

تطبيق إدارة التغيير وعلاقتها بتحقيق الريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق

كنان أحمد شددود¹

1. طالب قيد التسجيل في درجة الدكتوراه، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق
Kenan123@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الريادة ودرجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين العاملين فيها. ودراسة طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما. وقياس الفروقات بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيري البحث: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). واعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي، وطبق استبانة إدارة التغيير، واستبانة الريادة. وتكونت عينة البحث من (64) رئيس قسم أكاديمي في جامعة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة التغيير ومستوى الريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ جامعي). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة.

تاريخ الابداع: 2024/8/8

تاريخ النشر: 2024/9/30



حقوق النشر: جامعة دمشق

– سورية، يحتفظ المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

الكلمات المفتاحية: الريادة، إدارة التغيير، الإداريين الأكاديميين، جامعة دمشق.

Application of change management and its relationship to achieving leadership from the perspective of academic administrators at Damascus University

Kenan Ahmed Shadoud¹

1. A student currently enrolled in a doctoral degree, Higher Institute for Administrative Development, University of Damascus

Kenan123@damascusuniversity.edu.sy

Received: 8/8/2024

Accepted: 30/9/2024



Copyright:Damascus University-Syria

The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

Abstract:

The research aimed to identify the level of leadership and the degree of application of change management in the faculties of Damascus University from the point of view of academic administrators working there. And to study the nature of the correlation between them. And to measure the differences between the average answers of the research sample members according to the research variables: (academic rank, years of experience). The researcher relied on the descriptive analytical approach, and applied the change management questionnaire, and the leadership questionnaire. The research sample consisted of (64) heads of academic departments at Damascus University. Among the most important results reached by the research: The existence of a positive correlation with statistical significance between the degree of application of change management and the level of leadership among academic administrators working in the faculties of Damascus University. The existence of statistically significant differences between the average answers of the research sample members on the change management questionnaire according to the variable of academic rank and in favor of academic department heads whose academic rank is (university professor). The absence of statistically significant differences between the average answers of the research sample members on the change management questionnaire according to the variable of years of experience. There were no statistically significant differences between the average responses of the research sample members to the leadership questionnaire according to the variables of academic rank and number of years of experience.

Keywords: Leadership, Change Management, Academic Administrators, Damascus University.

1- المقدمة:

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية، 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 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 وشروط وضروريات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والديناميكية اللازمة للارتقاء نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحويلات مستخدمة التقنيات الحديثة.

هذا الأمر 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 الإستراتيجيات وتحديث الهياكل التنظيمية وتغيير النظم التقليدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.

وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي "عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تنسم 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، 2003، 3). ويعد التغيير قانون الحياة ولا بد أن يرافقه هدف للتغيير، ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالمحددات البيئية، وإيجاد علاقات متوازنة مع البيئة لتحسين قدرات إدارة الجامعة على اتخاذ قرار التغيير وحل المشكلات التي تعترضها. وإذا أرادت الجامعة أن تواكب المستجدات والتطورات العلمية الجديدة، وحتة يكون التغيير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل الجامعة إلى الوضع الأفضل، ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير فلا بد من البحث عن أساليب إبداعية في العمل الإداري، لأن الإبداع هو الذي يوجد الأفكار والتصورات والمفاهيم الجديدة في التعامل مع التحديات المفروضة، والإدارة المبدعة هي التي تواجه التحديات والتهديدات المعاصرة، وهي التي تخرج عن العمل التقليدي بل تتسع وتنطلق لتضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وهي التي تستحدث الأنماط الإدارية الجديدة في أدائها.

من هنا يمكن القول إنَّ هناك حتمية لتحقيق الريادة التي تعمل على حل المشاكل والصعوبات التي تواجهها الجامعة، والتعامل مع القرارات والجوانب الإدارية بطرق أكثر إبداعاً. وبناءً على ما سبق فإن هذا البحث سيركز على عمل الإداريين في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة دمشق كونهم حلقة مهمة في التأثير على نوعية الممارسات الإدارية والقيادية في مؤسسات التعليم العالي، وحلقة مهمة من حلقات البناء في المجتمع حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء الهيئة التعليمية، ومن ثم يتأثر فيها الطلبة والمجتمع ككل.

2. الدراسات السابقة:

سعت دراسة اللحاني (2012) 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 دلالة 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 استبانة كأداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (84) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية بمكة المكرمة. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي: إنَّ رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، التخصص)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخمس سنوات فأكثر. وتناولت دراسة الزهراني (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة. والتعرف عما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد مدى وجود الكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس تعزى لكل من (المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - المرحلة الدراسية - مدة الخبرة). وأعدت الباحثة استبانة لقياس الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة، وبلغت عينة الدراسة (325) معلمة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية اللازمة لقيادة التغيير تبعاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، مدة الخبرة). وتناولت دراسة صوان (2014) واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها. وهدفت إلى التعرف على الفروقات بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع إدارة التغيير تبعاً لمتغيرات البحث: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة). واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت استبانة مكونة من خمس مجالات: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، استراتيجية الجامعة في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية). وتكونت عينة البحث من (231) عضو هيئة تعليمية في جامعة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع إدارة التغيير ومتطلباتها وفق متغير الجنس. وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبانة واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين رتبهم العلمية (أستاذ جامعي). ووجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبانة واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (11-20) سنة.

وهدفت دراسة القرني (2016)، هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق عليهم استبانة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (406) عضو هيئة تدريس، ومن أهم نتائجها: جاء واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة استجابة عالية.

كما سعت دراسة (Paglils & Green, 2002)، 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 الكفاءة 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 وتوجيه التغيير، وقد وجد أيضاً تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضاً علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل: احترام وتقدير الذات، والقدرات، وطبيعة العمل.

وعملت دراسة (Buoy, 2002) على الكشف عن آراء الموظفين نحو التغيير الفعّال وليس آراء الإدارة حيث أن 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، والكفاءة على 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: إن 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. وحاولت دراسة يونزورث وآخرون (Unsworth, et. Al, 2005) التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف، وهدفت إلى استكشاف دور المتطلبات الإبداعية كوسيط بين عوامل العمل (المشاركة في السلطة، دعم القائد، متطلبات الوقت تشجيع ودعم الإبداع) وإبداع الموظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تعدّ المتطلبات الإبداعية وسيط كامل بين دعم القيادة وإبداع الموظف. تعدّ المتطلبات الإبداعية وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف. دعم الإبداع لا يرتبط مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية أو إبداع الموظف. يمكن استخدام المتطلبات الإبداعية كطريقة لفهم الميكانيكيات التي من خلالها يمكن أن تؤثر أبعاد العمل الأخرى (الاتصال وعمل الفريق) على الإبداع في بيئة العمل. وكشفت دراسة ديفين باتش (Diefenbach, 2007) عن 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. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوربا الشرقية وهي: (International University) ما بين أعوام 2004 و 2005م، وقد تمّ الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير.

وهدفت دراسة جمعة (2019) إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان. وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه كلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير، كلما أدى إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات. وسعت دراسة عبد الحفيظ (2022) إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق نماذج ومقاربات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ولقد انطلقت هذه الدراسة من فكرة أن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تواجه عملية التغيير من أجل البقاء والاستمرارية في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، والملاحظ أن إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تركز على مقارنة معينة دون أخرى، إلا أنه يفضل الاعتماد على مقاربات ونماذج متعددة الأبعاد بدلاً من مقارنة واحدة أو نموذج واحد.

وسعت دراسة (Phillips & Klein, 2023) لإبلا الكشف عن مجموعة من استراتيجيات إدارة التغيير الموجودة عبر العديد من النماذج والأطر وتحدد مدى تكرار قيام ممارسي إدارة التغيير بتنفيذ هذه الاستراتيجيات في الممارسة العملية. قام الباحثان بالبحث في الأدبيات لتحديد (15) استراتيجية شائعة موجودة في (16) نموذجاً وإطاراً مختلفاً لإدارة التغيير. كما قاموا بإنشاء استبانة بناءً على الأدبيات وطبقوها على ممارسي إدارة التغيير. وأظهرت النتائج أنه يجب استخدام الاستراتيجيات المتعلقة بالاتصال وإشراك أصحاب المصلحة والتشجيع والثقافة التنظيمية والرؤية والرسالة عند تنفيذ التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

وهدف دراسة رابعه والعمرى (2022) إلى التعرف على درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. واعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للبحث، التي تم توزيعها على (249) من القادة الأكاديميين من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة (الجامعة الأردنية، الجامعة الهاشمية، جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على جميع مجالات المقارنة لدرجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ذوي التخصصات (الطبية، والعلمية، والتربوية، والأدبية) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي التخصصات (الهندسية) من جهة ثانية، تُعزى لمتميز التخصص، وذلك لصالح تقديرات ذوي التخصصات (الهندسية).

كما هدفت دراسة حكومة والكشر (2023) إلى التعرف على متطلبات التعليم الريادي الجامعي في تحقيق التنمية المستدامة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (107) عبارة تدرج تحت ثلاثة أبعاد رئيسية (متطلبات التعليم الريادي الجامعي، معوقات التعليم الريادي الجامعي، التنمية المستدامة، وطبقت على (247) فرداً من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة لبعض كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية وجامعة المرقب. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن متطلبات التعليم الريادي الجامعي تعتبر من العوامل المهمة في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الليبية، وقد تبين أن لبغدي المتطلبات (التشريعية والقانونية) و (الفنية والتجهيزية) أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة، فقد ثبت تأثير هذان البعدان على تحقيق التنمية المستدامة بنسبة وصل تأثيرها إلى (72.9%)، يليهما في المرتبة الثانية من حيث التأثير على التنمية المستدامة هو بُعد متطلبات مناهج التعليم الريادي بنسبة تأثير بلغت (61.6%)، وجاء تأثير بُعد المتطلبات المادية في المرتبة الثالثة بنسبة تأثير (61.5%)، وفي المرتبة الرابعة كان التأثير لصالح البعد (المتطلبات البشرية) بنسبة (49.9%)، أما أقل أبعاد التعليم الريادي الجامعي تأثيراً على التنمية المستدامة فكان لبُعد (متطلبات البيئة التنظيمية) بنسبة (19.2%)، وأن درجة توافر متطلبات التعليم الريادي بالجامعتين موضوع الدراسة جاء ضعيفاً جداً وبنسبة (26%)، ومن أهم المعوقات التي تحد من دور الجامعات الليبية في تحقيق التعليم الريادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة هو حداثة تطبيق منظومة ريادة الأعمال بالجامعة، وعدم وعى البعض بأهميته، والقصور في إنشاء المؤسسات والمراكز المسؤولة عن ريادة الأعمال في الجامعات.

وركزت دراسة (Mishra & Aithal, 2023) على فهم السياسة الوطنية للتعليم والتعليم القائم على النتائج بين أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين، والعوامل التي تؤثر في التدريس والتعلم في التعليم العالي، ودور القيادة الأكاديمية في تنفيذ التعليم القائم على النتائج في التعليم العالي. النهج: تستند الدراسة إلى البيانات التي تم جمعها من (53) قائدًا أكاديميًا من (53) مدرسة مختلفة للأعمال. للحصول على نتائج أفضل، جمعت الدراسة بيانات من مناطق مختلفة في الهند، تغطي الشرق والغرب والشمال والجنوب، ولتحقيق هذه الغاية، تم استخدام الاستبيانات المنظمة، والمقابلات الهاتفية للعينة، ومناقشات المجموعات البؤرية مع

أعضاء الكادر الإداري. واستخدمت الدراسة أساليب مختلفة لجمع البيانات، والمقابلات الأولية، ومناقشات المجموعات البؤرية لتحديد المعايير التي تم على أساسها إعداد الاستبيان المنظم. وكانت أهم النتائج: ساعدت مناقشة المجموعة البؤرية والمقابلة الأولية مع القائد الأكاديمي في تصميم تطبيق هرم ماسلو للاحتياجات على مشاركة الموظفين في التعليم العالي. يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى معرفة مستوى أدائهم والمجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها. ويساعد تحسين الأداء المنظمة على تحقيق أهدافها. يعد الإرشاد في مجال الأداء نشاطاً مهماً للغاية يساعد الموظفين على معرفة أنفسهم بشكل أفضل.

وتناولت دراسة (Jangra, 2024) الأدبيات ذات الصلة بأنماط القيادة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس ورضاهم عن التغيير، كما سعت إلى الكشف عن آثار النتائج على قادة مؤسسات التعليم العالي وتقدم توصيات لتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس ورضاهم من خلال القيادة الفعالة، والتحقيق في تأثير أنماط القيادة الأكاديمية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ورضاهم في مؤسسات التعليم العالي. وتم جمع عينة من (300) عضو هيئة تدريس من (15) مؤسسة للتعليم العالي من إقليم تشانديغار الاتحادي. تم استخدام استبيان مسح ذاتي الإدارة لجمع البيانات الأولية. تم استخدام عينة طبقية. تم اختيار أربع مؤسسات للتعليم العالي بما في ذلك الكليات والجامعات بشكل عشوائي من كل طبقة. تم أخذ عينة من (15) عضو هيئة تدريس من كل مؤسسة. وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً ومهماً بين أنماط القيادة التحويلية وعدم التدخل ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والرضا الوظيفي. ويعد فهم أنماط القيادة للقادة الأكاديميين أمراً ضرورياً للإدارة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي وتطبيق إدارة التغيير فيها.

. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن بحثه الحالية قد اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية منهج البحث وبعض محاور أداة البحث، أو تعرف أهمية استخدام إدارة التغيير، واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أخرى وذلك من خلال سعيها إلى تعرف درجة تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين؛ وبالتالي فإن الدراسة الحالية تختلف مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في أنها:

1- تتناول موضوع درجة تطبيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالريادة.

2- فئة البحث المستهدفة وهي عينة من رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة دمشق.

3. مشكلة البحث:

إن نمط إدارة التغيير يعد من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى للرقى بالمؤسسات التعليمية. وعلى الرغم من الأهمية التي يحتلها الموضوع إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية في هذا المجال في مؤسسات التعليم العالي، وتعمل وزارة التعليم العالي في توجهاتها على الوصول إلى أفضل النتائج للتغيير من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف وتعزيز الإيجابية منها ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية.

وأكدت العديد من الدراسات والأبحاث السابقة على ضرورة تبني إدارة التغيير في جميع المؤسسات الحكومية ومن بينها المؤسسات التعليمية في التعليم العالي العام (الرقب، 2008؛ عبيد، 2009؛ السبيعي، 2009؛ اللحياني، 2011؛ الزهراني، 2012)، إذ تشير نتائج تلك الدراسات إلى عدم توافر بعض عناصر المناخ التنظيمي السلبي التي تعيق إدارة التغيير ومن أبرزها: ضعف مستوى انتماء العاملين لإداراتهم، ضعف التواصل بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم المصالح الشخصية على المصلحة العامة، وضعف العمل بروح الفريق الواحد، وضعف دافعية العاملين نحو رفع مستواهم المعرفي والمهاري.

كل عملية تغيير لها نتائجها وآثارها المترتبة عليها، ومن أهم النتائج التي تسعى لها كل عملية تغيير هو إحداث تغيير إيجابي في الأداء، فمؤسسات التعليم العالي هي المسؤولة الأولى عن تأمين اليد العاملة من خلال الخدمات التعليمية التي تقدمها للمواطن من

خلال العاملين فيها، فيكمن دور الإدارة في العمل على إحداث التغيير بصورة منهجية تعمل من خلالها على إقناع العاملين بأهمية ودور عملية التغيير للوصول إلى الأهداف المنشودة، وقد مرت مؤسسات التعليم العالي بمجموعة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي أو التغيير في التكنولوجيا أو التغيير في الأفراد (Gornitzka & Maassen, 2000, 38). وأكدت دراسة معلا (2023) غياب سياسات التمكين الوظيفي الإداري في سورية والابتعاد عن إدارة التغيير، يؤدي إلى ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات في سورية، وبالتالي الابتعاد عن إمكانية تحقيق الريادة.

من هنا يتضح أنَّ المشكلات الإدارية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي كالتعقيدات الإدارية وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة، والنهج التشاركي الديمقراطي يعيق تطبيق وممارسة إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، لذا يجب على رئاسة الجامعة أن تبذل جهوداً لوفير متطلبات إدارة التغيير الملائمة والمشجعة على الريادة لكي تساعد على استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين في الجامعة (نحاس، 2020).

إنَّ هذه المشكلات وغيرها تعد من أبرز المعوقات التي تحول دون إحداث التغيير الذي من شأنه أن يعمل على تطوير نظام التعليم بما يتواءم مع المتطلبات المتغيرة لكل من الفرد والمجتمع. ومن هنا تتأكد حاجة إدارات مؤسسات التعليم العالي إلى وجود قيادات قادرة على تطوير نظام التعليم وإعطائه حيوية ومرونة تساعد على التكيف مع الظروف والتغيرات والمساهمة في تطوير المجتمع وذلك من خلال ممارستها لأدوار جديدة تمكنها من مواكبة متطلبات التغيير وإدارته بشكل يساعد على وجود مؤسسات تعليمية تتصف بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية. فنحن بحاجة إلى تغيير سلوكي يقودنا إلى نهضة إدارية تفي بمتطلبات العصر الحديث، وهذا لن يتحقق إلا من خلال فهم قياداتنا التربوية لاستراتيجيات ومتطلبات إدارة التغيير، وإتقانهم للأدوار المرتبطة بها بشكل يساعد على تهيئة نظامنا التربوي والتعليمي ليوافق متطلبات القرن الجديد.

ولاحظ الباحث بعد قيامه بدراسة استطلاعية على عدد من الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق بلغ عددهم (14) إدارياً أكاديمياً، أنَّه لا يوجد الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بنسبة (85.71%)، ولا يتم توظيف طرائق غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية بنسبة (85.71%)، وأنهم يميلون إلى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة بنسبة (78.57%)، وأنهم يترددون في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائهم في العمل بنسبة (71.42%)، ولا يتم تزويد العاملين معهم بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم بنسبة (71.42%)، وهذا يؤكد حاجة جامعة دمشق إلى تطبيق إدارة التغيير.

وبناءً على ما سبق عرضه، وانطلاقاً من الدور الحيوي لإدارة مؤسسات التعليم العالي في تطوير المؤسسات التعليمية وتمكينها من تحقيق أهدافها يأتي هذا البحث الذي يحاول تقديم إطار عملي للأدوار القيادية لإدارة مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات إدارة التغيير. وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهمية هذه الأدوار، وإمكانية ممارستها، والعوائق التي تحول دون ممارستها. حيث أوضحت الدراسات المتعلقة بالنظام التعليمي لسورية بعض التوصيات المهمة وخاصة التي تتعلق بالنظام الإداري داخل المؤسسات التعليمية، كاقترح نماذج إدارية متطورة، تحقق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، وتؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في المؤسسات التعليمية. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل توجد علاقة بين تطبيق إدارة التغيير وتحقيق الريادة من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق؟
- 2- ما درجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين العاملين فيها؟
- 3- ما مستوى الريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق؟

4. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

الأهمية نظرية:

4/1 - الحاجة الماسة لتطوير الأداء الإداري للإداريين الأكاديميين العاملين في جامعة دمشق بصورة مستمرة وبما يتناسب مع التطورات والتجديدات التدريسية في سبيل تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور في أداء الإداريين من أجل الإبداع في العمل وتحقيق الريادة للمؤسسة.

4/2 - يأمل الباحث أن يواكب البحث الحالي توجهات وخطط التنمية في سورية، وبرامج التحول الوطني، ورؤية وزارة التعليم العالي السورية لتحقيق التميز والتوجه نحو الريادة في مجال التعليم الجامعي.

4/3- يؤمل أن يسهم البحث الحالي في فتح مجالات جديدة أمام الباحثين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية في مجال الريادة، وبناء ميزات خاصة بالجامعات السورية الحكومية.

الأهمية تطبيقية:

4/4 - قد يفيد البحث في تقديم تغذية راجعة للجهات المسؤولة في جامعة دمشق حول القيادة المفضلة والمحفزة للإبداع الأكاديمي والإداري عند الإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق.

4/5- إنَّ التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة التغيير ضرورة لازمة لكافة المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية، لما تضطلع به هذه المؤسسات من دور ريادي في تعليم وتنقيف العنصر البشري وتزويده بالمهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية.

5. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

5/1 - التعرف على درجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين العاملين فيها.

5/2 - التعرف على مستوى الريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق.

5/3 - التعرف على علاقة تطبيق إدارة التغيير بتحقيق الريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق.

5/4 - التعرف على الفروقات بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغيري البحث: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

5/5 - التعرف على الفروقات بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغيري البحث: (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

6. فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

6/1 - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق.

6/2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

6/3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- 6/4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- 6/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

7. حدود البحث:

- 7/1 - **الحدود البشرية:** جرى تطبيق أدوات البحث على الإداريين الأكاديميين في كليات: (التربية، والاقتصاد، والآداب، والعلوم، والهندسة المدنية، والهندسة المعلوماتية، والفنون الجميلة، والإعلام) في جامعة دمشق.
- 7/2 - **الحدود المكانية:** جرى التطبيق في كليات: (التربية، والاقتصاد، والآداب، والعلوم، والهندسة المدنية، والهندسة المعلوماتية، والفنون الجميلة، والإعلام) في جامعة دمشق.
- 7/3 - **الحدود الزمنية:** طُبّق البحث بتاريخ (2024/3/3 - 2024/3/26).
- 7/4 - **الحدود العلمية:** اقتصر البحث الحالي على درجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق وعلاقتها بمستوى الريادة، وضمت استبانة إدارة التغيير المجالات الآتية: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، نظرة العاملين لعملية التغيير، استراتيجية الجامعة في عملية التغيير، المتطلبات المالية والفنية)، في حين ضمت استبانة الريادة المجالات الآتية: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الانفتاح على التغيير، تقبل المخاطرة، الحساسية للمشكلات).

8. مصطلحات البحث العلمية والتعريفات الإجرائية:

- 8/1 - **إدارة التغيير (Change management):** "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" (Phillips & Klein, 2023, 190).
- وتعرف إجرائياً:** هي عبارة عن الأسباب أو العوامل أو الصعوبات التي تعرقل أو تقلل من درجة تطبيق الإدارة بالتغيير في المؤسسات التعليمية بجامعة دمشق، والتي يعبر عنها رؤساء الأقسام الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي من خلال استجاباتهم على بنود الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.
- 8/1 - **الريادة (leadership):** "محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير، والقدرات العقلية والذهنية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية، للقيام بتقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن قدمت، وأن تتسم بتحقيق المنفعة للجميع" (Mishra, 2023, 86 & Aithal).
- وتعرف إجرائياً:** هي عبارة قدرة رئيس القسم الأكاديمي في جامعة دمشق عن تقديم خدمات وابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات، وأن ينفذ على التغيير، ويُقبل على المخاطرة، ويساهم في تحقيق أفضل النتائج بطرائق مختلفة، والتي يعبر عنها رؤساء الأقسام الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي من خلال استجاباتهم على بنود الاستبانة التي أعدها الباحث لهذا الغرض.
- 8/3 - **مؤسسات التعليم العالي في جامعة دمشق:** تعني أي جامعة أو كلية أو معهد يُقدم برامج تعليم عالي تؤدي إلى مؤهل علمي جامعي (بكالوريوس)، أو درجة أعلى (دبلوم، ماجستير، دكتوراه).

9. الجانب النظري:

9/1. أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي: هناك أنواع عديدة للتغيير أهمها:

- 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 يعني بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل مؤسسات التعليم العالي وهو يشمل أهدافها ورسالتها وفلسفتها ونمطها، والتقنيات المستخدمة ... وغير ذلك.
- التغيير الوظيفي: يعني بالنظم والإجراءات والهياكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.
- التغيير الجذري: وفي هذا التغيير تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كلياً بعد انتهاء مشروع التغيير وهذا التغيير يكون كبير ومصيري ومن أمثلته إعادة التنظيم، الاندماجات، تحولات المؤسسات من قطاع عام إلى خاص أو مختلط..... الخ.
- التغيير المفروض وهذا يحدث في مؤسسات التعليم العالي عندما تقرر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي والجودة الشاملة على الجامعات وذلك بإصدار قرار دون النظر في القدرة، والإمكانات المتاحة.
- التغيير التطوري: هذا التغيير يتم عند استحداث أقسام جديدة أو تخصصات جديدة أو تغيير في الأداء وفي هذا تبقى المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير (Burnes, 2012, 240).

9/2. 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:

- 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 لتقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير، وهذا الأسلوب يعد 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 وتمثل في التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد والأعداد 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 بأسلوب التغيير المستمر وتستخدمه بعض المؤسسات لتغيير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة كما وضحتها بومدين الأسلوب يأخذ بالتغيير الإيجابي ويتجنب السلبي.
- 3- أسلوب التغيير بالمقارنة المرجعية: وهذا الأسلوب تستخدمه بعض مؤسسات التعليم العالي بمحاكات 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 منظار شمولي وليس من منظار جزئي (Doyle & Brady, 2018, 306)، وتتمثل إدارة الجودة والنوعية كمدخل للتغيير الشامل داخل مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

- كل مؤسسات التعليم العالي معنية بتحقيق الجودة حيث أنها تمثل الأسلوب الأمثل لدخول دور المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في مجال التطوير والتحديث العلمي والتقني والفني للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج.
- الأخذ في الحسبان جميع حاجات ومتطلبات مؤسسات التعليم العالي من أداء، وأزمنة، وتكاليف، وإمكانات وجوده أكاديمية وإدارية وتكنولوجية.
- كل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجه وسائلها 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 (Arefazar, et al, 2019, 3).

إدارة الجودة الجامعية لابد أن تتابع مخرجاتها البشرية والبحثية والإنتاجية وذلك لقياس مستوى الجامعة في سوق العمل.

9/3- الريادة:

مفهوم الريادة: في ظل التقدم والتطور الهائلين، نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي، أصبحت المؤسسات عامةً والتربوية خاصةً ومنها الجامعات، بحاجة ماسة لمواكبة هذا التغيير والتطور، فاتجهت للمفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويعد مفهوم الريادة أحد اتجاهات تطوير الجامعات، فاشتداد المنافسة يستدعي التجديد المستمر في بيئة العمل الجامعي، كما أن قدرة الجامعات على المنافسة والاستمرار والتقدم نحو التميز مرتبط لحد كبير بريادتها؛ لذا يتطلب منها أن تكون لها القدرة على استثمار الفرص من خلال السمات القيادية الريادية التي تمتلكها.

أشار (Irmayanti, et al, 2022, 19) إلى اقتران مصطلح الريادة (Entrepreneurship) في بداية القرن العشرين بمفهوم الاستحداث الذي انتشر على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة وبخاصة في مجال الأعمال وتطويرها وتحقيق التميز تعني السبق والإقدام، من خلال الشجاعة والتصميم على النجاح وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويرى ديس وآخرون (Dess, et al, 2007, 400) بأنها: "استخدام ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المؤسسات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقترحاتها، إذ إن عملية الإبداع تساعد المؤسسات على معرفة الفرص وطرح المشاريع الجديدة إلى الأسواق". وعرفها موريس (Morris, et al, 2011, 9) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها إيجاد القيمة والحصول على الموارد الفريدة لاستغلال الفرص والانتفاع منها". وفي ضوء ما سبق يمكن أن تُعرّف الريادة بأنها: الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات، والمشكلات، والتحديات، والاستخدام الأفضل للموارد من أجل تحقيق التميز في المخرجات.

أهمية الريادة:

ترجع أهمية الريادة كونها ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية، وذلك لأهميتها الكبيرة والعظمى في تنمية المجتمعات وتطويرها، وبناء أجيال قادرة على خلق الفرص واقتناصها، وقادرون على تبنيها، ويمتلكون القدرة على الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع مميزة وناجحة تحقق لهم أهدافهم في التطور والنمو.

وتتمثل أهمية الريادة فيما يأتي كما ذكر (العاني وآخرون، 2010، 28-29): إحداث التغيير والتحول، إذ يعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة، خاصة وأن المؤسسات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية، إيجاد العديد من المشروعات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته، إيجاد فرص عمل ذات أهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفء وفعال، إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة، احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل للمؤسسة، التنوع الكبير في الجودة والنوعية، نتيجة تقديم المؤسسات لأفكار جديدة.

. مستويات الريادة: أشار خصاونة (2011، 141-142) بأن الريادة تنقسم إلى ثلاثة مستويات، وهي:

أ- الريادة على مستوى الفردي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها شخص أو فرد واحد كالموظف أو المدير أو أحد أفراد الأسرة الذين يمتلكون الصفات والقدرات الريادية، وتتمثل في القدرات المعرفية الناتجة عن الرغبة في معرفة كل ما يحيط به في بيئته، والقدرات التعليمية والصفات الذكائية والوراثية والميل نحو الفضول وحب الاستطلاع والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرونة والاستقلالية في الرأي والفكر.

ب- الريادة على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن الريادة التي يمثلها أو يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في المؤسسة مثل: قسم، وحدة، كلية، أو مجموعة تعمل معاً، وتتفاعل وتتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.

ج- الريادة على المستوى المؤسسي: وهي عبارة عن الريادة التي تمثلها أو تقوم بها مؤسسة ما سواء مؤسسة عامة أو خاصة مثل وزارة، مديرية، هيئة، دائرة، شركة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم وإخضاعهم لبرامج ودورات تدريبية وتأهيلية، وإشراكهم في حلقات العمل والندوات والمؤتمرات، أو ممارسة أي أنشطة إدارية أخرى ترى الإدارة أنها تفرز مكانة الريادة في المؤسسة.

يخلص الباحث إلى أن الريادة داخل المؤسسة هي محور الارتكاز، وأساس الانطلاق والتغيير وإلا فلن تحدث جدوى للريادة مهما كان الدعم الخارجي لهذه الريادة، ففاقد الشيء لا يعطيه، كما أن الريادة الجماعية هي الأسرع والأقدر على إحداث التطور في أداء المؤسسة، فهو ريادة مخططة، تسير ضمن استراتيجيات منظمة، أما الجهود الفردية فهي بدون حاضن جماعي لها يوظفها تبقى جهود ريادية مبعثرة، قد تنعكس إيجاباً على أصحابها دون تطوير المؤسسة.

10 . إجراءات البحث:

10/1 . منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر"، يضاف إلى ذلك أنه يساعد الباحث 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 وتقيم وتفسر (دويدار، 2006، 76)، واتباع الباحث الخطوات الإجرائية التالية: قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والمراجع النظرية الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، ثم قام بإعداد وتطبيق أدوات البحث، ومن ثم استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها، وتقديم المقترحات المناسبة.

10/2 . المجتمع الأصلي وعينة البحث:

- **المجتمع الأصلي للبحث:** يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من رؤساء الأقسام الإداريين في كليات العلوم الأساسية والتطبيقية، والكليات الإنسانية في جامعة دمشق والبالغ عددهم (146) رئيس قسم إداري في جامعة دمشق بتاريخ (2023-2024م).

- **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 (64) رئيس قسم إداري، وتمثل هذه العينة نسبة (43.83%) من مجتمع البحث الأصلي للإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق. وتمَّ سحب العينة وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) توزع أفراد عينة البحث من الإداريين الأكاديميين

المتغير	الفئة	أفراد العينة	النسبة
الرتبة الأكاديمية	مدرس	28	43.75%
	أستاذ مساعد	17	26.56%
	أستاذ	19	29.68%
	المجموع الكلي	64	100%
سنوات الخبرة	10 سنوات وما دون	24	37.5%
	من 11 - 20 سنة	22	34.4%
	أكثر من 20 سنة	18	28.1%
	المجموع الكلي	64	100%

10/3 . أدوات البحث:

أ- استبانة إدارة التغيير:

❖ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:** تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الإدارة بالتغيير، وقد اختار الباحث الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة باستخدام أسلوب الإدارة بالتغيير التي تناولها الباحثون في دراساتهم ومنها: (الرقب، 2008؛ عبيد، 2009؛ السبيعي، 2009)، ثم طوّر الباحث استبانة إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية لجامعة دمشق، وتتألف الاستبانة من خمس مجالات أساسية تضم (56) بنداً، وهي:

الجدول (2) توزيع البنود على مجالات استبانة إدارة التغيير

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

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمس احتمالات: درجة التطبيق (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند، ليتم الحكم نسبياً عن درجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق.

❖ **الدراسة الاستطلاعية لأداة البحث:** بهدف التحقق من وضوح بنود أداة البحث وتعليماته، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبق أداة البحث على عينة من المدرسين بلغت (10) رؤساء أقسام إداريين من العاملين بكلية الاقتصاد والتربية 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 استبانة إدارة التغيير:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** استخدم الباحث طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة إدارة التغيير إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق بلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (56) بنداً تم توزيعها بصورة منتظمة.

- **الصدق الاتساق الداخلي:** وهو يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية، فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلية للاستبانة، والمحاور الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكد، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطقياً ومتجانساً في قياس السمة المقيسة" (الأنصاري، 2000، 113). وقام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمجالات الفرعية، كما يظهر في الجدول (3):

الجدول (3) الارتباطات بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية لاستبانة إدارة التغيير

مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون	عدد البنود	مجالات استبانة إدارة التغيير
0.000	**0.837	12	المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).
0.000	**0.763	11	المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).
0.000	**0.787	10	المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).
0.000	**0.703	11	المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).
0.000	**0.496	12	المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المجالات الفرعية تراوح بين (0.496 و 0.837)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنَّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقيسة.

ثبات استبانة إدارة التغيير:

اعتمد الباحث في حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية:

إنَّ إعادة تطبيق الاختبار يدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك تمَّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني أسبوعين، وتمَّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (4):

الجدول (4) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لعمليات إدارة التغيير

مجالات استبانة إدارة التغيير	ثبات الإعادة	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ
المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	0.769	0.826	0.794
المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	0.781	0.818	0.775
المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	0.806	0.857	0.703
المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	0.753	0.821	0.758
المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	0.729	0.801	0.738
الدرجة الكلية	0.776	0.833	0.768

يلاحظ من الجدول (4) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الأداة، وتسمح بإجراء البحث.

ب- استبانة الريادة:

❖ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:** تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الريادة، وقد اختار الباحث الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بمستوى الريادة التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة الريادة لرؤساء الأقسام الأكاديميين في المؤسسات التعليمية لجامعة دمشق، وتتألف الاستبانة من ست مجالات أساسية تضم (28) بنداً، وهي:

الجدول رقم (5) يبين توزيع البنود على مجالات استبانة الريادة

مجالات استبانة الريادة	عدد البنود	البنود
المجال الأول: (الأصالة).	5	1، 2، 3، 4، 5
المجال الثاني: (الطلاقة).	5	6، 7، 8، 9، 10
المجال الثالث: (المرونة).	5	11، 12، 13، 14، 15
المجال الرابع: (الانفتاح على التغيير).	3	16، 17، 18
المجال الخامس: (تقبل المخاطرة).	5	19، 20، 21، 22، 23
المجال السادس: (الحساسية للمشكلات).	5	24، 25، 26، 27، 28

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمس احتمالات: درجة التطبيق (دائماً، غالباً أحياناً، نادراً، أبداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند، ليتم الحكم نسبياً عن مستوى الريادة في كليات جامعة دمشق.

❖ **الدراسة الاستطلاعية لاستبانة الريادة:** بهدف التحقق من وضوح بنود أداة البحث وتعليماته، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبقت أداة البحث على عينة من المدرسين بلغت (10) رؤساء أقسام إداريين من العاملين بكلية الاقتصاد والتربية 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 استبانة الريادة:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** استخدم الباحث طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة الريادة إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (28) بنداً تم توزيعها بصورة منتظمة.

- **الصدق الاتساق الداخلي:** قام الباحث بإجراء ارتباط المجموع الكلي بالمجالات الفرعية، كما يظهر في الجدول (6):

الجدول (6) الارتباطات بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية لاستبانة الريادة

مجالات استبانة الريادة	عدد البنود	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المجال الأول: (الأصالة).	5	**0.644	0.000
المجال الثاني: (الطلاقة).	5	**0.564	0.000
المجال الثالث: (المرونة).	5	**0.710	0.000
المجال الرابع: (الانفتاح على التغيير).	3	**0.699	0.000
المجال الخامس: (تقبل المخاطرة).	5	**0.702	0.000
المجال السادس: (الحساسية للمشكلات).	5	**0.721	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنَّ ارتباط المجموع الكلي مع المجالات الفرعية تراوح بين (0.564 و 0.721)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنَّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقيسة.

❖ ثبات استبانة الريادة:

اعتمد الباحث في حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: الثبات بالإعادة، وتمَّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (7):

الجدول (7) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة الريادة

مجلات استبانة الريادة	ثبات الإعادة	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ
المجال الأول: (الأصالة).	0.872	0.813	0.784
المجال الثاني: (الطلاقة).	0.890	0.840	0.779
المجال الثالث: (المرونة).	0.883	0.826	0.795
المجال الرابع: (الانفتاح على التغيير).	0.914	0.861	0.764
المجال الخامس: (تقبل المخاطرة).	0.864	0.807	0.780
المجال السادس: (الحساسية للمشكلات).	0.873	0.811	0.751
الدرجة الكلية	0.885	0.837	0.762

يلاحظ من الجدول (7) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الأداة، وتسمح بإجراء البحث.

11. مناقشة نتائج أسئلة البحث وفرضياته:

11/1. نتائج أسئلة البحث:

1- ما درجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين العاملين فيها؟

لحساب درجة تطبيق إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين العاملين فيها تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال ثمَّ للدرجة الكلية وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (8) /درجة تطبيق إدارة التغيير/ و /مستوى الريادة/

المستويات	المتوسط الحسابي	التقدير
المستوى الأول	1 - 1.8	منخفضة جداً
المستوى الثاني	1.81 - 2.60	منخفضة
المستوى الثالث	2.61 - 3.40	متوسطة
المستوى الرابع	3.41 - 4.20	مرتفعة
المستوى الخامس	4.21 - 5	مرتفعة جداً

وتمَّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة (5-1 ÷ 0.8):

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (9) الدرجة الكلية لمتوسط المجالات كافة في استبانة إدارة التغيير

م	مجلات استبانة إدارة التغيير	المتوسط الرتبى	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
1.	المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	3.88	6.625	2	77.6%	مرتفعة
2.	المجال الثاني: (الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	3.76	5.911	4	75.2%	مرتفعة
3.	المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	3.86	5.388	3	77.2%	مرتفعة
4.	المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	3.74	5.820	5	74.8%	مرتفعة
5.	المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	3.98	4.459	1	79.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.84	20.601		76.8%	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أنَّ متوسط الدرجة الكلية لبنود استبانة إدارة التغيير يشير إلى درجة مرتفعة في تطبيق إدارة التغيير لدى أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة دمشق، إذ بلغ المتوسط الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.84). كما نلاحظ أنَّ أكثر المجالات تطبيقاً لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين هو المجال المتعلق بالمتطلبات المالية والفنية الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.98) وهو مستوى مرتفع، ويليه في المرتبة الثانية مجال الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي بمتوسط بلغ (3.88)، يتبعه في المرتبة الثالثة مجال نظرة العاملين لعملية التغيير بمتوسط بلغ (3.86)، يليه في المرتبة الرابعة مجال الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير بمتوسط بلغ (3.76)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة مجال استراتيجية الجامعة في عملية التغيير بمتوسط بلغ (3.74).

أظهرت نتائج وجود تأكيد أفراد عينة البحث على بعض المتطلبات السابقة لتحقيق إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بجامعة دمشق، وتلك المتطلبات السابقة تجعل التغيير مطلباً أساسياً كي تحقق مؤسسات التعليم العالي تميزاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفاهيم جودة النوعية 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.

2 - ما مستوى الريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق؟

لحساب مستوى الريادة في كليات جامعة دمشق تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مجال ثم للدرجة الكلية، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (10) الدرجة الكلية لمتوسط المجالات كافة في استبانة الريادة

م	مجالات استبانة الريادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة الشبوع
1.	المجال الأول: (الأصالة).	4.10	2.594	5	82%	مرتفعة
2.	المجال الثاني: (الطلاقة).	4.15	2.981	3	83%	مرتفعة
3.	المجال الثالث: (المرونة).	4.21	2.599	1	84.2%	مرتفعة جداً
4.	المجال الرابع: (الانفتاح على التغيير).	4.18	1.642	2	83.6%	مرتفعة
5.	المجال الخامس: (تقبل المخاطرة).	4.11	2.494	4	82.2%	مرتفعة
6.	المجال السادس: (الحساسية للمشكلات).	4.09	2.822	6	81.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.13	7.904		82.6%	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ متوسط الدرجة الكلية لبنود استبانة الريادة يشير إلى درجة مرتفعة في مستوى الريادة لدى أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة دمشق، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث (4.13). كما نلاحظ أنَّ أكثر المستويات ارتفاعاً لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين هو المجال المتعلق بالمرونة الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.21) وهو مستوى مرتفع جداً، ويليه في المرتبة الثانية مجال الانفتاح على التغيير بمتوسط بلغ (4.18)، يتبعه في المرتبة الثالثة مجال الطلاقة بمتوسط بلغ (4.15)، يليه في المرتبة الرابعة مجال تقبل المخاطرة بمتوسط بلغ (4.11)، ثم جاء في المرتبة الخامسة مجال الأصالة بمتوسط بلغ (4.10)، يتبعه في المرتبة السادسة والأخيرة مجال الحساسية للمشكلات بمتوسط بلغ (4.09).

أظهرت نتائج وجود مستوى مرتفع من الريادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العمل الإداري لدى رئيس القسم الإداري الذي يميل إلى الحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وتنفيذها، فضلاً عن دورهم في تنفيذ التعليمات والقرارات والقوانين الصادرة عن رئاسة الجامعة ووزارة التعليم العالي.

كما أنَّ الخبرة والحنكة والمهارة التي يمتلكها رئيس القسم الأكاديمي والمرونة التي يتصفون بها في التعامل مع أمور الجامعة تساعده على الريادة في عمله، فهو غير مقيد كثيراً بالتعليمات والأوامر الصارمة الصادرة عن رئاسة الجامعة، ولديه القدرة على تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم الجدوى من تنفيذها.

11/2. نتائج فرضيات البحث: جرى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (11) معامل الارتباط بيرسون بين بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين على استبانة إدارة التغيير واستبانة الريادة

الارتباط	الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	نظرة العاملين لعملية التغيير	استراتيجية الجامعة في عملية التغيير	المتطلبات المالية والفنية	الدرجة الكلية لإدارة التغيير
معامل الارتباط بيرسون	**0.474	**0.455	**0.496	**0.506	**0.433	**0.576
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64
معامل الارتباط بيرسون	**0.329	**0.425	**0.439	**0.462	**0.4000	**0.500
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64
معامل الارتباط بيرسون	**0.426	**0.455	**0.473	**0.469	**0.473	**0.558
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64
معامل الارتباط بيرسون	**0.491	**0.402	**0.419	**0.410	**0.431	**0.520
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64
معامل الارتباط بيرسون	**0.468	**0.470	**0.363	**0.510	**0.446	**0.569
مستوى الدلالة	0.000	0.439	0.003	0.003	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64
معامل الارتباط بيرسون	**0.481	**0.500	**0.428	**0.472	**0.481	**0.576
مستوى الدلالة	0.000	0.439	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64
معامل الارتباط بيرسون	**0.512	**0.515	**0.471	**0.564	**0.534	**0.599
مستوى الدلالة	0.000	0.439	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	64	64	64	64	64	64

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول السابق فإن قيمة ($r = 0.599^{**}$) وهو يعني ارتباط إيجابي أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين على استبانة إدارة التغيير ودرجاتهم على استبانة الريادة عند مستوى الدلالة (0.01)، أي كلما ارتفع مستوى درجة ممارسة إدارة التغيير ارتفع مستوى الريادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:

1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين على استبانة إدارة التغيير

واستبانة الريادة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الارتباط	الدرجة الكلية لإدارة التغيير	
معامل الارتباط بيرسون	0.109	الدرجة الكلية للريادة
مستوى الدلالة	0.000	
العينة	64	

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول السابق فإن قيمة ($r = 0.109$) وهو يعني لا يوجد ارتباط أي ترفض الفرضية الصفرية لأنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين على استبانة إدارة التغيير ودرجاتهم على استبانة الريادة عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (13) معامل الارتباط بيرسون بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين

على استبانة إدارة التغيير واستبانة الريادة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الارتباط	الدرجة الكلية لإدارة التغيير	
معامل الارتباط بيرسون	0.123	الدرجة الكلية للريادة
مستوى الدلالة	0.000	
العينة	64	

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول السابق فإن قيمة ($r = 0.123$) وهو يعني لا يوجد ارتباط أي ترفض الفرضية الصفرية لأنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين على استبانة إدارة التغيير ودرجاتهم على استبانة الريادة عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد يُعزى ذلك إلى العلاقة المهمة بين إدارة التغيير والريادة في العمل، فالمدير ينبغي أن يمتلك مهارات التفكير الإبداعي حتى يكون قادراً على إحداث التغيير المرغوب فيه من أجل مواكبة التقدم والتطور العالمي، كما يجب أن تكون لديه حساسية عالية للمشكلات، حتى يقدر على حلها بأسرع وقت ممكن، وعليه أيضاً أن يطور قدرات عامله على التفكير والإبداع حتى يكون الانتقال بالجامعة في جميع الجوانب نحو الأفضل.

فعملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا إحدى مظاهر الإبداع التي تعبر عنه (القحطاني، 2002، 342). لذا ينبغي على المدير العامل في جامعة دمشق أو رئيس القسم الأكاديمي أن يوفر كل ما يلزم قدر

المستطاع؛ لنجاح عملية التغيير، وتحقيق أهدافه حتى يرفع مستوى جامعته إلى الأفضل، وعليه أيضاً تخطي كل المعوقات التي تحد من تطبيق التغيير المنشود. وتوافر مستوى مناسب من العناصر السابقة يُعد من الحوافز والمزايا التي قد تُثير الدافعية عند الفرد العامل وتحفزه إلى مزيد من الأداء (العباس، 2023، 85).

ولكي يكون قائد التغيير قادراً على إحداثه وتحقيق أهدافه لا بد من امتلاكه لمهارات الريادة، لأنَّ عملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون تغيير وهذا يؤكد العلاقة الارتباطية المهمة بين إدارة التغيير والريادة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسبت الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث في جامعة دمشق على استبانة إدارة التغيير، تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (14) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث

على استبانة إدارة التغيير وفق متغير الرتبة الأكاديمية

إدارة التغيير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي	بين المجموعات	250.404	2	125.202	3.037	0.055	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2514.831	61	41.227			
	المجموع	2765.234	63				
الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	بين المجموعات	211.960	2	105.980	3.250	0.046	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1989.275	61	32.611			
	المجموع	2201.234	63				
نظرة العاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	145.265	2	72.632	2.631	0.080	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1683.735	61	27.602			
	المجموع	1829.000	63				
استراتيجية الجامعة في عملية التغيير	بين المجموعات	100.882	2	50.441	1.514	0.228	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2032.868	61	33.326			
	المجموع	2133.750	63				
المتطلبات المالية والفنية	بين المجموعات	26.338	2	13.169	0.655	0.523	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1226.599	61	20.108			
	المجموع	1252.938	63				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2950.756	2	1475.378	3.487	0.028	دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	23786.681	61	389.946			
	المجموع	26737.438	63				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.028) وهي أصغر من (0.05) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية. وكما تبين باختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات كانت لصالح رؤساء الأقسام الأكاديميين الذين رتبهم الأكاديمية (أستاذ جامعي).

الجدول (15) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة إدارة التغيير وفق متغير الرتبة الأكاديمية

المجموعة أ	المجموعة ب	متوسط الفروق	قيمة الاحتمال	القرار
مدرس	أستاذ مساعد	5.508	0.635	غير دال
	أستاذ	-20.018 *	0.029	دال لصالح الأستاذ
أستاذ مساعد	أستاذ	-14.510	0.213	غير دال

ويمكن تفسير ذلك بأن الأساتذة الأكاديميين 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 أن غالبية أساتذة الجامعة يعتنون كثيراً بموضوعات تهم الإدارة، وبالتالي فمن الطبيعي أن يكن لدى الأساتذة الجامعيين رؤية واضحة نحو متطلبات تطبيق إدارة التغيير في إدارة مؤسسات التعليم العالي. فضلاً عن توفر عامل الثقافة وسعة الاطلاع والخبرة الطويلة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسبت الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث في جامعة دمشق على استبانة إدارة التغيير، تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة التي لدى رئيس القسم الإداري (10 سنوات فأقل، من 11 إلى 20 سنة، 21 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (16) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير وفق متغير سنوات الخبرة

إدارة التغيير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي	بين المجموعات	167.037	2	83.519	1.961	0.150	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2598.197	61	42.593			
	المجموع	2765.234	63				
الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	بين المجموعات	22.276	2	11.138	0.312	0.733	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2178.958	61	35.721			
	المجموع	2201.234	63				
نظرة العاملين لعملية التغيير	بين المجموعات	141.894	2	70.947	2.565	0.085	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1687.106	61	27.657			
	المجموع	1829.000	63				
استراتيجية الجامعة في عملية التغيير	بين المجموعات	100.908	2	50.454	1.514	0.228	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	2032.842	61	33.325			
	المجموع	2133.750	63				
المتطلبات المالية والفنية	بين المجموعات	86.116	2	43.058	2.251	0.114	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	1166.822	61	19.128			
	المجموع	1252.938	63				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1072.383	2	536.192	1.274	0.287	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	25665.054	61	420.739			
	المجموع	26737.438	63				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.287) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لأنه لا توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

ويمكن تفسير ذلك بأن إجراءات العمل وفق متطلبات إدارة التغيير لا تتطلب سنوات خبرة لكي يسهل إدراكها من قبل العاملين في حقل العمل الجامعي أو من قبل رئيس أي قسم أكاديمي، فالأمر لا يحتاج إلى إداريين لديهم سنوات خبرة طويلة، حيث أن وضوح إجراءات العمل وتبسيطها وإتباع 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 المساواة بفاعلية وعلمية كل هذا لا يتطلب أن تتوفر لدى رئيس القسم الأكاديمي سنوات خبرة طويلة جداً كي يحكم في ضوئها على السياسات التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها. بالإضافة إلى أن القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتبع أساليب عمل إدارية واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات مقاربة بين أفراد عينة البحث.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسبت باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (17) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

مجلات الريادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الأصالة	بين المجموعات	1.902	2	0.951	0.137	0.872	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	422.082	61	6.919			
	المجموع	423.984	63				
الطلاقة	بين المجموعات	2.969	2	1.485	0.163	0.850	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	557.031	61	9.132			
	المجموع	560.000	63				
المرونة	بين المجموعات	4.068	2	2.034	0.294	0.746	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	421.370	61	6.908			
	المجموع	425.438	63				
الانفتاح على التغيير	بين المجموعات	3.854	2	1.927	0.708	0.497	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	166.006	61	2.721			
	المجموع	169.859	63				
تقبل المخاطرة	بين المجموعات	15.884	2	7.942	1.289	0.283	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	375.975	61	6.164			
	المجموع	391.859	63				
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	32.756	2	16.378	2.130	0.128	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	469.104	61	7.690			
	المجموع	501.859	63				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	152.885	2	76.442	1.233	0.299	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	3782.553	61	62.009			
	المجموع	3935.437	63				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.299) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لأنه لا توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين يحملون مؤهلات علمية مرتفعة تمكنهم من الريادة في العمل، ولديهم مؤهلات تمكنهم من الانخراط في العمل التعاوني، ويمتلكون المهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم في هذا المجال. كما تحرص إدارة الجامعة على تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديميين من خلال إشراكهم في وضع الخطط الدراسية، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية حُسبت الفروق باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج

على النحو التالي:

الجدول (18) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة وفق متغير سنوات الخبرة

مجالات الريادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
الأصالة	بين المجموعات	4.794	2	2.397	0.349	0.707	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	419.191	61	6.872			
	المجموع	423.984	63				
الطلاقة	بين المجموعات	5.420	2	2.710	0.298	0.743	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	554.580	61	9.091			
	المجموع	560.000	63				
المرونة	بين المجموعات	16.171	2	8.086	1.205	0.307	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	409.266	61	6.709			
	المجموع	425.437	63				
الانفتاح على التغيير	بين المجموعات	5.551	2	2.776	1.030	0.363	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	164.308	61	2.694			
	المجموع	169.859	63				
تقبل المخاطرة	بين المجموعات	3.662	2	1.831	0.288	0.751	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	388.197	61	6.364			
	المجموع	391.859	63				
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	20.184	2	10.092	1.278	0.286	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	481.676	61	7.896			
	المجموع	501.859	63				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	94.650	2	47.325	0.752	0.476	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	3840.788	61	62.964			
	المجموع	3935.438	63				

مناقشة الفرضية: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.476) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لأنه لا توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة التغيير تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام الأكاديميين يمتلكون خبرات تراكمية كبيرة في مجال العمل الأكاديمي، كما نجد أن ظروف العمل التي يعملون فيها واحدة بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، برئاسة الجامعة ووزارة التعليم العالي هي التي تصدر القرارات والتعليمات والأنظمة والقوانين في جميع الكليات الدراسية التابعة لجامعة دمشق، وجميع رؤساء الأقسام الأكاديميين يظهرون انضباطاً والتزاماً وحرصاً على تطبيق القوانين والتعليمات، فضلاً عن حرصهم على الظهور بصورة قوية وجيدة أمام المسؤولين والطلبة والمجتمع، وأنهم قادرين على إدارة الأقسام بشكل جيد. فجميع رؤساء الأقسام الأكاديميين يتمتعون بصفات الأصالة والطلاقة بمتوسطات متقاربة بغض النظر عن مدة الخدمة التي قضاها في سلك التعليم، وأيضاً رغبة بعض رؤساء الأقسام الأكاديميين حديثي الخبرة في الظهور وتطوير أنفسهم؛ لذلك يعمدوا إلى البحث والمطالعة عن كل ما هو جديد في مجال عملهم، للظهور بصورة أفضل أمام من يمتلك خبرة أعلى.

12 . مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث ما يلي:

- 12/1 - منح مديري مؤسسات التعليم العالي المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من المشاركة وتحديث اللوائح الداخلية للمؤسسة وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.
- 12/2 - العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الواضحة لتقويم أداء إدارات مؤسسات التعليم العالي، وتقدير مدى حاجتها للتغيير، ونوع التغيير الذي تحتاجه، من خلال تشكيل إدارة الجامعة للجان إدارية مختصة تضع تلك المعايير.
- 12/3 - ضرورة تعزيز ثقة العاملين بنظام التقييم لأداء إدارات مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال العمل على أن تكون تقديرات تقييم الأداء علنية، وليست سرية.
- 12/4 - الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في جامعاتنا السورية لإحداث نقلة نوعية من البيروقراطية إلى الإبداع والابتكار والتميز، والعمل على الاستفادة من التجاري الناجحة للجامعات الأخرى.
- 12/5 - تفعيل ممارسة مديري مؤسسات التعليم العالي لأدوارهم القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلبات لإدارة التغيير، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير المخطط في ضوء إمكانيات كل إدارة.
- 12/6 - العمل على تنمية وعي القيادات الإدارية العليا في مؤسسات التعليم العالي بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير إدارات مؤسسات التعليم العالي، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعريف بمفاهيم إدارة التغيير، والتوعية بأهميتها.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع:

. المراجع العربية:

1. الأنصاري، بدر محمد. (2000). قياس الشخصية. الكويت: دار الكتب الحديث.
2. جمعة، سيد هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي "دراسة تطبيقية". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 49(4)، 551-608.
3. حكومة، مصطفى أحمد؛ الكشر، إيمان عمران. (2023). التعليم الريادي الجامعي خارطة الطريق لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية لعينة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة الأسمرية الإسلامية وجامعة المرقب. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(3)، 405-430.
4. خصاونة، عاكف. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد.
5. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
6. ربابه، إيمان؛ العمري، بسام. (2022). درجة توافر متطلبات الريادة في الجامعات الأردنية العامة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة كلية التربية في جامعة أسيوط*، 38(7)، 191-208.
7. الرقب، حماد محمود. (2008). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
8. 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.
9. 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.
10. العاني، مزهر؛ وجود، شوقي؛ إرشيد، حسين؛ حجازي، هيثم. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي تكنولوجي. ط3، عمان: دار صفاء.
11. العباس، غيثاء. (2023). دور رأس المال الفكري في تحفيز الموارد البشرية "دراسة ميدانية على العاملين في مدارس التمريض المركزية بدمشق". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 39(4)، 76-92.
12. عبد الحفيظ، لعور. (2022). التوجه نحو تطبيق نماذج ومقاربات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وعوامل نجاحها. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة*، 9(1)، 418-443.
13. 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.
14. عماد الدين، منى مؤتمن. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
15. القحطاني، سعيد. (2002). المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود*، المجلد (14)، الرياض، السعودية.

16. القرني، علي. (2016). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 3(168)، 725-767.
17. اللحاني، أمانى سرحان. (2012). واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه 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*.
18. معلا، رماز محمود. (2023). الحوكمة الإدارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية من وجهة نظر الموظفين، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، 39(4)، 64-81.
19. منصور، هديل. (2014). واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 36(6)، 227-297.
20. نحاس، هبة عبد الكريم. (2020). *العوامل المؤثرة على التوافق المهني لدى عينة من العاملين في جامعة حلب*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.
21. 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.

. المراجع الأجنبية:

1. Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, MR., et al. (2019). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *Int J Constr Manag*, 19: 1–12.
2. 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).
3. Burnes, B. (2012). Leadership and change: The case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2):239–252.
4. Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. (2007). "Strategic Management: Creating competitive Advantage", McGraw- Hill, Barded. New York.
5. Diefenbach, Thomas. (2007). the managerialistic ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Managemen*, Vol. (20), No. (1).
6. Doyle, T., Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: Implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 40(4):305–320.
7. Gornitzka, A. & Maassen, P; (2000). National Policies Concerning the Economic Role of Higher Education". *Higher Education Policy*; vol.13; No.3; September.
8. Irmayanti, F., Yusman, Y., Maurhea, S. (2022). The Effect of Employee Counselling Approach in Measuring Employee Engagement on Employee Loyalty to Employee Bank, BTN. *European Journal of Psychological Research*, 9(2), 18-27.
9. Jangra, G. (2024). A STUDY OF ACADEMIC LEADERSHIP STYLES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND ITS IMPACT ON FACULTY ENGAGEMENT AND SATISFACTION. *Advance*. February 05, 2024. DOI: [10.31124/advance.24899214.v1](https://doi.org/10.31124/advance.24899214.v1).
10. Mishra, N., Aithal, S. (2023). Academic Leadership in Higher Education. *International Journal of Philosophy and Languages (IJPL)*, 2(2):85-97.
11. Morris, M., Kuratko, D., Covin, J. (2011). *Corporate Entrepreneurship*. South-Western.
12. 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.
13. Phillips, J., Klein, J. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *Tech Trends*, 67(1): 189–197.

الملحق رقم (1)

استبانة إدارة التغيير في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين

م	بنود الاستبانة	خيارات الإجابة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	تستعين مؤسسات التعليم العالي بنتائج البحوث والدراسات في التخطيط للمستقبل وصنع القرار التعليمي.					
2.	تشارك في صياغة الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي.					
3.	تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار خطط الجامعة السابقة عند تطوير البرامج المستقبلية.					
4.	تراعي إدارة الجامعة المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.					
5.	تتنبأ الإدارة بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل الجامعة.					
6.	تحرص إدارة الجامعة على توضيح الرؤية المستقبلية للجامعة لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.					
7.	تقوم إدارة الجامعة باستعراض التطبيقات العملية للبرامج المتعلقة بالعملية التعليمية.					
8.	تساعد إدارة الجامعة العاملين معها على إدراك رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.					
9.	تراعي إدارة الجامعة المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة.					
10.	تضع إدارة الجامعة خطط وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية والتعليمية.					
11.	تراعي إدارة الجامعة الموضوعية عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة.					
12.	تضع إدارة الجامعة خطط سنوية وفصلية تغطي جميع أوجه نشاط الجامعة.					
13.	تبني إدارة الجامعة مجموعة من القيم والقناعات المشتركة داخل الجامعة.					
14.	ترسخ إدارة الجامعة ثقافة جامعية قائمة على الابتكار والتجديد.					
15.	توضح إدارة الجامعة للعاملين الثقافة المشتركة للجامعة للعمل بموجبها.					
16.	تحرص الإدارة على تطوير المناخ الجامعي الداعم للتغيير.					
17.	تهيئ إدارة الجامعة العاملين لتقبل التغيير وتقعهم بالحاجة إليه.					
18.	تفوض إدارة الجامعة الصلاحيات للعاملين من أجل تحقيق التغيير المطلوب.					
19.	تشجع إدارة الجامعة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.					
20.	تهتم إدارة الجامعة بتطوير أساليب جديدة لتقييم العاملين.					
21.	تؤمن إدارة الجامعة بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.					
22.	تراعي إدارة الجامعة القواعد والتعليمات المطبقة في الجامعة مع متطلبات التطوير والتغيير.					
23.	تحت إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التعليمية على احترام آراء وأفكار الطلبة.					
24.	تعد أولويات التغيير في الجامعة مفهومة لدى كافة المستويات الإدارية.					
25.	تعمل كافة المستويات الإدارية مع بعضها بصورة جيدة لإنجاز عملية التغيير.					
26.	توفر الإدارة قيادة فعالة وملهمة لإنجاح التغيير المطلوب.					
27.	يتوفر لدى الإدارة رؤية واضحة لإنجاح عملية التغيير.					
28.	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب لإنجاح عملية التغيير.					
29.	تشعر أن التغيير يدفعك للعمل.					
30.	تعمل كل ما بوسعك لدعم التغيير.					
31.	تتابع كل ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي.					
32.	تساعد التغييرات في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمات مميزة.					

33.	يدفعك التغيير إلى التطور والإبداع في أداء عملك.				
34.	يناقش المديرون خطط التغيير مع كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي.				
35.	توزع المهام بصورة محسوسة بناءً على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير.				
36.	يتم مراجعة خطط التغيير دورياً وإعادة تقييم ما تم إنجازه.				
37.	تقيم الجامعة خطة التغيير، وتقيس نتائجها وتحقق التغذية الراجعة.				
38.	تراعي الجامعة مرونة العمل أثناء عملية التغيير.				
39.	تعتمد الجامعة وضع خطة للأمر الطارئة التي تواجه عملية التغيير.				
40.	تشمل الخطط الموضوعية لعملية التغيير الجوانب الإجرائية والتنفيذية.				
41.	تنفذ الجامعة خطة التغيير التي تم تحديدها.				
42.	توضح إدارة الجامعة رؤيتها للتغيير لتجنب مقاومة العاملين لها.				
43.	تتواصل إدارة الجامعة مع العاملين لإقناعهم بأهمية التغيير.				
44.	تشرك إدارة الجامعة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير.				
45.	تغطي موازنة الجامعة الاحتياجات المادية لخطة التغيير.				
46.	تقدم الجامعة حوافز مادية لتشجيع العاملين على تبني خطة التغيير.				
47.	تتوافر الكفاءات الفنية اللازمة لعملية التغيير.				
48.	تقوم إدارة الجامعة بتوزيع الكفاءات الفنية على أسس نزهاء لتحقيق التغيير المنشود.				
49.	تقوم إدارة الجامعة بتوفير البدائل عن الاحتياجات الفنية التي تنقص.				
50.	تستخدم الجامعة شبكة الحاسوب في معاملاتها الداخلية.				
51.	تشتمل إدارة الجامعة على عناصر إدارية كفؤة ومؤهلة تغطي الاحتياجات التطويرية لعملية التغيير.				
52.	يتم ترقية العاملين بناءً على تحسن أدائهم، وسرعة استجابتهم للتطورات في عملية إدارة التغيير.				
53.	توجد قناعة لدى المستويات الإدارية المختلفة بأهمية التغيير.				
54.	يتم تدريب العاملين في الجامعة على برامج إدارة التغيير.				
55.	تحرص الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.				
56.	تدفع عملية التطور التكنولوجي باتجاه تبني عملية إدارة التغيير في الجامعة.				

الملحق رقم (2)

استبانة الريادة في كليات جامعة دمشق من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين

م	بنود الاستبانة	خيارات الإجابة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	توظف طرائق غير مألوفة لأداء مهامك الوظيفية.					
2.	تزود العاملين معك بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.					
3.	تبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما تكلف به من أعمال.					
4.	تميل إلى التصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة.					
5.	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال.					
6.	تقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.					
7.	تقترح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.					
8.	تقدم كما كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً.					
9.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.					
10.	تستثمر خبراتك السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة.					
11.	تعديل أسلوب عملك لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.					
12.	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك والاستفادة منه.					
13.	لدي زملائك انطباع بأنك شخص يمتلك أفكاراً جديدة في العمل.					
14.	تتخلى عن أسلوبك المعتاد في العمل في ظل اختلاف الظروف.					
15.	تمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
16.	تكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة.					
17.	ترغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتنياز أعلى.					
18.	تتمسك بمواقفك بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر.					
19.	ترغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.					
20.	تعبّر بكل صراحة عن وجهة نظرك حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديرك المباشر.					
21.	تتجاهل اللوائح الموضوعية إذا كانت لا تخدم مصلحة العمل.					
22.	تتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائك في العمل.					
23.	ترغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
24.	تنتبهاً بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
25.	تخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.					
26.	تحرص على مواجهة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل.					
27.	تمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
28.	تبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة في البحث عن حلول لمشكلات العمل.					