المتباينة للحالة والأوضاع: Different Assessment سواء أكانت إيجابية أو سلبية والتقديرات الأولية لها مثل اتجاه المنظمة نحو الميكنة، وبالتالي يجب توفير معلومات لازمة لدى العاملين للفصل في هذه الافتراضات للحالة المتواجدة التي تودي إلى وجود مقاومة شديدة للتغيير.
- احتمال إحداث تغيير وتطوير منخفض المستوى: فالعاملون يقاومون التغيير لأنهم يخافون من عدم قدرتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم اللازمة لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة.

وهنالك أسباب عدة كحدوث التغيير بشكل مفاجئ او بما يوحي للأفراد أن الإدارة لا تثق بهم ولا تستشرهم بالإضافة إلى أن الإدارة لم تأخذ الوقت الكافي للتفكير بأهمية التغيير والتطوير وأثاره على المنظمة، أيضا تعود العاملين على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين وطرية عمل معينة بما يمثله التغيير من تهديد لعاداتهم وقيمهم وسلوكياتهم؛ وآثار جانبية مفاجئة للعاملين وحتى لو كان ذلك في صالحهم وبغية تطوير هذه السلوكيات والقيم فلابد من إدخال التغيير بشكل تشاركي وتدريجي غير مفاجئ.

لذا نرى انه لضمان نجاح التغيير في الجامعة يجب مراعاة ما يأتي:

- وجود الرؤية الواضحة والشاملة حول ماهية التغيير ومبرراته ونواتجه المتوقعة وكيفية تحقيق ذلك.
- تثقيف العاملين بالجامعة بماهية التغيير ومحتواه وتوضيح كيفية تنفيذ التغيير ومراحله.
- خلق المناخ الايجابي لدى العاملين لتقبل التغيير.
- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا وصانعي القرار لعملية التغيير.
- التركيز على فريق العمل داخل الجامعة والحرص على أن يكون القرار تشاركيًا.

- إشراك العاملين في تشخيص مشكلات الجامعة، وإشراكهم في وضع تصور لحل هذه المشكلات.
- السعي لتوفير التسهيلات الفنية والمادية والبشرية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها، واستغلال الظروف والمواقف المناسبة لإدخال التغيير في الجامعة.
- إيجاد نظام حوافز جماعي عادل بشقيه المادي والمعنوي.
- تنمية الأنماط الإدارية الفاعلة التي تتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار، وتنمية طاقات الأفراد، والاستثمار الأفضل لها، وخلق جماعات عمل تسودها روح الفريق التعاوني.
- إدراك القيادات الادارية والعاملين في الجامعة لنواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وإدراك مزايا الوضع الجديد الذي سيتحقق نتيجة لعملية التغيير.

التغيير في جامعة اب:

تؤكد الدراسات المستقبلية ان الجامعة بحكم وظائفها وفعاليتها وسيلة التغيير الفعال، والمؤسسة الفعالة لتقريب الهوة بين الجوانب المادية والمعنوية في المجتمع، لأنها تساعد على تكوين النظرة الفعلية والمتبصرة التي تهيء اذهان الافراد لتقبل كل جديد، ومعايشته واستمراراه بالإضافة الى قياسها بالمواءمة بين القديم والجديد في المجتمع المتغير، واعداد الافراد لتقبل النظم الجديدة، ومنهم رسالتها الطبيعية.(عبدالحي، 2006 :6) ونلاحظ هنا ان التعليم الجامعي في اليمن مر بالعديد من مراحل التغيير والتجديد... وخاصة بعد توحيد الوطن، حيث اقتصر التعليم الجامعي في اليمن على جامعتي صنعاء وعدن في تأدية الرسالة المنوطة بهما حتى توحيد الوطن في مايو 1990م وكانت تلك المرحلة هي أساس وقاعدة التعليم الجامعي في اليمن. حيث أنشأت بقية الجامعات بعد الوحدة في مايو 1990م، وقد تأسست وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن أول تشكيل وزاري بعد الوحدة وقد ألغيت الوزارة في 1993م، وأعيدت مرة أخرى في التشكيل الحكومي لعام 2001م، و صدر القانون رقم (18) لعام 1995م بشأن تنظيم الجامعات الحكومية وحددت فيه أهداف التعليم الجامعي وأسس تنظيمه وفي الفترة ما بين 1997/1990م تم تأسيس خمس جامعات حكومية هي: جامعة تعز1995م، وجامعة إب 1996م، وجامعة حضرموت 1990م، وجامعة الحديدة 1995م، وجامعة ذمار 1997م، وجامعة عمران في العام

2000م، وذلك من خلال فروع كليات جامعتي صنعاء وعدن، واستقلت الجامعات الجديدة مالياً وأكاديمياً عن الجامعتين وسعت كل جامعة إلى التوسع في الكليات وقبول الطلاب وتكوين هيئة تدريس وتعيين الكادر الإداري، وتطوير التعليم الجامعي وتحسينه. والعمل على رفع قدرة وكفاءة الجامعة على الاستجابة الايجابية للتغيير الحاصل في البيئة الخارجية والاستفادة من ثماره وفرصه وتجنب سلبياته.

ومن ذو تأسيس جامعة اب حتى الان وهي تحاول جاهدة للسعي نحو التغيير في اساليب ادائها الاداري والاكاديمي ... وتطوير هياكلها التنظيمية ... وإدخال أساليب جديدة في العمل بشكل أكثر فاعلية ، وإجراء تغيير في طرائق العمل وأساليبه ... رغبة منها في القدرة على التغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، والتكيف المستمر والظروف المتغيرة. حيث بذلت قيادات الجامعة جهودا في سبيل تطوير الجامعة من خلال: ادخال التعديلات الهيكلية المطلوبة في انظمة ادارة الجامعة لتتواكب مع المهام والوظائف الجديدة المنوطة بالجامعة. وكذلك وضع استراتيجية الجامعة 2025م بغرض تنمية وتطوير الجامعة في جميع المجالات، ووضع استراتيجية الكليات والمراكز البحثية بالجامعة، بالإضافة الى تحديث وتطوير نظام القبول في الجامعة...، ونشر ثقافة الجودة في الجامعة من خلال الدورات التدريبية وورش العمل التي تقيمها الجامعة ممثلة بمركز التطوير وضمان الجودة. ووضع قواعد واليات لاختيار الموظفين...، وتدريب وتأهيل الموظفين في الداخل وخارج البلاد بهدف اكسابهم المهارات والمعاريف الجديدة اللازمة لوظائفهم.

الدراسات السابقة:

دراسة كوشرين (Cochren,1993)، وهدفت الدراسة الى ايجاد نموذج مفاهيمي لمساعدة القادة التربويين لإدارة التغيير ، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الد راسة ما يأتي:

- ان القادة التربويين غير راضين عن قدراتهم على ادارة التغيير بفاعلية.
- كما كشفت عن ابرز المعوقات الاساسية لإدارة التغيير بطريقة فاعلة ومنها: عدم توفر القيادة المؤثرة ، وضعف الدافعية وتدني تأهيل وتطوير هيئة العاملين.

دراسة البهواشي (1995) هدفت هذه الدراسة معرفة إدارة التغيير التربوي وخطواتها واستراتيجياتها ومعوقاتها ومبادئها والمراحل التي تمر بها عملية التخطيط للتغيير التربوي كما هدفت إلى معرفة تنظيم التغيير التربوي ومعوقات هذا التنظيم وما علاقة الواقع التعليمي في مصر بمفهومي التخطيط والتنظيم لإدارة التغيير التربوي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وتوصل إلى أن عملية التغيير تمر في سلسلة من المراحل حيث تبدأ بإدراك الحاجة إلى التغيير وإمكانية إحداثه وتنتهي بحدوث هذا التغيير، كما أن التخطيط للتغيير التربوي يزيد من إمكانية التنبؤ ويسهل التطبيق أو التنفيذ مع قلة الأخطاء وعدم تضييع الوقت بالإضافة إلى أنه يساعد على تقييم مدى تقدم التغيير في إطار الأهداف الموضوعة.

دراسة الغامدي (1416هـ): هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الاقسام العلمية في جامعتي ام القرى والملك فهد للبترول والمعادن ادارة التغيير من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، واعتمد الباحث المنهج الوصفي مستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصل البحث الى عدد من النتائج من اهمها:

- ان رؤساء الاقسام العلمية في الجامعتين يمارسون ادارة التغيير بدرجة متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة رؤساء الاقسام العلمية ادارة التغيير حسب مراتبهم العلمية باستثناء بعد التغلب على بعد مقاومة التغيير.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة رؤساء الاقسام العلمية ادارة التغيير حسب خبراتهم بالعمل الجامعي باستثناء بعدي استراتيجيات التغيير ووساطة التغيير.

وأجرى غارفين وروبرتو (Garven & Roberto,2006) دراسة بعنوان" التغيير من خلال الإقناع " هدفت التعرف إلى كيفية التغلب على فشل القادة في إعداد العاملين للتغيير وقد أُستخدم المنهج الوصفي من خلال تحليل العديد من الجهات والمنظمات الحكومية والخاصة والخيرية في أوروبا، إذ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للعاملين تبدأ قبل وقت مناسب من إحداث التغيير.
- تكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادرة على التأثير في العاملين.
- ضرورة بيان إختلاف خطط التغيير عن السابق وفاعليتها.

- تهيئة الأجواء والظروف المناسبة لقبول التغيير، وعلى الأخص فيما يتعلق بالصراعات الوظيفية.
- دراسة ديفين باك (Diefenbach,2007) : وهدفت الى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تودي الى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الادارات الجديدة وكيف يتم ايصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية ادراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم اجراء الدراسة في احدى جامعات اوروبا الشرقية وهي International University ما بين اعوام 2004 / 2005م، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الاولية، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان نجاح او فشل عملية التغيير تعتمد على الاسلوب الادراكي وكيفية ايصال اهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والايدولوجية في احداث التغيير. وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من اعلى الى اسفل.
- وهدفت دراسة الأصبحي (2007) إلى اقتراح أنموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، وتكوّن مجتمعها من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم (145) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات قد جاءت مرتبة كما يلي: إدارة المعرفة، وادارة الإبداع، وادارة الجودة الشاملة، وادارة إعادة الهندسة التنظيمية، والإدارة الاستراتيجية، وادارة التكيف الثقافي، وادارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، ونظام إدارة التعلم، وأن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً، وتم بناء أنموذج مقترح تكوّن من الإتجاهات الإدارية المعاصرة وواقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.
- كما هدفت دراسة المنقاش (2010) إلى التعرف على مفهوم ثقافة المؤسسة التربوية وأهمية فهمها , وبناء إستراتيجية تساعد المديرين الجدد على تغيير ثقافة المؤسسة التربوية، ومن ثم التعرف على كيفية تطبيق الإستراتيجية المقترحة وأثر تطبيقها على العمل الإداري في المؤسسة. ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبناء استراتيجية يمكن ان تساعد المدير الجديد في تغيير ثقافة

المؤسسة التربوية اعتمادا على تحليل الابحاث النظرية والميدانية والادبيات عن المدير الجديد وثقافة المؤسسة ...، وكانت ابرز نتائج الدراسة الاتي:

- شملت استراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية تسع خطوات موزعة على اربع مراحل هي: مرحلة تشخيص الثقافة الحالية وتضم ثلاث خطوات (فهم الثقافة الحالية للمؤسسة التربوية، وتقسيم الثقافة الحالية لتحديد الفجوة، وتحديد نوعية التغيير)، ومرحلة التخطيط لغرس الثقافة الجديدة وتشمل خطوتين (بناء روية ورسالة المؤسسة لتعكس الثقافة الجديدة وتضم خطوتين (تنفيذ خطة مشتركة لغرس الثقافة الجديدة) ومرحلة تنفيذ الخطة وتحقيق عناصر الثقافة لجديدة وتضم خطوتين (تنفيذ خطة التغيير، وتحقيق جميع عناصر الثقافة الجديدة)، ومرحلة نشر الثقافة الجديدة وتقويمها وتظم خطوتين (العمل على نشر الثقافة الجديدة، وتقويم عملية التغيير).
- كان لتغيير ثقافة المؤسسة التربوية الى الثقافة الايجابية الاثر الكبير في نجاح العمل الاداري في المؤسسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال الاستعراض للدراسات السابقة ان الاهتمام بموضوع ادارة التغيير على مستوى الجامعة مازال محدود، ومن هنا تكمن اهمية البحث الحالي، وقد استفاد الباحثان من من تلك الدراسات التي تناولت بعض جوانب التغيير في الجامعات. حيث اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات في منهج الدراسة وهو الوصفي المسحي، مثل دراسة البهواشي(1995) ودراسة جارفين وربرتو (2006) ودراسة الغامدي (1416) ودراسة الاصبحي (2007)، واختلف مع دراسة كوشرين (1993) . كما اختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في اختيار العينة وهم الموظفين العاملين في الجامعة، واتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدامه للاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ويختلف البحث الحالي بانه يسعى الى التعرف على مدى ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب.

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على جمع المعلومات بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها من اجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغيرات جزئية أو أساسية فيه. (عبيدات، 1434ه:263)

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي جامعة اب باستثناء من هم في المستوى الاداري اعلى من مدير ادارة وكذلك المجازين دراسيا في رئاسة الجامعة وجميع الكليات والمراكز التابعة للجامعة. والبالغ عددهم (353) وفقا لإحصائيات الادارة العامة للتخطيط والاحصاء بالجامعة للعام 2015/2014م كما هو موضح بالجدول (1).

الجدول(1) يوضح توزيع مجتمع البحث

مدير ادارة	رئيس قسم	مختص	الاجمالي
121	91	141	353

عينة البحث:

تكونت عينة البحث اجمالا من (96) فردا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتمثل العينة ما نسبته (27%) من مجتمع البحث والجدول (2) يوضح ذلك، كما يوضح الجدول (3) توزيع العينة وفقا لمتغيرات البحث.

جدول (2) يوضح توزيع العينة على مجتمع البحث

مدير ادارة		رئيس قسم		مختص		الاجمالي	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
33	%34	25	%26	38	%40	96	%100

جدول (3) توزيع العينة وفقا لمتغيرات البحث

الجنس		الدرجة العلمية		سنوات الخبرة		
ذكور	اناث	بكالوريوس	ما دون البكالوريوس	اكثر من 10سنوات	من 60- 10	من 1- 5 سنوات
55	41	72	24	32	30	34

أداة البحث:

لتحقيق هدف البحث الحالي، قام الباحث ببناء استبانة تكونت من (57) فقرة لمدى ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الادارية بجامعة اب، وكانت الاستبانة موزعه علي أربعة مجالات هي: الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود، تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وأخيرًا التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير.

صدق اداة البحث:

ولغرض التأكد من صدق أداة البحث اعتمد الباحث الصدق الظاهري الذي يفيد في الكشف عن الفقرات الضعيفة التي لا ترتبط كثيرا بالوظيفة المراد قياسها، فقد قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الاولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من جامعتي اب وتعز، واعتمد الباحث نسبة اتفاق بين المحكمين (80%) فاكثر لقبول الفقرات.

ثبات الاداة:

استخدم الباحث لحساب معامل الثبات طريقة التجزئة النصفية بين نصفي عدد فقرات الاداة، وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي للأداة (94)

كذلك تم استخدم معامل الفا كرونباخ لتقدير درجة التجانس وانسجام مجالات البحث والدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبيان، وقد بلغ معامل الاتساق الكلي للأداة (98)، وتم استخدام معامل الثبات لكل مجال على حدة من مجالات الاداة حيث بلغت قيمة المعاملات كما هو موضح بالجدول الاتي:

جدول (4) يوضح ثبات كل مجال من مجالات الاداة وللأداة ككل

م	المجالات	معاملات الارتباط	
		التجزئة النصفية	الفا كرونباخ
1	الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	91	96
2	تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	94	97
3	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	93	96
4	التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير	95	97
	الكلي	94	98

مما سبق نلاحظ ان استخراج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية والفا كرونباخ قد اعطى قيمة كبيرة، ما يؤكد بان الاداة حققت ثباتا كبيرا، ومما يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله. وهذا يعد مؤشرا قويا للثقة بنتائج البحث المتوقعة.

الوسائل الاحصائية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة اراء افراد عينة البحث حول مدى ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب،
- معامل ارتباط بيرسون لاستخراج معامل ثبات الاتساق للأداة عن طريق التجزئة النصفية.
- معامل الفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة البحث.
- اختبار T.Test لحساب الفروق بين المتوسطات لمتغير الجنس و الدرجة العلمية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات لمتغير سنوات الخبرة.
- اختبار شيفيه Scheffe لمعرفة اتجاه الفروق الناتجة عن تحليل التباين.
- وقد استخدم المدى او تحديد الفئة لترتيب فقرات ومجالات الاداة بحسب درجة حدتها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو الاتي:
-

جدول (5)

مدى الممارسة	درجة الممارسة
1,0 - 1,79	ضعيفة جدا
1,80 – 2,59	ضعيفة
2,60 – 3,39	متوسطة
3,40 – 4,19	عالية
4,20 – 5,00	عالية جدا

عرض النتائج ومناقشتها: وللإجابة عن السؤال الأول من الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الاستبانة وذلك لتحديد مدى ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية من وجهة نظر الموظفين العاملين، وقام الباحث بترتيب هذه المجالات تنازليًا حسب النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة عليها كماهي موضحة في الجدول الآتي:

جدول(6) نتائج استجابة افراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب لمهارات ادارة التغيير على مستوى المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدلالة اللفظية
1	الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	2.840	.87167	.568	1	متوسطة
2	تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	2.712	95656	.542	2	متوسطة
3	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	2.709	.83732	.542	3	متوسطة
4	التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير	2.655	.89735	.531	4	متوسطة
	الاجمالي	2.733	.83980	.547		متوسطة

يتضح من الجدول السابق رقم (6) ومن خلال تناول مجالات الاستبانة أن:

1- ممارسة القيادات الادارية بجامعة اب لدورهم في الرؤية المستقبلية للجامعة قد جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.840) وبنسبة مئوية (568.) أي بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلي:

- ضعف اهتمام القيادات الاكاديمية والادارية في البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للجامعة، والعمل على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين.
- ضعف اهتمام القيادات الادارية بالجامعة بتحديد الاحتياجات الإدارية والفنية والتنسيق مع الكليات المختلفة للعمل علي تلبيتها لضمان سير العمل في الجامعة في بداية العام.
- ضعف القيادات في خلق الحماس لدى العاملين معهم للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- ضرورة تشجيع التعاون بين العاملين في الجامعة وجعلهم يعملون معًا لصياغة أهداف مشتركة تكون واضحة وقابلة للتحقيق، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف.
- ضعف وعي القيادات بتطوير وسائل واليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في الجامعة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم، ومراجعتها.

2- وقد جاء مجال تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.712) وبنسبة مئوية (542.) أي بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلي:

- ضعف ادراك القيادات بأهمية تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاٍ لأعضاء الجامعة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار.
- اهمية تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود، والعمل على معالجة اسباب مقاومة الافراد للتغيير.

3- أما ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لدورهم في الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.709) وبنسبة مئوية (542.) أي بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلي:

- ضعف وعي القيادات بأهمية نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، في الجامعة كضرورة ملحة لإنجاح التغيير المنشود وتحقيق أهداف الجامعة.
- ضعف قناعة القيادات ببناء الثقافة المؤسسية، وتحويلها الى سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات.
- اهمية تعزيز الجوانب الايجابية في الثقافة التنظيمية السائدة الداعمة للتغيير، والتي تقوم على الابتكار والتجديد.
- اهمية استثمار القيادات لكل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة الجامعة الرامية الى التغيير ونشرها بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي، وتشجيع العاملين على العمل بموجبها.

4- أما ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2.655)، وبنسبة مئوية (531.) أي بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلي:

- قلة الصلاحيات التي تمنح للقيادات للتشجيع على الإبداع والابتكار بالإضافة إلى قلة الدعم المادي والمعنوي للعاملين المبدعين.
- تمسك القيادات بالنمط التقليدي القديم والخوف من التجديد والابتكار ومن أي محاولة للتغيير.
- غياب حفز و دعم آراء العاملين ومقترحاتهم الرامية لتطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة،
- ضعف العمل على ان تكون الرغبة في إحداث التغيير نابعة من العاملين أنفسهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراسة الاصبحي (2007) ودراسة الغامدي (1416هـ) التي بينت أن القيادات الاكاديمية والادارية تمارس ادارة التغيير بدرجة متوسطة لا ترقى الى الشكل المطلوب لتحقيق أهداف العملية الاكاديمية والادارية للجامعة، ومع بعض نتائج دراسة كوشرين(1993) التي اكدت على عدم توفر القيادة المؤثرة، وضعف الدافعية، وتدني تأهيل وتطوير هيئة العاملين.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الجامعة تم إعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة كما يأتي:

المجال الأول: الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود:

جدول(7)

م	الفقـــــــــــــــــــرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	ت
8	يأخذ بعين الاعتبار خطط الجامعة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.	3.073	1.029	.614	1
1	يصوغ رؤية مشتركة عن التغيير المرغوب بشكل واضح ومفهوم.	2.948	1.059	.589	2
7	يقدر الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة اللازمة للتغيير.	2.917	1.043	.583	3
2	يراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية.	2.906	1.077	.581	4
6	يراعي المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	2.885	.905	.577	5
4	يشعر كل فرد باهمية دوره في تحقيق الرؤية والاهداف اللازمة للتغيير.	2.875	1.145	.575	6
13	يشرك الافراد في تحديد اليات العمل المناسبة.	2.854	1.095	.571	7
12	يستطلع اراء المعنيين بالتغيير للحصول على المعلومات المرتبطة بعملية التغيير.	2.844	1.009	.569	8
9	يستعين بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل وصنع القرار.	2.823	1.161	.564	9
5	يظهر حماسا لمشاركة الجميع في التخطيط للتغيير المطلوب إحداثه.	2.813	.998	.562	10
10	يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل الجامعة.	2.740	1.181	.548	11
11	يضع خطط وقائية وعلاجية للمشكلات التي قد تحدث مستقبلا.	2.729	1.100	.546	12
14	يضع برنامجا زمنيا معلنا لتنفيذ اجراءات التغيير وفق مراحل محددة ومناسبة.	2.719	1.033	.544	13
3	يشارك الأفراد في وضع الأهداف المناسبة للتغيير.	2.635	1.171	.527	14
	الاجمالي	2.840	.871	.568	

نتائج استجابة افراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب لمهارات ادارة التغيير في المجال المتصل بالرؤية المستقبلية للتغيير المنشود

بالنظر الى البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (7) يتضح ان ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية في المجال المتصل بالرؤية المستقبلية للتغيير المنشود بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (2.84)، وبنسبة (568.)، كما تظهر البيانات الواردة في هذا الجدول ان القيادات الاكاديمية والادارية بالجامعة يمارسون جميع المهارات بدرجة متوسطة تراوحت بين اعلى متوسط حسابي ونسبة مئوية (3.073 ، 614.) للفقرة (8) يأخذ بعين الاعتبار خطط الجامعة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية. وادنى متوسط حسابي ونسبة مئوية (2.635 ، 527.) للفقرة (3) يشارك الأفراد في وضع الأهداف المناسبة للتغيير.

المجال الثاني: تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير:

جدول(8)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت
1	يشيع جو من التفاهم والاحترام المتبادلين بما يخدم عملية التغيير.	3.021	.9059	.604	1
4	يشارك الافراد في الممارسة العملية للانشطة المرتبطة بعملية التغيير.	2.823	1.1050	.564	2
6	يظهر الثقة في قدرات الافراد باسهامهم في تحقيق اهداف التغيير.	2.823	1.0462	.564	3
2	يقدر رغبات الافراد المستهدفين بالتغيير واهتماماتهم.	2.792	1.1042	.558	4
12	يحدد بوضوح المهام المنوطة بفريق احداث التغيير.	2.761	1.1215	.552	5
10	يختار اعضاء فريق التغيير وفق الكفايات اللازمة لتحقيق اهداف التغيير.	2.740	1.1898	.548	6
9	يقدم نموذجًا للعمل بروح الفريق والتعاون الاجتماعي.	2.730	1.1919	.546	7
3	يعمل على معالجة اسباب مقاومة الافراد للتغيير.	2.719	.9916	.544	8
11	يعمل على تدريب اعضاء الفريق على المهارات	2.719	1.1305	.544	9

	اللازمة لاحداث التغيير.				
13	يهتم بترتيب الاولويات في تنفيذ التغيير وفقا للحاجات القائمة ودرجة اهميتها.	2.709	1.0555	.542	10
8	يحث العاملين على الاستثمار الامثل للموارد المتاحة لاحداث التغيير.	2.678	1.1192	.535	11
14	يفوض الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.	2.657	1.2297	.531	12
5	يساهم في تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق التغيير المنشود.	2.615	1.0600	.523	13
7	يطبق مبدا المساواة بين الجميع مما يساعد في انجاز مهمات عملية التغيير.	2.500	1.2896	.500	14
	الاجمالي	2.712	.9566	.542	

نتائج استجابة افراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب لمهارات ادارة التغيير في المجال المتصل بتهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير

يتضح من الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين متوسط حسابي ونسبة مئوية (3.021 ، 604.) ومتوسط حسابي ونسبة مئوية (2.50، 50.)، اذ نالت الفقرة رقم(1) والتي نصت على: يشيع جو من التفاهم والاحترام المتبادلين بما يخدم عملية التغيير اعلى متوسط حسابي قدره (3.021) ونسبة مئوية (604.). كما اظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (7) والتي نصت على: يطبق مبدا المساواة بين الجميع مما يساعد في انجاز مهمات عملية التغيير، وقد احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.50) ونسبة مئوية (500.) .

ويقودنا هذا التقارب في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات هذا المجال الى انخفاض ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لتلك المهارات التي تضمنها المجال مما يجعلهم غير متفاعلين ومهتمين بعملية التغيير في الوحدات المختلفة بالجامعة من حيث تهيئة البيئة المناسبة للتغيير ... والمتعلقة بإشاعة جو من التفاهم والاحترام والثقة المشتركة، وتذليل الصعوبات التي قد تواجه العاملين.

وهذا ماكدته دراسة جارفين وربورتو (2006) على اهمية تهيئة الاجواء والظروف المناسبة لقبول التغيير.

المجال الثالث: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

جدول(9) نتائج استجابة افراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب لمهارات ادارة التغيير في المجال المتصل بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

م	الفقـــــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت
6	يوضح للأفراد مدى الحاجة الى التغيير وتدريبهم عليه.	2.854	.8703	.571	1
14	ينشر ثقافة الجودة في الجامعة.	2.854	1.005	.571	2
9	يشجع العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.	2.823	1.036	.564	3
1	يعزز الجوانب الايجابية في الثقافة التنظيمية السائدة الداعمة للتغيير.	2.760	1.013	.552	4
3	يوضح للعاملين الثقافة المشتركة للجامعة للعمل بموجبها.	2.760	1.023	.552	5
12	يوجد وعي مشترك بين الافراد بمدى اهمية تطبيق التغيير.	2.729	.934	.546	6
5	يُسهم في تحقيق النمو المهني للعاملين .	2.719	.937	.544	7
7	يهيئ العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه.	2.688	1.182	.537	8
10	يحث العاملين على الاستفادة من خبرات وتجارب التغيير الرائدة في الجامعات الأخرى.	2.667	1.073	.533	9
8	يبني مجموعة من القيم والقناعات المشتركة اللازمة للتغيير.	2.646	1.169	.529	10
2	يرسخ ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجديد.	2.625	1.068	.525	11
11	يراعي تناسب القواعد والتعليمات المطبقة في الجامعة مع متطلبات التطوير والتغيير.	2.625	.954	.525	12
4	يطلع المعنيين بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير.	2.594	1.042	.519	13
13	يحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير.	2.583	.958	.516	14
	الاجمالي	2.709	.837	.542	

يتضح من الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين متوسط حسابي ونسبة مئوية (2.854 ، 571.) ومتوسط حسابي ونسبة مئوية (2.583 ، 516.)

اذ نالت الفقرة رقم(6) والتي نصت على: يوضح للأفراد مدى الحاجة الى التغيير وتدريبهم عليه، اعلى متوسط حسابي قدره (2.854) ونسبة مئوية (571.)

كما اظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (13) والتي نصت على: يحد من الإشاعات المؤدية إلى مقاومة التغيير، وقد احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.583) ونسبة مئوية (516.)

ويشير هذا التقارب في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات هذا المجال الى انخفاض ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لتلك المهارات التي تضمنها.

المجال الرابع: التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير

جدول(10) نتائج استجابة افراد العينة حول درجة ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية بجامعة اب لمهارات ادارة التغيير في المجال المتصل بالتحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق اهداف التغيير

م	الفقـــــــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ت
1	يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود.	2.875	1.135	.575	1
13	يشجع الأفراد على المبادرة في طرح الأفكار والمقترحات الايجابية.	2.802	1.072	.560	2
8	يعمل على ان تكون الرغبة في إحداث التغيير نابعة من العاملين أنفسهم.	2.781	1.116	.556	3
4	يشيد بانجازات وجهود الأفراد في عملية التغيير.	2.770	1.021	.554	4
12	يظهر الاحترام والتقدير لآراء العاملين.	2.750	1.036	.550	5
2	يظهر حماسا لتحقيق اهداف التغيير اكثر من الجميع.	2.740	1.048	.548	6

3	يشعر الأفراد بأهمية الدور الذي يقوم به كل منهم في عملية التغيير.	2.740	1.058	.548	7
11	يحرص على عقد الاجتماعات الدورية الداعمة للتغيير.	2.719	1.121	.544	8
7	يتجنب كل ما يؤدي الى احباط العاملين من تانيب وغيره حينما تفشل المحاولة في القيام بالتغيير.	2.656	1.064	.531	9
10	يحرص على بقاء قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير.	2.615	1.190	.523	10
6	يعلن باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج ايجابية.	2.594	1.021	.519	11
9	يوجد قنوات اتصال فاعلة مع العاملين بما يخدم عملية التغيير.	2.584	1.082	.516	12
14	ينمي الروح المعنوية للعاملين بتمكينهم من الأداء بحرية.	2.573	.970	.514	13
5	يقدم للافراد حوافز مادية ذات قيمة وجدوى في عملية التغيير.	2.417	1.092	.483	14
15	يُقدم المكافآت للمشروعات الإبداعية .	2.209	1.123	.441	15
	الاجمالي	2.655	.897	.531	

يتضح من الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد العينة لفقرات هذا المجال تراوحت بين متوسط حسابي ونسبة مئوية (2.875،575.) متوسط حسابي ونسبة مئوية (2.208، 441.)

اذ نالت الفقرة رقم(1) والتي نصت على: يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المنشود اعلى متوسط حسابي قدره (2.875) ونسبة مئوية (575.)

كما اظهر التحليل ان ادنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (15) والتي نصت على: يُقدم المكافآت للمشروعات الإبداعية ، وقد احتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.208) ونسبة مئوية (441.) ويشبر هذا التقارب في المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات هذا المجال الى انخفاض ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لعملية تحفيز العاملين ودفعهم لأداء اعمالهم بإتقان وعن رضا، الامر الذي يجعلهم مساهمين بإيجابية في احداث التغيير المنشود للجامعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد العينة في درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية وفقا لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة؟

وللإجابة عن الجزء الأول من السؤال قام الباحث بتطبيق اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تقديرات العاملين الموظفين في جامعة اب حول درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير الجنس ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يبين نتائج T.test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير الجنس

م	المجال	المتوسط الحسابي		قيمة t	القيمة الاحتمالية
		ذكر	انثى		
1	الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	2.8091	2.8815	-.401-	.689
2	تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	2.5720	2.9006	-1.680-	.096
3	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	2.5909	2.8676	-1.615-	.110
4	التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير	2.5552	2.7886	-1.265-	.209
	الكلي	2.6354	2.8644	-1.327-	.188

عند درجة حرية (94) ومستوى دلالة (0,05)

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الاداة بلغت 188. وهي اكبر من ومستوى دلالة (0,05) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العاملين الموظفين بجامعة اب حول درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير الجنس في هذه المجالات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الاصبحي (2007)، ويمكن تعليل ذلك بالتقارب في وجهة نظر العاملين واجماعهم بغض النظر عن جنسهم ونوعهم الاجتماعي.

وللإجابة عن الجزء الثاني من السؤال قام الباحث بإجراء اختبار T-test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تقديرات العاملين الموظفين في جامعة اب حول درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) يبين نتائج T.test لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير الدرجة العلمية

م	المجال	المتوسط الحسابي		قيمةt	القيمة الاحتمالية
		بكالوريوس	دون البكالوريوس		
1	الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	2.9205	2.6522	1.283	.203
2	تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	2.8375	2.4013	1.924	.057
3	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	2.8441	2.3665	2.442	.017
4	التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير	2.7268	2.5014	1.045	.299
	الكلي	2.8337	2.4912	1.715	.090

عند درجة حرية (92) ومستوى دلالة (0,05)

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع مجالات الاداة بلغت 090. وهي اكبر من ومستوى دلالة (0,05) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في في تقديرات العاملين الموظفين في جامعة اب حول درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير الدرجة العلمية في هذه المجالات، باستثناء مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير الذي حصل على قيمة احتمالية 017. وهي اصغر من مستوى دلالة (0,05)، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذا المجال، ويمكن تعليل

ذلك بالتقارب في وجهة نظر العاملين واجماعهم على معظم المجالات باستثناء مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، بغض النظر عن درجتهم العلمية، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على بكالوريوس.

وللإجابة عن الجزء الثالث من السؤال قام الباحث بإجراء اختبار (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقديرات العاملين الموظفين في جامعة اب حول درجة ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى سنوات الخبرة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(13) نتائج (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقديرات أفراد العينة لمدى ممارسة ادارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية عندمستوى0,05	الدلالة الاحصائية
الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود	بين المجموعات	2	3.088	1.544	2.078	.131	غير دال (غير معنوي)
	داخل المجموعات	93	69.093	.743			
	المجموع	95	72.181				
تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير	بين المجموعات	2	8.143	4.071	4.806	.010	دال (معنوي)
	داخل المجموعات	93	78.783	.847			
	المجموع	95	86.926				
الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	بين المجموعات	2	5.243	2.621	3.973	.022	دال (معنوي)
	داخل المجموعات	93	61.362	.660			
	المجموع	95	66.605				
التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير	بين المجموعات	2	6.078	3.039	4.013	.021	دال (معنوي)
	داخل المجموعات	93	70.420	.757			
	المجموع	95	76.498				
الكلي	بين المجموعات	2	5.180	2.590	3.896	.024	دال (معنوي)

	داخل المجموعات	93	61.821	.665			
	المجموع	95	67.001				

يتضح من الجدول رقم (13) أن القيمة الاحتمالية عند مستوى 0,05 في المجال الاول الرؤية المستقبلية للتغيير المنشود بلغت (131.) وهي بالتأكيد اكبر من 0,05 أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا في تقديرات العاملين الموظفين لمدى ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة في هذا المجال.

ويعزى ذلك إلى ان معظم القيادات لا يهتمون بالرؤية المستقبلية للجامعة بشكل يساعدهم على إنجاح العملية التعليمية وتحقيق التغيير المطلوب وهذا ما اكد عليه التقارب في وجهات نظر افراد العينة بغض النظر عن سنوات الخبرة...

كما يتضح من الجدول رقم(13) ان القيمة الاحتمالية عند مستوى0,05 في المجالات الثلاثة الاتية : تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير تساوي (010.، 022.، 021.) وهي بالتأكيد اقل من مستوى دلالة 0,05 ، أي أنه توجد فروق دالة إحصائيًا في تقديرات العاملين الموظفين لمدى ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة في تلك المجالات المذكورة، وفيما يلي عرض الجداول التالية لاختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

جدول (14) اختبار شيفيه Scheffe-test لإيجاد الفروق بين مستويات متغير سنوات الخبرة مجال:(تهيئة بيئة العمل الداعمة لإحداث التغيير)

الخبرة (I)	الخبرة (J)	(I-J) متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
سنوات 1-5	سنوات 6-10	.57330	.23055	.050
	اكثر من 10 سنوات	.63773*	.22669	.022

	سنوات 1-5	-.57330-	.23055	.050
سنوات 6-10	اكثر من 10 سنوات	.06442	.23390	.963
اكثر من 10 سنوات	سنوات 1-5	-.63773-*	.22669	.022
	سنوات 6-10	-.06442-	.23390	.963

يتضح من الجدول رقم (14) أنه توجد فروق دالة إحصائيًا في تقديرات العاملين الموظفين لمدى ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير عند مستوى دلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الثاني وهو تهيئة بيئة العمل الملائمة لإحداث التغيير ،وهذه الفروق كانت على النحو التالي:

- يوجد فروق دالة إحصائيًا بين 1–5 سنوات و 6– 10 سنوات لصالح 6– 10 سنوات.
- يوجد فروق دالة إحصائيًا بين 1–5 سنوات و اكثر من 10سنوات لصالح اكثر من 10 سنوات.

جدول (15)اختبار شيفيه Scheffe-test لإيجاد الفروق بين مستويات متغير سنوات الخبرة مجال:(الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير)

الخبرة (I)	الخبرة (J)	(I-J) متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة
سنوات 1-5	سنوات 6-10	.54300*	.20347	.032
	اكثر من 10 سنوات	.41413	.20006	.123
سنوات 6-10	سنوات 1-5	-.54300-*	.20347	.032
	اكثر من 10 سنوات	-.12887-	.20643	.823
اكثر من 10 سنوات	سنوات 1-5	-.41413-	.20006	.123
	سنوات 6-10	.12887	.20643	.823

يتضح من الجدول رقم (15) أنه توجد فروق دالة إحصائيًا في تقديرات العاملين الموظفين لمدى ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير عند مستوى دلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة في

المجال الثالث وهو: الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وهذه الفروق كانت على النحو التالي: يوجد فروق دالة إحصائيًا بين 1–5 سنوات و 6– 10 سنوات لصالح 6– 10 سنوات.

جدول (16) اختبار شيفيه Scheffe-test لإيجاد الفروق بين مستويات متغير سنوات الخبرة

مجال:(التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير)

الخبرة (I)	الخبرة (J)	(I-J) متوسط الفروق	الخطأ المعياري	الدلالة.
سنوات 1-5	سنوات 6-10	.44183	.21797	.134
	اكثر من 10 سنوات	.58002*	.21432	.029
سنوات 6-10	سنوات 1-5	-.44183-	.21797	.134
	اكثر من 10 سنوات	.13819	.22114	.823
اكثر من 10 سنوات	سنوات 1-5	-.58002-*	.21432	.029
	سنوات 6-10	-.13819-	.22114	.823

يتضح من الجدول رقم (16) أنه توجد فروق دالة إحصائيًا في تقديرات العاملين الموظفين لمدى ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير عند مستوى دلالة 0,05 تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الرابع وهو: التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير ، وهذه الفروق كانت على النحو التالي:

يوجد فروق دالة إحصائيًا بين 1–5 سنوات و اكثر من 10 سنوات، لصالح اكثر من 10 سنوات.

وتعزى تلك الفروق الى ان ذوي الخبرة الطويلة في ادارة الجامعة على دراية وعلم بمدى ممارسة القيادات الاكاديمية والادارية لإدارة التغيير اكثر من ذوي الخبرة القصيرة، الامر الذي انعكس على استجابتهم لمجال تهيئة بيئة العمل الداعمة لإحداث التغيير، وكذلك مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير ومجال التحفيز والاتصال الفعال نحو تحقيق أهداف التغيير.

الاستنتاجات: يتضح مما سبق من نتائج والتي اظهرت درجة ممارسة متوسطة لإدارة التغيير لدى القيادات الاكاديمية والادارية في جامعة اب، ان بيئة الجامعة لا تختلف عن باقي بيئات المؤسسات

الاخرى والتي تتسم بالبيروقراطية، وضعف وتقليدية الأداء المؤسسي، وما زالت الأساليب التقليدية هي السائدة، وكذلك غياب عدالة الحوافز ...، ناهيك عن ان بيئة العمل بوضعها الحالي غير ملائمة لإحداث التغيير المنشود في ظل غياب ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

التوصيات: في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج يوصي الباحث بالاتي:

1- على قيادات الجامعة توفير مناخ تنظيمي داعم للتغيير الإبداعي الذي يرتكز على المبادأة وتشجيع التجريب والتجديد.

2- تبنى المداخل العلمية في تهيئة الأفراد وحفز الجهود وتيسير عمليات التغيير.

3- أن تسعى قيادات الجامعة دائمًا إلى تشكيل المستقبل وليس مجرد التنبؤ به، الامر الذي يضمن للجامعة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ في البيئة المحيطة بها والتعامل معها وإدارتها بكفاية وفاعلية.

4- العمل على احداث التغيير من خلال التخطيط الجيد له، وضمان نجاحه ودفعه في الاتجاهات المرغوبة، والسعي إلى اكتشاف الفرص واستثمارها.

5- أن تسعى القيادات جاهدة لإشراك العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة وصنع القرار التشاركي والابتعاد عن التفرد بالقرار.

6- أن تستعين القيادات بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل وصنع القرار الجامعي.

7- على قيادات الجامعة توفير المتطلبات اللازمة للتكيف مع المتغيرات العلمية والتكنولوجية سواء المتطلبات المادية او البشرية.

المقترحات:

- إجراء مثل هذا البحث في جامعات أخرى بالجمهورية اليمنية.
- إجراء مثل هذا البحث في مدارس التعليم العام، والمدارس الاهلية.
- إجراء بحث يتناول مجالات أخرى غير التي تناولها البحث الحالي.

المراجع والمصادر:

اولا: المراجع العربية:-

- الأصبحي، آلاء أحمد (2007)، أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- برس، يورك (2005)، ادارة التغيير، الشركة المصرية العالمية للنشر، القاهرة.
- البعداني، فؤاد محمد قايد (2011)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تعز – اليمن .
- الحريري، رافدة عمر(2011)، ادارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، دار الثقافة والنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن (2007)، وظائف وقضايا معاصرة في الادارة التربويـــة، ط2، دار الحامـــد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- خشافة، ابراهيم محمد حمود (2016)، تصور مقترح لتطوير الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين بجامعة اب في ضوء ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اب، اليمن.
- خضير كاظم حمود (2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الدهان، أميمة (2002)، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان.
- السبيعي، عبيد الله بن بحيتر (1430هـــ)، الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات ادارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى.
- الشريدة، هيام نجيب (2004)، الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم، وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد43 ، ص 227 -257.
- شقبوعة، داود (2001)، انظمة اعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني واعداد المدربين، القاهرة.

- عبدالحي، رمزي احمد (2006)، التعليم العالي والتنمية وجهة نظر نقدية مع دراسات مقارنة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية.
- عبيدات، ذوقان(1424ه)، البحث العلمي ،مفهومه ،أدواته، أساليبه . الأردن: إشراقات للنشر والتوزيع
- العتيبي ، سعد بن مرزوق (1426ه)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري " نحو إدارة متغيرة فاعلة " جدة.
- العتيبي، صبحي جبر(2002)، تطوير الفكر والانشطة الادارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- العطيات، محمد يوسف(2006)، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير– روية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، اطروحة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.
- العطيات، محمد (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، علي، د. ت، الإدارة المصرية رؤية جديدة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2003)، ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2004)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الاردن.
- عماد الدين، منى مؤتمن (2005)، تقويم فاعلية برنامج تطوير الادارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الاردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان.
- الغامدي، خالد سعيد (1416م)، ممارسة رؤساء الاقسام العلمية في جامعتي ام الفرى والملك فهد للبترول والمعادن ادارة التغيير من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى.
- الغزالي، محمد حزام اسماعيل، واحمد سمير نايف الثابت (2014)، ادارة التغيير واساليب علاجها، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان– الاردن.

- قايد، على عبدالخالق عبدالله (2013)، صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الادارية قي مجتمع المعرفة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- اللوزي، موسى سلامة (1998)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 25 ،عدد2 ، ص355 – 338.
- مجاهد محمد عطوة و المتولي اسماعيل بدير (2006)، الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحله– أنواعه المختلفة، الإصدار الحادي عشر، رئاسة الوزراء، صنعاء، اليمن، 2013م.
- مرشد، فائز صالح منصر (2004)، العوامل المؤثرة في فغالية الاداء الاداري في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء اليمن.
- المقرن، سمير بن عبدالرحمن (2002)، تطوير المنظمات ، التغيير الايجابي، المؤتمر العربي الثالث في الادارة، القيادة الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، للفترة من 28–31 اكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- المنقاش، سارة بنت عبدالله (2010)، إستراتيجية تغيير ثقافة المؤسسة التربوية من قبل المديرين الجدد وأثرها على العمل الإداري، بحث منشور في دورية الإدارة العامة – معهد الإدارة العامة بالرياض المجلد الخمسون، العدد الثاني، ربيع الاخر 1431 ه، ابريل2010.
- المومني، واصل جميل (2008)، الإدارة المدرسية الفعالة، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الهبيل، أحمد عيسى أحمد (2008)، واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير عير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.

ثانيا: المراجع الاجنبية:-

- Cochren, John Richard, (1993) **A Conceptual Model to Assist Educational Leaders Manage Change (Change Management, Leadership)**, Dissertation Abstracts, International, Indiana State University
- Diefenbach, Thomas (2007) The managerialistic ideology of organizational change management**, Journal of Organizational Change Management**, Vol., 20, No. 1
- Garven ,David A. and Roberto, Michael A. (2006). Change through persuasion **Harvard Business Review** ,83(2).104-112.
- Harvey,D & Brown,D.R (2001) **An Experiential ApproaCh to Organization Development**, 6 ed. New York; Prenti Ce Hall
- James H. Donnelly, Jr; James L. Gibson; John M. Ivancevich, (1998) **Fundamental of management**, McGraw Hill, Bosten, Massachetts,.
- Recardo, R. F. (1995), Overcoming resistance of change, **National Productivity Review**, Vol.14, No.2, pp.5-21.

جامعة الناصر

AL-NASSER UNIVERSITY