

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

كنان أحمد شدود<sup>١</sup>

١. طالب قيد التسجيل في درجة الدكتوراه، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق  
[Kenan123@damascusuniversity.edu.sy](mailto: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 رتبتهم 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

- سوريا، يحفظ المولفون

حقوق 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 Shadoud<sup>1</sup>**

1. A student currently enrolled in a doctoral degree, Higher Institute for Administrative Development, University of Damascus  
[Kenan123@damascusuniversity.edu.sy](mailto:Kenan123@damascusuniversity.edu.sy)

## 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.

Received: 8/8/2024  
Accepted: 30/9/2024



**Copyright:** Damascus University-Syria  
The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

**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، والسعى 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 واعادة هندسة العمليات الإدارية من جهة والإصلاح التربوي من جهة أخرى باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

وتسعى مؤسسات التعليم العالي في سوريا 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 القلدية 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 سوريا أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد وأن تمتلك المرونة والдинاميكية اللازمة للارتفاع نحو المستقبل لأن تلك المؤسسات ملزمة بالتأقلم والتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحولات المستخدمة التقنيات الحديثة.

هذا الأمر يتطلب وجود قيادات تعيير 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 القلدية وتطوير المهارات الحالية والقيم المشتركة والأنماط القيادية الفاعلة.

إدارة 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 رئيسين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى" (عماد الدين، 2003، 3). وبعد التغيير قانون الحياة ولا بد أن يرافقه هدف للتغيير، ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالمحددات البيئية، وإيجاد علاقات متوازية مع البيئة لتحسين قدرات إدارة الجامعة على اتخاذ قرار التغيير وحل المشكلات التي تتعارضها. وإذا أرادت الجامعة أن توكب المستجدات والتطورات العلمية الجديدة، وحثة 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 وتطلق لتضع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وهي التي تستحدث الأنماط الإدارية الجديدة في أدائها.

من هنا يمكن القول إن 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 تتعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على أعضاء الهيئة التعليمية، ومن ثم يتأثر فيها الطلبة والمجتمع ككل.

## 2 . الدراسات السابقة:

سعت دراسة اللحياني (2012) إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحة بجامعة أم القرى (من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس)، والتعرف على درجة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في ممارسة إدارة التغيير، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير وفق متغيرات: (الدرجة العلمية، الخبرة، التخصص). وصممت الباحثة استبانة كأدلة 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 الخبراء سنوات فأكثر. وتناولت دراسة الزهراني (2012) هدف الدراسة إلى التعرف على مدى توافق الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة. والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في تحديد مدى وجود الكفايات المهنية الازمة 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 الازمة 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 الأكademie، 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 تعزى إلى متغير الرتبة الأكademie لصالح أعضاء الهيئة التعليمية الذين رتبتهم العلمية (أستاذ جامعي). وجود فروق بين درجات إجابات المدرسين على استبانة واقع إدارة التغيير ومتطلباتها تعزى 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 تعرُّف واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكademie 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 الأكademie 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 بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، ويبلغ 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 توجيه التغيير، وقد وجَد أيضًا تفاعلاً بين كسب التأييد وبين البعد الثالث الخاص بالتأثر على المشكلات، ووُجِدَ أيضًا علاقة ارتباطية بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل: احترام وتقدير الذات، والقدرات، وطبيعة العمل.

و عملت دراسة (Buoy, 2002) على الكشف عن آراء الموظفين نحو التغيير الفعال وليس آراء الإدارة حيث أنَّ معظم الدراسات كانت تركز على آراء الإدارة وذلك في مؤسستين من القطاع العام في غرب أستراليا، ويبلغ حجم العينة (200) موظف، وقد تم التعرف على تأثير التغيير التنظيمي من حيث الاستراتيجيات، الوحدة التنظيمية، المهارات، والكفاءة على الموظفين من خلال نموذج تمَّ إعداده لهذا الغرض من خلال الكتب التي تناولت موضوعات إدارة التغيير، ومن خلال مقابلات مع الإدارات العليا، ومقابلات فردية مع الموظفين. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إنَّ إدراك الموظفين لعملية التغيير من خلال الاتصال الجيد، ومن حيث ما هو التغيير المستهدف وكيفية تحقيقه، وما هي الاحتياجات الازمة لعمل ذلك يزيد من تقبل العاملين لعملية التغيير؛ وبالتالي يكون التغيير أكثر فعالية. وحاوت دراسة يونزورث وآخرون (Unsworth, et. Al, 2005) التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للوظيفة وبين إبداع الموظف، وهدفت إلى استكشاف دور المتطلبات الإبداعية ك وسيط بين عوامل العمل (المشاركة في السلطة، دعم القائد، متطلبات الوقت تشجيع ودعم الإبداع) وابداع الموظف. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تُعدُّ المتطلبات الإبداعية وسيط كامل بين دعم القيادة وإبداع الموظف. تُعدُّ 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 بيئه 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 لآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي: (International University) ما بين أعوام 2004 و2005م، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إنَّ نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير لآخرين، 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 جامعي 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 ومقارنات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ولقد انطقت 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 ترتكز على مقاربة معينة دون أخرى، إلا أنه يفضل الاعتماد على مقارنات ونماذج متعددة الأبعاد بدلاً من مقاربة واحدة أو نموذج واحد.

وسعـت دراسـة (Phillips & Klein, 2023) لإـلـاـكـشـفـ عن مـجـمـوعـةـ من استـرـاتـيـجيـاتـ إـدـارـةـ التـغـيـيرـ المـوجـوـدةـ عـبـرـ العـدـيدـ منـ النـماـذـجـ وـالـأـطـرـ وـتـحـدـدـ مـدىـ تـكـارـ قـيـامـ مـارـسـيـ إـدـارـةـ التـغـيـيرـ بـتـفـيـذـ هـذـهـ اـسـتـرـاتـيـجيـاتـ فـيـ المـارـسـةـ الـعـلـمـيـةـ. قـامـ الـبـاحـثـانـ بـالـبـحـثـ فـيـ الـأـدـبـيـاتـ لـتـحـدـيدـ (15)ـ اـسـتـرـاتـيـجيـةـ شـائـعـةـ مـوـجـوـدةـ فـيـ (16)ـ نـموـذـجـاـ وـإـطـارـاـ مـخـتـلـفـاـ لـإـدـارـةـ التـغـيـيرـ. كـمـ قـامـواـ بـإـنشـاءـ اـسـتـبـانـةـ بـنـاءـ عـلـىـ الـأـدـبـيـاتـ وـطـبـقـوـهـاـ عـلـىـ مـارـسـيـ إـدـارـةـ التـغـيـيرـ. وـأـظـهـرـتـ النـتـائـجـ أـنـ يـجـبـ اـسـتـخـادـ اـسـتـرـاتـيـجيـاتـ الـمـعـلـقـةـ بـالـاتـصـالـ وـإـشـراكـ أـصـحـابـ الـمـصـلـحةـ وـالـتـشـجـيعـ وـالـقـافـةـ التـنظـيمـيـةـ وـالـرـؤـيـةـ وـالـرـسـالـةـ عـنـ تـنـفـيـذـ التـغـيـيرـ التـنظـيمـيـ فـيـ مـؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـ الـعـالـيـ.

وـهـدـفـ درـاسـةـ رـيـابـعـهـ وـالـعـمـرـيـ (2022)ـ إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ درـجـةـ توـافـرـ مـنـطـلـقـاتـ الـرـيـادـةـ فـيـ الجـامـعـاتـ الـأـرـدـنـيـةـ الـعـامـةـ فـيـ ضـوءـ الـاتـجـاهـاتـ الـعـالـمـيـةـ الـمـعاـصـرـةـ. وـاعـتـمـدـ الـبـاحـثـانـ الـمـنهـجـ الـوـصـفيـ الـمـسـحـيـ،ـ وـالـاستـبـانـةـ كـأـدـاـةـ لـلـبـحـثـ،ـ التـيـ تمـ تـوزـيعـهاـ عـلـىـ (249)ـ مـنـ الـقـادـةـ الـأـكـادـيـمـيـينـ مـنـ عـمـدـاءـ وـرـؤـسـاءـ الـأـقـسـامـ فـيـ الجـامـعـاتـ الـأـرـدـنـيـةـ الـعـامـةـ (ـالـجـامـعـةـ الـأـرـدـنـيـةـ،ـ الـجـامـعـةـ الـهـاشـمـيـةـ،ـ جـامـعـةـ الـبـيـرـمـوـكـ،ـ وـجـامـعـةـ مـؤـتـةـ).ـ وـأـظـهـرـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ أـنـ درـجـةـ توـافـرـ مـنـطـلـقـاتـ الـرـيـادـةـ فـيـ الجـامـعـاتـ الـأـرـدـنـيـةـ الـعـامـةـ فـيـ ضـوءـ الـاتـجـاهـاتـ الـعـالـمـيـةـ الـمـعاـصـرـةـ كـانـتـ بـدـرـجـةـ مـتوـسـطـةـ،ـ كـمـ أـظـهـرـتـ نـتـائـجـ الـدـرـاسـةـ فـرـوـقـاـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ بـيـنـ مـتوـسـطـاتـ تـقـدـيرـاتـ أـفـرـادـ الـعـيـنةـ عـلـىـ جـمـيـعـ مـجاـلـاتـ الـمـقارـنـةـ لـدـرـجـةـ توـافـرـ مـنـطـلـقـاتـ الـرـيـادـةـ فـيـ الجـامـعـاتـ الـأـرـدـنـيـةـ الـعـامـةـ فـيـ ضـوءـ الـاتـجـاهـاتـ الـعـالـمـيـةـ الـمـعاـصـرـةـ أـفـرـادـ ذـوـيـ الـتـخـصـصـاتـ (ـالـطـبـيـةـ،ـ الـعـلـمـيـةـ،ـ الـتـرـيـوـيـةـ،ـ وـالـأـدـبـيـةـ)ـ مـنـ جـهـةـ،ـ وـمـتوـسـطـ تـقـدـيرـاتـ ذـوـيـ الـتـخـصـصـاتـ (ـالـهـنـدـسـيـةـ)ـ مـنـ جـهـةـ ثـانـيـةـ،ـ تـعـزـىـ لـمـتـغـيرـ الـتـخـصـصـ،ـ وـذـلـكـ لـصـالـحـ تـقـدـيرـاتـ ذـوـيـ الـتـخـصـصـاتـ (ـالـهـنـدـسـيـةـ).

كـمـ هـدـفـ درـاسـةـ حـكـومـةـ وـالـكـشـرـ (2023)ـ إـلـىـ التـعـرـفـ عـلـىـ مـنـطـلـقـاتـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ فـيـ تـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ.ـ وـلـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـدـرـاسـةـ تـمـ اـسـتـخـدـمـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفيـ الـتـحـلـيلـيـ،ـ وـتـمـ تـصـمـيمـ اـسـتـبـانـةـ مـكـوـنـةـ مـنـ (107)ـ عـبـارـةـ تـتـدـرـجـ تـحـتـ ثـلـاثـةـ أـبعـادـ رـئـيـسـيـةـ (ـمـنـطـلـقـاتـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ،ـ مـعـوقـاتـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ،ـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ)،ـ وـطـبـقـتـ عـلـىـ (247)ـ فـرـداـ مـنـ الـقـيـادـاتـ الـجـامـعـيـةـ وـأـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ وـطـلـابـ الـجـامـعـةـ لـعـضـ كـلـيـاتـ الـجـامـعـةـ الـأـسـمـرـيـةـ الـإـسـلـامـيـةـ وـجـامـعـةـ الـمـرـقـبـ.ـ وـخـلـصـتـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ مـجـمـوعـةـ مـنـ النـتـائـجـ أـهـمـهـاـ:ـ أـنـ مـنـطـلـقـاتـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ تـعـتـبـرـ مـنـ الـعـوـاـمـلـ الـمـهـمـةـ فـيـ تـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ فـيـ الـجـامـعـاتـ الـلـيـبـيـةـ،ـ وـقـدـ تـبـيـنـ أـنـ لـبـعـدـ الـمـنـطـلـقـاتـ (ـالـتـشـريعـيـةـ وـالـقـانـونـيـةـ)ـ وـ(ـالـفـنـيـةـ وـالـتـجـهـيـزـيـةـ)ـ أـكـثـرـ الـأـبعـادـ تـأـثـيرـاـ فـيـ تـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ،ـ فـقـدـ ثـبـتـ تـأـثـيرـ هـذـانـ الـبـعـدانـ عـلـىـ تـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ بـنـسـبـةـ وـصـلـ تـأـثـيرـهـاـ إـلـىـ (72.9%)ـ،ـ يـلـيـهـماـ فـيـ الـمـرـتـبـةـ الـثـانـيـةـ مـنـ حـيـثـ الـأـثـيـرـ عـلـىـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ هـوـ بـعـدـ مـنـطـلـقـاتـ مـنـاهـجـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ بـنـسـبـةـ تـأـثـيرـ بلـغـ (61.6%)ـ،ـ وـجـاءـ تـأـثـيرـ بـعـدـ الـمـنـطـلـقـاتـ الـمـادـيـةـ فـيـ الـمـرـتـبـةـ الـثـالـثـةـ بـنـسـبـةـ تـأـثـيرـ (61.5%)ـ،ـ وـفـيـ الـمـرـتـبـةـ الـرـابـعـةـ كـانـ التـأـثـيرـ لـصـالـحـ الـبـعـدـ (ـالـمـنـطـلـقـاتـ الـبـشـرـيـةـ)ـ بـنـسـبـةـ (49.9%)ـ،ـ أـمـاـ أـقـلـ أـبعـادـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ تـأـثـيرـاـ عـلـىـ التـنـمـيـةـ الـمـسـدـامـةـ فـكـانـ لـبـعـدـ (ـمـنـطـلـقـاتـ الـبـشـرـيـةـ)ـ بـنـسـبـةـ (19.2%)ـ،ـ وـأـنـ درـجـةـ توـافـرـ مـنـطـلـقـاتـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ مـوـضـوـعـ الـدـرـاسـةـ جـاءـ ضـعـيفـةـ جـداـ وـبـنـسـبـةـ (26%)ـ،ـ وـمـنـ أـهـمـ الـمـعـوقـاتـ الـتـيـ تـحدـ مـنـ دورـ الـجـامـعـاتـ الـلـيـبـيـةـ فـيـ تـحـقـيقـ الـتـعـلـيمـ الـرـيـادـيـ الـجـامـعـيـ مـنـ وجـهـةـ نـظـرـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ وـطـلـابـ الـجـامـعـةـ هـوـ حـدـاثـةـ تـطـبـيقـ مـنـظـوـمـةـ رـيـادـةـ الـأـعـمـالـ بـالـجـامـعـةـ،ـ وـعـدـ وـعـىـ الـبـعـضـ بـأـهـمـيـتـهـ،ـ وـالـقـصـورـ فـيـ إـنـشـاءـ الـمـؤـسـسـاتـ وـالـمـراـكـزـ الـمـسـؤـلـةـ عـنـ رـيـادـةـ الـأـعـمـالـ فـيـ الـجـامـعـاتـ.

وـرـكـزـتـ درـاسـةـ (Mishra & Aithal, 2023)ـ عـلـىـ فـهـمـ الـسـيـاسـةـ الـو~طنـيـةـ لـلـتـعـلـيمـ وـالـتـعـلـيمـ الـقـائـمـ عـلـىـ النـتـائـجـ بـيـنـ أـعـضـاءـ هـيـةـ الـتـدـرـيسـ وـالـقـادـةـ الـأـكـادـيـمـيـينـ،ـ وـالـعـوـاـمـلـ الـتـيـ تـؤـثـرـ فـيـ الـتـدـرـيسـ وـالـتـعـلـيمـ فـيـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ،ـ وـدـورـ الـقـيـادـةـ الـأـكـادـيـمـيـةـ فـيـ تـنـفـيـذـ الـتـعـلـيمـ الـقـائـمـ عـلـىـ النـتـائـجـ فـيـ الـتـعـلـيمـ الـعـالـيـ.ـ النـهـجـ:ـ تـسـتـدـدـ الـدـرـاسـةـ إـلـىـ الـبـيـانـاتـ الـتـيـ تـمـ جـمـعـهـاـ مـنـ (53)ـ قـائـدـاـ أـكـادـيـمـيـاـ مـنـ (53)ـ مـدرـسـةـ مـخـتـلـفـةـ لـلـأـعـمـالـ.ـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ نـتـائـجـ أـفـضلـ،ـ جـمـعـتـ الـدـرـاسـةـ بـيـانـاتـ مـنـ مـنـاطـقـ مـخـتـلـفـةـ فـيـ الـهـنـدـ،ـ تـعـطـيـ الـشـرـقـ وـالـغـربـ وـالـشـمـالـ وـالـجـنـوبـ،ـ وـلـتـحـقـيقـ هـذـهـ الغـاـيـةـ،ـ تـمـ اـسـتـخـدـمـ الـإـسـتـبـانـاتـ الـمـنـظـمـةـ،ـ وـالـمـقـابـلـاتـ الـهـاـنـفـيـةـ لـلـعـيـنةـ،ـ وـمـنـاقـشـاتـ الـمـجـمـوعـاتـ الـبـئـرـيـةـ مـعـ

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 للاحتجاجات على مشاركة الموظفين في التعليم العالي. يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى معرفة مستوى أدائهم وال المجالات 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 بأنمط القيادة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس ورضاه عن التغيير، كما سعت إلى الكشف عن آثار النتائج على قادة مؤسسات التعليم العالي وتقدم توصيات لتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس ورضاه من خلال القيادة الفعالة، والتحقيق في تأثير أنماط القيادة الأكاديمية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ورضاه 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 لإدارة لجمع البيانات الأولية. تم استخدام عينة طبقية. تم اختيار أربع مؤسسات للتعليم العالي بما في ذلك الكليات والجامعات بشكل عشوائي من كل طبقة. تمأخذ عينة من (15) عضو هيئة تدريس من كل مؤسسة. وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً ومهمًا بين أنماط القيادة التحويلية وعدم التدخل ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والرضا الوظيفي. وبعد فهم أنماط القيادة للقادة الأكاديميين أمراً ضرورياً لإدارة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي وتطبيق إدارة التغيير فيها.

**موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:** من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن بحثه الحالي 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 يُعدُّ 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 توجهاً منها على الوصول إلى أفضل النتائج للتغيير من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف وتعزيز الإيجابية منها ووضع الحلول لمعالجة الجوانب السلبية.

وأكيدت 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؛ السبيسي، 2009؛ اللحياني، 2011؛ الزهراني، 2012)، إذ تشير نتائج تلك الدراسات إلى عدم توافر بعض عناصر المنهج التنظيمي السلبي التي تعيق إدارة التغيير ومن أبرزها: ضعف مستوى انتقاء العاملين لإداراتهم، ضعف التواصل بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتقدير 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 المسئولة الأولى عن تأمين اليد العاملة من خلال الخدمات التعليمية التي تقدمها للمواطن من

خلال العاملين فيها، فيمكن 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). وأكَّدت دراسة معلا (2023) غياب سياسات التكين 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 المساعدة، والنهج الشاركي 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 ومرنة 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 تقي بمتطلبات العصر الحديث، وهذا لن يتحقق إلاً من خلال فهم قيادتنا التربوية لاستراتيجيات ومتطلبات إدارة التغيير، وإنقاذهن للأدوار المرتبطة بها بشكل يساعد على تهيئه نظامنا التربوي والتعليمي ليواكب 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 مألف في المواقف المختلفة بنسبة (78.57%)، وأنهم يتزدرون 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 يؤكِّد 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 عمل لالأدوار 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 لسوريا بعض التوصيات المهمة وخاصة التي تتعلق بالنظام الإداري داخل المؤسسات التعليمية، كاقتراح 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 النظرية:

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

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

4/3 - يؤمل أن يُسهم 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 - إن التغيرات والتحديات المتتسارعة 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 وتنمية العنصر البشري وتزويده بالمهارات الالزمة لمواجهة التحديات المستقبلية.

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

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

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

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

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

5/5 - التعرُّف على الفروقات بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الريادة تبعاً لمتغيري البحث: (الرتبة الأكademie، 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 الأكademie.

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 الأكademية.
- 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:** طبق البحث بتاريخ (2024/3/26 - 2024/3/3).

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 والتعرifات 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 والهيكل التنظيمي" (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 الجماعي" (Aithal, 2023, 86Mishra, &).

وتعرف إجرائياً: هي عبارة عن قدرة رئيس القسم الأكاديمي في جامعة دمشق عن تقديم خدمات وابتكار أساليب وأنماط إدارية جديدة تنتمي بالطلاقه والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات، وأن ينفتح على التغيير، ويقبل على المخاطرة، ويساهم في تحقيق أفضل النتائج بطرق 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 يقدم برامج تعليم عالي تؤدي إلى مؤهل علمي جامعي (بكالوريوس)، أو درجة أعلى (دبلوم، ماجستير، دكتوراه).

## ٩. الجانب النظري :

### ٩/١ أنواع التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

• التغيير العشوائي يتم بشكل مستقل عن رغبة مؤسسات التعليم العالي ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في تلك المؤسسات.

◦ التغيير المخطط: يتم تفديه بعد دراسة مسبقة كي تعد مؤسسات التعليم العالي نفسها لمحابهة 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 والهيكل والتقنيات التي لها أثر مباشر في تنظيمات العمل داخل مؤسسات التعليم العالي.

◦ التغيير الجذري: وفي هذا التغيير تكون مؤسسات التعليم العالي مختلفة كلّياً 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 تقر الوزارة مشروع الاعتماد الأكاديمي وجودة 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 تبقي المؤسسات كما هي نظراً لمحدودية التغيير (Burnes, 2012, 240).

### ٩/٢ أساليب إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

في عالم اليوم يتميز بالسرعة والديناميكية والتغيرات في كافة المجالات كان لا بد لمؤسسات التعليم العالي من إدارة التغيير بأساليب متعددة من أهمها:

١- الأسلوب الداعي: هو سد الثغرات وتقليل الأضرار التي سببها التغيير وستستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك شجاعة الأقدام عليه وهذا يساهم فيبقاء المؤسسة مع أقل الخسائر والتغيير بذلك يمثل رد فعل للتغيير أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير وتبث عن وسيلة تسعى من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير، وهذا الأسلوب يُعد طريقة لترميم الأضرار الناجمة.

٢- الأسلوب الهجومي: يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة في اتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه وضبطه، أو اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع التغير السلبي المتوقع أو تجنبه وتمثل في التبنّي بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلاً مع الاستعداد والأعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، ومحاولة الاستفادة من الفرص التي تتيحها، وتجنب التهديدات المتوقعة حصولها، من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية ويطلق على هذا الأسلوب بأسلوب التغيير المستمر وستستخدمه بعض المؤسسات لتغيير استراتيجياتها وإدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة كما وضحها بومدين الأسلوب يأخذ بالتغيير الإيجابي ويتجنب السلبي.

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

٤- أسلوب التغيير بإدارة الجودة الشاملة: وهذا الأسلوب هو الذي ترکز عليه هذه الدراسة بتغيير مؤسسات التعليم العالي من منظار شمولي وليس من منظار جزئي (Doyle & Brady, 2018, 306)، وتمثل 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 والتكنولوجي والفنى للمدخلات والعمليات والمخرجات لضمان جودة الإنتاج.
- الأخذ في الحسبان جميع حاجات ومتطلبات مؤسسات التعليم العالي من أداء، وأزمنة، وتكليف، وإمكانات وجوده أكاديمية وإدارية وتقنولوجية.
- كل قسم أكاديمي وإدارة تشغيلية توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيهه 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 الزبائن ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات (Arefazar, et al, 2019, 3).

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

### 9/3 - الريادة:

**مفهوم الريادة:** في ظل التقدم والتطور الهائلين، نتيجة الانفجارات المعرفية والتكنولوجية، أصبحت المؤسسات عامةً والتربوية خاصةً ومنها الجامعات، بحاجة ماسة لمواكبة هذا التغيير والتطور، فاتجهت للمفاهيم الحديثة في مجال العلوم الإدارية، وبعد 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 مرتبطة 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 التميّز تعني السبق والإقدام، من خلال الشجاعة والتصميم على النجاح وتحمل المخاطرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وبيى ديس وأخرون (Dess, et al, 2007, 400) بأنها: "استخدام ثمرة العملية الإبداعية لمساعدة المؤسسات في بناء مصادر جديدة للميزة التنافسية وتجديد مقتراحاتها، 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 تُعرَّف الريادة بأنها: الإدراك الكامل لفرص المتميزة بالجاذبية والرغبات، والمشكلات، والتحديات، والاستخدام الأفضل للموارد من أجل تحقيق التميّز في المخرجات.

### أهمية الريادة:

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

وتتمثل أهمية الريادة فيما يأتي كما ذكر (العاني وأخرون، 2010، 28-29): إحداث التغيير والتحول، إذ بعد 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 كفوء 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، التوسع الكبير في الجودة والنوعية، نتيجة تقديم المؤسسات لأفكار جديدة.

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

- الريادة على مستوى الفردي: وهي عبارة عن الريادة التي يمتلها 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 والميول نحو الفضول وحب الاستطلاع والثقة بالنفس والقدرة على تحمل المخاطر والقدرة على قبول الغموض والمثابرة والمرنة والاستقلالية في الرأي والتفكير.
- الريادة على المستوى الجماعي: وهي عبارة عن الريادة التي يمتلها أو يقوم بها تنظيم معين أو مجموعة من الأفراد أو العاملين في المؤسسة مثل: قسم، وحدة، كلية، أو مجموعة تعمل معاً، وتفاعل وتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين في السعي للتميز والتفوق في الإنجاز والأداء.
- الريادة على المستوى المؤسسي: وهي عبارة عن الريادة التي يمتلها أو تقوم بها مؤسسة عامة أو خاصة مثل وزارة، مديرية، هيئة، دائرة، شركة، ويمكن تحقيق الريادة المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بأصحاب الفكر والتمسك بهم وإخلاصهم لبرامج دورات تدريبية وتأهيلية، واشراكهم 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، فقد喪 الشيء لا يعطيه، كما أن الريادة الجماعية هي الأسرع والأقدر على إحداث التطور في أداء المؤسسة، فهو رياضة مخططة، تسير ضمن استراتيجيات منظمة، أما الجهود الفردية فهي بدون حاضن جماعي لها يوظفها تبقى جهود ريادية مبعثرة، قد تتعكس إيجاباً على أصحابها دون تطوير المؤسسة.

#### **10 . إجراءات البحث:**

**10/1 . منهج البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضوع 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 حقيقة الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتحل وتفسر (دويدار، 2006، 76)، واتبع 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 المقترنات 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 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، وت تكون عينة البحث من (64) رئيس قسم إداري، وتمثل هذه العينة نسبة (43.83%) من مجتمع البحث الأصلي للإداريين الأكاديميين في جامعة دمشق. وتم سحب العينة وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة البحث من الإداريين الأكاديميين

المتغير	المجموع الكلى	الفئة	أفراد العينة	النسبة
الرتبة الأكademie	64	مدرس	28	%43.75
	64	أستاذ مساعد	17	%26.56
	64	أستاذ	19	%29.68
	64	المجموع الكلى	64	% 100
سنوات الخبرة	64	10 سنوات وما دون	24	%37.5
	64	من 11 - 20 سنة	22	%34.4
	64	أكثر من 20 سنة	18	%28.1
	64	المجموع الكلى	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؛ السبيسي، 2009)، ثم طور 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

المجالات 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

وتنتمي 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، بقىت بنود أداة البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بها، 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 يرونها مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء واللاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (56) بندًا تم توزيعها بصورة منتظمة.

- **الصدق الاتساق الداخلي:** وهو بين الارتباط بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية، فالارتباطات العالية بين مجموع الدرجات الكلية لاستبانة، والمحاور الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكده، حين يتم إثبات صدق الاختبار بطرق أخرى، ويفترض هذا الصدق، كون الاختبار منطبقاً 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 متتجانسة 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 تم تطبيق الاستبيانات 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 لاستبانة عمليات إدارة التغيير**

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

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 طور الباحث استبانة الريادة لرؤساء الأقسام الأكاديميين في المؤسسات التعليمية جامعة دمشق، وتتألف الاستبانة من ست مجالات أساسية تضم (28) بندًا، وهي:

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

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

وتنتمي الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال مقياس (ليكرت) الخماسي، وهو مكون من خمس احتمالات: درجة التطبيق دائمًا، 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 التتحقق من صلاحية بنود استبانة الريادة إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية في جامعة دمشق بلغ عدد هم (5) محكمين، لبيان رأيهما في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يرون من مناسبة أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملحوظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (28) بندًا 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**

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

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 المقيدة.

#### ❖ ثبات استبانة الريادة :

اعتمد الباحث في حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: الثبات بالإعادة، وتم 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 الشلالات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة الريادة**

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

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

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

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

وتم ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة  $(0.8 = 5 \div 1-5)$ :

وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

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

مجالات استبانة إدارة التغيير	الدرجة الكلية	المتوسط الرتبي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
المجال الأول: (الرؤية المستقبلية لمؤسسات التعليم العالي).	.1	3.88	6.625	2	%77.6	مرتفعة
المجال الثاني: (القافة التنظيمية الداعمة للتغيير).	.2	3.76	5.911	4	%75.2	مرتفعة
المجال الثالث: (نظرة العاملين لعملية التغيير).	.3	3.86	5.388	3	%77.2	مرتفعة
المجال الرابع: (استراتيجية الجامعة في عملية التغيير).	.4	3.74	5.820	5	%74.8	مرتفعة
المجال الخامس: (المتطلبات المالية والفنية).	.5	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 لبند 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)، ويليه 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 تتحقق مؤسسات التعليم العالي تميزاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفاهيم جودة النوعية والتميز والإبداع مما يؤدي إلى الوصول إلى مجموعة من المكافآت 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**

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

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ متوسط الدرجة الكلية لبند 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)، ويليه في المرتبة الرابعة مجال نقل 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 أن الخبرة والحنكة والمهارة التي يمتلكها رئيس القسم الأكاديمي والمرونة التي يتصرفون 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 موقنه عندما يقتضي عدم 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 والقيادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كلّيات جامعة دمشق.

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

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

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

**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 الفرضيات الفرعية الآتية:

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

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

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

واستبانة الريادة تبعاً لمتغير الرتبة الأكademie

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

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 ارتباط ذات دلالة إحصائية بين درجات رؤساء الأقسام الأكاديميين على استبانة إدارة التغيير ودرجاتهم على استبانة الريادة عند مستوى الدلالة ( $0.05$ ) تبعاً لمتغير الرتبة الأكademie.

**2**- لا توجد علاقة ارتباط 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 حسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة تطبيق إدارة التغيير والريادة لدى الإداريين الأكاديميين العاملين في كليات جامعة دمشق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كالتالي:

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

على استبانة إدارة التغيير واستبانة الريادة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

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

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 ارتباط 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 قادرًا 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 أيضًا أن يطور قدرات عامليه على التفكير والإبداع حتى يكون الانتقال بالجامعة في جميع الجوانب نحو الأفضل.

عملية التغيير هي عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالنوع ما هو إلا إحدى مظاهر الإبداع التي تعبر عنه (الفحصاني، 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. وتتوفر مستوى مناسب من العناصر السابقة يُعد من الحواجز والمزايا التي قد تثير الدافعية عند الفرد العامل وتحفزه إلى مزيد من الأداء (العباس، 2023، 85).

ولكي يكون قائد التغيير قادرًا 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 الأكademية.

للحصول على صحة هذه الفرضية حُسبت الفروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث في جامعة دمشق على استبانة إدارة التغيير، تعزى إلى متغير الرتبة الأكademية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (أノova)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

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

على استبانة إدارة التغيير وفق متغير الرتبة الأكademية

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

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

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

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

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 مديرى مؤسسات التعليم العالي بطريقة إجرائية. كما أن غالبية أستاذة 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 (أنوفا 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**

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

**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 بأنَّ إجراءات العمل وفق متطلبات إدارة التغيير لا تتطلب سنوات خبرة لكي يسهل إدراكتها من قبل العاملين في حقل العمل الجامعي أو من قبل رئيس أي قسم أكاديمي، فالامر لا يحتاج إلى إداريين لديهم سنوات خبرة طويلة، حيث أنَّ وضوح إجراءات العمل وتبسيطها وإتباع العاملين لقوانين وأنظمة تسهل عملهم وتتضمن حقوقهم وتطبق على الجميع دون تحيز، بالإضافة إلى التركيز على نشر المعلومات والإفصاح عنها في حينها وبناء الثقة والمصداقية بين العاملين وتتنفيذ نظام المساعدة بفاعلية وعلنية كل هذا لا يتطلب أن تتوفر لدى رئيس القسم الأكاديمي سنوات خبرة طويلة جداً كي يحكم في صوابها على السياسات التي تتبناها الجامعة في تعاملاتها. بالإضافة إلى أنَّ القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتبع أساليب عمل إدارية واحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تقديرات متقاربة بين أفراد عينة البحث.

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

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

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

المجالات الريادة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
الأصلية	بين المجموعات	1.902	2	0.951	0.137	0.872	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	422.082	61	6.919			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	423.984	63				غير دالة عند (0.05)
الطلقة	بين المجموعات	2.969	2	1.485	0.163	0.850	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	557.031	61	9.132			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	560.000	63				غير دالة عند (0.05)
المرونة	بين المجموعات	4.068	2	2.034	0.294	0.746	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	421.370	61	6.908			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	425.438	63				غير دالة عند (0.05)
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			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	169.859	63				غير دالة عند (0.05)
نقبل المخاطرة	بين المجموعات	15.884	2	7.942	1.289	0.283	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	375.975	61	6.164			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	391.859	63				غير دالة عند (0.05)
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			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	501.859	63				غير دالة عند (0.05)
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			غير دالة عند (0.05)
	المجموع	3935.437	63				غير دالة عند (0.05)

**مناقشة الفرضية:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة Sig (0.299) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لأنَّه لا توجد فروق بين درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة إدارة التغيير تُعزى إلى متغير الرتبة الأكademie. وقد يُعزى ذلك إلى أنَّ جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين يحملون مؤهلات علمية مرتفعة تمكّنهم من الريادة في العمل، ولديهم مؤهلات تمكّنهم من الانخراط في العمل التعاوني، ويملكون المهارات الازمة 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 (أنوفاANOVA)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

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

المجالات الريادة	مصدر التباين	المجموع	داخل المجموعات	بين المجموعات	متغير	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
الأصلية	المجموع	423.984	419.191	6.872	0.349	6.872	0.707	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	554.580	554.580	2.710	0.298	2.710	0.743	غير دالة عند (0.05)
	بين المجموعات	560.000	560.000	9.091	0.298	9.091	0.743	غير دالة عند (0.05)
الطلقة	المجموع	425.437	409.266	6.709	1.205	8.086	0.307	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	164.308	164.308	2.694	1.030	2.776	0.363	غير دالة عند (0.05)
	بين المجموعات	169.859	169.859	6.364	0.288	1.831	0.751	غير دالة عند (0.05)
المرونة	المجموع	391.859	388.197	63	0.286	10.092	1.278	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	481.676	481.676	7.896	1.278	7.896	0.286	غير دالة عند (0.05)
	بين المجموعات	501.859	501.859	63	0.752	47.325	0.476	غير دالة عند (0.05)
الانفتاح على التغيير	المجموع	3840.788	3840.788	62.964	0.752	62.964	0.476	غير دالة عند (0.05)
	داخل المجموعات	3935.438	3935.438	63	0.752	94.650	0.476	غير دالة عند (0.05)
	بين المجموعات							
نقبل المخاطرة	المجموع							
	داخل المجموعات							
	بين المجموعات							
الحساسية للمشكلات	المجموع							
	داخل المجموعات							
	بين المجموعات							
الدرجة الكلية	المجموع							
	داخل المجموعات							
	بين المجموعات							

**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 بأنَّ رؤساء الأقسام الأكاديميين يمتلكون خبرات تراكمية كبيرة في مجال العمل الأكاديمي، كما نجد أنَّ ظروف العمل التي يعملون فيها واحدة بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، فرئاسة 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 وحيدة أمام المسؤولين والطلبة والمجتمع، وأنهم قادرين على إدارة الأقسام بشكل جيد. فجميع رؤساء الأقسام الأكاديميين يتمتعون بصفات الأصالة والطلاقة بمتطلبات متقاربة بغض النظر عن مدة الخدمة التي قضوها في سلك التعليم، وأيضاً رغبة بعض رؤساء الأقسام الأكاديميين حديثي الخبرة في الظهور وتطوير أنفسهم؛ لذلك يعمدو إلى البحث والمطالعة عن كل ما هو جديد في مجال عملهم، للظهور بصورة أفضل أمام من يمتلك خبرة أعلى.

## 12 . مقتراحات البحث :

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

- 12/1 - منح مديرى مؤسسات التعليم العالى المزيد من الصالحيات التي تمكّنهم من المشاركة وتحديث اللوائح الداخلية للمؤسسة وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتاسب مع متطلبات إدارة التغيير.
- 12/2 - العمل على إعداد المعايير وإيجاد الآليات الواضحة لتقويم أداء إدارات مؤسسات التعليم العالى، 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 العالى، وذلك من خلال العمل على أن تكون تقييمات الأداء علنية، وليس سرية.
- 12/4 - الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالى العالمي وتطبيقها في جامعاتنا السورية لإحداث نقلة نوعية من البيروقراطية إلى الإبداع والإبتكار والتميز ، والعمل على الاستفادة من التجارى الناجحة للجامعات الأخرى.
- 12/5 - تفعيل ممارسة مديرى مؤسسات التعليم العالى لأدوارهم القيادية في المجالات التي أظهرت الدراسة أهميتها كمتطلبات لإدارة التغيير، وتشجيعهم على البدء بممارسة عمليات التغيير المخاطط في ضوء إمكانيات كل إدارة.
- 12/6 - العمل على تنمية وعي القيادات الإدارية العليا في مؤسسات التعليم العالى بالحاجة إلى تبني منهج إدارة التغيير كمدخل لتطوير إدارات مؤسسات التعليم العالى، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العلمية للتعریف بمفاهیم إدارة التغيير، والتوعیة بأهميتها.

## معلومات التمويل :

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

**المراجع:****المراجع العربية:**

1. الأنصارى، 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. حكمة، مصطفى أحمد؛ الكشر، إيمان عمران. (2023). التعليم الريادي الجامعي خارطة الطريق لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية لعينة من أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة الأسمورية الإسلامية وجامعة المربك. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 42(3)، 405-430.
4. خصاونة، عاكف. (2011). إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد.
5. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنون كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
6. ربابعه، 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: (الكيفيات المهنية لقيادة التغيير لدى مديريات 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 المتعددة، 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 مؤمن. (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. اللحياني، أمانى سرحان. (2012). واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحة 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، سوريا.
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. 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 EDUCATIONINSTITUTIONS 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

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

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

## الملحق رقم (2)

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

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