

## إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى

إعداد :

آلاء حسن عبد الله القشامي

[alla2077@hotmail.com](mailto:alla2077@hotmail.com)

### مُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بواقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغيرات الدراسة؛ وتكون مُجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية من فئة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى، بينما اشتملت عينة الدراسة على (81) قائد أكاديمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: إن تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.77)، وانحراف معياري (0.550). إن معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.26)، وانحراف معياري (0.594). إن متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاءت بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدرة (3.41)، وانحراف معياري (0.703). وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة التغيير للقيادات الأكاديمية، وإعادة هيكلة القوانين والتشريعات المستخدمة في الجامعة لتسمح بتطبيق إدارة التغيير.

**كلمات مفتاحية:** - إدارة التغيير - تطوير - الأداء الإداري

## Abstract

This study aims to identify the reality of application of change management as an introduction to the improvement of administrative performance among the academic leaderships at Umm Al-Qura University and investigate the existence of statistically significant differences in the application of change management as an introduction to the improvement of administrative performance among the academic leaderships at Umm Al-Qura University due to the study variables. The study community consisted of the academic leaderships working at Umm Al-Qura University including the deans, deputies, and heads of academic departments, while the study sample included (81) academic leaders. Moreover, the researcher adopted the descriptive method and used the questionnaire as the study tool. Accordingly, the study concluded many results, including: The application of change management as an introduction to the improvement of administrative performance among the academic leaderships working in Umm Al-Qura University, came at a (high) response degree, with an arithmetic mean of (3.77) and a standard deviation of (0.550). The obstacles hindering change management as an introduction to the improvement of administrative performance among the academic leaderships working in Umm Al-Qura University, came at a (moderate) response degree, with an arithmetic mean of (3.26) and a standard deviation of (0.594). The requirements of change management as an introduction to the improvement of administrative performance among the academic leaderships working in Umm Al-Qura University, came at a (high) response degree, with an arithmetic mean of (3.41) and a standard deviation of (.703). The study recommends the necessity for spreading awareness regarding the importance of adoption of change management at the academic leaders level and amending the laws and regulations applicable at the university level, so that they could enhance change management application.

**Keywords:** Change Management- Development- Administrative Performance.

### المقدمة:

يُعتبر التعليم الجامعي بمثابة مصدر للخبرات والقدرات التي تسهم في تنمية الفرد والمجتمع على حدٍ سواء، فلا تقتصر أهمية التعليم الجامعي على نقل المهارات المختلفة للأفراد فقط، ولكنها تعود بالنفع على كل من الفرد والمجتمع، وذلك نظرًا لتنوع الاختصاصات والمجالات المهنية التي يتضمنها التعليم الجامعي والتي يمكن أن تسهم في إفادة المجتمع.

وتلعب القيادات الأكاديمية دورًا فاعلاً من الناحية الإدارية حيث يشير وهاب ومحمود (Wahab & Mahmood, 2015) إلى أنه تُعتبر القيادات الأكاديمية ذات الكفاءات الإدارية الجيدة والممارسات البحثية المتميزة من العناصر الأساسية في الجامعات الرائدة، حيث ترتبط الكفاءات الإدارية بالأداء الفعال والتميز للقيادات الأكاديمية في الجامعات، كما تؤثر الكفاءات المتعلقة بالبحوث الريادية على الأداء الخاص بالقيادات الأكاديمية في الجامعات.

فقد أصبحت العناية بالارتقاء بالمستوى الأدائي للقيادات الإدارية من أهم المواضيع التي تهتم بها المؤسسات في المجالات كافة ومن ضمنها الجامعات، ذلك أن العمل الأكاديمي قد فرض كثيرًا من الضغوطات التي تحتاج تغيير أداء القيادات الأكاديمية وتطوير مستواهم (الجديبي، 2020).

### مشكلة الدراسة:

يُعتبر موضوع تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بمثابة أحد المجالات الخصبة التي تنتضح الحاجة للتطرق لها والوقوف على المعوقات والمشكلات التي تحد من تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، فقد أوضحت دراسة الشريف (2014) أنه لا زالت توجد العديد من المعوقات التي تقف في طريق الأداء الإداري بجامعات السعودية بالرغم من اجتهادها لتطوير أداء الإداريين بها. وهذا ما تطرقت له كذلك نتائج دراسة اليحيوي (2011) حينما أوضحت أن قيادات جامعات المملكة العربية السعودية الإدارية لديها قصور كبير، حيث أصبحت تستند إلى التقليد ومحاكاة تجارب الآخرين، وذلك لا يتيح لها النمو والاستمرار ضمن بيئة جامعية تتسم بالتغيير السريع.

### تساؤلات الدراسة:

- تتمحور أسئلة البحث الحالي حول التساؤل الرئيس التالي: ما واقع إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:
1. ما درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟
  2. ما معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟
  3. ما متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغيرات البحث (النوع - الوظيفة - الخبرة)؟

### أهمية الدراسة:

#### • أولاً: الأهمية النظرية:

- تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تناولها مدخل إدارة التغيير كونه أحد أهم المداخل الإدارية المعاصرة.
- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول فئة من أهم فئات المجتمع السعودي وهم القيادات الأكاديمية لما لهم من دور كبير في تطوير أداء الجامعات.
- يؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في لفت أنظار المهتمين بهذا الموضوع لإثراء المكتبة العربية والسعودية بالعديد من المؤلفات حول هذا الموضوع المهم.

#### • ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات.
- لفت أنظار المسؤولين في وزارة التعليم لاعتماد المداخل الحديثة في الجامعات السعودية مثل مدخل إدارة التغيير.

### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ومنه تتفرع الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.
  2. الكشف عن معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.
  3. التعرف على أهم متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.
  4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغيرات البحث (النوع - الوظيفة - الخبرة).

### منهجية الدراسة :

لتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي حيث يعتمد هذا المنهج على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماد على جمع البيانات، والحقائق، وتصنيفها، ومعالجتها .

### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية في الكليات الإنسانية والعلمية بجامعة أم القرى.
- **الحدود البشرية:** سيتم تطبيق الدراسة الحالية على القيادات الأكاديمية من فئة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى.
- **الحدود الزمنية:** سيتم تطبيق الدراسة الحالية في الفترة بين ( رجب - رمضان ) 1442 هـ .

### مصطلحات الدراسة:

#### • إدارة التغيير:

يعرّفها وصوص والجوارنة (2014، ص. 335) بأنها "عملية تبديل أو تعديل أو إضافة مخطّط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب وطرق العمل لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها". ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها استخدام العديد من الطرق والأساليب لإحداث نوع من التغيير الإيجابي في وقتٍ محدّد لتحقيق أهداف ورؤى معيّنة.

#### • الأداء الإداري:

يعرّف شرف الدين (2014، ص. 11) الأداء الإداري بأنه "فعل إداري متصل، قد يتحقق بالعمل الفردي أو الجماعي، ويتم من خلال ممارسات لأفعال واجبة التنفيذ، ومتعلقة بمهام يتم تحقيقها بمهارة وإلمام بمسؤوليات العمل وواجباته، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة المنشودة والوصول بها إلى مرحلة من التفوق والإتقان في أداء مهامها".

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه محصلة أداء القائد الأكاديمي للعمليات والوظائف الإدارية المحددة له وفق نظم وقواعد الجامعة.

#### • القيادات الأكاديمية:

"كل عضو هيئة تدريس كُلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية" (الثبتي، 2018، ص. 50).

ويمكن تعريفهم إجرائياً بأنهم أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى من فئة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية الذين يمتلكون إشرافاً رسمياً من الجامعة على بعض الوظائف التنفيذية.

## المبحث الأول: إدارة التغيير

### مفهوم إدارة التغيير:

يُدرج مصطلح إدارة التغيير في العديد من الدراسات التي تتناولها أدبيات ذات صلة بالنسق الإداري والتنظيمي؛ حيث يمكن تناول أبرز المفاهيم التي تناولت هذا المصطلح بشكل مُفصّل على النحو التالي:

عرّف بن بولرباح والطيف (2020، ص. 115) إدارة التغيير بأنها "عملية تحويل وضع المؤسسة الحالي إلى وضع مستقبلي مع إدارة كل من مواردها البشرية والمالية، وتنظيمها وتطويرها كنتيجة لمواكبة التغييرات الحاصلة".

عرّف "العرفاتي وعبد القادر والحديري" ( AlArafati, Abdul Kadir, & Al-Haderi, 2019, P. 51) إدارة التغيير بأنها "الأداة أو المنهجية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات في إدارة أفرادها وعملياتها، وذلك من أجل التفاعل والتكيف مع المواقف الجديدة، ومثل تلك التكيفات تكون المؤسسات في أمس الحاجة إليها لكي يتم مواجهة المشكلات التي تأتي من داخل أو خارج المؤسسة". مما سبق يمكن للباحثة تعريف إدارة التغيير إجرائياً على أنها إحدى الآليات التي تساعد المؤسسة على الانتقال بشكل يتسم بالنظامية من طور إلى آخر، شريطة أن يندمج كافة أفرادها في هذا الطور الجديد، ويتبنّوه على نحو يضمن صقل وتحسين وظائفهم المهنية ويكفل الاستقرار التنظيمي للمؤسسة في خضم التطورات المختلفة.

### أهداف إدارة التغيير:

تهدف إدارة التغيير بشكلٍ أساسي إلى تطوير الموارد البشرية، فهي يتطلب منها أن تستفيد من البيئة المحيطة في توظيف عدد من الأعمال، وذلك بعد معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف في المؤسسة، وطريقة الاستفادة من مخرجات مواطن الضعف على هيئة مدخلات تم تعديلها (عسالي، 2019)؛ وذلك من خلال العثور على نمطٍ من التوازن مع البيئة المحيطة للمؤسسة، وتحسين مستوى أداء العاملين باعتبارهم موارد بشرية، والاستفادة من الموارد المتاحة بالشكل المثالي، والاستعانة بالأسلوب العلمي لحل المشكلات، وتحسين أنواع السلوك، والعمل على زيادة مستوى ولاء العاملين لمؤسساتهم، إلى جانب تيسير أداء المؤسسة لمهامها كنتيجة حتمية لتوظيف أساليب الإدارة الحديثة في المؤسسة، ومعرفة مبادئ وأسس التغيير، والتخيل العلمي الضروري لمواكبته (أهم، 2019).

وفقاً لما تم تناوله، يمكن للباحثة استنتاج ما تهدف لتحقيقه عمليات إدارة التغيير بشكلٍ أساسي؛ حيث تستهدف إدارة التغيير الوصول إلى تفعيل انخراط أفراد المؤسسة داخل نطاق النماذج والمناهج والتوجهات الجديدة، إلى جانب تحقيق نسبة متنامية من الكفاءة والفعالية في الإنتاج والتشغيل على نحو لا يتأثر سلباً بالتغيير الحادث، بالإضافة إلى دراسة كافة النقاط التي وُجِدَت عليه المؤسسة قبل وبعد التغيير والاستفادة من الآليات والمنهجيات التي تم اتخاذها لتحقيق ذلك التغيير وتحويلها لمعايير ثابتة تضمن سلاسة الانتقال للأطوار المستقبلية للمؤسسة على نحو منظم.

## أنواع إدارة التغيير:

تنقسم أنواع إدارة التغيير بشكل عام إلى نمط إدارة التغيير الذي يستهدف المؤسسة، أو الفرد على حد سواء؛ حيث أكد نايدو (Naidoo, 2015, p. 9) على ذلك حينما أفاد بأن إدارة التغيير تشتمل على نوعين أساسيين يمكن تناولهما على النحو التالي:

1. **إدارة التغيير المؤسسي:** حيث يتمثل في إدارة التغييرات التي تتم من وجهة نظر القطاع

الإداري والمديرين المسؤولين عن فرق وأطقم العمل داخل المنظمة؛ حيث ينبع التغيير من الأقسام الإدارية العليا ويتدرج تنازلياً إلى كافة القطاعات والأقسام الأخرى؛ هذا وتركز إدارة التغيير المؤسسي على توفير المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ المنهجيات والأدوات لإدارة التغيير على يد المؤسسة ككل على نحو إما يكون عشوائياً أو مهيكلاً.

2. **إدارة التغيير الفردي:** تتمثل إدارة التغيير الفردي في إدارة التغيير من وجهة نظر

الموظفين والعاملين داخل المؤسسة، باعتبارهم الفئة التي تقوم بتفعيل التغيير المطلوب مؤسسياً في نهاية المطاف؛ حيث تركز إدارة التغيير الفردي على الأدوات والآليات التي لها أن تعين الموظف على الانتقال من طور إلى آخر خلال عملية التغيير، وذلك وفقاً لما تهتم المؤسسة بتحقيقه من علميات التأهيل والتدريب والتوعية لتيسير عملية تحقيق التغيير المطلوب على يد أفراد المؤسسة.

كذلك، وقد تنوعت أنماط التغيير تبعاً للحقل أو الموقف الذي يتم فيه التغيير، ذلك أن التغيير قد يكون على المستوى الإقليمي أو القومي محصلة أحداث وتطورات محددة، ومن الجائز أن يحدث التغيير بشكل تدريجي حيث يتم ببطء وبخطوات متتالية خلال فترات زمنية طويلة أو قصيرة، ومن الوارد أن يتم التغيير بشكل جذري وذلك في حالة حدوث رد فعل سلبي ناحية التغيير المتدرج، فيكون لا مفر من حدوث التغيير الجذري (عليان، 2015).

## نماذج إدارة التغيير:

تتعدد نماذج إدارة عملية التغيير في المنظمات، وأهمها:

- **نموذج Adkar:** يُعتبر نموذج لإدارة التغيير، وقد تم إعداده بغرض استيعاب التغييرات التي تحدث وتنفيذها ومن ثم تقييمها وتحقيق استدامتها بشكل فردي أو جماعي، استناداً إلى وجود خمسة عوامل من أجل السيطرة على مقاومة التغيير (عبد العزيز، 2017)؛ ولا مفر من تحقيق الأهداف الخمسة من خلال الأفراد، حيث تمثل تلك العناصر أساسيات بناء التغيير الفعال، وهي الرغبة والقدرة والوعي والمعرفة والتعزيز، وهذا حتى يُتاح للأشخاص الوصول إلى التغيير الناجح (عليان، 2015).
- **نموذج Kurt Lewin:** يرى "لوين" أن المؤسسات التي تمكنت من التفوق والصمود والوصول إلى التغيير المنشود قد استهلكت الزمن المناسب من أجل صنع التغيير الفعال، ولم تتبع أسلوب حرق وتخطي المراحل لأن هذا لا ينتج عنه النتائج المحمودة، ولهذا فلا مفر من وضع عدد من المعايير في الاعتبار أثناء تنفيذ عملية التغيير، ذلك أن اعتياد العاملين على نمط محدد من العمل يجعل التغيير صعباً بالنسبة لهم، وذلك لأنهم يهابون الفشل والأمور المفاجئة، ولهذا فإن إيجاد المناخ الملائم للتغيير يساعد في الحد من عامل المقاومة (الحيايى والعسكري، 2015).

يمكن استنتاج أن إدارة التغيير يتم تحقيقها وفقاً لمجموعة من النماذج التطبيقية التي تتمثل في هياكل قابلة للتطبيق داخل أي مؤسسة وفقاً لما يتواءم مع عملياتها الإدارية والتشغيلية؛ حيث تتمثل أبرز تلك النماذج التي يتم استخدامها في معظم السياقات التنظيمية في نموذج كيرت لوين الذي يفيد بضرورة مقارنة المؤسسة بالسياق الحالي لها والتغيير الذي تتطلبه والذي يتم بشكل تدريجي بناء على تركيز النموذج على الجانب السيكلوجي والسلوكي لدى العاملين لتقبل التغيير، كذلك ويتمثل النموذج الثاني في نموذج كوتر الذي يتكون من مجموعة أكثر تفصيلاً وإسهاباً من الخطوات الداعمة لتحقيق التغيير من منطلق تنظيمي وفردى شامل، إلى جانب نموذج أدكار الذي يتعامل مع الأفراد بشكل أكثر تركيزاً لتطويع سلوكهم ووعيهم تجاه التغيير على نحو يميل أكثر إلى النمذجة المعيارية لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة.

### معوقات إدارة التغيير:

إن معوقات عملية إدارة التغيير تشتمل على القلق من الأمور المجهولة المتمثلة فيما يتسبب به التغيير، وقلق العاملين من أن يفقدوا عملهم، وخوفهم من مبالغة المديرين في إسناد الأعمال إليهم، هذا بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات اللازمة في تطبيق النشاطات والإجراءات التي تتطلبها عملية التغيير (حيدر، 2018).

كما أشار دودين (2017) إلى أن من عراقيل التغيير التنظيمي عدم مرونة الإجراءات والقواعد والهيكل التنظيمي، إلى جانب سيادة الرسمية وإجراءات التواصل السيئة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل العاملين، وعدم وضوح الرؤية المستقبلية، وعدم تطوير وتغيير ثقافة المنظمة من جذورها، وعدم إدراك العاملين للآثار الناتجة عن التغيير، كل ذلك يُعتبر معوقات تصد عملية التغيير.

مما سبق يمكن للباحثة استنتاج أن إدارة التغيير تعتبر من العمليات التي تواجه مجموعة من العقبات التي تعرقل إمكانية تطبيقها بكفاءة وفعالية؛ حيث تتميز أبرز تلك المعوقات بشكل رئيسي في إبداء الموظفين داخل المؤسسة إلى الكثير من المقاومة إزاء التغيير الذي تسعى المنظمة لتطبيقه بها.

### المبحث الثاني: الأداء الإداري

#### مفهوم الأداء الإداري:

يعتبر مصطلح الأداء الإداري من المفاهيم التنظيمية التي يجدر تحديدها وفقاً لمجموعة من التعريفات التي يمكن تناولها على النحو التالي:

عرّف عبد الستار وأمين (2019، ص. 204) الأداء الإداري بأنه "كافة الجهود والممارسات الإدارية والإنجازات الملموسة التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات، والنتيجة عن قيامهم بالأنشطة والمهام والمسؤوليات المنوطة بهم، لتحقيق الأهداف المطلوبة في ظل الموارد المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة".

عرّف "كواتو وكيوو" (Kawato, & Kewo, 2019, P. 137) الأداء الإداري بأنه "هو مستوى كفاءة المديرين في تنفيذ الأنشطة الإدارية، أو هو المدى الذي تصل عنده المؤسسات العامة في الإدارة بطريقة ذات فاعلية وتضمن الكفاءة كشكل من أشكال مسؤولية المؤسسة العامة".



مما سبق يمكن للباحثة تعريف الأداء الإداري إجرائياً على أنه مؤشر دال على مستوى كفاءة الأفراد داخل المؤسسة التابعين لكافة القطاعات التشغيلية والتنفيذية والإدارية، وفعالية المخططات والاستراتيجيات التنظيمية التي يتم تكوينها لأغراض تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها طويلة المدى.

#### العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

لا بد أن يكون لدى القيادات الإدارية وعي شامل بالعوامل التي تؤثر على الأداء الإداري حتى يُتاح لهم تحسين مستواهم الإداري، هذا بالإضافة إلى وجوب وجود المرونة في التفكير وتقبل التغيير والمساهمة في تطبيقه، والمشاركة بالأفكار الخلاقة، مما ينتج عنه الارتقاء بالمستوى الإداري الجامعي للقيادات الأكاديمية (عبد الستار وأمين، 2019).

يمكن القول بأن العوامل المؤثرة في نجاح إدارة التغيير بطريقة تضمن الفاعلية والكفاءة داخل الكيان المؤسسي، هي أغلبها عوامل بشرية إنسانية بالدرجة الأولى، كما أن النجاح يتم من خلال التعاون والاشتراك بين تلك العوامل مجتمعة مع بعضها، وهو ما أوضحه "فيرلست ولامبريشنس" (Verhulst, & Lambrechts, 2014) حينما أشار إلى أن التناسق الكبير بين بعض العوامل البشرية، والتي يتم الإشارة إليها بأنها عوامل النجاح في أدبيات إدارة التغيير المؤسسي، تلك العوامل يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- التمكين.
- 2- إشراك الموظفين.
- 3- التعلم الاستقرائي.
- 4- التكيف في الثقافة المؤسسية.
- 5- التواصل الواضح.

#### وظائف الأداء الإداري:

الأداء الإداري هو مستوى مهاري خاص بالمديرين، والذي يقوم به ويستخدمه المديرين في تطبيقهم لأنشطة الإدارة، وهو أحد العوامل التي يمكن استخدامها لتحسين الفعالية المؤسسية، وكذلك المسؤولية المالية، كما أن الأداء المؤسسي يُعتبر قائم على الوظائف الإدارية، وتلك الوظائف الإدارية تتمثل في بعض النقاط التي يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- التخطيط (Planning).
- 2- التنظيم (Organizing).
- 3- التحكم (Controlling).
- 4- القيادة (Leadership) (Kewo, 2017).

### عناصر الأداء الإداري:

تتنوع عوامل الأداء الإداري بتنوع مسؤوليات المسؤول الإداري، حيث تشتمل على مستويات ثلاث، وهي: مستوى الإدارة التنفيذية، ومستوى الإدارة العليا، ومستوى إدارة التشغيل، ومن ثم فإن مستوى أداء عامل التخطيط يزداد بشكل كبير في مستوى الإدارة العليا في حين يقلص مستوى أداء عامل التنفيذ، والنتيجه صحيح على مستوى إدارة التشغيل حيث تزداد في ذلك المستوى مستوى أداء عامل التنفيذ في حين يقلص مستوى أداء عامل التخطيط، ويتعلق عامل التوجيه وصنع القرارات تعلقًا مباشرًا بالعوامل الأخرى حيث يُعتبر هو المهمة المطلوبة في الأساس من ناحية، في حين تتعلق العناصر الأخرى ببعضها من ناحية أخرى، حيث تتفاعل مختلف عوامل الأداء الإداري بشكل متبادل مع بعضها البعض (رضوان، 2014).

### طرق تقييم الأداء الإداري:

تتنوع أساليب الأداء الإداري تبعًا لتنوع الرؤى والآراء من ناحية، وبمدي إدراك أموره غير الواضحة من ناحية أخرى، ذلك أن قضية الأداء الإداري داخل المؤسسات متنوعة النواحي وتندرج تحت مجالات مختلفة، ويسعى تقييم تلك القضية إلى معرفة مدى ملاءمة خصائص العاملين مع العمل المكلفين به، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء الإداري تعد من أهم عمليات الإدارة، ومن أهم سبل قياس الأداء الإداري التقليدية: "المقارنة الثنائية بين العاملين، التوزيع الإيجابي، التدرج البياني، القوائم"، واشتملت سبل قياس الأداء الإداري الحديثة على "أسلوب البحث الميداني، وطريقة الإدارة بالأهداف، والتقدير الجماعي، والاتجاه السلوكي في تقييم الأداء" (فيروز، 2016).

بناء على ما سبق، يمكن للباحثة الوصول إلى استنتاج يفيد بأن الأداء الإداري يمكن تقييمه والتحقق من درجته داخل المؤسسة وفقاً لمجموعة من الطرق التي تتمثل في كل من:

1. معايير الكفاءة المهنية والفعالية في استخدام الموارد البشرية والمادية.
2. قياس مستوى الوعي المهني والإداري والقيادي من ناحية، والتحقق من مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
3. المقاضلات والمقارنات بين أدوار ومهام ومستويات العاملين والقطاعات الإدارية.
4. أدوات قياس التوجهات السلوكية إزاء تطوير المؤسسة، واستخدام طرائق مختلفة ومستحدثة لتحقيق التميز.

### دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية:

أصبح واجباً على الجامعات إحداث عدد من التغييرات بشكل جذري على مستويات العمل كافة في داخل منظومتها، ومن أهم أوجه مواجهة تلك التحديات العناية بأداء القيادات الأكاديمية الإداري داخل الجامعات، ذلك أن القيادة الأكاديمية تعد أهم وسائل التطوير والتغيير في الجامعات، حيث تقوم بتنفيذ الخطط للوصول إلى الأهداف المرجوة عبر إدخال التحسينات اللازمة في التنظيم الإداري، ولهذا يتطلب منها أن تمتلك مهارات فعالة تمكّنها من تأدية وظيفتها القيادية بفعالية وكفاءة، ويتحقق هذا في الجامعات عن طريق إدارة التغيير وقيادته (أهم، 2019).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية من فئة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى، وقد اشتملت عينة الدراسة على (81) قائدًا أكاديميًا.

### خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتتمثل في المعلومات الديمغرافية التي تشتمل على:

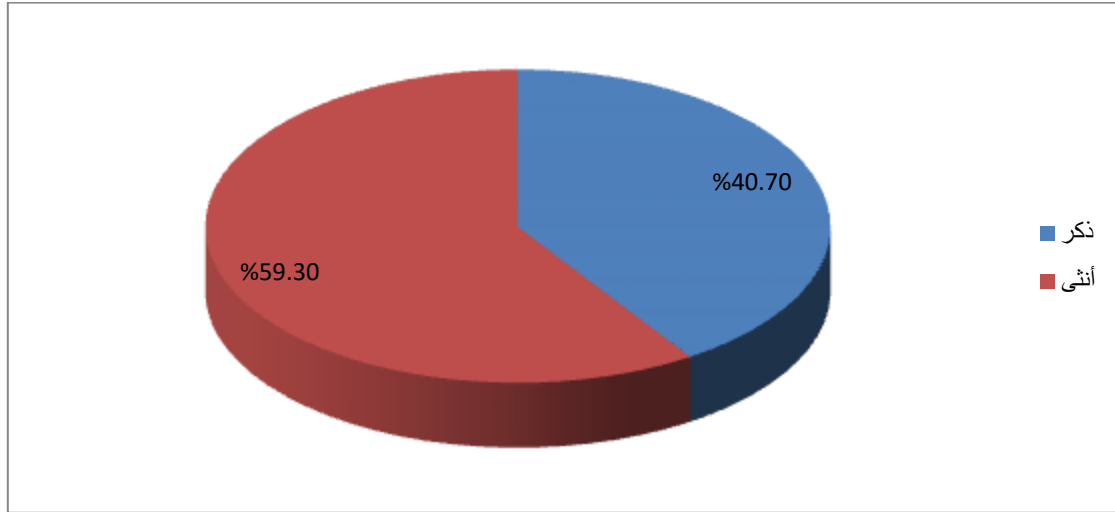
- النوع: ويشتمل على (ذكر، أنثى).
- الوظيفة: وتشتمل على (عميد، وكيل، رئيس قسم).
- سنوات الخبرة: وتشتمل على (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات).

### أ- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

| النسب المئوية | التكرارات | النوع         |
|---------------|-----------|---------------|
| %40.7         | 33        | ذكر           |
| %59.3         | 48        | أنثى          |
| %100          | 81        | الدرجة الكلية |

الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب النوع



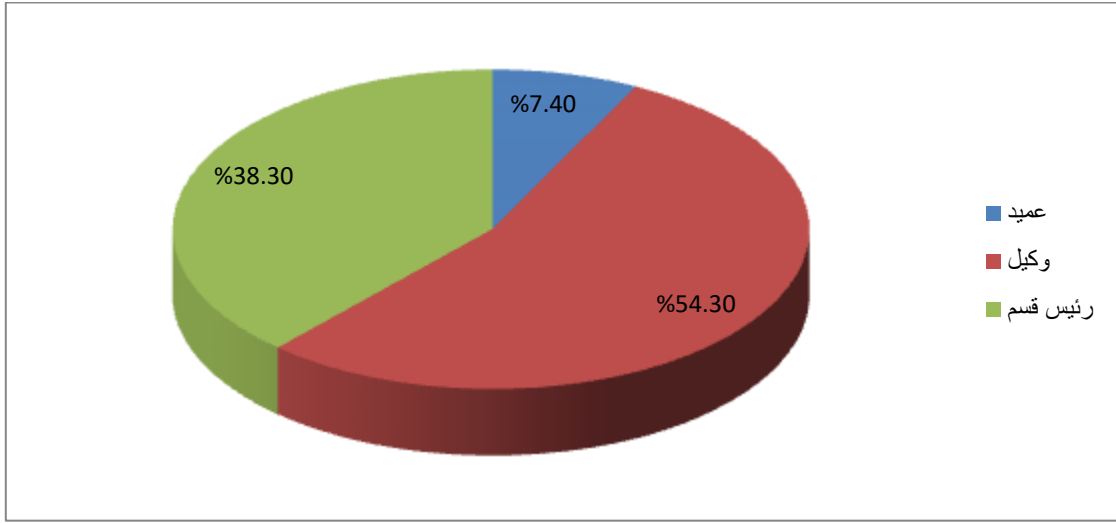
يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (59.3%)، وهي الخاصة بـ (أنثى)، بينما جاءت أقل نسبة (40.7%) وهي الخاصة بـ (ذكر).

ب- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (2) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

| النسب المئوية | التكرارات | الوظيفة       |
|---------------|-----------|---------------|
| %7.4          | 6         | عميد          |
| %54.3         | 44        | وكيل          |
| %38.3         | 31        | رئيس قسم      |
| %100          | 81        | الدرجة الكلية |

الشكل رقم (2) لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

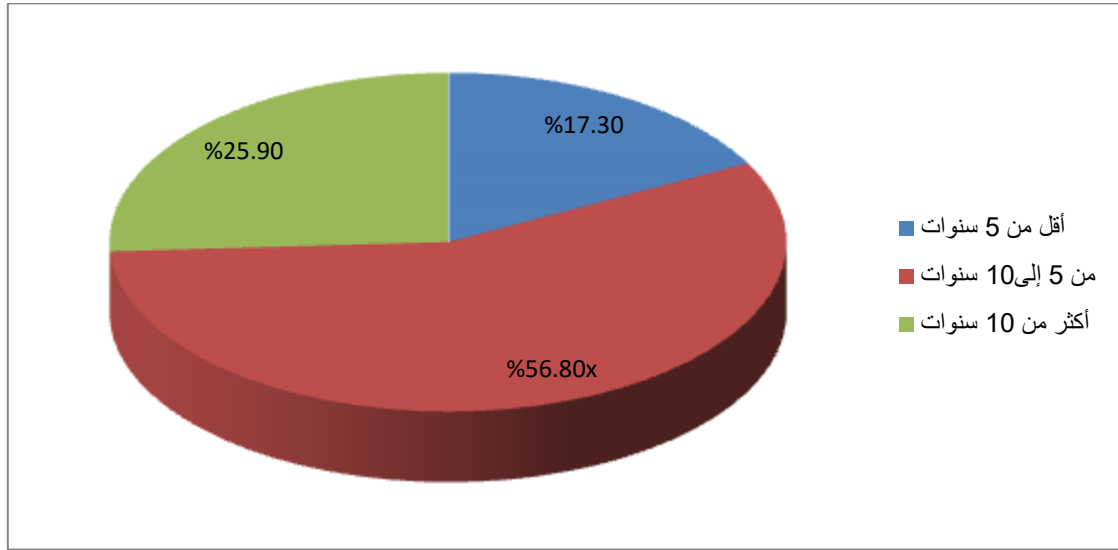


يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب الوظيفة هي (%54.3)، وهي الخاصة بـ (وكيل)، ويليهما نسبة (%38.3) وهي الخاصة بـ (رئيس قسم)، بينما جاءت أقل نسبة (%7.4) وهي الخاصة بـ (عميد).

ج- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

| النسب المئوية | التكرارات | سنوات الخبرة       |
|---------------|-----------|--------------------|
| %17.3         | 14        | أقل من 5 سنوات.    |
| %56.8         | 46        | من 5 إلى 10 سنوات. |
| %25.9         | 21        | أكثر من 10 سنوات.  |
| %100          | 81        | الدرجة الكلية      |



الشكل رقم (3) لتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من الشكل السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب سنوات الخبرة هي (56.8%)، وهي الخاصة بـ (من 5 إلى 10 سنوات)، ويليهما نسبة (25.9%) وهي الخاصة بـ (أكثر من 10 سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (17.3%) وهي الخاصة بـ (أقل من 5 سنوات).

#### أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها:

قامت الباحثة ببناء استبانة للكشف عن إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء الاعتماد على العديد من الدراسات مثل دراسة صقر (2016)، ودراسة ألهم (2019).

#### وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في المعلومات الديمغرافية.
  - الجزء الثاني: ويتكون من محاور الاستبانة مكونة من ثلاثة محاور، وهم على النحو التالي:
  - المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ويتكون من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (13).
  - المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ويتكون من العبارة رقم (14) إلى العبارة رقم (24).
  - المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى ويتكون من العبارة رقم (25) إلى العبارة رقم (29).
- ولقد تم استخدام ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) للإجابة على أداة الدراسة، حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

### (1) صدق الأداة الظاهري (صدق المحكمين):

تم إرسال الاستبانة بعد وضع الصورة الأولية لها إلى عدد من الأساتذة المتخصصين، للحكم على مناسبة الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (80%) من السادة المحكمين على مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات وكذلك انتمائها للاستبانة، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التأكد من صدقها الظاهري مكوّنة من (29) عبارة، موزعين على ثلاثة محاور؛ كما تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) مفردة للتأكد من الخصائص السيكومترية لها من الصدق والثبات.

### (2) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

#### الجدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة

| رقم العبارة  | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|--|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| <b>المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.</b>     |                |             |                |             |                |
| 1  | .992**         | 2           | .882**         | 3           | .863**         |
| 4  | .836**         | 5           | .883**         | 6           | .826**         |
| 7  | .879**         | 8           | .948**         | 9           | .933**         |
| 10   | .943**         | 11          | .963**         | 12          | .992**         |
| 13   | .937**         |             |                |             |                |
| <b>المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.</b>  |                |             |                |             |                |
| 14   | .943**         | 15          | .820**         | 16          | .904**         |
| 17   | .873**         | 18          | .851**         | 19          | .878**         |
| 20   | .922**         | 21          | .922**         | 22          | .899**         |
| 23   | .895**         | 24          | .928**         |             |                |
| <b>المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.</b> |                |             |                |             |                |
| 25   | .909**         | 26          | .937**         | 27          | .903**         |
| 28   | .953**         | 29          | .975**         |             |                |

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق: أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارات جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً دالة حيث تراوحت في المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بين (.826\*\* - .992\*\*)، وتراوحت في المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بين (.820\*\* - .943\*\*)، بينما تراوحت في المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى بين (.903\*\* - .975\*\*)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

### 3) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام لمحاور الاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام لمحاور الاستبانة

| الارتباط | المحاور   | الرقم |
|----------|---|-------|
| .998**   | المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     | 1     |
| .996**   | المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  | 2     |
| .988**   | المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. | 3     |

يتبين من الجدول السابق: أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمتوسط العام لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية، حيث تراوحت بين (.988\*\* - .998\*\*)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

### معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (6) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

| الرقم | المحاور   | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------|---|--------------|--------------------|
| 1     | المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     | 13           | .995               |
| 2     | المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  | 11           | .997               |
| 3     | المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. | 5            | .998               |
|       | الدرجة الكلية   | 29           | .997               |

يتبين من نتائج الجدول السابق: أن قيم المعاملات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية؛ حيث جاءت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة (.995 - .998)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.997)، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الوثوق في نتائجها.

### الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت الباحثة إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات محاور الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية.
- 3- اختبار (T-Test): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لحساب الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 5- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث تعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل محور بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).
- من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

### عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول رقم (7) التالي:



الجدول رقم (7) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى

| م  | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 1  | يتمتع القادة الأكاديميون بدرجة كبيرة من الوعي لتطبيق التغيير في المهام الإدارية.  | 4.49            | 1.823             | 1       | عالية جداً     |
| 2  | يمتلك القادة الأكاديميون رغبة شديدة لإجراء التغيير في جميع المهام الإدارية التي يقومون بها.                             | 4.26            | 2.972             | 2       | عالية جداً     |
| 3  | توفر الجامعة الحوافز والتعويضات اللازمة للقادة الأكاديميين عند تطبيق التغيير في المهام الإدارية.                        | 4.01            | 4.901             | 4       | عالية          |
| 4  | تهتم الجامعة بقياس مدى تطبيق القادة الأكاديميين للتغيير في المهام الإدارية المختلفة.                                    | 3.88            | 5.1029            | 5       | عالية          |
| 5  | تسعى الجامعة إلى تشكيل فرق عمل للإسهام في تطبيق التغيير لمساعدة القادة الأكاديميين لتطبيق المهام الإدارية المختلفة.     | 3.85            | 6.776             | 6       | عالية          |
| 6  | تهتم الجامعة بإزالة العوائق التي تحول دون تفعيل التغيير لتطوير الأداء الإداري للقادة الأكاديميين.                       | 3.70            | 7.928             | 7       | عالية          |
| 7  | تعقد الجامعة اجتماعات دورية تتحدث عن أهمية إدارة التغيير في تحسين الأداء الإداري للقادة الأكاديميين بالجامعات السعودية. | 4.05            | 3.117             | 3       | عالية          |
| 8  | تعتمد الجامعة على وضع أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقق عند التخطيط لتطوير الأداء الإداري للقادة الأكاديميين.              | 3.33            | 12.837            | 12      | متوسطة         |
| 9  | تحلل الجامعة احتياجات بيئة العمل الراهنة لتطوير الأداء الإداري للقادة الأكاديميين.                                      | 3.21            | 13.786            | 13      | متوسطة         |
| 10 | تشجع الجامعة القادة الأكاديميين على تبني المعارف الجديدة ونبد المعارف القديمة لتطوير أدائهم الإداري.                    | 3.57            | 9.790             | 9       | عالية          |
| 11 | تجهز الجامعة قائمة بأبرز الكفايات والمعارف والمهارات اللازمة لتطوير الأداء الإداري للقادة الأكاديميين.                  | 3.48            | 10.989            | 10      | عالية          |
| 12 | تستخدم الجامعة التدريب المستمر لتحسين الأداء الإداري للقادة الأكاديميين.  | 3.43            | 11.894            | 11      | عالية          |
| 13 | تسهم الجامعة في تدريب القيادات الأكاديمية على مواجهة الضغوط المصاحبة لتطبيق إدارة التغيير لتطوير الأداء الإداري.        | 3.69            | 8.875             | 8       | عالية          |
|    | المتوسط العام   | 3.77            | 550               | --      | عالية          |

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.77)، وانحراف معياري (550). ويمكن تفسير ذلك بإدراك الجامعة لأهمية دور إدارة التغيير في تطوير أداء القيادات الأكاديمية فتعمل الجامعة على توفير المهارات والمعارف المطلوبة من أجل تطوير الأداء الإداري للقادة الأكاديميين، كما تنتهج أساليب التطوير الحديثة في تبني المعارف والمعلومات المناسبة لتطبيق التغيير.

ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول رقم (8) التالي:

الجدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى

| م  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 14 | مقاومة بعض القيادات الأكاديمية للتغيير خوفاً من فقدان امتيازاتهم.                     | 3.58            | 4.756             | 4       | عالية          |
| 15 | تقادم القوانين واللوائح المنظمة لشغل القيادات الأكاديمية للمناصب الإدارية.            | 3.89            | 1.012             | 1       | عالية          |
| 16 | تدني دور الزملاء من أعضاء هيئة التدريس في تقييم أداء رؤسائهم الأكاديميين.             | 2.88            | 1.077             | 9       | متوسطة         |
| 17 | قلة توفير الدورات التدريبية للقيادات الأكاديمية شاغلي المناصب العليا.                 | 3.15            | 1.014             | 6       | متوسطة         |
| 18 | تداخل سلطات العديد من القيادات الأكاديمية.  | 3.85            | 1.450             | 2       | عالية          |
| 19 | تدني المهارات والكفايات الخاصة بالقيادات الأكاديمية.                                  | 3.09            | 1.086             | 7       | متوسطة         |
| 20 | قصور أنظمة الاتصالات الإدارية المتبعة داخل الجامعة.                                   | 2.68            | 1.946             | 11      | متوسطة         |
| 21 | قصور بعض العوامل النفسية لدى القيادات الأكاديمية، مثل الدافعية للإنجاز والثقة بالنفس. | 2.85            | 1.097             | 10      | متوسطة         |
| 22 | ضعف قدرة القيادات الأكاديمية على مواكبة التطورات الإدارية.                            | 3.63            | 1.101             | 3       | عالية          |
| 23 | ضعف روح التعاون والعمل الجماعي لدى القيادات الأكاديمية.                               | 3.23            | 1.939             | 5       | متوسطة         |
| 24 | انتشار البيروقراطية داخل أروقة الجامعة.   | 3.06            | 1.953             | 8       | متوسطة         |
|    | المتوسط العام   | 3.26            | .594              | --      | متوسطة         |

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.26)، وانحراف معياري (594).

ويمكن عزو ذلك إلى أنه على الرغم من بعض القصور داخل أروقة الجامعة التي قد تحول دون تطبيق إدارة التغيير على النحو المنشود، إلا أن تلك المعوقات تكون بصورة فردية نابعة من بعض الأشخاص فحسب نتيجة لخوفهم من فقدان امتيازاتهم أو عدم تأهيلهم لتطبيق التغيير، ولكن تلك المعوقات لا تعود للنظام الإداري المتبع في الجامعة ككل مما يجعل تلك المعوقات غير ذات تأثير كبير على تطبيق إدارة التغيير بالجامعة.

ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، ومن ثم ترتيب هذه العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة، ويبين ذلك الجدول رقم (9) التالي:

الجدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى

| م  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الاستجابة |
|----|---|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| 25 | عقد ندوات ودورات وورش عمل لتوعية أعضاء هيئة التدريس بأهمية إدارة التغيير لتطوير الأداء الإداري. | 3.44            | 2.894             | 2       | عالية          |
| 26 | وضع خطط زمنية لتطبيق إدارة التغيير بالجامعة.  | 3.43            | 3.879             | 3       | عالية          |
| 27 | سن القوانين التي تسهم في تحقيق إدارة التغيير بالجامعة.  | 3.19            | 5.1314            | 5       | متوسطة         |
| 28 | تدريب القيادات الجامعية على المهارات والكفايات اللازمة للوظائف التي يشغلونها.                   | 3.57            | 1.387             | 1       | عالية          |
| 29 | عمل دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية لتدريبهم على تطبيق إدارة التغيير.                         | 3.43            | 4.894             | 4       | عالية          |
|    | المتوسط العام   | 3.41            | 703               | --      | عالية          |

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.41)، وانحراف معياري (703). ويمكن تفسير ذلك باقتناع عينة الدراسة بضرورة تفعيل إدارة التغيير بشكل أكبر في الجامعة عبر توفير دورات تدريبية وورش عمل من أجل تعريف أعضاء هيئة التدريس على أهمية إدارة التغيير من أجل تطوير الأداء الإداري، وعقد برامج تدريبية خاصة بالقيادات الأكاديمية لتدريبهم على كيفية تطبيق إدارة التغيير.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة ألهم (2019)، والتي أشارت إلى أن أهم متطلبات إدارة التغيير بالجامعات متمثلة في: (إقناع القيادات التربوية بالتغيير، وإدراك الأفراد لأهمية التغيير، وأن يكون التغيير تدريجياً ومخططاً، وإشراك الأفراد العاملين في صنع خطة التغيير).

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغيرات البحث (النوع - الوظيفة - الخبرة)؟ وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، للتعرف على الفروق الإحصائية وفقاً لمتغيرات الدراسة، ويوضح نتائج الجدول التالي:

### عرض نتائج الفروق الإحصائية:

الفروق الإحصائية باختلاف متغير النوع:

الجدول رقم (10) نتائج "اختبار (ت)" (T-tset) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة

| المحور  | النوع | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ت) المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---|-------|-------|---------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|
| المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     | ذكر   | 33    | 3.57    | .579              | -2.756            | 79           | .007          |
|   | أنثى  | 48    | 3.90    | .492              |                   |              |               |
| المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  | ذكر   | 33    | 3.28    | .835              | .230              | 79           | .819          |
|   | أنثى  | 48    | 3.25    | .353              |                   |              |               |
| المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. | ذكر   | 33    | 3.62    | .920              | 2.239             | 79           | .028          |
|   | أنثى  | 48    | 3.27    | .464              |                   |              |               |

### يتبين من نتائج جدول (10) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وقد جاءت الفروق الإحصائية لصالح النوع (الإناث) في المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، بينما جاءت الفروق الإحصائية لصالح النوع (ذكور) في المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع في كل من (المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى).

ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى لصالح النوع (الإناث) إلى أن الإناث أكثر إدراكاً للتغيير، حيث إن التغيير يعمل على زيادة تفويض السلطات ومساحة الحرية المعطاة للمرأة مما يجعلهن أكثر إدراكاً لتطبيق إدارة التغيير والتطوير الذي ينتج عن تطبيقها.

الفروق الإحصائية باختلاف متغير الوظيفة:

الجدول رقم (11) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير الوظيفة

| الأبعاد   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     | بين المجموعات  | 3.209          | 2            | 1.604          | 5.960  | .004              |
|   | داخل المجموعات | 20.998         | 78           | .269           |        |                   |
|   | المجموع        | 24.206         | 80           | --             |        |                   |
| المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  | بين المجموعات  | 4.868          | 2            | 2.434          | 8.144  | .001              |
|   | داخل المجموعات | 23.313         | 78           | .299           |        |                   |
|   | المجموع        | 28.182         | 80           | --             |        |                   |
| المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. | بين المجموعات  | 8.026          | 2            | 4.013          | 9.930  | .000              |
|   | داخل المجموعات | 31.522         | 78           | .404           |        |                   |
|   | المجموع        | 39.548         | 80           | --             |        |                   |

يتبين من نتائج جدول (11) ما يلي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة في كل من (المحور الأول والمحور الثاني والمحور الثالث)، وللتعرف على اتجاه الفروق الإحصائية.

الجدول رقم (12) اختبار شيفيه للوظيفة

| المحاور   | الوظيفة  | العدد | المتوسط الحسابي | عميد | وكيل | رئيس قسم |
|---|----------|-------|-----------------|------|------|----------|
| المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     | عميد     | 6     | 3.94            | *    | -    | -        |
|   | وكيل     | 44    | 3.92            | -    | -    | -        |
|   | رئيس قسم | 31    | 3.51            | -    | -    | -        |
| المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  | عميد     | 6     | 3.55            | *    | -    | -        |
|   | وكيل     | 44    | 3.44            | -    | -    | -        |
|   | رئيس قسم | 31    | 2.95            | -    | -    | -        |
| المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. | عميد     | 6     | 4.37            | *    | -    | -        |
|   | وكيل     | 44    | 3.48            | -    | -    | -        |
|   | رئيس قسم | 31    | 3.14            | -    | -    | -        |

يتبين من نتائج جدول (12) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح الوظيفة (عميد).

ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير الوظيفة لصالح وظيفة العميد إلى التدرج الوظيفي للعميد، حيث إنه قد شغل أغلب الوظائف السابقة، كما أنه بحكم وظيفته قد اطلع على الكثير من الخبرات الإدارية وعاصر تطبيق العديد من النظم الإدارية مما يجعله أكثر دراية بماهية إدارة التغيير ودورها في تحسين الأداء الإداري ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي قد تحول دون تطبيقها.

الفروق الإحصائية باختلاف متغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (13) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| الأبعاد   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     | بين المجموعات  | 5.413          | 2            | 2.707          | 11.233 | .000              |
|   | داخل المجموعات | 18.793         | 78           | .241           |        |                   |
|   | المجموع        | 24.206         | 80           | --             |        |                   |
| المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  | بين المجموعات  | 4.545          | 2            | 2.273          | 7.500  | .001              |
|   | داخل المجموعات | 23.637         | 78           | .303           |        |                   |
|   | المجموع        | 28.182         | 80           | --             |        |                   |
| المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. | بين المجموعات  | 12.168         | 2            | 6.084          | 17.331 | .000              |
|   | داخل المجموعات | 27.380         | 78           | .351           |        |                   |
|   | المجموع        | 39.548         | 80           | --             |        |                   |

يتبين من نتائج جدول (13) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وللتعرف على اتجاه الفروق الإحصائية تم استخدام اختبار شيفيه على النحو التالي:

الجدول رقم (14) اختبار شيفيه لسنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | سنوات الخبرة   |                   | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة      | المحاور   |
|--------------|----------------|-------------------|-----------------|-------|-------------------|---|
|              | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات |                 |       |                   |   |
|              | -              | -                 | 3.20            | 14    | أقل من 5 سنوات    | المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.     |
|              | -              | -                 | 3.87            | 46    | من 5 إلى 10 سنوات |   |
| *            |                |                   | 3.92            | 21    | أكثر من 10 سنوات  |   |
|              | -              | -                 | 3.05            | 14    | أقل من 5 سنوات    | المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.  |
|              | -              | -                 | 3.15            | 46    | من 5 إلى 10 سنوات |   |
| *            |                |                   | 3.66            | 21    | أكثر من 10 سنوات  |   |
|              | -              | -                 | 3.14            | 14    | أقل من 5 سنوات    | المحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى. |
|              | -              | -                 | 3.20            | 46    | من 5 إلى 10 سنوات |   |
| *            |                |                   | 4.07            | 21    | أكثر من 10 سنوات  |   |

يتبين من نتائج جدول (14) ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات). ويمكن تفسير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة الأعلى إلى أن ذوي الخبرة الأعلى يمكنهم إدراك كيفية تطبيق إدارة التغيير بشكل أفضل نتيجة للخبرات السابقة التي لمسوها على مدار حياتهم الوظيفية والمشكلات التي واجهتها وقد شهدوها تواجها، وبالتالي يمكنهم رصد المتطلبات التي يحتاجها تطبيق إدارة التغيير بشكل أكثر من ذوي الخبرة الأقل.

وهذا ما يتفق جزئياً مع دراسة الزامل (2018)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، ولصالح الخبرة أكثر من 11 سنة.

### ملخص نتائج الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ تبين ما يلي:

أن المتوسط العام للمحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.77)، وانحراف معياري (550).

ثانياً: ملخص نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ تبين ما يلي:

أن المتوسط العام للمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي قدره (3.26)، وانحراف معياري (594).

ثالثاً: ملخص نتائج السؤال الثالث الذي نص على: ما متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؟ تبين ما يلي:

أن المتوسط العام للمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.41)، وانحراف معياري (703).

رابعاً: ملخص نتائج السؤال الرابع الذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغيرات البحث (النوع - الوظيفة - الخبرة)؟

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وقد جاءت الفروق الإحصائية لصالح النوع (الإناث) في المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، بينما جاءت الفروق الإحصائية لصالح النوع (ذكور) في المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير النوع في (المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الوظيفة في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح الوظيفة (عميد).



وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في كل من (المحور الأول: درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، والمحور الثالث: متطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى)، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

#### توصيات الدراسة:

- ضرورة نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة التغيير للقيادات الأكاديمية في تطوير النظام الإداري.
- إعادة هيكلة القوانين والتشريعات المستخدمة في الجامعة لتسمح بتطبيق إدارة التغيير.
- توفير برامج تدريبية لتدريب القيادات الأكاديمية لتأهيلهم لتطبيق مدخل إدارة التغيير.
- الاستفادة من الخبرات الخارجية في كيفية تطبيق إدارة التغيير في الجامعات.
- إيفاد بعثات للخارج من أجل تدريب القيادات الأكاديمية على طرق دعم المهارات الإدارية وتطبيق مدخل إدارة التغيير وتحسين الأداء الإداري.

#### مقترحات الدراسة:

- عمل دراسات مستقبلية عن إدارة التغيير وعلاقتها بالتميز المؤسسي بجامعة أم القرى.
- بناء تصور مقترح حول تطبيق إدارة التغيير في جامعة أم القرى باستخدام نموذج أدكار.

#### الخاتمة:

سعت الدراسة الحالية إلى بحث إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى؛ وفي ضوء ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة وصياغة التساؤلات التي تعبر عنها ووضع الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتحديد حدودها الموضوعية والمكانية والبشرية والمكانية، وتم وضع الإطار النظري للبحث الحالي بالإضافة إلى العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما استعرضت الباحثة الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية من فئة العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة أم القرى، وقد اشتملت عينة الدراسة على (81) قائدًا أكاديميًا، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة لارتفاع درجة تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، في حين أن معوقات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، ومتطلبات تطبيق إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى جاء بدرجة استجابة (عالية)، وفي ضوء نتائج الدراسة قامت الباحثة بطرح العديد من التوصيات من أبرزها ضرورة نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة التغيير للقيادات الأكاديمية في تطوير النظام الإداري، وإعادة هيكلة القوانين والتشريعات المستخدمة في الجامعة لتسمح بتطبيق إدارة التغيير.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود أحمد؛ الطيطي، محمد؛ محسن، أحلام. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيهما. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم، 36(1)، 39 - 56.
- ألم، هبة الله أحمد. (2019). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 3(12)، 153 - 196.
- بن بولرباح، سارة؛ الطيف، عبد الكريم. (2020). مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة. مجلة دراسات وأبحاث، 12(1)، 111 - 129.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله. (2018). نموذج مقترح لقياس أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء متطلبات الاعتماد الأكاديمي. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)، 45 - 80.
- الجديبي، رأفت بن محمد علي بن عبد الله. (2020). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء القيادة الخادمة وفق رؤية 2030. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 40(4)، 10 - 50.
- الحنوش، عباس غازي بندر. (2015). هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
- الحيالي، إنعام؛ العسكري، بهاء الدين المنجي. (2015). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. مركز الكتاب الأكاديمي.
- حيدر، بيبي حامد علي. (2018). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- الدقاق، سامر. (2017). إدارة التغيير: نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية. المؤتمر العلمي الأول في الإدارة والتمويل والاقتصاد، دمشق: المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا.
- دودين، أحمد يوسف. (2017). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح. (2014). المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزامل، مها عثمان. (2018). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(4)، 223 - 247.
- ساعاتي، فهد سيف الدين غازي. (2014). الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. العربي للنشر والتوزيع.

- شرف الدين، علي يحيى علي محمود. (2014). *تطور الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس.*
- الشريف، عبد الله عبد العزيز الوكيل. (2014). *تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء إدارة التغيير. مجلة القراءة والمعرفة، (148)، 173 - 185.*
- صقر، عبد العزيز محمد علي. (2016). *تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجًا. دراسات في التعليم الجامعي، (33)، 350 - 397.*
- عبد الستار، عبد الستار محروس؛ أمين، رشا عويس حسين. (2019). *تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي. المجلة التربوية، (62)، 185 - 241.*
- عبد العزيز، خميس فهيم عبد الفتاح. (2017). *رؤية مقترحة للتغلب على مقاومة المعلمين للتغيير تجاه تطبيق ضمان الجودة والاعتماد باستخدام نموذج "أدكار" ADKAR. مجلة المعرفة التربوية، (10)، 80 - 156.*
- العتيبي، عالية محمد. (2017). *تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة العلوم التربوية، (11)، 379 - 481.*
- عرفة، سيد سالم. (2012). *اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. دار الراية للنشر والتوزيع.*
- عسالي، بولرباح. (2019). *إدارة التغيير باستخدام التكنولوجيات الحديثة: المؤسسات الجزائرية أنموذجًا. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، (1)، 17 - 27.*
- العلاق، بشير. (2019). *القيادة الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.*
- عليان، ربحي مصطفى. (2015). *إدارة التغيير. دار صفاء للنشر والتوزيع.*
- العنزي، أمل فهد دغيم. (2018). *واقع السلوكيات الوظيفية المرتبطة بالأداء الإداري: دراسة وصفية مطبقة على موظفي جامعة حائل. عالم التربية، (62)، 96 - 133.*
- عيد، هالة بنت فوزي محمد. (2017). *تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية بالاستفادة من أبرز نماذج الأنظمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي. دراسات في التعليم الجامعي، (37)، 504 - 584.*
- فيروز، نعمان أحمد علي عبد الله. (2016). *تطبيق مدخل الجودة الإحصائي Sigma Six لتطوير الأداء الإداري الجامعي في اليمن: تصور مقترح. مجلة القلم، (6)، 414 - 463.*
- المدرع، سفر بخيت محمد. (2010). *تكنولوجيا الأداء البشري كمدخل إداري لتنمية القيادات الأكاديمية في جامعات المملكة العربية السعودية في إطار الاقتصاد المعرفي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك.*
- وصوص، ديمة محمد؛ الجوارنة، المعتصم بالله سليمان. (2014). *الإشراف التربوي: ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه. دار الخليج للنشر والتوزيع.*
- اليحيوي، صبرية بنت مسلم. (2011). *إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، (99)، 77 - 193.*

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afrizal, T., & Akhid, A. M. (2021), The Influence of Leadership Style on Managerial Performance of Village Governments with Motivation as Mediation. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 157-169.
- AlArafati, A., Abdul Kadir, K., & Al-Haderi, S. (2019). The Role Of Change Management And Output Quality On The Customer Satisfaction Of The Implementation Of Customer Relationship Management System In Public Sector. *International Journal of Business and Economy*, 1(1), 48-62.
- Amwago, J. T. (2018). *A Descriptive Multiple Case Study Analysis of Transformational Change Management within Selected Private Christian Universities in Kenya*. PhD, Biola University, California.
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2018). Give Them Some Slack—They're Trying to Change! The Benefits of Excess Cash, Excess Employees, and Increased Human Capital in the Strategic Change Context. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1-52.
- Ganapathi, N. (2019). An Examination of the Role of Emotional Barriers in Operative Communication in a Diverse Organizational Setting. *RVIM Journal of Management Research*, 11(1), 52-59.
- Glover, D., Sumberg, J., Ton, G., Andersson, J., & Badstue, L. (2019). Rethinking technological change in smallholder agriculture. *Outlook on Agriculture*, 48(3), 169-180.
- Gunawan, J., & Aunguroch, Y. (2016). Managerial competence of first-line nurse managers: A concept Analysis. *International Journal Of Nursing Practice*, 23, 1-7.
- Habib Maktabi, S., & Hanifi, A. (2013). The study of the dimensions and components of change management among the managers in Azad Islamic Universities (8th district Branches) and presenting an appropriate conceptual framework. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3(s)), 320-329.
- Kawato, F. S., & Kewo, C. L. (2019). The Factors Influencing Managerial Performance and their Effect on Financial Accountability.

- International Journal of Economics and Financial Issues*. 9(5), 135-139.
- Kewo, C. L. (2017). The Influence of Internal Control Implementation and Managerial Performance on Financial Accountability Local Government in Indonesia. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 293-297.
- Lehtinen, M. (2020). *Celebrating change resistance Change resistance – a threat or an opportunity?*. Unpublished Masters' Thesis, Arcada University of Applied Science, Finland.
- Luke, K. (2021). Twelve tips for managing change in medical education. *MedEdPublish, VOL*, 1-12.
- Malinda, O., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2019). The Effect of Incentives and Non-Financial Performance on Managerial Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 41-54.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organizational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.
- Mehmood, I., Khan, S. B., Raziq, K., & Tahirkheli, S. A. (2012). Role of academic leadership in change management for quality in higher education in Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 3(16), 194-198.
- Naidoo, K. C. (2015). *The evaluation of the implementation of change management initiatives at Bulk Connections*. Unpublished Master's Thesis, University of Kwazulu-Natal, South Africa.
- Nurchayani, F., Pituringsih, E., & Pancawati, S. (2017, May 13). The Influence Factors On Managerial Performance. *International Conference and Call For Paper, Good Corporate Governance to Face Global Business Competition*, Jember, Indonesia, 1885-1914.
- Pirnau, C., & Vlad, A. I. (2014). The global economic crisis and the interrelation between change management and sustainable development. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 2(4), 274-278.
- Rashid, M. S., Bin Yeop, N. K. (2020). The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management and Managerial Performance of Government Department in Dubai. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 47-52.

- Rehouma, M. Geyer, T., & Kahl, T. (2020). Investigating Change Management Based on Participation and Acceptance of IT in the Public Sector: A Mixed Research Study. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 7(4), 51-70.
- Salam, U., Lee, S., Fullerton, V., Yusuf, Y., Krantz, S., & Henstridge, M. (2018). Indonesia case study: Rapid technological change – challenges and opportunities. Pathways for Prosperity Commission Background Paper Series; no. 8. Oxford, UK
- Sanusi, A. (2015). Strategic Alignment Model between Information System and Technology Strategy, Empowerment and Good Governance on Managerial Performance (Study of Private Universities KOPERTIS Region II in South Sumatera). *Universal Journal of Industrial and Business Management* 3(4), 83-86
- Sedelmaier, Y., & Landes, D. (2015, May 16-24). Active and Inductive Learning in Software Engineering Education. *ACM 37th IEEE International Conference on Software Engineering*, Florence, Italy, 418-427.
- Sheehan Pundyke, O. (2020). Change management in higher education: an introductory literature review. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 24(4), 1-7.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Middle Level Managers' Quality of Leadership and Good Governance, and Organizational Performance of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8(4), 55-62.
- Sunarsih, N., & Mashithoh, H. (2016). The Influence of Organizational Culture Adaptability in Regard to the Organizational Commitment of the Staff of Universitas Terbuka. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(1), 199-209.
- Triana, M. D. C., Richard, O. C., & Su, W. (2019). Gender Diversity in Senior Management, Strategic Change, and Firm Performance: Examining the Mediating Nature of Strategic Change in High Tech Firms. *Research Policy*, 48(7), 1-58.
- Tseng, S. H., Liu, K., & Wang, W. (2011). Moving toward being analytical: A framework to evaluate the impact of influential factors on interagency collaboration. *Children and Youth Services Review*, 33, 798–803.

- Verhulst, E., & Lambrechts, W. (2014). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 106(1), 1-16.
- Wahab, A., & Mahmood, R. (25–26, August, 2015). Effect Of Managerial Competency On Performance Of University Leaders: Entrepreneurial Leadership As A Mediator. 3rd International Conference on Educational Research And Practice, Putrajaya, Malaysia.
- Wetzel, R. (2020). Change Management by Negation: Exploring the Power of the Rejected. *SCMS Journal of Indian Management*, 17, 5-21.