

مجلة العلوم التربوية

مجلة علمية فصلية محكمة

العدد الثالث والعشرون

شوال ١٤٤١هـ

الجزء الثالث



www.imamu.edu.sa
e-mail: edu_journal@imamu.edu.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية
بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير**

**د. خالد بن عبدالكريم بن سليمان البصير
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير

د. خالد بن عبدالكريم بن سليمان البصير
قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

تاريخ قبول البحث: ٢١ / ٧ / ١٤٤٠هـ

تاريخ تقديم البحث: ٨ / ٦ / ١٤٤٠هـ

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة ذكورا وإناثا من عمداء المعاهد العليا، والكليات، والعمادات المساندة، ووكلائهم، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ، والبالغ عددهم (١٥٥) قائدا وقائدة، وقد تم توزيع أداة الدراسة على الجميع، استجاب منهم (١١٧) فردا، وتكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من أربعة أقسام: الأول: متغيرات الدراسة (العمل الحالي، الرتبة العلمية، الجنس، الخبرة العملية قبل العمل الحالي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، وعدد الدورات وورش العمل التي حضرها في التطوير الإداري)، الثاني: شمل على دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء إدارة التغيير، واشتملت على ثلاثة محاور لدراسة الواقع، القيادة الفاعلة وشملت (١٠) عبارات، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل وشمل (٩) عبارات، وبناء الثقافة التنظيمية وشمل (١٠) عبارات، الثالث: الصعوبات وشملت على (١٣) صعوبة، كان أهمها: ضعف المخصصات المالية للوحدات الجامعية، وكثرة الأعباء الإدارية على القيادات الجامعية، والرابع: مقترحات لتطوير الأداء الإداري لتلك القيادات شمل (١٤) مقترحا، كان أهمها: تقديم برامج لإعداد قادة الصف الثاني للقيادات الجامعية المستقبلية، والتدرج في الترقى في المناصب القيادية في الجامعة، ولتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام برنامج (SPSS)، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، وختمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لتلك القيادات في ضوء مدخل إدارة التغيير.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، القيادات الجامعية،

إدارة التغيير، تطوير الأداء الإداري.



١- التعريف بمشكلة الدراسة:

١/١- المقدمة:

يتميز العصر الحديث بسرعة التغير في شتى مناحي الحياة، ويعد التغيير المقرون بالتطور عنصرا مهما للتمييز بين القادة، والذي يستفاد منه في تطوير المنظمات التي يقودونها، سواء الحكومية أو الخاصة، والتي توجب التفاعل مع هذه التغييرات المتسارعة، وتهيئة البيئة المناسبة حتى يستطيعون مواجهة التحديات المتعلقة بكفاءة الأداء الإداري والقدرة على التغيير والتطوير المستمر لذلك، لتحقيق الأهداف المرجوة، والتكيف مع تلك المتغيرات، وجعل نجاحها وقدرتها على المنافسة والتفوق يتوقف على ما تملكه من إمكانيات ومقومات وقدرات، وتأتي من مقدمة تلك الإمكانيات القيادة الإدارية الحديثة القادرة على إحداث التغيير وإدارته بنجاح.

ويعد تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية، بما فيها الجامعات، يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم، لاعتبار أن التقدم وتحقيق الأهداف المرجوة في ظل التغييرات المتسارعة والمتلاحقة يحتاج الى تحسين وتجديد الأداء بشكل مستمر ومنظم، ولا أدل على ذلك من التسارع المحموم على تصنيفات مؤسسات التعليم العالي وذكرها ضمن أفضل عشرة جامعات أو مائة أو أكثر على مستوى العالم.

وتختلف طبيعة الأداء في الوحدات الإدارية داخل الجامعات، وهذا الاختلاف يرجع في المقام الأول إلى اختلاف مهام وأنشطة تلك الوحدة، ولذا تختلف طبيعة الأداء في وحدات عمادة شؤون الطلاب عن مثيلاتها في عمادة البحث العلمي في الجامعة نفسها، وهذا راجع لاختلاف مهام كل وحدة.

وتشير كثير من الدراسات الحديثة (الشمرواني، ٢٠١٤م)، و(هالة عيد، ٢٠١٧م) إلى أن تطوير الأداء الإداري مهم لتغيير وتحسين إدارة وتشغيل المنظمات، وذلك بهدف زيادة إنتاجيتها، وتحسين ظروف العمل لديها، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أن النمط القيادي التقليدي بالجامعات لم يعد قادرا على مواجهة وتذليل مشكلات العمل في ضوء التغيرات الحديثة، ومن هنا تظهر الحاجة إلى أنماط قيادية حديثة، معدة إعدادا جيدا لمواجهة الظروف المحتملة والطارئة، وهذا ما تؤكدته دراسة (حنان، ٢٠٠٦م)، ودراسة (الحربي، ١٤٣٤هـ) حيث تشير إلى أن مما يقلل كفاءة العمل الإداري بالجامعات هو ضعف القيادة الفاعلة، وغلبة الروتين، والبيروقراطية في العمل الإداري، وضعف مساندة بعض القوانين واللوائح الجامعية للمتغيرات الحديثة.

ويعد تطوير الأداء الإداري بالجامعات من أهم المفاهيم الإدارية التي لها دور واضح ومؤثر في تحسين بيئة العمل، وتطوير أساليبه وتحقيق الأهداف المأمولة.

وتأتي قيادة التغيير كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعديل وتغيير أهداف الجامعات، وإعادة ضبط المهام لعاملين وللوحدات الجامعية، وكذلك إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وأساليب الاتصال فيما بينهم، حتى تتم الاستفادة من هذا الأسلوب الإداري الحديث. (Burnes. 2009)

٢/١ - مشكلة الدراسة:

إن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات أكاديمية تسير للمستقبل لتواكب المنظمات الحديثة، لذا فإن الاتجاه السائد في

العصر الحديث هو تزويد كافة المنظمات بقيادة مميزين ، يعملون بروح إبداعية ، وليسوا مجرد مديرين ، للاستفادة منهم في بناء فرق العمل ، والتأثير المرغوب بالعاملين ، وتحفيزهم ، وتنمية مهاراتهم ، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتجديد ، لزيادة قدرة هذه المنظمات على البقاء ، والتكيف والنمو ، في ظل هذه المتغيرات المتسارعة. (منصور ، ٢٠١٧م).

ولعله من نافلة القول أن الإدارة الجامعية الجيدة هي جوهر العمل ، وذلك بما تسعى إليه من حسن استغلال للموارد المالية والبشرية المتاحة لها ، بهدف الوصول إلى غايات ونتائج مرغوبة ، ولهذا فإن الخطوة نحو تطوير الأداء الإداري الجامعي هو تحديث الإدارة الجامعية والتغلب على أي صعوبات بمعالجة أوجه القصور فيها ، والقيام بإستراتيجيات التغيير ومتطلباته. (الكردي ، ٢٠١٧م).

وتعد القيادات الجامعية من العمداء ووكلائهم بالجامعات السعودية من أهم المستويات الإدارية التي يعول عليهم تعزيز دور الجامعات في تحقيق أهدافها المتجددة ، وجودة مخرجاتها ، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية ، حيث يناط بهم دور قيادي آخر يتمثل في إدارة التنمية ، والتطوير والتغيير أيضا ، ومحاولة التغلب على الصعوبات بفعالية ، الأمر الذي يؤكد على الاهتمام بتطوير الأداء الإداري لهم ، وجعله من أهم الأولويات لدى الجامعات.

وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة (الشامان ، ١٤٢٧هـ) ، ودراسة (الثمالي ، ٢٠١١م) ، ودراسة (الحربي ، ١٤٣٤هـ) إلى أن تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات ، يعد مهما جدا للارتباط الوثيق بينه وبين

زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية وتحقيق الأهداف المرجوة، ونقل الجامعات من وضعها الحالي إلى مستقبلي أفضل، تفرضه متطلبات العصر الحديث. ولعل هذا ما دفع خطة التنمية العاشرة في الأساس الإستراتيجي إلى النص صراحة على "تطوير منظومة التعليم والتدريب بجميع عناصرها، والاهتمام بمخرجاتها، بما يلبي احتياجات المجتمع المتغيرة، وسوق العمل، ومتطلبات التنمية، ويواكب المعارف والتقنيات الحديثة، مع الاهتمام بالثقافة، ونشرها، وتطوير الخدمات العامة، وتحسين نوعيتها، وتوفيرها بما يلاءم الاحتياجات الفعلية المتزايدة للسكان، ورفع كفاءة أداء الأجهزة المسؤولة عنها" (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ).

وقد أكدت دراسة (حازم، ١٤٣١هـ) على أن تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة له أهمية بالغة في تحقيق الأهداف، ومواكبة المستجدات، والمتغيرات المتسارعة. وتشير العديد من الدراسات أمثال دراسة (العتيبي، ١٤٢٦هـ) ودراسة (المصري، ١٤٢٨هـ) ودراسة (السيبي، ١٤٣٠هـ) ودراسة (خضر، ٢٠١١م)، ودراسة (الحربي، ١٤٣٤هـ) إلى أن إدارة التغيير تقوم وتعتمد على مجموعة من المتطلبات من أهمها (القيادة الفاعلة، التخطيط الإستراتيجي والرؤية المستقبلية للتطوير، توظيف التقنية الحديثة، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، المشاركة والعمل الجماعي، تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد).

ويعد الإلمام بهذه المتطلبات من أهم الجوانب الإدارية التي يجب على القيادات الجامعية القيام بها فهما وتخطيطا وتنفيذا، وذلك من أجل تحقيق

الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى قدرتهم على مواكبة المستجدات المتسارعة، والمتغيرة، ومعايشة الانفجار المعرفي والتقني الهائل، وصولاً إلى الاعتماد الأكاديمي، وتحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لوحدات الجامعة، والذي ينعكس إيجاباً على الجامعات بشكل عام، وهذا ما تؤكد دراسة (آل زاهر، ١٤٢٣هـ)، ودراسة (الشمالي، ٢٠١١م).

وقد واكبت الجامعات السعودية عموماً، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على جهة الخصوص ما نادى به خطة التنمية العاشرة، ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك بالبدء بإجراءات تطويرية للقيادات الجامعية، كان منها القرار الإداري والذي صدر برقم (٢٠٣٩٨) بتاريخ ٢١/٢/١٤٣٨هـ - مرفق ١ - من إعادة تشكيل الوكالات في المعاهد العليا والكليات التعليمية، والاكتفاء بوكيلين فقط لكل منها.

ولخبرة الباحث العلمية والعملية، فقد قام بدراسة وثائقية لجميع القيادات الأكاديمية الحالية بالجامعة من حيث الدرجة العلمية، وتاريخ التعيين أو الترقية عليها، وخبراتهم الإدارية السابقة قبل المنصب الحالي، لذا يرى أن دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - وفق أسس علمية، وفي ضوء مدخل إدارة التغيير ومتطلباتها، وتقديم تصور مقترح لتطويرهم - أمراً جديراً بالدراسة والبحث، ليكونوا قادرين على إدارة العملية الأكاديمية والإدارية بفعالية، ويمكن تحديد أسئلة الدراسة بالآتي:

٣/١ - أسئلة الدراسة:

ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم؟

٢. ما صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٣. ما مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، الرتبة العلمية، الجنس، الخبرة العملية قبل العمل الحالي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، وعدد الدورات وورش العمل التي حضرها في التطوير الإداري)؟

٥. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل التغيير؟

٤/١ - أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة التغيير، من خلال الأهداف التالية:
- دراسة وتحليل لواقع الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة التغيير.
 - التعرف على درجة حدة أهم صعوبات تطوير الأداء الإداري لدة القيادات الجامعية بالجامعة.
 - تقديم أهم المقترحات للتغلب على تلك الصعوبات.
 - بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة التغيير.

٥/١ - أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التطوير الإداري لنجاح مؤسسات التعليم عموماً، ومؤسسات التعليم العالي على جهة الخصوص،، ونوعية مجتمع الدراسة التي طبقت عليه، وهم قيادات جامعية.
- تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل الإدارة الحديثة، وهو مدخل إدارة التغيير.
- ندرة الدراسات والبحوث - على حد علم الباحث - التي تناولت التطوير الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل حديث.

الأهمية التطبيقية :

- قد تسهم هذه الدراسة بنتائجها في تقديم بعض المعايير للمسؤولين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - وكذلك الجامعات السعودية الأخرى - لاختيار القيادات الجامعية.
- حاجة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية عموماً، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية على جهة الخصوص إلى التغيير المستمر، الذي يمكنها من التغلب على التحديات المتسارعة التي تواجهها، وفي ضوء التوجه الجديد لإعطاء مؤسسات التعليم العالي شيئاً من الاستقلالية.
- الإفادة من برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ فيما يخدم التعليم العالي في أهدافه الإستراتيجية من حيث السعي لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس مميزين، وتحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار.

٦/١ - حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي :

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على إدارة التغيير في متطلباتها وهي : (القيادة الفاعلة ، التخطيط الإستراتيجي والرؤية المستقبلية للتطوير ، توظيف التقنية الحديثة ، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة ، المشاركة والعمل الجماعي ، تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد).
- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على جميع العمداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ووكلائهم ، و(١٥) خبيراً من أساتذة الإدارة

والتخطيط التربوي، والتربية، والإدارة العامة، بالجامعات ممن سبق لهم التكليف بعمل قيادي في إحدى الجامعات

- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٩ / ١٤٤٠ هـ.

٧/١- مصطلحات الدراسة:

القيادات الجامعية: يعرفهم الباحث إجرائيا بأنهم: كل عميد أو وكيل عميد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية سواء في معهد عال، أو كلية أو عمادة مساندة، أو وحدة جامعية.

الأداء الإداري: "الوظيفة أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون". (نشوان، ١٩٩١م).

ويقصد به الباحث إجرائيا: السلوك والمهام والأدوار التي تمارسها القيادات الجامعية في إدارتهم لعملية إدارة التغيير بالجامعة، بهدف الانتقال بوحدهم من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.

إدارة التغيير: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التقنية المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية". (حمادات، ٢٠٠٧م).

ويقصد بها الباحث إجرائيا: الجهد المخطط له داخل كل وحدة جامعية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المأمولة، بحيث تستطيع تلك الوحدات التكيف مع ما يواجهها من تحديات، وصعوبات، وصولاً إلى

تحقيق أهداف التغيير المرجوة، ومواكبة المتغيرات والمستجدات المتلاحقة من أجل التطوير.

القيادة الفاعلة في إدارة التغيير: يقصد بها الباحث إجرائياً: تلك القيادة التي تمتلك القدرة على تحويل رؤيتها في العمل إلى واقع معاش، وذلك عن طريق إشراك جميع العاملين في مراحل التغيير، وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، ومنحهم المزيد من الحرية والثقة، في ظل هياكل تنظيمية مرنة، تساعد على إحداث التغيير الناجح.

* * *

٢- الإطار النظري والدراسات السابقة:

١-١- الإطار النظري:

أولاً: إدارة التغيير:

بعد الاهتمام بتطوير الأداء الإداري أمراً جوهرياً لزيادة فاعلية المنظمات عامة والتربوية على وجه الخصوص، وذلك يدعو إلى ضرورة تبني أحد المداخل الحديثة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري، ومن هذه المداخل مدخل إدارة التغيير الذي تتأكد الحاجة له لكونه أصبح من أبرز متطلبات القيادة الحديثة، وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير.

وتعد إدارة التغيير إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة، وكثير الاهتمام بها نتيجة ارتباط نجاح المنظمات بقدرتها على التكيف مع المستجدات والتحديات، وإدارتها والاستفادة منها.

١- مفهوم إدارة التغيير:

يعد مفهوم إدارة التغيير موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف. فهناك التغيير المخطط، والتغيير الطارئ، والتغيير الجذري، والتغيير التدريجي. (العتيبي، ١٤٢٦هـ).

فقد عرفها (الصرن، ٢٠٠٢م) بأنها "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي،

وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".

ويرى أنها تستخدم أحد الأسلوبين التاليين:

١- الأسلوب التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات، أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته ويتخذ شكل ردة فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير، ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير، ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

٢- الأسلوب الحديث "أسلوب التوقع": ويتمثل هذا الأسلوب في توقع الأفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى اتخاذ إجراءات وقائية، لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه، أو اتخاذ إجراءات من جانبها للاستفادة حين يحدث.

وُعرِّفَ أيضا: "أنها نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود، والمحددات القائمة، وإزالتها، والتأثير عليها، من أجل تحقيق عدة مصالح مهمة، تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات". (الخصيري، ٢٠٠٣م).

ويرى (حمادات، ٢٠٠٧م) أن إدارة التغيير تعني: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وتغيير التقنية المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية".

ويرى الباحث أن إدارة التغيير هي: جهد منظم ومخطط له يحدث داخل المنظمة بسبب قوى خارجية، ويقوم على إجراء تعديل، وتحديث لجميع مكونات المنظمة من القوى البشرية، والمالية، وأنظمة وقوانين العمل، والهياكل التنظيمية، والمهام والصلاحيات، والتقنية، والثقافة التنظيمية.

٢- أهمية إدارة التغيير:

إن التغيير صفة دائمة جعلها الله في حياة كل شيء، من أفراد ومنظمات، وغيرها، فلا شيء ثابت في هذه الحياة، وتعد إدارة التغيير مهمة للغاية لكونها ظاهرة إنسانية، تتفرع إلى سياسية، وتربوية، واقتصادية، واجتماعية، مركبة، تتعدى أهميتها ما يحقق في الحاضر، وتمتد إلى المستقبل. (الجوارنة، ٢٠٠٨ م).

وتتمثل أهمية إدارة التغيير في خمسة جوانب أساسية ذكرها (الخصيري، ٢٠٠٣ م) هي: الحفاظ على الحيوية الفاعلة، تنمية القدرة على الابتكار، إزكاء الرغبة في التطوير، التوافق مع المتغيرات، الوصول إلى درجة أعلى من القوة.

ويذكر (الطراونة، ٢٠٠٣ م) أن إدارة التغيير لها أهمية كبيرة لوجود بعض العوامل التي تدعو إليها منها:

١. التقدم العلمي والتقني، والنمو الثقافي التعليمي السريع.
٢. التقدم في وسائل الاتصال المختلفة.
٣. استغلال الثروات الطبيعية والموارد المادية والبشرية.
٤. ظهور القادة والمفكرين والمصلحين.

٣- أهداف إدارة التغيير:

هناك عدد من الأهداف لإدارة التغيير في المؤسسات التربوية، فقد ذكر كل من (فليه والسيد، ٢٠٠٥م) أنها تهدف إلى:

١. إحداث التغيير الإيجابي القائم على القيم العلمية والتربوية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية.
٢. دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنياً.
٣. مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات الإدارية بشكل جدي.
٤. تلبية حاجات المجتمع، واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.

ويرى الباحث أن أهداف إدارة التغيير بالمؤسسات الجامعية يكون تكاملياً في جوانبها المختلفة، فيكون في تطوير الهياكل التنظيمية، وجعلها قادرة على التكيف للتغيير، وزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات، وتطوير أداء القيادات، وجميع العاملين، لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين وتجويد العمليات في الجامعة، للوصول إلى مخرجات متميزة.

٤- خصائص إدارة التغيير:

- ذكر (الخضيري، ٢٠٠٣م) أن إدارة التغيير تتميز بخصائص مهمة، وهي:
١. التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى العاملة، وإشباع حاجاتها، لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري، بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل، لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

٢. المشاركة: يكون ذلك عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

٣. الواقعية: يجب أن تكون إدارة التغيير في حدود مقدراتها وطاقاتها المتوافرة، ومواردها المتاحة.

٤. القدرة والفاعلية: يتوقف نجاح إدارة التغيير على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات، من أجل توجيه القوى العاملة داخل المنظمة، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

٥. الأهداف: إن إدارة التغيير داخل المنظمة هو عمل مقصود يهدف إلى:

- اقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة، ودخوله داخل المناخ العام للمنظمة، بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.

- قبول عملية التغيير تبدو صعبة على بعض العناصر داخل المنظمة، مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

٦. المرجعية النظامية: لا بد أن تستند إدارة التغيير على مرجعية نظامية، من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات الأخرى الراضة للتغيير، وتبني المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع.

٧. الإصلاح: الحفاظ على بنية المنظمة، وحمايتها من كل ما يضر بها، والسعي لإصلاح كل ما يطرأ عليها من خلل.

٨. المسؤولية: وهي مستوى الإدراك العميق لما سيأتي عن عملية التغيير من تبعات.

٩. الإبداع: تقوم إدارة التغيير بدور ريادي في غرس قيم الابتكار، والجودة، داخل المنظمة.

١٠. امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث: تتكيف إدارة التغيير بسرعة مع الواقع الجديد، وتسيطر على الحدث، وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها.

وهناك مجموعة من الخصائص ينبغي أن تتوافر لدى القوى البشرية القائمة على إدارة التغيير في المؤسسات الجامعية من أهمها:

- توافر إرادة جادة لأحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعي لمعطيات الحاضر، واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر المؤسسة التعليمية وكافة فعاليتها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع إستراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء، وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.
- رفع قدرات المؤسسة الجامعية لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية. (عماد الدين، ٢٠٠٤م).

٥ - متطلبات إدارة التغيير بالمؤسسات الجامعية :

تتطلب إدارة التغيير في المؤسسات التربوية بشكل عام، والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص أدواراً إدارية، يجب على القائد ممارستها والقيام بها، حتى يتمكن من إدارة التغيير على الوجه المطلوب، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، ونقل المنظمة إلى وضع مستقبلي أفضل تفرضه متطلبات العصر الحديثة، والمستجدات والمتغيرات المتسارعة.

ويرى الباحث أن القيادة الفاعلة تمثل العنصر الرئيس لإدارة التغيير بالجامعات، وذلك من خلال امتلاكها للرؤية، ثم قدرتها على تحويل هذه الرؤية إلى واقع معاش، وذلك عن طريق إشراك جميع العاملين في مراحل التغيير، وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، ومنحهم المزيد من الحرية والثقة، في ظل هياكل تنظيمية مرنة، تساعد على إحداث التغيير الناجح.

وقد أوضح الباحث في مشكلة الدراسة أن العديد من الدراسات أمثال دراسة (العتيبي، ١٤٢٦هـ)، ودراسة (المصري، ١٤٢٨هـ)، ودراسة (السيبي، ١٤٣٠هـ)، ودراسة (خضر، ٢٠١١م)، ودراسة (الحربي، ١٤٣٤هـ) تشيد إلى أن إدارة التغيير تقوم وتعتمد على مجموعة من المتطلبات من أهمها: (القيادة الفاعلة، التخطيط الإستراتيجي والرؤية المستقبلية للتطوير، توظيف التقنية الحديثة، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، المشاركة والعمل الجماعي، تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد).

ويقسم (فيولن، ١٩٩٨م) متطلبات إدارة التغيير في المؤسسات الجامعية

إلى أربعة جوانب رئيسة هي :

١- الجانب التنظيمي: ويشمل الببكله، والتنظيم، والجداول الدراسية، والأدوار الوظيفية، واستخدام التقنية، والتي تتضمن تأثيرا غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية والإدارية.

٢- الجانب الثقافي والانفعالي: ويتضمن القيم، والدوافع، والمعايير، والسلوكيات، والتصرفات، والإشارات، وأساليب التعامل، والمعاملة.

٣- الغايات والأهداف: وتشمل القيادة الفاعلة، والتخطيط الإستراتيجي، والرؤية المستقبلية للتطوير، وبناء اتفاق جماعي مشترك بخصوص الأهداف الفردية والجماعية.

٤- العاملون: ويشمل تقويم سلوكهم بعبادية، ومراعاة حاجاتهم، وتحفيزهم، وتشجيعهم على الإبداع.

ثانيا: تطوير الأداء الإداري في الجامعات:

يتطلب التطوير الإداري في المنظمات عموما، وفي مؤسسات التعليم العالي على جهة الخصوص النظرة الشمولية للعناصر مهمة وهي:

أ- طبيعة الأداء الإداري وتطوره:

ينصب تطوير الأداء الإداري على التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي، وما يتصل بها من مهام وأنشطة وتدريب وتقييم، وذلك لإكساب العاملين مهات وخبرات جديدة، والمحاولة قدر المستطاع في تدوير العاملين داخل المنظمة، وتقييمهم بشكل مستمر، ومحاولة إيجاد الصرف الثاني من القيادات. (الإمارة، ٢٠١٠م)

ب- أهداف تطوير الأداء الإداري:

إن الهدف الرئيس من تطوير الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي هو تهيئة الظروف المناسبة داخل تلك المؤسسات لأجل دفع النمو والتطور، وإيجاد البيئة الملائمة لتقبل التغييرات التقنية والإدارية والقانونية، وقد حدد (الداري، ٢٠٠٩م) أهداف التطوير الإداري في أمور أهمها:

- إيجاد عملية مستدامة واتجاه كبير للتجديد والتطوير والتغيير لدى العاملين، بالشكل الذي يتيح إيجاد الفرص للتغيير المقصود داخل المنظمة.
- إيجاد المناخ المناسب داخل المنظمة لمعالجة الصعوبات، ووضع الحلول المناسبة لها.
- تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين لتحسين ورفع مستويات الأداء.
- شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وإيجاد الرغبة في التغيير، والثقة بأنظمة وسياسات العمل.

ج- عناصر تطوير الأداء الإداري

- تتطلب عملية التطوير الإداري في المنظمات إلى مجموعة من العناصر ذكرها (الخطيب، ٢٠٠١م)، وهي مختصر:
- شمولية التطوير: يجب أن يكون التطوير والتجديد والتغيير شاملا لكل جوانب التنظيم الإداري من أنظمة ولوائح وهيكله وموارد بشرية.
 - استمرارية التطوير.
 - ديمقراطية التطوير.
 - المنهجية العلمية للتطوير، مع توافر الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة للتطوير.

د- دوافع تطوير الأداء الإداري :

يدفع مؤسسات التعليم العالي لعملية تطوير الأداء الإداري ، وإحداث نقلات نوعية في برامجها ، وجود بعض الصعوبات التي لا يمكن حلها بما لديها من معطيات حالية ، بسبب عدم قدرتها على مواكبة التغييرات المحيطة بها ، والتي تتطلب - لزاما - إحداث تغييرات سواء صغيرة أو كبيرة في برامجها وغيرها.

ويمكن حصر هذه الدوافع بالآتي :

- ضعف الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
- التطور التقني.
- العولمة.
- قِدم الأنظمة واللوائح والتعليمات. (الريقيب ، ٢٠٠٨م).

ثالثا : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية :

بعد افتتاح كلية الشريعة بالرياض عام ١٣٧٣هـ النواة الأولى لإنشاء جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، وما تبع ذلك من افتتاح كلية اللغة العربية بالرياض في عام ١٣٧٤هـ ، وكانت تسمى "الرئاسة العامة للكليات والمعاهد العلمية" ثم استمرت على هذه التسمية حتى صدر المرسوم الملكي الكريم في ٢٣/٨/١٣٩٤هـ ذي الرقم م/٥٠ المبني على قرار مجلس الوزراء رقم ١١٠٠ وتاريخ ١٧/٨/١٣٩٤هـ بالموافقة على نظام جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، واعتبارها مؤسسة تعليمية وثقافية عالية ، وقد شملت المعاهد العليا ، والكليات ، والمعاهد العلمية ، ومنذ إنشاء الجامعة وهي في توسع مستمر ، إذ يوجد بها الآن أكثر من تسع عشرة كلية ومعهدا عاليا ،

وبناء على هذا التوسع والتطور الذي وصلت إليه الجامعة، فقد اعتمد في الخطة الخمسية الثانية إنشاء المدينة الجامعية للجامعة، وحدد موقع المشروع في شمال مدينة الرياض، وتفضل خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز - رحمه الله - بوضع حجر الأساس لهذا المشروع في ٩/٣/١٤٠٢هـ. ومنذ ذلك التاريخ بدأت الجامعة في تنفيذه، وقد تم المشروع على مراحل، ومازالت الجامعة تتوسع كما وكيفا حتى هذه اللحظة، كمشاريع مدينة الملك عبدالله للطالبات، ومباني العمادات المساندة، وكان آخرها أن صدرت الموافقة من معالي وزير التعليم برقم (٣٩٥٥٤٤٣٤) وتاريخ ١٦/٦/١٤٣٩هـ بنقل الإشراف على كلية العلوم والدراسات الإنسانية، وكلية المجتمع بحريملاء من جامعة شقراء إلى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويوجد في الجامعة ثماني وكالات هي:

- ١- وكالة الجامعة للشؤون التعليمية.
- ٢- وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.
- ٣- وكالة الجامعة للموارد البشرية.
- ٤- وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة.
- ٥- وكالة الجامعة لخدمة المجتمع وتقنية المعلومات.
- ٦- وكالة الجامعة لشؤون الطالبات.
- ٧- وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية.
- ٨- وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتواصل الدولي.

ويتبع الجامعة كليات ومعاهد عليا هي:

- ١- المعهد العالي للقضاء: ويتبعه سبعة أقسام علمية.

- ٢- المعهد العالي للدعوة والاحتساب : ويتبعه ثلاثة أقسام.
- ٣- كلية الشريعة : ويتبعها أربعة أقسام.
- ٤- كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالأحساء : ويتبعها ثمانية أقسام.
- ٥- كلية أصول الدين : ويتبعها ثلاثة أقسام.
- ٦- كلية اللغة العربية : ويتبعها ثلاثة أقسام.
- ٧- كلية التربية : ويتبعها أربعة أقسام.
- ٨- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية : ويتبعها ستة أقسام.
- ٩- كلية اللغات والترجمة : ويتبعها قسم واحد.
- ١٠- كلية الإعلام والاتصال : ويتبعها ستة أقسام.
- ١١- كلية العلوم الاجتماعية : ويتبعها أربعة أقسام.
- ١٢- كلية الطب : ويتبعها تسعة أقسام.
- ١٣- كلية الهندسة : ويتبعها أربعة أقسام.
- ١٤- كلية العلوم : ويتبعها أربعة أقسام.
- ١٥- كلية علوم الحاسب والمعلومات : ويتبعها أربعة أقسام.
- ١٦- معهد تعليم اللغة العربية : ويتبعها ثلاثة أقسام.
- ١٧- كلية العلوم والدراسات الإنسانية بحريملاء : ويتبعها أربعة أقسام.
- ١٨- كلية المجتمع بحريملاء : ويتبعها أربعة أقسام.
- ١٩- وهناك معاهد خارجية تمنح درجة البكالوريوس ، كمعهد العلوم الإسلامية والعربية بجاكرتا ، يمنح درجة البكالوريوس في الشريعة ، ويتبعه ثلاثة أقسام.

كما أن في الجامعة معاهد بحثية وهي :

- ١- معهد الملك عبدالله للترجمة والتعريب.
- ٢- معهد دراسات الإعجاز العلمي في القرآن والسنة.
- ٣- معهد تاريخ العلوم العربية والإسلامية.

ويقدر عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (٤١٨٠) عضو هيئة تدريس ذكورا وإناثا، ويزيد عدد طلاب الجامعة عن (١٠٥.٠٠٠) طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس والدبلوم، غير طلاب التعليم عن بعد، ويوجد في الجامعة أكثر من (٣٢) برنامجا للدراسات العليا، ينتظم فيه أكثر من (١٦.٠٠٠) طالب وطالبة في برامج الدراسات العليا.

وتبلغ مساحة الجامعة (٣.٨٧٠.٠٠٠) مترا مربعا، بلغت ميزانية الجامعة للسنة المالية الأخيرة ٢٠١٩م (٤.٠٠٠.٠٠٠.٠٠٠) ريال.

وقد خطت الجامعة خطوات كبيرة في التطوير الإداري، فتم إنشاء وكالة للجامعة للموارد البشرية، وإعادة تشكيل وكلاء الكليات والمعاهد العليا وفق رؤية ٢٠٣٠، وفق منظومة إدارية توحد العمل والإجراءات في الجامعة. (المرفقات ١).

ويتم ترشيح القيادات الأكاديمية في الجامعة بناء على ما نصت عليه المادة (السادسة والثلاثون) والمادة (الثامنة والثلاثون) والمادة (التاسعة والثلاثون) من أحكام عامة من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه: يعين عميد الكلية أو المعهد وعمداء العمادات المساندة من أعضاء هيئة التدريس المميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من وزير التعليم بناء على ترشيح

مدير الجامعة، ويتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية في كليته أو المعهد. (مجلس التعليم العالي، ١٤٣٦هـ)

٢-٢ - الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة وفق المتغيرات التي يشملها عنوان البحث الحالي الذي يتناول تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية، وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلباتها، وتم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة إلى عربية وأجنبية، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، ومن الدراسات العربية إلى الأجنبية وهي كالآتي:

هدفت دراسة السحيمي (١٤٢٠هـ) والتي بعنوان: "السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، للتعرف على السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبينت الدراسة أهمية التنمية المهنية للعمداء، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن عمداء الكليات يمارسون بشكل كبير جدا السلوك الديموقراطي، ويمارسون سلوكي الديكتاتوري والفوضوي بشكل قليل، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس لواقع السلوك القيادي للعمداء باختلاف الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

وأكدت نتائج دراسة سعادة (٢٠٠٣م) والتي بعنوان: "تطوير الدور الإداري والقيادي لعميد الكلية في جامعة النجاح الوطنية بفلسطين"، على ضرورة التنمية المهنية لعمداء الكليات وأهمية تحديد أدوارهم، وكانت الدراسة وكان من نتائجها: أن مهام عميد الكلية ومسؤولياته في الجامعة مهما بلغ عددها وتشعبت أنماطها فإنها تندرج تحت دورين كبيرين ومهمين هما:

الدور الإداري والقيادي، الذي ينبغي أن يقوم به عميد الكلية بنجاح،
والدور الأكاديمي والعلمي.

وتوصلت دراسة ريم رمضان (٢٠٠٥م) والتي بعنوان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، إلى نتائج أهمها أن المؤسسات تختلف من حيث تبنيتها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير، وتبين وجود مقاومة للتغيير، كما لم يختلف ظهور مقاومة التغيير بين المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص، وتبين وجود علاقة إيجابية بين بعض المقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، وبالتالي قد يعود أحد أسباب فشل عملية التغيير إلى فشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير، ومن ذلك تبين وجود أهمية لقيادة التغيير، حيث ظهر وجود علاقة بين نمطي القيادة المتعاون، وبين نمط التغيير الجذري، كما تبين وجود علاقة بين نمطي القيادة الموجه، وبين نمط التغيير التدريجي.

وقد جاءت دراسة هوازن نوح (٢٠٠٦م) والتي بعنوان: "صعوبات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى" متوافقة لما جاءت به سابقتها من الدراسات حول أهمية النماذج العلمية لإدارة التغيير، وتطبيق الأسس لعملية التغيير، وذلك للتقليل من شدة مقاومة التغيير، والوصول للأهداف المرجوة من عملية التغيير، وخلصت إلى نتائج أهمها: أنه يمكن إظهار صعوبات التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية على شكل فقدان الثقة بمن سيقومون بإدارة التغيير، والحذر من التعامل مع الأمور المجهولة النتائج، والخوف من الأعباء التي قد تأتي من التغيير، وأن أبرز صعوبات إدارة التغيير هي: خوف الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع

متطلبات إدارة التغيير، وسوء علاقة الموظفين مع القائمين بعملية إدارة التغيير، والإحباط واليأس لدى الموظفين من تجارب فشل سابقة للتغيير، وخوف الموظفين من فقدان العلاقات الشخصية عند التغيير، وندرة الحوافز لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير، والغموض والازدواجية بين مهام الإدارات، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة القسم للقيام بالتغيير، وقد نبه الباحث إلى أهم الطرق للتغلب على تلك الصعوبات وهي: ضرورة وضع نظام للحوافز، وتبني سياسة الشفافية والوضوح في الأقسام، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على القيم الإسلامية، ويشجع الإبداع والابتكار، ودعم الإدارات العليا لقرارات التغيير، وتدريب القيادات على عمليات التغيير وكيفية التغلب عليه، ومشاركة المتأثرين بالتغيير في التخطيط له وتنفيذه، وتوفير قنوات اتصال فاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة.

وقد هدفت دراسة الوزرة (١٤٢٧هـ) والتي بعنوان: "كفايات عمداء الكليات بالجامعات السعودية" إلى تحديد الكفايات اللازمة لعمداء الكليات بالجامعات السعودية، ووضع برنامج تدريبي لهم على ضوء تلك الكفايات، وتناولت الأداء بشكل عام وبينت نتائجها والتي كتن منها: ووجود قصور في أداء بعض عمداء الكليات، كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأداء الإداري للعمداء وتأهيلهم معرفيا ومهاريا بشكل مستمر، حسب احتياجاتهم المهنية.

وقد اتفقت دراسة ماجدة الجارودي (٢٠٠٧م) والتي بعنوان: "إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية" مع نتائج الدراسات السابقة حول درجة اتجاه أفراد الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية،

والتي كانت بدرجة كبيرة جدا، مما يعني تأييد كافة القيادات على أهمية التدريب لمهارات القيادة التحويلية، وأنها ستساهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم، وهذا يؤكد تأييدهم استخدام كافة متطلبات القيادة التحويلية في إدارتهم للعاملين معهم، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإناث في اتجاههم نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية في الجامعات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد الذين أخذوا دورات تدريبية بعد الوظيفة، في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة بالنسبة لمدى احتياج القيادات الأكاديمية للتدريب على مهارات القيادة التحويلية، وأكدت على أهمية الدورات التدريبية المتخصصة للقيادات الجامعية.

وقد قدمت دراسة آلاء الأصبحي (٢٠٠٧م) التي عنوانها: "نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة"، وتكون أفراد الدراسة من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة، والبالغ عددهم ١٤٥ فردا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة كان متوسطا في مجالات أداة الدراسة، وأظهرت الدراسة أن إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كان مرتفعا في الجامعات اليمنية العامة.

وقد أكدت دراسة هدى صالح (٢٠٠٨م) التي جاءت بعنوان "القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية" على أهمية تدريب القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات على ممارسة إدارة التغيير، وكان من نتائجها: أن القيادات التي شملتها الدراسة تجمع على أنها مهددة في

المدى المتوسط والطويل بعدم البقاء، وذلك بالنظر إلى تسارع التطورات التقنية المتوقعة، وفي ظل ما يتسم به الواقع التقني في اليمن، مما يجعل من تبني برامج التغيير ضرورة لبقاء المنظمة، وبينت الدراسة أن النمط القيادي التوجيهي السائد هو نمط غير فاعل، بالرغم من التوجه الإيجابي نحو التفكير الإستراتيجي، وأوصت الدراسة بتبني إستراتيجية لتنمية القيادات الإدارية والأكاديمية، تمكن من إيجاد قيادة إدارية ناجحة، وتبني برامج تدريبية لتعلم التفكير الإستراتيجي يساعد في بناء مفهوم التغيير وتقبله.

وقد هدفت دراسة العتيبي (١٤٣٠هـ) والتي بعنوان: "قيادة التغيير في الجامعات السعودية" إلى بناء أنموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية، وحددت خصائص وطبيعة قيادة التغيير في المنظمات التربوية إجمالاً، وفي الجامعات على وجه الخصوص، وخلصت إلى أهم الإستراتيجيات المتبعة في قيادة التغيير.

وقد كشفت دراسة الحجيلي (٢٠١٠م) والتي بعنوان: "آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية" عن أهمية تطوير القيادات الأكاديمية لينعكس ذلك على جودة وإتقان الأداء الإداري لهم، وبينت أن كثيراً من القيادات الأكاديمية يدركون كثيراً من المهام والأدوار المناطة بهم، ولكن ينقصهم كيفية التطبيق، إما لعدم وجود الخبرة، أو لقلة التدريب.

وهدف دراسة الحربي (١٤٣٤هـ) والتي بعنوان: "تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير"، إلى دراسة وتحليل لأهم النماذج العالمية في مجال تطوير الأداء الإداري بالجامعات

في ضوء مدخل إدارة التغيير، وإمكانية الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وبناء معيار يمكن من خلاله معرفة مستوى الأداء الإداري للعمداء في ضوء هذا المدخل، وذلك بعد التعرف على واقع الأداء الإداري للعمداء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن دراسة واقع الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير جاءت بدرجة ضعيفة في متطلبات إدارة التغيير فيها جميعاً.

وقد هدفت دراسة الشريف (٢٠١٤م) والتي بعنوان: "تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة التغيير" إلى التعرف على واقع الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على المشكلات التي تعيق تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على تجارب وخبرات بعض الدول في التطوير الإداري.

وجاءت دراسة هالة عيد (٢٠١٧م) والتي بعنوان: "تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي" لتوضع العلاقة بين الحوكمة وتطوير الأداء الإداري، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للجامعات السعودية في ضوء بعض الخبرات العالمية.

وقد هدفت دراسة مها الزامل (٢٠١٨م) والتي بعنوان: "واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠" وكشفت النتائج أن مجال المشاركة جاء بالمرتبة الأولى، بدرجة

موافقة كبيرة جدا، ثم مجال الشفافية، بدرجة موافقة كبيرة، فمجال الفعالية والكفاءة، وبعدها مجال رشادة صنع القرار، وكلها بدرجة موافقة كبيرة، وأخيرا مجال التنافسية بدرجة موافقة متوسطة، وختمت الدراسة دراستها بتوصيات، منها بناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بالجامعة.

ويشير الباحث في هذا المحور أيضا إلى الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى محاور هذه الدراسة، حيث تطرق بعضها إلى ترسيخ ثقافة التغيير لدى العاملين، وهذا ما جاءت به دراسة (Michael & Austin، 1997) حيث بينت دور الثقافة المؤسسية في عملية التغيير، وتشير إلى أن الافتراضات الثقافية والمعتقدات والتي يمكن أن تكون مفيدة في شرح النتائج المحتملة لجهود التغيير المخطط لها، كما أكدت على أن سبب فشل الجهود داخل المنظمات لإحداث التغيير هو عدم معرفة أفراد المنظمة بالحاجة إلى التغيير، والغاية من هذا التغيير، كما بينت الدراسة دور المقاومة في فشل هذه الجهود، والتي تعد من أكبر العقبات للقيادات أثناء عملية التغيير، كما أن شرح النتائج وتفسيرها وإعطاء النتائج المحتملة من العوامل التي تساعد في إنجاح عملية التغيير، ولتحقيق ذلك لابد من المعرفة العلمية التي تؤسس لعملية التغيير لدى العاملين، وذلك بنشر الوعي بأهمية التغيير، وجعل هذا التغيير ثقافة عامة، كما وكشفت أن هناك قصورا في الوعي بأهمية التغيير، وقلة الثقافة لدى القياديين فيها.

وأما دراسة (Walters، 2001) فقد اهتمت بتحديد دور عمداء الكليات ووكلائها في تسهيل التعليم والتخطيط المؤسسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمداء يرون أن خبراتهم في مناصبهم السابقة مناسبة لهم، وأن هذه الخبرة قد أعدتهم لمناصبهم الحالية ليقوموا بمهام تسهيل التعليم والتخطيط المؤسسي، وبينت الدراسة أن من أهم الصعوبات التي تواجه عمداء الكليات هما التمويل والتقنية.

وقد هدفت دراسة (Turnbull & Edwards, 2005) إلى التعرف على أثر التطوير المؤسسي على جامعة نيو البريطانية، وأظهرت وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا فيها.

وأوضحت دراسة (alomari، 2005) أن هناك حاجة ماسة إلى التنمية المهنية والتنظيمية في مجال الاتصالات، وصنع القرار، والقدرة على حل المشكلات، وتحسين نوعية القرارات التي تتخذ في الكليات، وركزت الدراسة على أهمية الدورات في مجال القيادة الحديثة، وعلى طريقة اختيار أو تعيين القيادات الأكاديمية.

التعليق على دراسات السابقة :

تبين للباحث من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، أن معظم الدراسات السابقة ركزت على أهمية التغيير، ومردوده الإيجابي على الفرد والمنظمة، وأظهرت تلك الدراسات أن هناك نوع من المقاومة، قد يحدث نتيجة لذلك التغيير سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، كما أكد بعضها إلى أهمية التنمية المهنية وتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، الأمر الذي توافق مع الدراسة الحالية بالشكل والإطار العام، إلا أن هذه الدراسة ركزت

على تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير ومتطلباتها (القيادة الفاعلة، التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للتطوير، توظيف التقنية الحديثة، بناء الثقافة التنظيمية المشتركة، المشاركة والعمل الجماعي، تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد).

* * *

٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

١/٣- منهج الدراسة:

هدفت الدراسة لتحديد واقع تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة التغيير، ولدراسة واقع الأداء الإداري فقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والذي يهتم بدراسة الواقع، وتحديد العوامل المؤثرة فيه، من حيث: طبيعتها، والعلاقات القائمة بينها، ولا يقتصر هذا المنهج على مجرد الوصف، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل، بغية التوصل إلى حقائق دقيقة عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها، وكذا التوصل إلى استنتاجات ذات دلالة ومغزى عن الظاهرة موضوع الدراسة. (العساف، ٢٠١٢م).

٢/٣- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العمداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ووكلائهم، (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٤٠هـ)، للإجابة على الاستبانة، وقد استجابوا على الاستبانة وفق التفصيل الآتي:

جدول (١) يبين عدد أفراد الدراسة بالتفصيل، وعدد المجيبين منهم

الجنس	الدرجة العلمية	العدد الفعلي	المنصب الحالي	العدد الفعلي بالتفصيل	عدد المجيبين
ذكر	أستاذ	٩	عميد	٥	٣
			وكيل عميد	٤	٣
	أستاذ مشارك	٢٩	عميد	١٥	٩
			وكيل عميد	١٤	١١
			عميد	١٧	١٢
أستاذ مساعد	٧٩	وكيل عميد	٦٢	٤٩	
		عميدة	٠	٠	
أنثى	أستاذ	٢	وكيلة عميدة	٢	٢
			عميدة	١	١
أستاذ مشارك	٥	٥	١	١	١

الجنس	الدرجة العلمية	العدد الفعلي	المنصب الحالي	العدد الفعلي بالتفصيل	عدد المجيبين
	أستاذ مساعد	٣١	وكيلة عميدة	٤	١
			عميدة	٣	٢
			وكيلة عميدة	٢٨	٢٤
المجموع الكلي			١٥٥		١١٧

٣/٣ - أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة على النحو الآتي:

مراجعة الدراسات السابقة، والمراجع العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم بناء الاستبانة بصورتها الأولية لدراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وعرضها على عدد من المحكمين، وتعديل الاستبانة بناء على اقتراحات المحكمين، ثم توزيعها على أفراد الدراسة، وقد حوت الأداة على أربعة أجزاء هي:

الأول: اشتمل على البيانات الأساسية لأفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، الرتبة العلمية، الجنس، الخبرة العملية قبل العمل الحالي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، وعدد الدورات وورش العمل التي حضرها في التطوير الإداري)، الثاني: شمل على دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء إدارة التغيير، واشتملت على ثلاثة محاور لدراسة الواقع: القيادة الفاعلة وشملت (١٠) عبارات، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل وشملت (٩) عبارات، وبناء الثقافة التنظيمية وشملت (١٠) عبارات، الثالث: الصعوبات وشملت على (١٣) صعوبة، والرابع: مقترحات لتطوير الأداء الإداري لتلك القيادات شمل (١٤) مقترحا، وقد

سئل المبحوثون عن درجة الموافقة، وفق مقياس ليكرت الخماسي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وختمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لتلك القيادات في ضوء مدخل إدارة التغيير.

٤/٣ - أسلوب تحليل البيانات:

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات التي جمعت، وقد استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية مثل: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار تاء (T)، واختبار تحليل التباين، واختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، وتم تحديد طول الخلايا الخماسية حسب المقياس التالي:

٥ (أكبر قيمة للمقياس) - ١ (أصغر قيمة للمقياس) = $4/5 = 0.8$

وكل ٠.٨ يمثل درجة الموافقة حسب الجدول.

جدول (٢) مقياس طول الخلايا الخماسية

المتوسط	درجة التطبيق / درجة حدة المعوق / درجة الموافقة
٥ - ٤.٢١	كبيرة جداً
٤.٢٠ - ٣.٤١	كبيرة
٣.٤٠ - ٢.٦١	متوسطة
٢.٦٠ - ١.٨١	قليلة
١.٨٠ - ١	قليلة جداً

٥/٣ - قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

أ - صدق أداة الدراسة:

- قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، وقد بلغ عدد المحكمين ١٧ محكما، وفي ضوء آرائهم تم تعديل بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة عبارات أخرى، كما وتم عرض التصور المقترح على ١٥ خبيرا من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي، والتربية، والإدارة العامة بالجامعات السعودية، ممن سبق لهم التكليف بعمل قيادي في إحدى الجامعات الحكومية.

- قياس الصدق الداخلي للأداة: للتأكد من الصدق الداخلي للأداة وتماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة، وذلك بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (٣) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط					٢
المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول			
		المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	
❖❖٠,٣٨٠	❖❖٠,٤٤١	❖❖٠,٧٠٦	❖❖٠,٧٩١	❖❖٠,٦٦٣	١
❖❖٠,٥٧٦	❖❖٠,٤٨١	❖❖٠,٦٦٦	❖❖٠,٧٣٥	❖❖٠,٦٦	٢
❖❖٠,٦٨٨	❖❖٠,٢٥٦	❖❖٠,٧٤٤	❖❖٠,٧٤٥	❖❖٠,٧٥٣	٣
❖❖٠,٧٨٦	❖❖٠,٥٨٤	❖❖٠,٨١٥	❖❖٠,٦٠٧	❖❖٠,٦٣٠	٤
❖❖٠,٨٢٣	❖❖٠,٦٤٩	❖❖٠,٧٥٨	❖❖٠,٣٨٣	❖❖٠,٨٠٤	٥
❖❖٠,٧٩١	❖❖٠,٤٦٧	❖❖٠,٨٣٠	❖❖٠,٦٣٦	❖❖٠,٨٢٣	٦
❖❖٠,٨٠٦	❖❖٠,٥٩٥	❖❖٠,٧٥٩	❖❖٠,٧١٨	❖❖٠,٧٧٤	٧

معامل الارتباط					م
المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول			
		المجال الثالث	المجال الثاني	المجال الأول	
❖❖٠.٧٥٧	❖❖٠.٥٠٢	❖❖٠.٨١٣	❖❖٠.٦٨٨	❖❖٠.٧٩٧	٨
❖❖٠.٦٣٩	❖❖٠.٦٣٢	❖❖٠.٧٩٠	❖❖٠.٥٢٨	❖❖٠.٧٥٥	٩
❖❖٠.٨٢٧	❖❖٠.٦٧٨	❖❖٠.٦٦٠		❖❖٠.٧٦٢	١٠
❖❖٠.٨٠٠	❖❖٠.٣٧٩				١١
❖❖٠.٧٧٤	❖❖٠.٦١٢				١٢
❖❖٠.٦١٥	❖❖٠.٤٦٣				١٣
❖❖٠.٦٣٩					١٤

❖❖ دالة عند ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (٤) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

جدول رقم (٤) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور	الواقع
٠.٩١٠	القيادة الفاعلة	
٠.٨١٩	التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل : (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)	
٠.٩١٦	بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)	
٠.٧٧٣	صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير	الصعوبات
٠.٩٢٦	مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير	المقترحات
٠.٩٢٤	الثبات الكلي للاستبانة	

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

٦/٣ - وصف أفراد الدراسة:

تم طلب المعلومات الأساسية التالية في الاستبانة من المجيبين، وكان تحليلها وفق الآتي

- العمل الحالي:

جدول (٥) توزيع أفراد الدراسة حسب العمل الحالي

النسبة (%)	التكرار	العمل الحالي
٢٣.١	٢٧	عميد
٧٦.٩	٩٠	وكيل عميد
١٠٠	١١٧	المجموع

يتضح من الجدول (٥) أن ٧٦.٩٪ من أفراد الدراسة عملهم الحالي وكيل عميد، وأن ٢٣.١٪ منهم عملهم الحالي عميد، وهذا أمر طبيعي، إذ أن الوكلاء يمثلون ثلثي أفراد الدراسة حقيقة، كما أن هذا يعطي الاستبانة قوة إذ أن ربع المجيبين من العمداء.

- الرتبة العلمية:

جدول (٦) توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبة العلمية

النسبة (%)	التكرار	الرتبة العلمية
٦.٨	٨	أستاذ
١٨.٨	٢٢	أستاذ مشارك
٧٤.٤	٨٧	أستاذ مساعد
١٠٠	١١٧	المجموع

يتضح من الجدول (٦) أن ٧٤.٤٪ من أفراد الدراسة رتبهم العلمية أستاذ مساعد، وأن ١٨.٨٪ منهم رتبهم العلمية أستاذ مشارك، وأن ٦.٨٪ منهم رتبهم العلمية أستاذ، وذلك بسبب كثرة الأستاذة المساعدون في الجامعات،

إذ يمثلون ما نسبته ٧٨٪ من مجموع عدد أعضاء هيئة التدريس ، وهذه الرتبة العلمية هي الرتبة الأولى لأعضاء هيئة التدريس ، ولذا يكون وجودهم في الوظائف الإدارية أكثر من غيرهم.

- الجنس :

جدول (٧) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	٨٧	٧٤.٤
أنثى	٣٠	٢٥.٦
المجموع	١١٧	١٠٠

يتضح من الجدول (٧) أن ٧٤.٤٪ من أفراد الدراسة من الذكور، وأن ٢٥.٦٪ منهم من الإناث، وتمثل هذه النسبة الأعلى على نطاق الجامعات السعودية، إذ تمثل الإناث أكثر من الربع في عدد القيادات الجامعية بجامعة الإمام.

- الخبرة العملية السابقة قبل العمل الحالي :

جدول (٨) توزيع أفراد الدراسة حسب

الخبرة العلمية السابقة قبل العمل الحالي

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
وكيل عمادة	٢٧	٢٣.١
رئيس قسم	٢١	١٧.٩
لا توجد خبرة عملية سابقة	٦٩	٥٩
المجموع	١١٧	١٠٠

يتضح من الجدول (٨) أن ٥٩٪ من أفراد الدراسة ليس لديهم خبرة عملية سابقة قبل العمل الحالي، مما يستوجب وضع معايير دقيقة لاختيار القيادات

الأكاديمية الجامعية ، وأن ٢٣.١٪ منهم لديهم خبرة سابقة كوكيل عمادة ، وأن ١٧.٩٪ منهم لديهم خبرة سابقة كرئيس قسم.

- سنوات الخبرة في العمل الحالي :

جدول (٩) توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
٤٧.٩	٥٦	أقل من (٢) سنتين
٣٤.٢	٤٠	(٢) - أقل من (٤) سنوات
١٧.٩	٢١	أكثر من (٤) سنوات
١٠٠	١١٧	المجموع

يتضح من الجدول (٩) أن ٤٧.٩٪ من أفراد الدراسة سنوات خبرتهم في العمل الحالي أقل من (٢) سنتين ، وهذا موافق للمواد (٣٦ ، ٤٤) من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ، والذي ينص على أن يكون التعيين لمدة سنتين قابل للجديد ، وأن ٣٤.٢٪ منهم سنوات خبرتهم من (٢) - أقل من (٤) سنوات ، وأن ١٧.٩٪ منهم سنوات خبرتهم أكثر من (٤) سنوات.

- عدد الدورات وورش العمل التي تم حضورها في التطوير الإداري في

السنتين الأخيرتين :

جدول (١٠) توزيع أفراد الدراسة حسب عدد الدورات وورش العمل التي تم

حضورها في التطوير الإداري في السنتين الأخيرتين

النسبة (%)	التكرار	عدد الدورات
٣٦.٨	٤٣	لم أحصل على أي دورة
٤١	٤٨	دورة واحدة
٢٢.٢	٢٦	أكثر من دورة
١٠٠	١١٧	المجموع

يتضح من الجدول (١٠) أن ٤١٪ من أفراد الدراسة حصلوا على دورة واحدة في التطوير الإداري في السنتين الأخيرتين ، وأن ٣٦.٨٪ منهم لم يحصلوا

على أي دورة، وأن ٢٢.٢٪ منهم حصلوا على أكثر من دورة، وهذا يتطلب مزيداً من العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة للقيادات الجامعية، وتدريبهم بشكل مستمر.

* * *

٤- عرض نتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها

٤/١- عرض نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم؟

تم تقسيم واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير إلى ثلاثة مجالات، هي: القيادة الفاعلة، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل، وبناء الثقافة التنظيمية، كما يوضحها الجداول التالية:

المجال الأول: القيادة الفاعلة.

للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم في مجال القيادة الفاعلة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد
الدراسة، حول القيادة الفاعلة

م	العبارة	درجة التطبيق					الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
١	يلم القائد باللوائح والأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعليم العالي بالمملكة	١٨	٤٠	٣٤	٢٣	٢	٣	١.٠٢	٣.٤٢
		١٥.٤	٣٤.٢	٢٩.١	١٩.٧	١.٧			
٢	يحدد القائد التعليمات الداخلية بدقة لتنظيم سير العمل	٩	٤٨	٢١	٣١	٨	٩	١.١١	٣.١٦
		٧.٧	٤١	١٧.٩	٢٦.٥	٦.٨			
٣	يفوض القائد جزءا من صلاحياته لمن يعملون معه	١٣	٣١	٤٩	١٣	١١	٨	١.٠٨	٣.١٩
		١١.١	٢٦.٥	٤١.٩	١١.١	٩.٤			
٤	يطبق القائد نظاما فعالا لمتابعة أداء العاملين	١٦	٣٩	٣٦	٢٢	٤	٥	١.٠٤	٣.٣٥
		١٣.٧	٣٣.٣	٣٠.٨	١٨.٨	٣.٤			
٥	يهيئ البيئة الداخلية التي تسهم في نجاح العمل	١٤	٤٣	٢٩	٢١	١٠	٦	١.١٤	٣.٢٦
		١٢	٣٦.٨	٢٤.٨	١٧.٩	٨.٥			
٦	يعزز القائد في العاملين إنجاز الأعمال الإدارية	٣٥	٤٦	١٩	١٧	٠	١	١.٠١	٣.٨٥
		٢٩.٩	٣٩.٣	١٦.٢	١٤.٥	٠			
٧	يوجه العاملين إلى التركيز على أهداف العمل	١٧	٤١	٣٥	١٨	٦	٤	١.٠٧	٣.٣٨
		١٤.٥	٣٥	٢٩.٩	١٥.٤	٥.١			
٨	يدير الوقت ويستثمره بما يخدم مصلحة العمل	٣٣	٤٠	٢١	٢١	٢	٢	١.١١	٣.٦٩
		٢٨.٢	٣٤.٢	١٧.٩	١٧.٩	١.٧			
٩	يعد خطة متكاملة للتقويم المؤسسي في العمل	١١	٢٥	٣٥	٣٥	١١	١٠	١.١٢	٢.٩١
		٩.٤	٢١.٤	٢٩.٩	٢٩.٩	٩.٤			
١٠	يستثمر القائد الفرص الجديدة في العمل	١٣	٣٨	٣٠	٣٦	٠	٧	١.٠١	٣.٢٤
		١١.١	٣٢.٥	٢٥.٦	٣٠.٨	٠			
المتوسط الحسابي العام = ٣.٣٤ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٧٩٩									

من الجدول (١١) يتضح لنا أن عبارات القيادة الفاعلة لدى أفراد الدراسة تترتب وفق الترتيب التالي :

١. جاءت الموافقة على العبارات : يعزز القائد في العاملين إنجاز الأعمال الإدارية، بمتوسط حسابي (٣.٨٥)، ويدير الوقت ويستثمره بما يخدم مصلحة العمل، بمتوسط حسابي (٣.٦٩)، ويلم القائد باللوائح والأنظمة والتعليمات الخاصة بالتعليم العالي بالمملكة، بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، بدرجة كبيرة في التطبيق، ويمكن تفسير تلك النتيجة أن القيادات الجامعية حريصة على إنجاز الأعمال والعمل على ما يخدم مصلحة العمل، لأن التقصير فيه يكون واضحا، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (سعادة، ٢٠٠٣م)، ودراسة (الوزرة، ١٤٢٧هـ) من أهمية تحديد أدوار القادة لأدوارهم القيادية، وإلمامهم باللوائح والأنظمة.

٢. جاءت بقية العبارات : يوجه العاملين إلى التركيز على أهداف العمل، بمتوسط حسابي (٣.٣٨)، ويطبق القائد نظاما فعالا لمتابعة أداء العاملين، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، ويهيئ البيئة الداخلية التي تسهم في نجاح العمل، بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، ويستثمر القائد الفرص الجديدة في العمل، بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، ويفوض القائد جزءا من صلاحياته لمن يعملون معه، بمتوسط حسابي (٣.١٩)، ويحدد القائد التعليمات الداخلية بدقة لتنظيم سير العمل، بمتوسط حسابي (٣.١٦)، ويعد خطة متكاملة للتقويم المؤسسي في العمل، بمتوسط حسابي (٢.٩١) بدرجة متوسطة في التطبيق، ويمكن تفسير ذلك أن هذه العبارات يجمعها الاهتمام بالعمل من تركيز على الأهداف، وتهيئة البيئة لإنجاح العمل، والتفويض... وأن أي قصور فيها سيظهر على

الأداء، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، ٢٠٠٨م)، ودراسة (الحجيلي، ٢٠١٠م) من أهمية تطوير القيادات الأكاديمية لينعكس ذلك على جودة وإتقان العمل الإداري.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٣٤) أن درجة التطبيق على عبارات هذا المحور متوسطة، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة (الأصبحي، ٢٠٠٧م) إلى أن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية كان متوسطاً.

**المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل: (توظيف التقنية)
(تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)**

للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم في مجال التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل في مجال: (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة ، حول التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)

م	العبارة	درجة التطبيق					الانحراف المعياري	الرتب
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
١	يوجد في العمل رؤية ورسالة واضحة	٢٧	٥١	١٢	٢٤	٣	٣.٦٤	١.١٢
		٢٣.١	٤٣.٦	١٠.٣	٢٠.٥	٢.٦		
٢	يعي القائد الرؤية والرسالة	٣٤	٤٩	١٩	٥	١٠	٣.٧٩	١.١٦
		٢٩.١	٤١.٩	١٦.٢	٤.٣	٨.٥		
٣	يوجه العاملين إلى أهمية إحداث تغيير للأفضل في العمل	٢٦	٤٦	٣١	١٢	٢	٣.٧٠	٠.٩٨٥
		٢٢.٢	٣٩.٣	٢٦.٥	١٠.٣	١.٧		
٤	يضع القائد خطة تدريب للعاملين معه	٨	٢٩	٣٦	٣٧	٧	٢.٩٥	١.٠٤
		٦.٨	٢٤.٨	٣٠.٨	٣١.٦	٦		
٥	تتوافر في العمل متطلبات التقنية الحديثة	٤٢	٣٤	٢٣	١٧	١	٣.٨٥	١.٠٩
		٣٥.٩	٢٩.١	١٩.٧	١٤.٥	٠.٩		
٦	يوجد قاعدة معلومات في العمل	٧	٣٣	٤٣	٢٢	١٢	٣.٠١	١.٠٦
		٦	٢٨.٢	٣٦.٨	١٨.٨	١٠.٣		
٧	يوظف التقنية في التواصل بين العاملين والمستفيدين	٨	٤٥	٤٥	١٦	٣	٣.٣٣	٠.٨٩١
		٦.٨	٣٨.٥	٣٨.٥	١٣.٧	٢.٦		
٨	يشجع العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة	١٥	٦٣	٢٨	١٠	١	٣.٦٩	٠.٨٣٥
		١٢.٨	٥٣.٨	٢٣.٩	٨.٥	٠.٩		
٩	يكافئ العاملين المتميزين	٧	٣٣	٢٠	٣٥	٢٢	٢.٧٣	١.٢٢
		٦	٢٨.٢	١٧.١	٢٩.٩	١٨.٨		

المتوسط الحسابي العام = ٣.٤٠ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٦٧٤

من الجدول (١٢) يتضح لنا أن عبارات التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل : (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد) لدى أفراد الدراسة تترتب وفق الترتيب التالي :

١. جاءت الموافقة على العبارات : تتوافر في العمل متطلبات التقنية الحديثة ، بمتوسط حسابي (٣.٨٥) ، ويعي القائد الرؤية والرسالة ، بمتوسط حسابي (٣.٧٩) ، ويوجه العاملين إلى أهمية إحداث تغيير للأفضل في العمل ، بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ، ويشجع العاملين على تحقيق الأهداف المرجوة ، بمتوسط حسابي (٣.٦٩) ، ويوجد في العمل رؤية ورسالة واضحة ، بمتوسط حسابي (٣.٦٤) ، بدرجة كبيرة في التطبيق.

٢. جاءت الموافقة على العبارات : يوظف التقنية في التواصل بين العاملين والمستفيدين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٣) ، ويوجد قاعدة معلومات في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠١) ، ويضع القائد خطة تدريب للعاملين معه حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٥) ، ويكافئ العاملين المتميزين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٣) بدرجة متوسطة في التطبيق ، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (نوح، ٢٠٠٦م) ، ودراسة (صالح، ٢٠٠٨م) ، ودراسة (walters,2001) من أهمية تدريب القيادات على عملية التغيير ، وأن أهم الصعوبات التي تواجه إدارة التغيير هما التمويل والتقنية.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٤٠) أن درجة التطبيق على عبارات هذا المحور متوسطة ، وهو ما يتفق مع ما توصلت له دراسة

(الأصباحي، ٢٠٠٧م) إلى أن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية كان متوسطاً.

المجال الثالث: بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)

للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم في مجال بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد

الدراسة، حول بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة التطبيق					العبارة	م
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
٩	١.١٠	٣.٠٦	١٠	٢٢	٥٢	١٧	١٦	ك	١
			٨.٥	١٨.٨	٤٤.٤	١٤.٥	١٣.٧	%	
١	١.٠٩	٣.٧٩	٠	٢٠	٢٤	٣٣	٤٠	ك	٢
			٠	١٧.١	٢٠.٥	٢٨.٢	٣٤.٢	%	
٢	١.٠٣	٣.٥٩	٥	١٦	١٨	٦١	١٧	ك	٣
			٤.٣	١٣.٧	١٥.٤	٥٢.١	١٤.٥	%	
٧	١.١٧	٣.٢٣	٨	٢٨	٢٧	٣٧	١٧	ك	٤
			٦.٨	٢٣.٩	٢٣.١	٣١.٦	١٤.٥	%	

م	العبارة	درجة التطبيق					الترتيب	الانحراف المعياري	التوسط
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٥	يؤكد بشكل مستمر على ضرورة إحداث التغيير في العمل	٣	٢٤	٣١	٣١	٢٨	ك	١.١٤	٣.٤٩
		٢.٦	٢٠.٥	٢٦.٥	٢٦.٥	٢٣.٩	%		
٦	يعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق الواحد	٧	١٦	٢٢	٥١	٢١	ك	١.١١	٣.٥٤
		٦	١٣.٧	١٨.٨	٤٣.٦	١٧.٩	%		
٧	يشرك جميع العاملين في مراحل التغيير تخطيطا وتنفيذا وتقويما	٢	٤٧	٢٣	٣١	١٤	ك	١.١٠	٣.٠٧
		١.٧	٤٠.٢	١٩.٧	٢٦.٥	١٢	%		
٨	يتقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التغيير	٩	١٥	٢٢	٦٢	٩	ك	١.٠٥	٣.٤٠
		٧.٧	١٣.٨	١٨.٨	٥٣	٧.٧	%		
٩	يفسح المجال للعاملين ذوي القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية	٨	٢٣	٤٦	١٢	٢٨	ك	١.٢١	٣.٢٥
		٦.٨	١٩.٧	٣٩.٣	١٠.٣	٢٣.٩	%		
١٠	يوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لإحداث تغيير تنظيمي	١٣	٢٢	٤٢	٣٧	٣	ك	١.٠٢	٢.٩٦
		١١.١	١٨.٨	٣٥.٩	٣١.٦	٢.٦	%		

التوسط الحسابي العام = ٣.٣٣، الانحراف المعياري العام = ٠.٨٣٧

من الجدول (١٣) يتضح لنا أن عبارات بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي) لدى أفراد الدراسة تترتب وفق الترتيب التالي:

. جاءت الموافقة على العبارات: يوزع الأدوار الإدارية بين العاملين بوضوح حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٩)، ويوظف مبدأ العلاقات الإنسانية في تحسين بيئة العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٩)، ويعمل على توفير مناخ يسوده روح التعاون وعمل الفريق الواحد حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٤)، ويؤكد بشكل مستمر على ضرورة إحداث التغيير في

العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٩) بدرجة كبيرة في التطبيق، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت له كثير من الدراسات السابقة، كدراسة (السحيمي، ١٤٢٠هـ)، ودراسة (رمضان، ٢٠٠٥م)، على أهمية العمل بروح الفريق الواحد، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

. جاءت الموافقة على العبارات: يتقبل أخطاء العاملين أثناء عملية التغيير حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٤٠)، ويفسح المجال للعاملين ذوي القدرات الابتكارية لتنمية مهاراتهم الإبداعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٥)، ويتخلص القائد من الأنماط السلوكية التي تعيق عملية التغيير حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٢٣)، ويشرك جميع العاملين في مراحل التغيير تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٧)، ويشجع العاملين على المشاركة في بناء ثقافة تنظيمية مميزة في العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٦)، ويوفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لإحداث تغيير تنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٦) بدرجة متوسطة في التطبيق، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (سعادة، ٢٠٠٣م)، ودراسة (نوح، ٢٠٠٦م)، ودراسة (الجارودي، ٢٠٠٧م)، وغيرها من أهمية الاهتمام بذوي القدرات الابتكارية، وإشراك القائد جميع العاملين في مراحل التغيير.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٣٣) أن درجة التطبيق على عبارات هذا المحور متوسطة.

إجابة السؤال الثاني: ما صعوبات تطوير الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على صعوبات تطوير الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، حول صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة حدة الصعوبة					العبارة	م	
			قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٤	٠.٨٨١	٤.٢٩	١	٥	١٢	٤٠	٥٩	ك	١	ترشيح القيادات الجامعية بالطرائق التقليدية
			٠.٩	٤.٣	١٠.٣	٣٤.٢	٥٠.٤	٪		
١٢	٠.٧٩١	٣.٨٥	٠	٦	٢٨	٦٠	٢٣	ك	٢	اقتناع القيادات الجامعية أن التغيير والتطوير ترف إداري
			٠	٥.١	٢٣.٩	٥١.٣	١٩.٧	٪		
٢	٠.٦٩٠	٤.٥٠	٠	٢	٧	٣٨	٧٠	ك	٣	كثرة الأعباء الإدارية على القيادات الجامعية
			٠	١.٧	٦	٣٢.٥	٥٩.٨	٪		
٥	٠.٩٨٨	٤.٢٧	٣	٢	٢١	٢٥	٦٦	ك	٤	قصور اللوائح المنظمة في اختيار القيادات الجامعية
			٢.٦	١.٧	١٧.٩	٢١.٤	٥٦.٤	٪		
٧	٠.٧٧٨	٤.٢٢	٢	٠	١٣	٥٧	٤٥	ك	٥	ضعف تحديد المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات الجامعية
			١.٧	٠	١١.١	٤٨.٧	٣٨.٥	٪		
١٠	٠.٨٠٠	٣.٨٨	٠	٥	٣٠	٥٦	٢٦	ك	٦	غياب رغبة القيادات الجامعية في تمكين العاملين خوفا من فقدان النفوذ والسلطة
			٠	٤.٣	٢٥.٦	٤٧.٩	٢٢.٢	٪		

م	العبارة	درجة حدة الصعوبة					التوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٧	غياب التخطيط السليم في كثير من الوحدات الجامعية	ك	٠	٠	٢٢	٦٠	٣٥	٠.٦٩٢	٨
		%	٠	٠	١٨.٨	٥١.٣	٢٩.٩		
٨	تأثير العوامل الاجتماعية التي تحول دون اتخاذ القرارات السليمة	ك	٠	١٠	٣٠	٦٠	١٧	٠.٨١٨	١٣
		%	٠	٨.٥	٢٥.٦	٥١.٣	١٤.٥		
٩	انعدام الصلاحيات الممنوحة للقيادات الجامعية في استخدام مهارة الحسم في المعاقبة والتأنيب	ك	٠	٢	١٧	٢٦	٧٢	٠.٨٠٣	٣
		%	٠	١.٧	١٤.٥	٢٢.٢	٦٥		
١٠	قصور أساليب التقويم الذاتي والمؤسسي	ك	٠	٤	١٧	٧٢	٢٢	٠.٦٨٨	٩
		%	٠	٣.٤	١٤.٥	٦٣.٢	١٨.٨		
١١	ضعف المخصصات المالية للوحدات الجامعية	ك	٠	١	٢	٤٩	٦٥	٠.٥٨١	١
		%	٠	٠.٩	١.٧	٤١.٩	٥٥.٦		
١٢	ضعف التعاون بين الجامعة والبيئة المحيطة بها	ك	٠	٠	٤٤	٤٥	٢٨	٠.٧٧٦	١١
		%	٠	٠	٣٧.٦	٣٨.٥	٢٣.٩		
١٣	ضعف إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الجامعية	ك	٠	٠	١٨	٥٢	٤٧	٠.٧٠٦	٦
		%	٠	٠	١٥.٤	٤٤.٤	٤٠.٢		

التوسط الحسابي العام = ٤.١٤ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٤٠١

من الجدول (١٤) يتضح لنا أن عبارات صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير لدى أفراد الدراسة تترتب وفق الترتيب التالي :

١. جاءت الموافقة على العبارات: ضعف المخصصات المالية للوحدات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٢)، وكثرة الأعباء الإدارية على القيادات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٠)، وانعدام الصلاحيات الممنوحة للقيادات الجامعية في استخدام مهارة الحسم في المعاقبة والتأنيب حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٤)، وترشيح القيادات الجامعية بالطرائق التقليدية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٩)، وقصور اللوائح المنظمة في اختيار القيادات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٧)، وضعف إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٥)، وضعف تحديد المهام والصلاحيات الممنوحة للقيادات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٢) بدرجة حدة صعوبة كبيرة جدا، وتتفق حدة هذه الصعوبات مع الصعوبات التي توصلت إليها دراسة (نوح، ٢٠٠٦م).

٢. جاءت الموافقة على العبارات: غياب التخطيط السليم في كثير من الوحدات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١١)، وقصور أساليب التقويم الذاتي والمؤسسي حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٧) وكذلك بقية العبارات بدرجة حدة صعوبة كبيرة، وهو ما يتفق مع دراسة (الوزرة، ١٤٢٧هـ) من قصور في أداء بعض القيادات الجامعية، وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤.١٤) أن درجة حدة الصعوبة على عبارات هذا المحور كبيرة.

إجابة السؤال الثالث: ما مقترحات تطوير الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للتعرف على مقترحات تطوير الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من وجهة نظر العمداء ووكلائهم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٥) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة، حول مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير

م	العبارة	درجة الموافقة					الترتيب
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
١	وجود رؤية ورسالة واضحة للوحدات الجامعية	٤٩	٥٨	٨	٢	٠	٣
		٤١.٩	٤٩.٦	٦.٨	١.٧	٠	
٢	التدرج في الترقى في المناصب القيادية في الجامعات	٧٤	٢١	١٧	٥	٠	٢
		٦٣.٢	١٧.٩	١٤.٥	٤.٣	٠	
٣	الإعلان عن معايير اختيار القيادات الجامعية لتحقيق تكافؤ الفرص	٤٦	٥١	٢	٨	١٠	٩
		٣٩.٣	٤٣.٦	١.٧	٦.٨	٨.٥	
٤	تحديد احتياجات تدريبية بدقة للقيادات الجامعية	٤٣	٥٠	٩	١١	٤	٨
		٣٦.٨	٤٢.٧	٧.٧	٩.٤	٣.٤	

م	العبارة	درجة الموافقة					التوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	
		كثيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا				
٥	إيجاد معايير للأداء المؤسسي للجامعات ولجميع العاملين فيها	ك	٤١	٤٨	١٦	٤	٨	٣.٩٤	١.١١	١٠
		%	٣٥	٤١	١٣.٧	٣.٤	٦.٨			
٦	الاتفاق على قيم عمل في البيئة الجامعية	ك	٣٠	٦٤	١١	٧	٥	٣.٩١	٠.٩٨٨	١١
		%	٢٥.٦	٥٤.٧	٩.٤	٦	٤.٣			
٧	بناء ثقافة جامعية مؤسسية متطورة مهيئة للفكر الإبداعي	ك	٣٦	٤٠	٢١	١٦	٤	٣.٧٥	١.١٣	١٤
		%	٣٠.٨	٣٤.٢	١٧.٩	١٣.٧	٣.٤			
٨	تهيئة البيئة الجامعية لاستيعاب الإبداع	ك	٣٩	٦٢	٣	٩	٤	٤.٠٥	٠.٩٩٠	٧
		%	٣٣.٣	٥٣	٢.٦	٧.٧	٣.٤			
٩	تقديم برامج لإعداد قادة الصف الثاني للقيادات الجامعية المستقبلية	ك	٨٨	١٦	٢	١٠	١	٤.٥٤	٠.٩٥٢	١
		%	٧٥.٢	١٣.٧	١.٧	٨.٥	٠.٩			
١٠	إيجاد بيئة إدارية تشجع على تنمية المهارات والقدرات للعاملين	ك	٠.٩١	٦٢	٧	١٥	٢	٣.٩٠	٠.٩٩٥	١٢
		%	٢٦.٥	٥٣	٦	١٢.٨	١.٧			
١١	إكساب مهارات التخطيط الإستراتيجي للقيادات الجامعية	ك	٤٥	٢٩	٣٢	٨	٣	٣.٩٠	١.٠٧	١٣
		%	٣٨.٥	٢٤.٨	٢٧.٤	٦.٨	٢.٦			
١٢	التدريب على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار	ك	٤٥	٤٩	١٤	٦	٣	٤.٠٩	٠.٩٧٠	٦
		%	٣٨.٥	٤١.٩	١٢	٥.١	٢.٦			
١٣	توزيع الأدوار الإدارية بين العاملين بوضوح	ك	٦٣	٢٤	٢٧	٣	٠	٤.٢٦	٠.٩٠٢	٥
		%	٥٣.٨	٢٠.٥	٢٣.١	٢.٦	٠			
١٤	تفويض العاملين بجانب كبير من الأعمال الروتينية اليومية	ك	٥٥	٤٢	١٥	٥	٠	٤.٢٦	٠.٨٤٢	٤
		%	٤٧	٣٥.٩	١٢.٨	٤.٣	٠			

التوسط الحسابي العام = ٤.٠٩ ، الانحراف المعياري العام = ٠.٧١٠

من الجدول (١٥) يتضح لنا أن عبارات مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير لدى أفراد الدراسة تترتب وفق الترتيب التالي :

١. جاءت الموافقة على العبارات: تقديم برامج لإعداد قادة الصف الثاني للقيادات الجامعية المستقبلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٥٤)، والتدرج في الترقي في المناصب القيادية في الجامعات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٠)، ووجود رؤية ورسالة واضحة للوحدات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٢)، وتفويض العاملين بجانب كبير من الأعمال الروتينية اليومية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٦)، وتوزيع الأدوار الإدارية بين العاملين بوضوح حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٦) بدرجة موافقة كبيرة جدا، وتتفق هذه المقترحات مع عدد كبير من الدراسات السابقة كدراسة (سعادة، ٢٠٠٣م)، ودراسة (الحجيلي، ٢٠١٠م) ودراسة (alomari,2005)، من أهمية التدرج في الترقي بالمناصب، وتوزيع الأعمال بين العاملين بدقة.

٢. جاءت الموافقة على العبارات: التدريب على مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٩)، وتهيئة البيئة الجامعية لاستيعاب الإبداع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٥)، وتحديد احتياجات تدريبية بدقة للقيادات الجامعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤) وكذلك بقية العبارات بدرجة موافقة كبيرة.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤.٠٩) أن درجة الموافقة على عبارات هذا المحور كبيرة.

إجابة السؤال الرابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

- اختبار (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير العمل الحالي :
جدول (١٦) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة

بحسب متغير العمل الحالي

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العمل الحالي	المحور
❖٠,٠٠٠	٦,٤٢	١١٥	٠,٢٢٠	٤,٠٩	عميد	المحور الأول (المجال الأول)
			٠,٧٧٣	٣,١٢	وكيل عميد	
❖٠,٠٠٣	٣,٠١	١١٥	٠,٣٠٩	٣,٧٤	عميد	المحور الأول (المجال الثاني)
			٠,٧٢٢	٣,٣٠	وكيل عميد	
❖٠,٠٠٠	٤,٦٦	١١٥	٠,٢٥٩	٣,٩٤	عميد	المحور الأول (المجال الثالث)
			٠,٨٦٥	٣,١٥	وكيل عميد	
٠,٢٢٨	١,٢١	١١٥	٠,٢٩١	٤,٢٢	عميد	المحور الثاني
			٠,٤٢٧	٤,١٢	وكيل عميد	
❖٠,٠٠٤	٢,٩١	١١٥	٠,٢٨٤	٤,٤٣	عميد	المحور الثالث
			٠,٧٦٧	٣,٩٩	وكيل عميد	

❖ دالة عند ٠,٠٥

يتبين من الجدول رقم (١٦) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في القيادة الفاعلة لصالح من عملهم الحالي عميد، حيث بلغ معامل $T(6.42)$ ، عند درجة حرية (115)، ومستوى دلالة (0.00)، وهو أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل: (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد) لصالح من عملهم الحالي عميد، حيث بلغ معامل $T(3.01)$ عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.003) وهو أصغر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي) لصالح من عملهم الحالي عميد، حيث بلغ معامل $T(4.66)$ عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل $T(1.21)$ عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.228) وهو أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير لصالح من عملهم الحالي عميد، حيث بلغ معامل $T(2.91)$ عند درجة حرية (115) ومستوى دلالة (0.004) وهو أصغر من (0.05).

- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية:

جدول (١٧) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول (المجال الأول)	بين المجموعات	٠.٥١٨	٢	٠.٢٥٩	٠.٤٠١	٠.٦٧١
	داخل المجموعات	٧٣.٦٥	١١٤	٠.٦٤٦		
المحور الأول (المجال الثاني)	بين المجموعات	٠.٩٣٢	٢	٠.٤٦٦	١.٠٢	٠.٣٦٢
	داخل المجموعات	٥١.٨٥	١١٤	٠.٤٥٥		
المحور الأول (المجال الثالث)	بين المجموعات	٠.٦٢٠	٢	٠.٣١٠	٠.٤٣٨	٠.٦٤٦
	داخل المجموعات	٨٠.٦٥	١١٤	٠.٧٠٧		
المحور الثاني	بين المجموعات	٤.٥٣	٢	٢.٢٦	١٨.٢٤	❖٠.٠٠
	داخل المجموعات	١٤.١٦	١١٤	٠.١٢٤		
المحور الثالث	بين المجموعات	٢.٣٩	٢	١.١٩	٢.٤٣	٠.٠٩٢
	داخل المجموعات	٥٦.١٥	١١٤	٠.٤٩٣		

(❖) دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتبين من الجدول رقم (١٧) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في القيادة الفاعلة، حيث بلغ معامل $F(0.401)$ عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0.671) وهو أكبر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل: (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)، حيث بلغ معامل $F(1.02)$ عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0.362) وهو أكبر من (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)، حيث بلغ معامل $F(0.438)$ عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0.646) وهو أكبر من (0.05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل $F(18.24)$ عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0.00) وهو أصغر من (0.05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من رتبهم العلمية أستاذ مشارك، ومن رتبهم العلمية أستاذ مساعد، لصالح من رتبهم العلمية أستاذ، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

جدول (١٨) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

الرتبة العلمية ومتوسطاتها			الرتبة العلمية ومتوسطاتها
أستاذ مساعد ٤.٠٣	أستاذ مشارك ٤.٥٣	أستاذ ٤.٢٧	
			أستاذ ٤.٢٧
		٠.٢١٧	أستاذ مشارك ٤.٥٣
	❖٠.٠٠	٠.١٧٩	أستاذ مساعد ٤.٠٣

(❖) دالة عند ٠.٠٥

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل F (٢.٤٣) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٠٩٢) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- اختبار (T) لمعرفة الفروق الإحصائية بحسب متغير الجنس:
جدول (١٩) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة

بحسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
٠.٦٢٥	٠.٤٩١	١١٥	٠.٧١٦	٣.٣٦	ذكر	المحور الأول (المجال الأول)
			١.٠١	٣.٢٨	أنثى	
٠.٠٧٢	١.٨١	١١٥	٠.٥٤٣	٣.٤٧	ذكر	المحور الأول (المجال الثاني)
			٠.٩٤٥	٣.٢١	أنثى	

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
٠.٢٧٥	١.٠٩	١١٥	٠.٦٤٢	٣.٣٨	ذكر	المحور الأول (المجال الثالث)
			١.٢٤	٣.١٩	أنثى	
♦٠.٠٣٨	٢.١٠ -	١١٥	٠.٤٤٢	٤.١٠	ذكر	المحور الثاني
			٠.٢٠٠	٤.٢٧	أنثى	
♦٠.٠٣٠	٢.١٩ -	١١٥	٠.٦٨٨	٤	ذكر	المحور الثالث
			٠.٧٢٩	٤.٣٣	أنثى	

♦ (دالة عند ٠.٠٥)

يتبين من الجدول رقم (١٩) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في القيادة الفاعلة، حيث بلغ معامل T (٠.٤٩١) عند درجة حرية (١١٥) ومستوى دلالة (٠.٦٢٥) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل: (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)، حيث بلغ معامل T (١.٨١) عند درجة حرية (١١٥) ومستوى دلالة (٠.٠٧٢) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)، حيث بلغ معامل T

(١,٠٩) عند درجة حرية (١١٥) ومستوى دلالة (٠,٢٧٥) وهو أكبر من (٠,٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير لصالح الإناث، حيث بلغ معامل T (-) (٢,١٠) عند درجة حرية (١١٥) ومستوى دلالة (٠,٠٣٨) وهو أصغر من (٠,٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير لصالح الإناث، حيث بلغ معامل T (-) (٢,١٩) عند درجة حرية (١١٥) ومستوى دلالة (٠,٠٣٠) وهو أصغر من (٠,٠٥).

- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لتغيير الخبرة العملية السابقة قبل العمل الحالي :

جدول (٢٠) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير الخبرة العملية السابقة قبل العمل الحالي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول (المجال الأول)	بين المجموعات	٢,٤٤	٢	١,٢٢	١,٩٤	٠,١٤٨
	داخل المجموعات	٧١,٧٢	١١٤	٠,٦٢٩		
المحور الأول (المجال الثاني)	بين المجموعات	٠,٦٣٣	٢	٠,٣١٦	٠,٦٩٢	٠,٥٠٣

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول (المجال الثالث)	داخل المجموعات	٥٢.١٤	١١٤	٠.٤٥٧	٢.٣٣	٠.١٠١
	بين المجموعات	٣.١٩	٢	١.٦٠		
المحور الثاني	داخل المجموعات	٧٨.٠٧	١١٤	٠.٦٨٥	٠.٠٦٣	٠.٩٣٩
	بين المجموعات	٠.٠٢١	٢	٠.٠١٠		
المحور الثالث	داخل المجموعات	١٨.٦٨	١١٤	٠.١٦٤	٣.٦٥	❖٠.٠٢٩
	بين المجموعات	٣.٥٣	٢	١.٧٦		
	داخل المجموعات	٥٥.٠٢	١١٤	٠.٤٨٣		

(❖) دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتبين من الجدول رقم (٢٠) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في القيادة الفاعلة، حيث بلغ معامل F (١.٩٤) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.١٤٨) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل : (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)، حيث بلغ معامل F (٠.٦٩٢) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٥٠٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)، حيث بلغ معامل F (٢.٣٣) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.١٠١) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل $F(0,063)$ عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0,939) وهو أكبر من (0,05).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل $F(3,65)$ عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0,029) وهو أصغر من (0,05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من خبرتهم السابقة وكيل عمادة ومن لا توجد خبرة عملية سابقة لصالح من لا توجد لهم خبرة عملية سابقة، والجدول رقم (21) يبين ذلك:

جدول (21) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

الخبرة العملية ومتوسطاتها			وكيل عمادة 3,78	رئيس قسم 4,09	وكيل عمادة 3,78	الخبرة العملية ومتوسطاتها
لا توجد خبرة عملية سابقة 4,21	رئيس قسم 4,09	وكيل عمادة 3,78				
			0,321		وكيل عمادة 3,78	
					رئيس قسم 4,09	
	0,786	0,029			لا توجد خبرة عملية سابقة 4,21	

(❖) دالة عند 0,05

- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في العمل الحالي :

جدول (٢٢) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة في العمل الحالي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول (المجال الأول)	بين المجموعات	١.١٥	٢	٠.٥٧٦	٠.٨٩٩	٠.٤١٠
	داخل المجموعات	٧٣.٠١	١١٤	٠.٦٤١		
المحور الأول (المجال الثاني)	بين المجموعات	٠.٩٥٢	٢	٠.٤٧٦	١.٠٤	٠.٣٥٤
	داخل المجموعات	٥١.٨٢	١١٤	٠.٤٥٥		
المحور الأول (المجال الثالث)	بين المجموعات	١.٠٠٣	٢	٠.٥٠١	٠.٧١٢	٠.٤٩٣
	داخل المجموعات	٨٠.٢٧	١١٤	٠.٧٠٤		
المحور الثاني	بين المجموعات	٠.١١٦	٢	٠.٠٥٨	٠.٣٥٧	٠.٧٠١
	داخل المجموعات	١٨.٥٨	١١٤	٠.١٦٣		
المحور الثالث	بين المجموعات	٢.٢٠	٢	١.١٠	٢.٢٣	٠.١١٢
	داخل المجموعات	٥٦.٣٤	١١٤	٠.٤٩٤		

(❖) دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتبين من الجدول رقم (٢٢) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في القيادة الفاعلة، حيث بلغ معامل F (٠.٨٩٩) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٤١٠) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل: (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)، حيث بلغ معامل F (١.٠٤) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٣٥٤) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)، حيث بلغ معامل F (٠.٧١٢) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٤٩٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل F (٠.٣٥٧) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٧٠١) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل F (٢.٢٣) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.١١٢) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير عدد الدورات وورش العمل التي تم حضورها في التطوير الإداري في الستين الأخيرتين :

جدول (٢٣) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير عدد الدورات وورش العمل التي تم حضورها في التطوير الإداري في الستين الأخيرتين

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
٠.٠٠٤ ❖	٥.٦٨	٣.٣٦	٢	٦.٧٢	بين المجموعات	المحور الأول
		٠.٥٩٢	١١٤	٦٧.٤٤	داخل المجموعات	(المجال الأول)
٠.٠٠١ ❖	٧.٦٩	٣.١٣	٢	٦.٢٧	بين المجموعات	المحور الأول
		٠.٤٠٨	١١٤	٤٦.٥٠	داخل المجموعات	(المجال الثاني)
٠.٠١٨ ❖	٤.١٥	٢.٧٥	٢	٥.٥١	بين المجموعات	المحور الأول
		٠.٦٦٥	١١٤	٧٥.٧٥	داخل المجموعات	(المجال الثالث)
٠.٤٩٩	٠.٧٠٠	٠.١١٣	٢	٠.٢٢٧	بين المجموعات	المحور الثاني
		٠.١٦٢	١١٤	١٨.٤٧	داخل المجموعات	
٠.٨٣٩	٠.١٧٦	٠.٠٩٠	٢	٠.١٨٠	بين المجموعات	المحور الثالث
		٠.٥١٢	١١٤	٥٨.٣٧	داخل المجموعات	

❖ دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتبين من الجدول رقم (٢٣) ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في القيادة الفاعلة، حيث بلغ معامل F (5,68) عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0,004) وهو أصغر من (0,05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe)، وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد دوراتهم دورة واحدة ومن عدد دوراتهم أكثر من دورة لصالح من عدد دوراتهم أكثر من دورة، والجدول رقم (24) يبين ذلك:

جدول (24) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

عدد الدورات ومتوسطاتها			عدد الدورات ومتوسطاتها
أكثر من دورة 3,75	دورة واحدة فقط 3,11	ولا دورة 3,35	
			ولا دورة 3,35
		0,351	دورة واحدة فقط 3,11
	❖0,004	0,121	أكثر من دورة 3,75

(❖) دالة عند 0,05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل: (توظيف التقنية) (تحفيز العاملين وتشجيع الإبداع والتجديد)، حيث بلغ معامل F (7,69) عند درجة حرية (116) ومستوى دلالة (0,001) وهو أصغر من (0,05)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من ليس لديهم ولا دورة ومن لديهم أكثر من دورة لصالح من لديهم أكثر من دورة، وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من

عدد دوراتهم دورة واحدة ومن عدد دوراتهم أكثر من دورة لصالح من عدد دوراتهم أكثر من دورة، والجدول رقم (٢٥) يبين ذلك :

جدول (٢٥) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

عدد الدورات ومتوسطاتها			ولا دورة ٣.٣٦	دورة واحدة فقط ٣.٢١	أكثر من دورة ٣.٨٢
أكثر من دورة ٣.٨٢	دورة واحدة فقط ٣.٢١	ولا دورة ٣.٣٦			
			ولا دورة ٣.٣٦	عدد الدورات ومتوسطاتها	
		٠.٥٣٩	دورة واحدة فقط ٣.٢١		
	❖٠.٠٠١	❖٠.٠١٩	أكثر من دورة ٣.٨٢		

(❖) دالة عند ٠.٠٥

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في بناء الثقافة التنظيمية (المشاركة والعمل الجماعي)، حيث بلغ معامل F (٤.١٥) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٠١٨) وهو أصغر من (٠.٠٥)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من عدد دوراتهم دورة واحدة ومن عدد دوراتهم أكثر من دورة لصالح من عدد دوراتهم أكثر من دورة، والجدول رقم (٢٦) يبين ذلك :

جدول (٢٦) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

عدد الدورات ومتوسطاتها			ولا دورة ٣.٢٦	عدد الدورات ومتوسطاتها
أكثر من دورة ٣.٧٣	دورة واحدة فقط ٣.١٨	ولا دورة ٣.٢٦		
			دورة واحدة فقط ٣.١٨	
	❖٠.٠٢٣	٠.٠٦٩	أكثر من دورة ٣.٧٣	

❖ دالة عند ٠.٠٥

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في صعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل F (٠.٧٠٠) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٤٩٩) وهو أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، حيث بلغ معامل F (٠.١٧٦) عند درجة حرية (١١٦) ومستوى دلالة (٠.٨٣٩) وهو أكبر من (٠.٠٥).

إجابة السؤال الخامس: ما التصور المقترح لتطوير الإداء الإداري للقيادات

الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل التغيير؟
يضع الباحث تصورا مقترحات لتطوير الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وما أسفرت عليه من تشخيص لواقع الإداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في

ضوء إدارة التغيير، وصعوبات ومقترحات تطوير الإداء الإداري لتلك القيادات في ضوء مدخل إدارة التغيير، وقد تم عرض هذا التصور على (١٥) خبيراً من أساتذة الإدارة والتخطيط التربوي، والتربية، والإدارة العامة، بالجامعات ممن سبق لهم التكليف بعمل قيادي في إحدى الجامعات، لتحكيم التصور المقترح، ويقوم التصور على المحاور التالية:

المحور الأول: المنطلقات. المحور الثاني: الأهداف. المحور الثالث: المتطلبات.

المحور الرابع: مراحل تنفيذ التصور. المحور الخامس: الصعوبات. المحور السادس: التقويم.

المحور الأول: المنطلقات:

• المنطلق الأول: رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

ما أشارت إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠ في "اقتصاد مزدهر" بتأهيل القيادات التربوية وتدريبهم، وكذلك برنامج التحول الوطني في كثير من أهدافه، ومنها: المؤسساتية: وذلك ببناء منظومة حوكمة متكاملة للعمل الحكومي وفق ممارسات فعالة، عبر تأسيس مراكز داعمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم الأداء الحكومي، ونجدها متفرقة داخل الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم، حيث نجد تحت الهدف الإستراتيجي الأول تحسين استقطاب أعضاء هيئة التدريس، والهدف الإستراتيجي الثاني تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار، والهدف الإستراتيجي الثالث تطوير المناهج وأساليب التعليم والتقويم، والهدف الإستراتيجي الرابع تعزيز القيم والمهارات

الأساسية للطلبة، وتحت الهدف الإستراتيجي الخامس تعزيز قدرة نظام التعليم لتلبية متطلبات التنمية، واحتياجات سوق العمل، وتحت الهدف الإستراتيجي السادس تنوع مصادر تمويل مبتكرة، وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم، وكلها تدعو لتحسين البيئة الجامعية بكافة مكوناتها.

• المنطلق الثاني: برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

تبنت وزارة الخدمة المدنية برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية،

ومن أهداف هذا البرامج ما يأتي:

- رفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل.
- تطوير بيئة العمل.
- وضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الموارد البشرية.
- إعداد وبناء القادة من الصف الثاني.
- المنطلق الثالث: خطة التنمية العاشرة.

حددت خطة التنمية العاشرة للمملكة العربية السعودية ثماني أولويات وطنية يتطلب التركيز عليها، للتعامل مع القضايا والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المملكة في الوقت الراهن، وكان منها: الأولوية الخامسة: وهي تحسين فعالية الأداء الحكومي، وذلك بإجراء دراسة مفصلة لإيضاح أدوار ومسؤوليات الجهات الحكومية وإعادة هيكلتها بما يتناسب مع التوجهات والرؤى المستقبلية للدولة.

كما حددت خطة التنمية العاشرة الأهداف العامة للخطة في هدف الموارد البشرية فيما يتعلق بالتعليم العالي: إعطاء الجامعات الحكومية الاستقلالية الإدارية والمالية والعمل على إقرار نظام الجامعات الجديد.

• المنطلق الرابع: الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تدعو إلى تبني مداخل إدارية حديثة.

إن تطبيق مدخل إداري حديث لتطوير "إدارة التغيير" والذي يعد من أهم المداخل التي يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في مجالات متعددة في مجال القيادة الفاعلة، ومجال التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل وإجراءاته، وتوظيف التقنية الحديثة، وتشجيع العاملين على التجديد والإبداع والابتكار، وفي مجال بناء الثقافة التنظيمية والمشاركة والعمل الجماعي.

• المنطلق الخامس: احتياج القيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتطوير.

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث في هذه الدراسة، على القيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتي شملت استبانة طبقت على جميع العمداء ووكلائهم، مناسبة بيئة الجامعة لتطبيق مدخل إداري حديث لتطوير الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية، وأن نتائج دراسة واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير كانت متوافقة في نتائجها الميدانية من حيث ارتفاع نسب التأييد للتطوير وتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث.

المحور الثاني: الأهداف:

يسعى هذا التصور إلى تحقيق هدف رئيس وهو تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، ويتفرع منه الأهداف التالية:

- تطبيق مدخل إدارة التغيير في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 - تطوير القيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير بما يخدم البيئة الجامعية والتعليم العالي في المملكة
 - إيجاد لوائح وأنظمة في اختيار القيادات الجامعية بما يتوافق مع زيادة الشفافية في اختيار القيادات.
 - إيجاد قيادة فاعلة للمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة بالجامعة تقوم بمهامها على أكمل وجه.
 - تبني التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتطبيق مبادئ إدارة التغيير في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 - تطوير الهياكل التنظيمية بالمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة بما يتلاءم مع مبادئ إدارة التغيير.
 - إيجاد التوافق بين مهام القيادات الإدارية في الجامعة وبين الصلاحيات الممنوحة لهم.
 - رفع مستوى الأداء الإداري لدى القيادات الجامعية، ومعالجة الهدر بكافة أشكاله.
 - إعداد وتدريب الصف الثاني من القيادات الجامعية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الحالي.
- المحور الثالث: المتطلبات:**
- ١- تنمية وعي وإدراك الإدارة العليا في الجامعة بأهمية الحاجة لتبني تطبيق مبادئ إدارة التغيير.

- ٢- تبني الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة التغيير، وإيمان جميع قيادات الجامعة لهذا التبني، والمشاركة فيه.
- ٣- تطوير اللوائح والأنظمة لاختيار القيادات الجامعية، وتحديد المهام والصلاحيات لهم بدقة.
- ٤- إيجاد واختيار صف ثان من القيادات الجامعية بما يتواءم مع مبادئ إدارة التغيير.
- ٥- تطوير الهياكل التنظيمية للمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة بشكل مستمر بما يخدم مبادئ التطوير والتغيير الإداري.
- ٦- بناء ثقافة تنطلق من مبادئ إدارة التغيير في الجامعة تقوم على مشاركة جميع المستفيدين فيها.
- ٧- إعداد معايير لقياس الأداء في المعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة، وتحديد مؤشرات لقياس الأداء.

المحور الرابع: مراحل تنفيذ التصور:

تم بناء هذا التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، وفقا لما ورد في الأدب التربوي لإدارة التغيير، وما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة على النحو الآتي:

أولا: تبني الإدارة العليا في الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة التغيير، وإيمان جميع قيادات الجامعة لهذا التبني، والمشاركة فيه.

١. الحصول على دعم الإدارة العليا بالجامعة لتطبيق مبادئ إدارة التغيير في جميع وحداتها الجامعية.

٢. اختيار القيادات المتمكنة لتطبيق هذا المقترح.
 ٣. إصدار القرارات اللازمة من الإدارة العليا بتطبيق إدارة التغيير في الجامعة.
 ٤. ضمان توفير جميع الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة التغيير في الجامعة.
 ٥. تدريب القيادات الجامعية بجامعة الإمام على مفاهيم إدارة التغيير.
 ٦. تحديد المسؤوليات والصلاحيات للقيادات الجامعية بالجامعة بدقة.
 ٧. وجود أهداف للمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة محددة بدقة، يلتزم بها جميع العاملين، وتلبي احتياجات ورغبات المستفيدين.
 ٨. وضع خطة إستراتيجية لتطبيق مدخل إدارة التغيير في الجامعة.
 ٩. تحديد فرق العمل الوظيفية التنفيذية المناط بها تحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات المعيقة وحلها.
 ١٠. تبني إدارة الجامعة لبرامج وندوات ولقاءات وورش عمل لنشر وترسيخ ثقافة إدارة التغيير.
 ١١. توفير قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة تساعد على اتخاذ القرارات السليمة بالجامعة.
 ١٢. إنشاء إدارة للتغيير - يقوم على إدارتها قيادي كبير في الجامعة- تتولى الإشراف على تطبيق مبادئ إدارة التغيير.
- ثانياً: تطوير اللوائح والأنظمة لاختيار القيادات الجامعية، وتحديد المهام والصلاحيات لهم بدقة.

١. إعادة دراسة نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه بصفة دورية، تكون كل خمس سنوات.

٢. تبني لائحة لاختيار القيادات الجامعية بالجامعات السعودية يكون فيها ما يلي :

- يتم ترشيح رئيس القسم العلمي بالانتخاب، ويرفع القسم العلمي ثلاثة أسماء لعميد الكلية، لرفعها لصاحب الصلاحية للاختيار من هذه الأسماء، ويشترط في المرشح أن يكون قد أمضى على الأقل ثلاث سنوات على رتبة أستاذ مساعد.

- يتم ترشيح وكيل المعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة بالانتخاب من المجالس المختصة فيها، ومن سبق أن ترأس قسماً علمياً فيها في المعاهد العليا والكليات، أو سبق أن كلف بعمل إداري في العمادات المساندة، وترفع المجالس المختصة ثلاثة أسماء لصاحب الصلاحية للاختيار من هذه الأسماء، ويشترط في المرشح أن يكون على رتبة أستاذ مشارك فأعلى.

- يتم ترشيح عميد المعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة ممن عمل وكيلاً سابقاً، ويكون الترشيح للجنة عليا في الجامعة، ترفع هذه الأسماء لصاحب الصلاحية للاختيار منها، ويشترط في المرشح أن يكون على رتبة أستاذ مشارك فأعلى.

٣. تحديد مهام وصلاحيات القيادات الجامعية بدقة، ونشرها بالموقع الرسمي لتلك الجهة.

٤. إيجاد دليل إجرائي لجميع العمليات الإدارية في المعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة، ونشره على الموقع الإلكتروني، ومراجعته بصفة مستمرة.

ثالثا: إعداد واختيار صف ثان من القيادات الجامعية بما يتواءم مع مبادئ إدارة التغيير.

١. نشر ثقافة الإحلال والتجديد في البيئات الجامعية.
٢. الإعلان عن سياسة الإحلال والتجديد في الجامعة.
٣. المتابعة الانتقائية لقيادات الصف الثاني، وإيجاد نماذج تقويم خاصة لهم، يقومون مرتين سنويا.
٤. تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادات الصف الثاني، والإعداد التدريبي لهم بدقة.
٥. إلزام الصف الثاني بحضور دورات تدريبية بشكل مستمر في التطوير الإداري، تحوي كل أدوات التطوير.
٦. تكليف قيادات الصف الثاني ببعض الأعمال الإدارية، وإيجاد آلية لمساندته.
٧. سن آلية لجعل القادة الحاليين مستشارين قبل تقاعدهم بستين، وإحلال قيادات الصف الثاني مكانهم.

رابعا: تطوير الهياكل التنظيمية للمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة بشكل مستمر بما يخدم مبادئ التطوير والتغيير الإداري.

يعد بناء التوازن بين الصلاحيات والمهام الممنوحة للقادة، ومرونة الهياكل التنظيمية المراد تصميمها، واعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل، وتوخي

الدقة في تشخيص الواقع واستشراف التغييرات المستقبلية دون التعرض لتغييرات جوهرية تربكه من أهم سمات الهيكل التنظيمي الجيد، ولذا يرى الباحث في تطوير الهياكل التنظيمية للمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة بشكل مستمر بما يخدم مبادئ التطوير والتغيير الإداري وفق الآتي:

١. تشكيل لجان عليا متخصصة تضم أعضاء من ذوي الاختصاص عند تصميم الهياكل التنظيمية.

٢. إجراء تعديلات مستمرة في الهياكل التنظيمية بما يتلائم مع التغيير للتطوير الإداري في مؤسسات التعليم العالي، وأهدافها.

٣. استحداث وكلاء للمعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة متخصصة في التطوير والجودة فقط، زيادة على ما هو موجود وفق الآتي:

- وكيل المعهد أو الكلية أو العمادات المساندة للشؤون الإدارية والتطوير.

- وكيل المعهد أو الكلية أو العمادات المساندة للشؤون الفنية والتقنية.

٤. تحديد مهام وصلاحيات القيادات الجامعية بدقة، ونشرها بدليل.

٥. توصيف العمل بشكل مفصل عند استحداث وكالة أو وحدة جامعية لمنع التداخل في المهام والصلاحيات.

٦. تعزيز احترام المهام والصلاحيات في الهياكل التنظيمية من أجل تنظيم العمل بشكل يتلائم مع تحقيق أفضل أداء.

٧. التعامل مع الهياكل التنظيمية كأدوات مهمة في العمل، ونشرها وتوضيحها لكافة المستفيدين من أجل زرع الثقة والاحترام في كافة المستويات الإدارية.

٨. تحديد صلاحيات القيادات الجامعية في التكليف والتفويض وحدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

خامسا: بناء ثقافة تنطلق من مبادئ إدارة التغيير في الجامعة:

١. تبني مرجعية نظامية لعملية التغيير، قائمة على القيم السائدة في المجتمع، وترسيخا لمبدأ التغيير لتحقيق نجاحات ومكاسب لمؤسسات التعليم العالي.

٢. تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة التغيير في الجامعة.

٣. إعادة النظر في طرائق اختيار القيادات الجامعية قائمة على انتخاب مجموعة من القيادات، واختيار صاحب الصلاحية من تلك المجموعة.

٤. تحقيق قدر من التكامل بين وحدات الجامعة، تقوم على تحديد احتياجات المستفيدين وإشباع حاجاتهم.

٥. مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير بجميع مستوياته.

٦. إحداث تغيير واقعي - في مؤسسات التعليم العالي عموما، وجامعة الإمام على جهة الخصوص - قائم على رصد الواقع والانطلاق إلى المستقبل المأمول.

٧. منح جامعة الإمام مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات المناسبة داخلها، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تقويمها.

٨. الحفاظ على البنية الجامعية، وذلك عن طريق حمايتها من كل ضرر، والسعي لإصلاح الخلل.

٩. امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث تغيير أو حل مشكلات في البيئة الجامعية.

سادسا: إعداد معايير لقياس الأداء في المعاهد العليا والكليات والعمادات المساندة، وتحديد مؤشرات لقياس الأداء.

١. صياغة معايير لقياس أداء القيادات الجامعية قائمة على: الإنتاجية، وجودة العمل، وروح المبادرة، والعمل بروح الفريق، وحل المشكلات بطريقة مختلفة، وتكون المعايير كمية، ونوعية، ومجموعة معا.

٢. إنشاء نموذج حديث لتقويم الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية، يعتمد عليه في التقويم، ويستغنى عن نموذج تقويم الأداء الوظيفي الصادر من وزارة الخدمة المدنية، بعد التنسيق مع وزارة الخدمة المدنية في ذلك، وبعاً هذا النموذج الحديث نهاية كل عام دراسي.

٣. تحديد مؤشرات دقيقة لقياس الأداء منطلقاً من معايير جودة أداء القيادات الجامعية.

٤. صياغة أسس توجيهية للقيادات الجامعية معتمدة على تقويم الأداء، يزودون بها بعد كل عملية تقويم.

٥. تحديد فترتين على الأكثر في استمرار القيادات الجامعية في الأعمال الإدارية، وإتاحة الفرصة لقيادات إدارية أخرى شابة.

المحور الخامس: الصعوبات:

أظهرت الدراسة الميدانية بعض الصعوبات التي قد تواجه تطبيق هذا التصور، وهي كالآتي:

١. استعجال النتائج ، وذلك أن عملية التغيير تحتاج إلى وقت كاف لإيمان الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق النموذج.
٢. بيروقراطية اللوائح والأنظمة المطبقة على الموظف الحكومي سواء أنظمة الخدمة المدنية أو نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه.
٣. قدم اللوائح والأنظمة المطبقة بمؤسسات التعليم العالي من نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه.
٤. عدم وجود وصف وظيفي دقيق للقيادات الجامعية من تحديد المهام والصلاحيات وغيرها.
٥. التركيز على الأهداف قصيرة المدى في البيئات الجامعية ، وعدم رسم أهداف طويلة المدى لمؤسسات التعليم العالي.
٦. قلة الموارد اللازمة لعملية التطوير والتغيير.
٧. نقص الكوادر المدربة والمؤهلة في مؤسسات التعليم العالي لتطبيق مبادئ إدارة التغيير.

المحور السادس: التقويم:

يشمل تقويم التصور لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير ثلاث مراحل ، وهي عملية مستمرة ومتصلة ، وهي كالآتي :

المرحلة الأولى : التقويم القبلي :

ويتم ذلك بتقويم واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير من حيث : القيادة الفاعلة ، والتخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل بتوظيف التقنية ، وتحفيز

العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتجديد، وبناء الثقافة التنظيمية لمدخل إدارة التغيير، وأهم الصعوبات التي تواجه تطوير الأداء الإداري لتلك القيادات، ومقترحات للتغلب على هذه الصعوبات، وقد قام هذا المقترح بتحقيق متطلبات هذه المرحلة.

المرحلة الثانية: التقييم التكويني:

ويتم ذلك بالبدا في التخطيط لتطبيق مدخل إدارة التغيير لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهو معني بتشخيص كافة أبعاد مدخل إدارة التغيير، والإدراك الأمثل لأهداف إدارة التغيير، وإستراتيجيات إدارة التغيير وأساليبها، وذلك لتحقيق أهداف تطوير القيادات الجامعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المرحلة الثالثة: التقييم المستمر:

ويتم ذلك بالبدا في التخطيط المسبق لتطبيق مدخل إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ونجاح كافة البرامج المخطط لها مسبقا، وتحقيق معايير عليا في مستويات الأداء في القيادات الجامعية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن إدارة التغيير لا تقف عند حد تحقيق معايير عليا لأداء القيادات الجامعية، بل بقدرة القيادات الجامعية بالارتقاء بتلك المؤسسات، لمواجهة المستجدات المتلاحقة، واستيعاب متطلباتها، والتعامل معها بإيجابية، والرفع بشكل مستمر من معايير جودة الأداء، وأن يكون هذا التحسين مستمرا، مع مراجعته بشكل دوري.

* * *

٥- أهم النتائج والتوصيات والمقترحات:

١/٥- أهم النتائج:

من خلال استعراض نتائج الدراسة، يمكن التوصل إلى أهم النتائج وهي كالاتي:

• أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة "متوسطة" على واقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة التغيير في أبعاد الدراسة الثلاثة للواقع وهي: القيادة الفاعلة، التخطيط الإستراتيجي وتطوير العمل، وبناء الثقافة التنظيمية.

• أشارت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لواقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية تعزى لمتغير العمل الحالي لصالح العميد، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة لصعوبات تطوير الأداء الإداري للقيادات تعزى للدرجة العلمية، لصالح من درجته أستاذ، وتعزى أيضا للجنس لصالح الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في مقترحات تطوير الأداء الإداري تعزى للجنس لصالح الإناث.

٢/٥- التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من النتائج يوصي الباحث بما يلي:

١- تبني هذا التصور وتطبيقه لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير.

٢- الاستفادة من هذا التصور وتطبيقه في الجامعات الحكومية السعودية الأخرى، وتبنيه، بما يتواءم مع ظروف وإمكانات كل جامعة.

٣- تبنى وزارة التعليم مشروعاً لتطوير اللوائح والأنظمة المعمول بها في الجامعات السعودية، وتحديثه بشكل مستمر.

٤- إيجاد وصف وظيفي دقيق للمهام والصلاحيات للقيادات الجامعية بالجامعات السعودية.

٣/٥- المقترحات:

في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة، يقترح الباحث القيام بالدراسات التالية:

- إجراء دراسات علمية لتقويم الأداء الإداري للقيادات الجامعية بعد تبنيهم لهذا التصور.
- إعداد دراسات مماثلة لواقع الأداء الإداري للقيادات الجامعية لجامعات حكومية أخرى.
- إعداد دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية.
- إعداد دراسات مقارنة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية مع بعض الخبرات العالمية.

* * *

المراجع العربية :

- أن إف، لو كاس. (٢٠٠٩م). قيادة التغيير في الجامعات : الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات. ترجمة : وليد شحاتة ، الرياض : مكتبة العبيكان.
- أبو حجازي ، سمير بن ربيع. (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطوير أداء الجهاز الإداري بجامعة حائل باستخدام مدخل إدارة الأداء. مجلة العلوم التربوية والنفسية بغزة ، ٢(٥).
- الأصبحي ، آلاء بنت أحمد. (٢٠٠٧م). أئموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان.
- الإمارة ، أحمد بن الحسين. (٢٠١٠م). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الكوفة ، الكوفة.
- البحيري ، السيد محمود. (٢٠١١م). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة : مكتبة عالم الكتب.
- بير ، مايك. (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحول. تعريب : محمد رياض الأبرش ، بيروت : شركة الحوار الثقافي.
- تريسي ، وليم تريسي. (١٩٨٤م). تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة دار المجد ، الأردن.
- الثمالي ، خالد بن محمد. (٢٠١١م). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، القاهرة.
- الجارودي ، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠٠٧م). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (٥١٤٤٠هـ). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حقائق وأرقام. إدارة الدراسات والمعلومات.
- الجوارنة، المعتصم بالله سليمان. (٢٠٠٨م). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن. حولية كلية المعلمين في أبها، ١١.
- حازم، محمد بن علي. (٥١٤٣١هـ). صعوبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- الحجيلي، نصر بن محمد. (٢٠١٠م). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. مجلة جامعة دمشق، ٢٦.
- الحربي، تركي بن منور. (١٤٣٤هـ). تطوير الأداء الإداري لعمداء الكليات بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- حمادات، محمد بن حسن. (٢٠٠٧م). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحميسي، السيد سلامة. (٢٠١٧م). التنمية المهنية للقيادات الجامعية: مدخل لإدارة التغيير بالتعليم الجامعي المصري. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، دمياط، عدد خاص.
- حنان، زاهر بن عبد الخالق (٢٠٠٦م). تطوير الأداء الإداري لأمناء عموم الجامعات المصرية في ضوء نماذج بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، الزقازيق.
- خضر، محمد بن آدم. (٢٠١١م). إدارة التغيير: المفهوم والمتطلبات. الخرطوم: مكتبة النيل.

- الخضيرى، محسن بن أحمد. (٢٠٠٣م). إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر والمستقبل. دمشق: دار الرضا.
- السدري، الشيخ. (٢٠٠٩م). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، ٧.
- الدوسري، صالح بن محمد. (٢٠١٦م). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات جامعة شقراء مدخل القيادة الريادية نموذجاً. مجلة كلية التربية، ٦٣ (٣).
- الرقيب، حماد بن حمد. (٢٠٠٨م). واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رمضان، ريم بنت حامد. (٢٠٠٥م). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.
- الزامل، مها بنت عثمان. (٢٠١٨م). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٤).
- آل زاهر، على بن ناصر (١٤٢٣هـ). برنامج التطوير المهني لعضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- زهران، إيمان بنت حمدي. (٢٠١٧م). تطوير الأداء الإداري لمديرات مدارس التعليم الثانوي العام في مصر على ضوء الإدارة الإلكترونية، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ١٧٣ (١).
- السبيعي، عبيد بن عبدالله. (١٤٣٠هـ). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- السحيمي ، متعب بن رابح. (١٤٢٠هـ). السلوك القيادي لعمداء كليات المعلمين في المملكة العربية السعودية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، إربد.
- سعادة ، جودت أحمد. (٢٠٠٣م). تطوير الدور الإداري والقيادي لعميد الكلية في جامعة النجاح الوطنية بفلسطين ، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ٨ / ٦ / ٢٠٠٣م.
- الشامان ، أمل بنت سلامة. (١٤٢٧هـ). حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية برنامج تدريبي مقترح ، المجلة السعودية للتعليم العالي ، ٢ (٤).
- الشريف ، عبدالله بن عبدالعزيز. (٢٠١٤م). تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة التغيير. مجلة القراءة والمعرفة ، ١٤٨.
- الشمراني ، عبدالله بن علي. (٢٠١٤م). تطوير الأداء الإداري لمديري مكاتب التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية ، ١٥ (٣).
- صالح ، هدى بنت عبدالرحمن. (٢٠٠٨م). القيادة وأثرها في التغيير الإستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، ٢.
- الصرن ، رعد بن حسن. (٢٠٠٢م). صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دمشق : دار الرضا للنشر.
- الطجم ، عبد الله بن عبدالغني. (١٤٢٢هـ). التطوير التنظيمي. الرياض : دار النوابع للنشر.

- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط، طلق بن عوض الله. (١٤٢٤ هـ). السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات. جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطراونة، إخليف. (٢٠٠٣م). التطوير التربوي. عمان: دار الشروق.
- العتيبي، تركي بن كديميس. (١٤٣٠هـ). قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أتمودج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، ورقة مقدمة إلى ندوة "القيادة ومسؤولية الخدمة" إمارة المنطقة الشرقية، ٢٥ - ٢٦ ربيع الأول ١٤٣٠هـ الموافق ٢٢ - ٢٣ مارس ٢٠٠٩م.
- العتيبي، خالد بن محمد. (١٤٢٦هـ). استجابة التعليم العالي السعودي لتحديات العولمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٢م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: دار الزهراء.
- العسكري، بهاء الدين. (٢٠١٠م). إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً. دراسة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كوبنهاجن.
- عماد الدين، منى بنت مؤتمن. (٢٠٠٤م). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: وزارة التربية والتعليم.
- عيد، هالة بنت فوزي. (٢٠١٧م). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ٣٧.
- فليه، فاروق بن عبده، وعبدالمجيد، السيد بن محمد. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فيولن، روبنسون. (١٩٩٨م). أدوات التغيير. القاهرة: مركز الخبرات الإدارية.

- قطاوي، محمد.(٢٠١١م). الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي. عمان: مكتبة اليرموك.
- الكردي، زهير بن محمود.(٢٠١٧م). إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة الجامعة الإسلامية دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- اللوزي، موسى.(٢٠٠٠م). التنظيم وإجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مجلس التعليم العالي.(١٤٣٦هـ). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المصري، مروان بن وليد (١٤٢٨هـ). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- منصور، أسماعيل بن عوض.(٢٠١٧م). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نشوان، يعقوب بن حسين.(١٩٩١م). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- نوح، هوازن بن محمد.(٢٠٠٦م). صعوبات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- والتر، جمثلش (٢٠٠١م). دورة حياة رئيس القسم. ترجمة خالد الصغير، الرياض: مكتبة العبيكان.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط.(١٤٣٦هـ). خطة التنمية العاشرة.

- الوزرة، عبدالله بن محمد. (١٤٢٧هـ). كفايات عمداء الكليات في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alomari ، Aieman Ahmed Leadership Styles and Style Adaptability of Deans and Department Chairs at three public Research Universities (Dissertation Doctor Washington State University College of Education ، 2005)
- Burnes Bernard, Managing Change A Strategic Approach to Organizational Dynamics, 5th Edition, Financial Times: London, 2009.
- Champy (2002) "James" X-engineering the Corporation-reinvent your business in the Digital Age-Hodder & Stoughton.
- Hamish Coates& Michelle Anderson. Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education (the University of Western Sydney and the Australian Council for Educational Research ، May2008).
- March, Jamew, G. Organizations ، 2001.
- Michael J& Austin Frederick. Meeting the leadership challenges: Directions for Higher Education (san Francisco: 1997).
- Turnbull، Sharon and Edwards، Gareth، (2005). Leadership Development for Organizational Change in a "new" UK University.

* * *

- Nashwan, Jacob bin Hussein. (1991). Organizational Behavior in Educational Administration and Supervision. Amman: Dar Al Furqan for Publishing and Distribution.
- Noah, Hawazin bin Mohammed. (2006). The difficulties of managing change in the heads of departments and faculty members at Umm Al Qura University. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah.
- Walter, Gmelch (2001). The Life Cycle of a Department Chair. Translated by Khalid Al-Saghir, Riyadh: Obeikan Library.
- Ministry of Economy and Planning. (1436 Hijri). The Tenth Plan for Development.
- Al-Wizra, Abdullah bin Mohammed. (1427 Hijri). The competencies of deans of colleges in Saudi universities. Unpublished Ph.D. thesis, King Saud University, Riyadh.

* * *

- Eid, Hala Fawzi. (2017). Developing administrative performance in Saudi universities by taking advantage of the most prominent models of successful systems of university governance at the global level, Journal of Studies in University Education. Vol, 37.
- Faleh, Farouk Ibn Abdo, Abdul Majid, and Sayed Ben Mohammed. (2005). Organizational Behavior in the Management of Educational Institutions. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution, and Printing.
- Feylen, Robinson. (1998). Change tools. Cairo: Center for Management Experiences.
- Qatawi, Mohammed (2011). Leadership Strategies in Organizational Change Management. Amman: Yarmouk Library.
- Al-Kurdi, Zuhair bin Mahmoud. (2017). A Proposed Strategy for Developing Change Leadership in Higher Education Institutions in Gaza Governorates in Light of the Principles of Sustainable Development. The Islamic University, Case Study. Unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza.
- Louzi, Moses. (2000). Organization and work procedures. Amman: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Higher Education Council. (1436 AH). The system of the Higher Education Council and universities and its regulations. Riyadh: Imam Muhammad bin Saud Islamic University.
- Al-Masri, Marwan bin Walid (1428). Developing the administrative performance of heads of academic departments in Palestinian universities in the light of the principles of TQM. Unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza.
- Mansour, Ismail Ibn Awad. (2017). The role of senior management in building the second grade leadership of the United Nations Relief and Works Agency (UNRWA) for Palestine Refugees in the Gaza Strip. Unpublished MA thesis, Islamic University, Gaza.

- Al-Shamrani, Abdullah Ibn Ali. (2014). Developing the administrative performance of the directors of the education offices in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the overall quality approach. Journal of Scientific Research in Education. Vol, 15 (3).
- Saleh, Huda Abdulrahman. (2008). Leadership and its Impact on Strategic Change in Yemeni Industrial Organizations, Journal of Administrative and Economic Sciences. Vol, 2.
- Al-Seren, Raad bin Hassan. (2002). The industry of administrative development in the 21st century. Damascus: Dar Al-Redha for Publishing.
- Al-Tajm, Abdullah bin Abdul-Ghani. (1422 AH). Organizational Development. Riyadh: Dar Al-Nawabigh Publishing.
- Al-Tajm, Abdullah bin Abdul-Ghani, Al-Sawat, Talq Ibn Awadallah. (1424 AH). Organizational Behavior, Concepts, Theories, and Applications. Jeddah: Dar Hafez for Publishing and Distribution.
- Tarawneh, Ikhlaif. (2003). Educational Development. Amman: Dar Al Shorouk.
- Otaibi, Turki bin Kademis. (1430 Hijri). Leading Change in Saudi Universities: A Proposed Model for the Role of the Head of the Academic Department as a Leader of Change, Paper presented to the Seminar "Leadership and Service Responsibility", Eastern Province, 25-26 March 2009.
- Al-Otaibi, Khalid Ibn Mohammed. (1426 AH). Saudi Higher Education Response to the Challenges of Globalization. Unpublished Ph.D. thesis, Umm Al Qura University, Makkah.
- Assaf, Saleh Hamad. (2012). Introduction to research in behavioral sciences. Riyadh: Dar Al-Zahra.
- Al-Askaray, Bahaa Eddin. (2010). Change Management in Business Organizations: The Malaysian Experience as a Model. Unpublished MA thesis, The Arab Academy of Denmark, Copenhagen.
- Emad El-Din, Mona Bint Mu'atamin. (2004). Leading change in educational institutions. Amman: Ministry of Education.

- management process for the development of organizations in Syria. Unpublished Ph.D. thesis, University of Damascus, Damascus.
- Zamil, Maha Bint Othman. (2018). The reality of administrative performance of the academic and administrative departments in Saudi universities in the light of governance and vision 2030, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies. Vol, 26 (4).
 - Al-Zaher, Ali bin Nasser (1423 Hijri). A professional development program for faculty members in Saudi universities. Unpublished Ph.D. thesis, Umm Al Qura University, Makkah.
 - Zahran, Iman bint Hamdi. (2017). Development of the administrative performance of the directors of general secondary schools in Egypt in the light of electronic administration, Journal of Education for Educational, Psychological and Social Research. Vol, 173(1).
 - Al-Subaie, Obaid bin Abdullah. (1430 Hijri). The leadership roles of education managers in light of change management requirements. Unpublished Ph.D. thesis, Umm Al-Qura University, Makkah.
 - Al-Suhaimi, Met'aeab Ibn RabeH. (1420 Hijri). The leadership behavior of the deans of teacher colleges in Saudi Arabia as seen by faculty members. Unpublished MA Thesis, Yarmouk University, Irbid.
 - Sa'ada, Jawdat Ahmed. (2003). Developing the administrative and leadership role of the Dean of the College at An - Najah National University in Palestine, paper presented to the conference of An - Najah University, History, and Development, An - Najah National University, Nablus, 8/6/2003.
 - Al-Shaman, Amal Salama. (1427 Hijri). Administrative Development Needs for Academic Colleges Agencies in Some Saudi Universities in Light of Their Responsibilities. Proposed Training Program, Saudi Journal of Higher Education, 2 (4).
 - Sharif, Abdullah bin Abdulaziz. (2014). Developing the administrative performance in the colleges of education in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of change management. Journal of reading and knowledge. Vol, 148.

- Hazem, Mohammed Ibn Ali. (1431 Hijri). The difficulties of the professional development of faculty members in Saudi universities. Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University, Jeddah.
- Hajili, Nasr bin Mohammed. (2010). The views of the heads of academic departments at the University of Dhamar towards their administrative and academic duties. The University of Damascus Journal. Vol, 26.
- Al-Harbi, Turki Ibn Menour. (1434 Hijri). Developing the administrative performance of the deans of the faculties in Saudi universities in the light of the change management entrance. Unpublished Ph.D. thesis, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Hammadat, Mohamed Ibn Hassan. (2007). The functions and contemporary issues in educational administration. Amman: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.
- Hamisi, Mr. Salama. (2017). Professional development of university leadership: an introduction to change management in the Egyptian university education. Arab Studies in Education and Psychology, Damietta, Special Issue.
- Hanan, Zaher bin Abdul Khaliq (2006). Developing the administrative performance of the secretaries of all Egyptian universities in light of the models of some countries. Unpublished Master Thesis, Zagazig University, Zagazig.
- Khadr, Mohammed bin Adam. (2011). Change management: concept and requirements. Khartoum: Nile Press.
- Khudairi, Mohsen Ibn Ahmed. (2003). Change Management: An Economic Approach to Administrative Psychology to Deal with Present and Future Variables. Damascus: Dar al-Redha.
- Al-Dosari, Saleh Ibn Mohammed. (2016). Developing the performance of the administrative leaders at the faculties of Shakra University. Journal of the Faculty of Education, 63 (3).
- Ramadan, Reem Bint Hamed. (2005). Change Management in Organizational Development A study of the reality of the change

List of References:

- Ann, F., Locas (2009). Leading change in universities: The important roles for heads of departments in colleges. Translated by: Walid Shehata, Riyadh: Obeikan.
- Abu Hijazi, Samir Ben Rabie. (2018). A proposal to develop the performance of the administrative staff at Hail University using performance management. Journal of Educational and Psychological Sciences in Gaza. Vol, 2(5).
- Al-Asbahi, Alaa bint Ahmed. (2007). A proposed model for the management of change in Yemeni public universities in light of contemporary administrative realities and trends. Unpublished Ph.D. thesis, Amman Arab University, Amman.
- Bahiri, Alsaied Mahmoud. (2011). Contemporary trends in the management of educational institutions. Cairo: World Book Library.
- Bear, Mike. (2006). Change management and transformation. Translated by: Mohamed Riad Al-Abrash, Beirut: Cultural Dialogue Company.
- Tracy, William Tracy. (1984). The Design of Training and Development Systems, Translated by Dar Al Majd, Jordan.
- Al-Thamali, Khalid bin Mohammed. (2011). Developing the administrative performance of the university leadership at King Abdulaziz University in light of the change management. Unpublished MA Thesis, Cairo University, Cairo.
- Al-Jaroudi, Magda bint Ibrahim. (2007). Preparation of transformational leaders in Saudi universities. Unpublished Ph.D. thesis, King Saud University, Riyadh.
- Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. (1440 Hijri). Facts and figures. Department of Studies and Information.
- Hassan, Mu'tasim Billah Solomon. (2008). The difficulty degree of practicing change management among the administrative leaders in the directorates of education of the Northern Region in Jordan. Journal of College of Teachers, Abha. Vol, 11.

A Proposed Approach for Developing the Administrative Performance of the University Leadership at the Imam Muhammad ibn Saud Islamic University in the Light of Change Management

Dr. Khalid AbdulKareem S Albusair

Educational Administration and Planning Department

College of Education, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Abstract:

The study aims to present a proposed approach for the development of the administrative performance of the university leadership at the Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University in the light of the introduction of change management. The research population includes all the academic leaders (deans and deputies) in the university, males and females, whose total number reached 155 persons of whom 117 responded for the first semester of the academic year 1439/1440 AHT. The instrument of the study (Questionnaire) consists of four sections: (1) the study variables; (2) the status quo of the administrative performance of the university leadership in the light of change management, (3) the challenges, the most important of which is the weak financial allocations for university units, and the high administrative burden on university leaders. The final theme includes proposals to develop the administrative performance of these leaders, the most important of which is to provide programs for the leaders' preparation of the second row of future university leadership and to progress in leadership positions at the university. The study includes three themes for studying the status quo; the effective leadership, strategic planning, business development, and building organizational culture. In order to achieve the objectives of the study and Analyze the collected data, the researcher applied many statistical tests using SPSS. The study finds that there were significant differences in the responses of population, recommending a proposed scenario for the development of the administrative performance of these leaders in the light of the change management concept.

Keywords: Higher Education, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, University Leadership, Change Management, Management Performance Development.