

"واقع مقاومة اعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للتغيير الاداري من وجهة نظر القيادات الاكاديمية"

(بحث مكمل لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة وتخطيط تربوي مقدم الى قسم التربية في
كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية)

اعداد الباحثة:

خولة بنت فهد عبد الله الغانم

ماجستير في التربية تخصص الادارة والتخطيط التربوي

المملكة العربية السعودية / وزارة التعليم العالي / جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية / كلية العلوم الاجتماعية (قسم التربية)

اشراف الاستاذ الدكتور

عبد المحسن بن محمد السميح

استاذ الادارة والتخطيط التربوي

للعام الجامعي 1431 هـ / 2010 م

ملخص الدراسة

اهداف الدراسة:

- 1- تحديد درجة مقاومة اعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للتغيير الاداري من حيث الاشكال والمؤشرات من وجهة نظر القيادات الاكاديمية.
- 2- التعرف على اهم اسباب مقاومة اعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للتغيير الاداري من وجهة نظر القيادات الاكاديمية
- 3- التعرف على الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة اعضاء هيئة التدريس في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للتغيير الاداري من وجهة نظر القيادات الاكاديمية
- 4- تقديم المقترحات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في التنمية المهنية للقيادات الاكاديمية لتطوير قدراتهم القيادية للتعامل مع مقاومة اعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتغيير الاداري
- 5- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
- 6- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع القيادات الاكاديمية في الجامعة وهم : عمداء الكليات والعمادات المساندة ، والوكلاء ، والوكيلات، ورؤساء الاقسام، والمتواجدين على راس العمل في الفصل الدراسي الاول للعام 1430 - 1431 هـ ، والبالغ عددهم (91) ذكورا واناثا.

نتائج الدراسة:

- 1- درجة مقاومة اعضاء التدريس للتغيير الاداري من حيث الاشكال والمؤشرات متوسطة الدرجة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات 2,619 من 5,00 وترى عينة الدراسة ان تأخير سرعة التغيير من ابرز مؤشرات مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري
- 2- تعدد الاسباب الفردية من اهم اسباب مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,495 من 5,00 اي بدرجة كبيرة .
- 3- تعتبر استراتيجية المشاركة من اهم الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,613 من 5,00 اي بدرجة كبيرة جدا.

توصيات الدراسة :

- 1- ضرورة اهتمام القيادات الاكاديمية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بأشكال ومؤشرات مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري لتحديد درجة المقاومة وبالتالي تحديد طرق واستراتيجيات التعامل مع هذه المقاومة بصورة اكثر فاعلية.
- 2- ضرورة قيام القيادات الاكاديمية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بدراسة وتحليل اسباب مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري من جانب ، واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع ظاهرة هذه المقاومة من جهة اخرى.
- 3- الاطلاع على التجارب الناجحة في التغيير الاداري للجامعات ومناقشة نتائجها مع اعضاء الهيئة.
- 4- تكوين مجموعات بحث لاعداد احصائيات ودراسات ميدانية محايدة لعملية التغيير الاداري
- 5- تكثيف الدورات والبرامج التدريبية في مجال التغيير الاداري واتاحة فرص اكبر لأكبر عدد من القيادات.

أولاً: المقدمة :

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيير السريع في كثير من الجالات الحياتية وذلك مرده التقدم العلمي والتقني حيث انعكس على مختلف المجتمعات واصبحت عرضة لضغوط داخلية وخارجية تطالب باحداث تغييرات تمكنها من البقاء فعالة في استجابتها لمتطلبات العصر وبذلك اصبح التعليم العالي يحتل الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشيرية خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة وقد ارتبط التقدم العلمي بمدى قدرة المؤسسات التعليمية العليا على مواكبة التغييرات والتطورات المتسارعة على جميع الاصعدة ، ولذلك تشتد الحاجة الى ادارة التغيير من اجل توافق أنشطة المؤسسة وطرق عملها مع متطلبات التغييرات والتكيف معها .

لذا يعد مدخل الادارة في التغيير احد المداخل الحديثة الذي يعمل على رفع قدرة وكفاءة المؤسسات التعليمية العالي على الاستجابة للتغيير الحاصل للبيئة الخارجية والتحكم فيها والاستفادة منه ، ولكون التغيير الاداري يحدث استجابة لعوامل داخلية وخارجية تقررها الادارة العليا فان مقاومة التغيير ستكون محتملة وان لم نقل مؤكدة من قبل الجهات التي لم تشارك في مناقشته. او التي تطمح الى ان تكون اكثر شمولية واعمق تأثيرا .

لكن كثير من الاطارات في المؤسسات التعليمية العليا تكون في حد ذاتها غير قادرة على قبول هذا التغيير الاداري لما يسببه لهم من محاولة جديدة قد تكون فاشلة في التأقلم معها والتي قد تفرض عليهم اعادة تدريبهم او رسكلتهم فيكون التغيير الاداري في اول الامر غير مقبول وقد لا يلقى قبولا حسنا بل سيكون عقبة كبرى لذلك يجب وضع استراتيجيات تحفيزية ودورات تاهيلية تكون ناجعة في اقناع القادة والكوادر الاكاديمية على قبول هذا التغيير .

ثانياً: مشكلة الدراسة:

يسعى قادة مؤسسات التعليم العالي بكافة مستوياتهم الإدارية إلى التجديد والتغير بما يواكب سمات العصر ويمكنها من الاستجابة لحاجاته والتوافق مع متطلباته ، فالتغيير الإداري كما يرى (الفايز، 1429هـ ، ص2) صفة ملازمة لكل المنظمات وجزءا مهما من العملية الإدارية إذ لا يمكن لأي منظمة النجاح في ظل اتباع سياسة الثبات والجمود بل لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها.

وكما ذكر (توم وآخرون في حمادات ، 2007 م) امرا حتميا ، وضرورة أكيدة في أي تنظيم فهو عملية مستمرة ومتجددة ، حيث ان المنظمات صممت للقيام بأعمال محدودة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة وبالتالي مجرد القيام باي عملية تغيير يتطلب نوعا من الخروج على المتبع في المنظمة ولذلك فان عملية التغيير ستواجه مقاومة لأسباب مختلفة (الفوازي والعامري، 1419 هـ) ما ينعكس سلبا على اداء المؤسسات ويجعلها غير قادرة على القيام بمهامها في الشكل الصحيح وهو ما يتسبب في استنزاف قدراتها المادية والبشرية .

ثالثا : اسئلة الدراسة :

الدراسة تسعى للإجابة عن الاسئلة التالية:

- 1- ما درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من حيث الاشكال والمؤشرات ومن جهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 2- ما أهم أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتغيير الإداري ومن جهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 3- ما الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتغيير الإداري
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين استجابات القيادات الأكاديمية في الجامعة نحو تحديد درجة مقاومة التغيير الإداري وأهم أسباب مقاومة التغيير وكذلك الاستراتيجيات القيادية المناسبة؟
- 5- ما هي المقترحات التي تساهم في التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لتطوير قدراتهم القيادية للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس؟

رابعا: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري
- 2- التعرف على أهم أسباب مقاومة التغيير
- 3- التعرف على الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تنمية قدرات القيادات مهنية

خامسا: أهمية الدراسة :

تتمثل الأهمية في :

- 1- محاولة إحداث التغيير في المؤسسة التربوية باعتبارها مؤسسة محافظة وتسعى إلى المحافظة على إرثها الثقافي
- 2- محاولة أحداث التغيير في مجتمعات لا تؤمن بالتغيير خاصة المجتمعات في الدول النامية
- 3- عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي هي ترجمة لقرار اداري لذلك سيكون هنالك مقاومة شديدة ويجب دراسة الحالة لنتمكن من معرفة الاسباب والدوافع ووضع الخطط المناسبة
- 4- إن أدبيات موضوع التغيير كما يقول "كلن" تتجاهل التطرق بشكل رئيس لعملية مقاومة التغيير ، وذلك لان الدراسات التي تتناول موضع التغيير ركزت على وجهة نظر خبير او مسئول التغيير ،وأهملت وجهة نظر الأفراد التي تمسهم وتؤثر فيهم عملية التغيير ، (الفوزان والعامري، 1419 هـ)
- 5- الباحثة في هذا المجال الحساس تسعى إلى إثراء وخدمة المكتبة العربية والإسهام في تقديم مقترحات لعلاج بعض المسائل التي تخص التعليم في العالم العربي.

سادسا: حدود الدراسة:

والتي تشمل :

اولا: الحدود الموضوعية:

تعرض الدراسة واقع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري وذلك من خلال درجة مقاومة التغيير من حيث الأشكال والمؤشرات وأسباب المقاومة والاستراتيجيات في التعامل

ثانيا: الحدود المكانية:

تركز هذه الدراسة على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض

ثالثا: الحدود الزمانية :

طبقت في الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي 1430 – 1431 هـ

سابعا: مصطلحات الدراسة:

اولا: التغيير الإداري:

يعرف (حمادات، 2007م) التغيير الإداري بأنه الجهد المخطط والمنظم الهادف الى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين

ثانيا : مقاومة التغيير:

تعرف مقاومة التغيير على انها سلوك يهدف إلى الإبقاء على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع او هو الرسالة التي تريد ان تنقلها المنظمة ، حول رؤيتهم للتغيير (العامري والفوزان، 1419 هـ)

ثالثا: القيادات الأكاديمية:

وتعني في هذه الدراسة جميع عمداء الكليات والعمادات المساندة ، والوكلاء والوكيلات ورؤساء الأقسام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

اولا: الاطار النظري

المبحث الاول : التغيير الاداري

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة ، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة.

اولا: مفهوم التغيير الإداري:

التغيير الإداري هو تغيير ثقافة العمل الإداري الذي أصبح بدوره أمر ضروري داخل المؤسسات والمنشآت والإدارات الحكومية إذ لا يمكن أن تبقى الموارد البشرية وثقافتها العملية التطبيقية على حالة واحدة دون تنامي أو تغيير فعلي لجميع أن يتغير ويغير أساليبه وأفكاره لمواكبة التطور والتحولت العالمية بشكل مستمر .

ويمكن أن تعرف إدارة (التغيير) بأنها الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

ثانيا : اهداف التغيير الإداري:

أهداف التغيير الإداري كما ذكر (العيان 2002م) هي:

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة
- 3- مساعدة الافراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية
- 4- الكشف على الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم مصلحة المنظمة
- 5- تشجيع الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحثهم على إحداث التغيير المطلوب وبناء جو من الثقة
- 6- مساعدة المنظمة على حل مشاكلها
- 7- إيجاد بنا تنظيمية جامعية جديدة
- 8- افتتاح برامج وأقسام علمية حديثة تنطلق من فكرة بناء البرامج
- 9- اخضاع النظام الجامعي للمحاسبة والمساءلة الحكومية للتأكد من سلامة أوجه إنفاق ميزانياته
- 10- جعل المناهج أكثر ملائمة

11- رفع درجة المشاركة في صناعة القرار الجامعي

ثالثاً: أنواع التغيير الإداري:

1- التصنيف حسب مصدر التغيير:

حيث يوجد تغيير داخلي وخارجي

2- التصنيف نوعية الموضوع المستهدف بالتغيير:

حيث يوجد تغيير مادي ومعنوي

3- التصنيف من حيث الشمول

حيث يوجد تغيير شامل وتغيير جزئي

4- التصنيف حسب درجة السرعة التي يتم بها التغيير الإداري

حيث يوجد تغيير متدرج ومرحلي وجذري إضافة إلى التغيير في الهياكل التنظيمية وكذلك التغيير في السياسات والتقنيات وإيضاً التغيير في سلوك أعضاء هيئة التدريس وسلوك الطلاب.

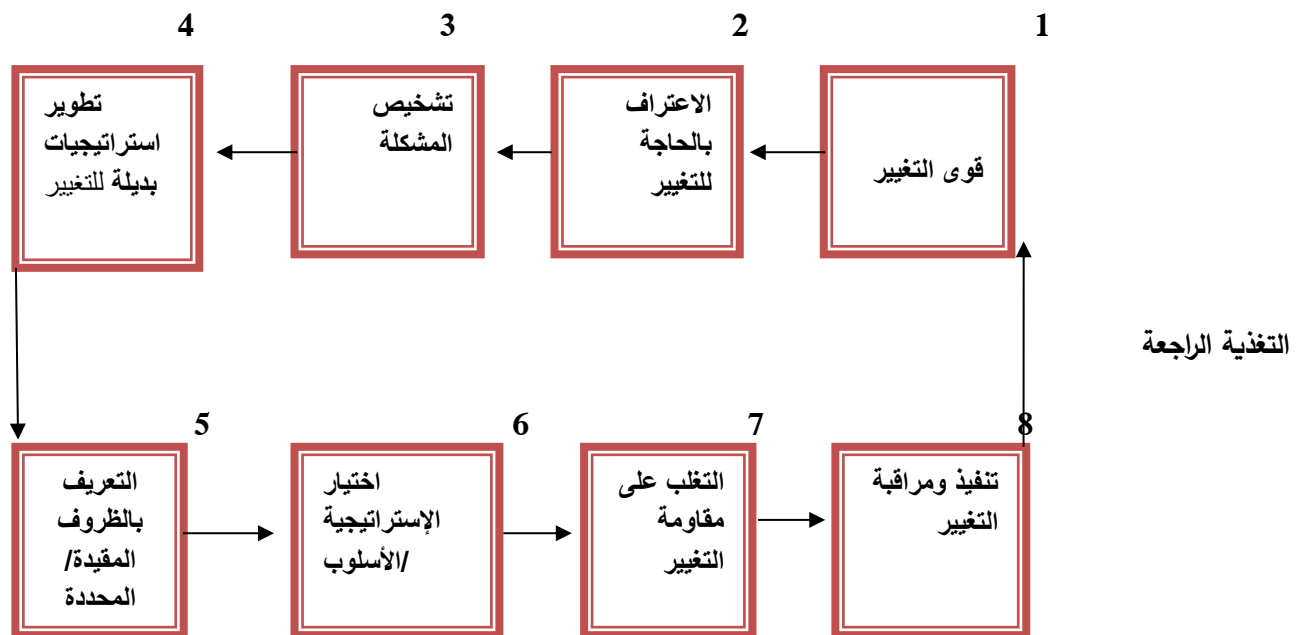
رابعاً : أسباب التغيير الإداري:

توجد أسباب داخلية وخارجية واقتصادية وتقنية وسياسية تتحكم في ضرورة التغيير ومن الضرورات والدواعي التي تشكل بالتالي القوة الدافعة إلى التغيير في الجامعة التي تتعامل إدارياً بالروتين القديم والأنظمة البدائية، وتظهر هذه الضغوطات ليس في قوة الدفع والتحريك فقط، بل تظهر آثارها أيضاً في مستوى الأداء وتحسينه أو سرعته وتطوره فلا يقدر أحد أن يراهن على بقاءه إذا وقف أمام عجلة التطور والنمو، ولا يمكن لأحدنا أن يزعم أنه الأقوى على تحدي ضرورات الحياة ومخالفة سننها، فضرورة العقل والحكمة تدعو إلى عقلنة التغيير وتوجيهه نحو الأفضل.. لأننا لا نريد من التغيير مجرد التحول إلى وضع معين على خلاف ما كنا عليه من قبل، بأي شكل كان، لأن هذا إخلال بالتوازن غير معروف المصير.

خامساً: مراحل التغيير الإداري:

وهي مراحل الإعداد والتحضير لإحداث التغيير إضافة إلى مرحلة التخطيط لهذا التغيير وفي النهاية تنفيذ الخطة وتقييمها ، حيث يتم الاعتراف بالحاجة للتغيير وتشخيص المشكلة وتطوير البدائل للتغيير إضافة إلى تعريف الظروف المقيدة واختيار الإستراتيجية للتغلب على مقاومة التغيير ومتابعته في آخر مرحلة له.

شكل يوضح مراحل التغيير الإداري



(المؤمن وآخرون، 1997م)

سادسا: القوى المناصرة للتغيير الإداري:

حيث نجد قوى تدفع الى التغيير الاداري وتشجع عليه وتعمل على تحقيقه من ابرزها القيادات التي يجب اللجوء اليها لتحقيق التغيير فلا يمكن انجاح التغيير ما لم يوجد قيادة حكيمة تدعو اليه وتحث العمال كي يتكاتفوا ويتحدوا من اجل تحقيقه في احسن الظروف والتي من خصائصها الطاقة العالية والالتزام والدرجة الأكاديمية والعضوية الفعالة والمهارة في مجال العلاقات الإنسانية ، ومن مهام ومسؤوليات قيادة التغيير المهام الإستراتيجية الأساسية التي لا تخرج عنها أي ممارسات لقيادة التغيير حيث يتم دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات وتحديد الأسس والتوجيهات اللازمة ووضع الخطط لتحقيق الأهداف المنشودة كذلك إعداد الهيكل التنظيمي الملائم و في الأخير دراسة وتقويم مستوى التقنيات المستخدمة في عمليات المنظمة والمتابعة المستمرة للتطورات التقنية.

وقد يتم استخدام استراتيجيات لقيادة التغيير مثل إستراتيجية التغيير المتدرج من خلال المشاركة واسعة النطاق والمركزة وأسلوب الإقناع وفي بعض الأحيان اعتماد أسلوب الإيجار .

المبحث الثاني : مقاومة التغيير الإداري:

تمهيد:

تتسم عملية إحداث تغيير إداري بالصعوبة البالغة حيث يتطلب الأمر مجهود جماعي لتحقيقه فقد يكون من الصعب إقناع أناس تعلموا العمل على أدوات وبإجراءات وطرق معينة لعشرات السنين ليكون أمامهم برنامج كامل من التغيير قد يتخذ الأمر صيغة الإكراه ما سيولد مقاومة لديهم .

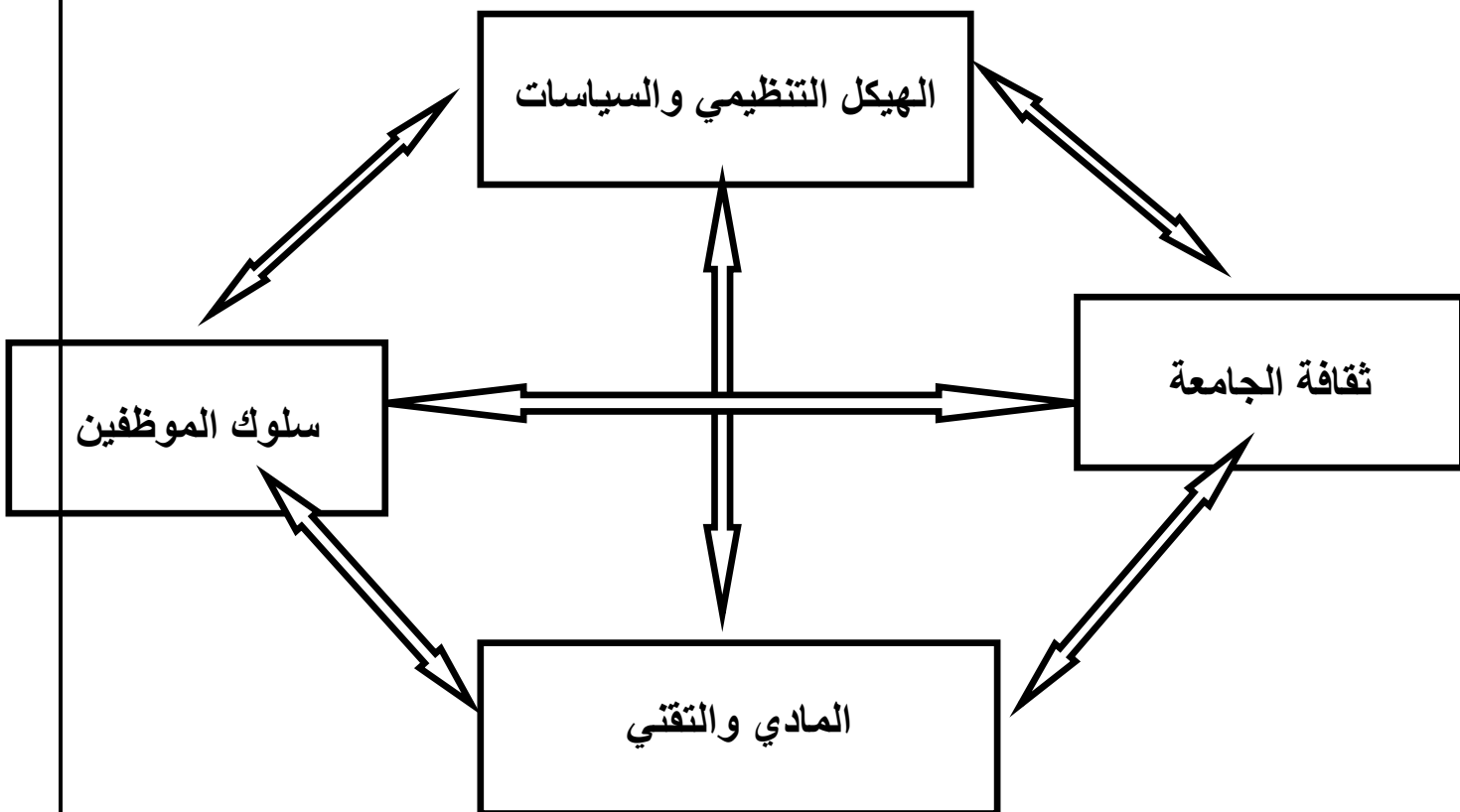
أولاً: مفهوم مقاومة التغيير الإداري:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، و المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر و ذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل ايجابية وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة .

أما سلبية المقاومة فأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية و مردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها ، ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية و قد تكون بشكل سري أو ظاهري. حسب ما أورده (العميان ، 2003م)

ثانياً: مجالات التغيير المعرضة لمقاومة التغيير الإداري:

يشمل التغيير كما ذكر (عبوي ، 1428هـ، حمادات، 2007م) الأنشطة والأعمال والعنصر البشري والموارد والسياسات إضافة إلى الهيكل التنظيمي وتغيير ثقافة الجامعة حيث يمكن التغيير في الهيكل التنظيمي والسياسات للجامعات من استقلال الجامعة ووضع اللوائح التنفيذية للجامعات موضع اهتمام الطلاب لإدخال النصوص التي تواكب ما طرأ على المجتمع ، إضافة إلى ذلك يجب الإشارة إلى أن التغيير يجب ان يشمل سياسات التعليم الجامعي وكذلك تحديد المسؤوليات والسلطات من خلال مزيد الاعتناء بالتنظيم الجامعي وأعضاء هيئة التدريس والحرص على تغيير سلوك الموظف والطالب معا ، كما لا يفوتنا الإشارة إلى ضرورة التغيير المادي والتقني من خلال سرعة تسيير العمل الإداري وإعادة تدفق العمل واعتماد أساليب عمل متطورة وفي ما يلي توضيح مناسب لشكل العمل .



ثالثاً: اسباب مقاومة التغيير :

وتوجد أسباب فردية مع أسباب الخوف من المجهول والإدراك الذي يشوبه سوء ادراك بالمزايا الجديدة للتغيير إضافة إلى التمسك بالعادات القديمة في العمل وظف الى ذلك الأسباب الثقافية والاجتماعية المتعلقة بالبيئة الحضارية من حيث الميل الى الانغلاق والتمسك بأشياء ومنهجيات لم يعد لها قيمة ، لذلك يمكن ان نجد مقاومة ايجابية ومقاومة سلبية حسب ما ذهب إليه (الزهراني ، 1416 هـ).

كما تجدر الإشارة إلى الأسباب التنظيمية التي تعود الى قوى داخل المنظمة ومن يمثلها من المديرين يقاومون ويعترضون على التغيير .

كما يمكن التطرق الى أسباب الفشل السابق والخوف من هاجس الإخفاق والغرور بالنجاح الحالي وعدم التأكد من نتائج التطوير أو التكلفة الباهظة. كما نشير الى الأسباب المعرفية التي يكتسبها العامل ويرفض ان يبني معارفه من جديد على أنظمة قد لا يفهمها او تتسبب له في تراجع دراجاته في العمل او تلك الأسباب التنسيقية وضعف وسائل الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له ، اذ في مجال التعليم العالي يحدد (الزهراني ، 1416 هـ) الاسباب المحتملة لمقاومة عضو هيئة التدريس للتغيير في التدريب التقليدي ونظرة عضو هيئة التدريس الى وظيفته على انها محاولة ذاتية مستقلة تخضع لاجتهاده كذلك التشاؤم المفرط في صفوف اعضاء هيئة التدريس.

رابعاً: أشكال ومؤشرات مقاومة التغيير الإداري:

يمكن تحديد المقاومة على أنها مقاومة علنية من خلال الإضرابات والاعتصام أو ضمنية من خلال ضعف الولاء وتباطؤ التفاعل مع الخطط المرسومة للتغيير أو التغيب من قبل الأفراد العاملين أو تخفيض الجهود العاملة أو تلك المقاومة المسالمة والتي لا تتسبب في وقف لآلة الإنتاج كذلك المقاومة العدائية والتي يدخل فيها الموظفون في حالة تشنج وعراك مستمر يتسبب في تعطل العمل كما يمكن اعتبار الرفض والمقاومة العنيفة من أشكال المقاومة للتغيير الإداري كذلك تعطيل قوى التغيير من خلال الانسحاب من الاجتماعات والدورات التدريبية والتكوينية والمطالبة بامتيازات إضافية أو العمل على تأخير سرعة التغيير .

خامساً: الآثار المترتبة على مقاومة التغيير الإداري:

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

- 1 - تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
- 2 - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- 3 - أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- 4 - تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

سادساً: استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير الإداري:

يوجد عدة استراتيجيات للتغلب على مقاومة التغيير نذكر منها الاستراتيجية العقلانية التجريبية التي تراهن على أن الفرد سيقبل بالتغيير إذا فهم أنها في مصلحته كذلك استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة إضافة إلى القوة القسرية التي تركز على أن التغيير يفرض بالقوة ويتم التغلب على كل أشكال المقاومة كما تطرق لذلك (حمادات، 2007 م)

كما وضح بأن هنالك عدة استراتيجيات يمكن اعتمادها مثل استراتيجية الزمالة التي تقوم على التفاعل الاجتماعي البعيد عن الصراع أو الاستراتيجية السياسية التي تقوم على الاستقطاب أو الاقتصادية التي تقوم على تحسين أوضاع الموظفين والعمال إضافة إلى الاستراتيجية العسكرية التي تقوم على القوة يمكن اللجوء إليها في حالات الفوضى والتسيب.

أيضاً الاستراتيجية الاحتوائية حيث يتخذ المدير إجراءات تمنع ظهور مقاومة أو العمل على تقليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة ، إضافة كذلك لإستراتيجية المشاركة والإقناع من خلال مشاركة أفراد التنظيم في عملية التغيير لكسب التأييد من الموظفين والاتصال والإقناع والدعم للموظفين ومساعدتهم على التكيف وإن بلغ الأمر مبلغاً حرجياً يمكن اللجوء إلى التفاوض أو استعمال العقوبات الردعية مثل النقل الفصل أو التعيين في مراكز أخرى أو الإلزام الضمني والصرح .

المبحث الثالث : جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أولاً: نشأة الجامعة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية جامعة سعودية حكومية تقع في الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، أسست سنة 1373 هـ 1953- ممثلة في كلية العلوم الشرعية (وتُعرف الآن بكلية الشريعة) وتطورت منذ ذلك الحين بصورة جذرية حتى أصبحت جامعة في عام 1394 هـ 1974-، وقد وضع حجر أساس مبناها الجامعي الحالي في 5 يناير، 1982 في عهد الملك خالد. وتم افتتاحها في العام 1990 وفيها 67 معهداً علمياً داخل المملكة وفرع لخدمة المجتمع في محافظة الأحساء، وثلاثة معاهد خارج المملكة في كل من اليابان وإندونيسيا وجيبوتي.

وقد بدأت الدراسة حين افتتاح الكلية عام (1373 هـ الموافق لعام 1953م) في قسم واحد هو " قسم الشريعة " لمرحلة البكالوريوس، وبلغ عدد الطلاب الذين التحقوا بها سنة افتتاحها (22) طالباً، وكانت المواد التي تدرس بها آنذاك هي: التفسير، والحديث، والفرائض، والفقه، وأصول الفقه، والقواعد، والوضع، والبلاغة، والتاريخ، والتربية. ثم عُدلت هذه الخطة فأضيفت بعض المواد وحذفت أخرى، فأضيف: علم الاجتماع، وعلم النفس؛ وحُذِف : علم الوضع. وفي عام (1389 هـ) أضيف البحث العملي ليصبح مقرراً دراسياً مستقلاً، لأجل تعويد الطلاب على كتابة البحوث العلمية والرجوع إلى أمهات الكتب. وفي العام الجامعي (1394/1395 هـ) أنشئ قسم ثانٍ في الكلية هو : "قسم الدعوة وأصول الدين" ، وبلغ عدد الطلاب الذين التحقوا به سنة افتتاحه : (25) طالباً. وفي العام الجامعي (1396/1397 هـ) تحول قسم الدعوة وأصول الدين إلى كلية مستقلة باسم كلية أصول الدين . واستمر التطوير في الخطط الدراسية لكلية الشريعة، حتى أضحت الخطة الدراسية لبرنامج الشريعة بوضعها الحالي. ومسايرة للتقدم العلمي الذي شهدته المملكة تم في بداية العام الجامعي 1395/1396 هـ افتتاح الدراسات العليا بالكلية في تخصصي الفقه وأصول الفقه، كما تم في العام الجامعي 1399/1400 هـ افتتاح الدراسات العليا في تخصص الثقافة الإسلامية. وبهذا تكون الكلية بأقسامها العلمية قد تولت تدريس المراحل الثلاث، وهي المرحلة الجامعية في تخصص الشريعة، ومرحلتا الماجستير والدكتوراه في تخصصات الفقه وأصول الفقه والثقافة الإسلامية. كما تم إنشاء قسم الاقتصاد الإسلامي في العام الجامعي 1399 هـ/1400 هـ، ليعمل على تطوير البحوث المتعلقة بعلم الاقتصاد، وظلت الكلية ترعى هذا القسم قرابة ثمانية وعشرين عاماً، إلى أن تحول هذا القسم في العام الجامعي 1427 هـ/1428 هـ إلى نواة لكلية مستقلة باسم كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. وفي سنة 1432 هـ تمت الموافقة على افتتاح قسم الأنظمة، ليكون قسماً علمياً رابعاً بالكلية، ولا زال حتى تاريخه طور التأسيس.

ثانياً: أهداف الجامعة

تتمثل في : حسب ما ورد في دليل الجامع (دليل الجامعة، 1425 هـ) :

- 1- هدي الشريعة الإسلامية
- 2- تنفيذ السياسة التعليمية
- 3- النهوض بالبحث العلمي
- 4- خدمة المجتمع في نطاق اختصاصها

ثالثاً: كليات الجامعة

وتتمثل في :

- كلية الشريعة
- كلية اللغة العربية
- المعهد العالي للقضاة
- كلية أصول الدين
- كلية العلوم الاجتماعية
- كلية الدعوة والإعلام
- معهد التعليم باللغة العربية
- كلية اللغة والترجمة
- كلية علوم الحاسب والمعلومات
- كلية العلوم
- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- كلية الهندسة
- كلية الطب
- كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالإحساء

رابعاً: مركز دراسة الطالبات

والذي انشا عام 1404 هـ اسهاما منها في سد حاجيات الوطن من الكوادر النسائية حيث يوجد ثلاث فروع فرع الملز وفرع البطحاء وفرع النفل.

خامساً: القيادات الأكاديمية:

تعد المراكز العليا المكان الذي تتخذ فيه معظم القرارات الإدارية الجامعية ، وهي المسؤولة عن تنفيذ ما يصدر عن المجالس الجامعية من قرارات وتوصيات (وزارة التعليم العالي ، 1430 هـ) وأهمها العمداء ، الوكلاء ، رؤساء الأقسام.

سادساً: اعضاء هيئة التدريس

من بين صفات اعضاء الهيئة الصفات الشخصية والأكاديمية حيث تتمتع بالصفة الجسدية اللازمة للعمل والقدرة البدنية والعصبية وتحمل نشاطات حيوية إضافة إلى سرعة التفكير وحسن التصرف في المواقف الطارئة وامتلاك الطلاقة اللغوية والثقة بالنفس والقدرة

على القيادة والريادة والابتكار إضافة إلى الموضوعية والعدالة وظف الى ذلك الصفات الاجتماعية المتمثلة في تواضع الأستاذ وتعاونه مع الآخرين والجدية والإخلاص واحترام مشاعر طلابه وكذلك صفات أكاديمية ومهارية ونذكر منها العمل ضمن أهداف المنهج الدراسي وإثارة الرغبة لدى الطلبة في التعليم وزيادة التحمس للموضوع الذي يدرسه الطلبة ومن ابرز ادوار هيئة التدريس نذكر ادواره تجاه طلابه وتجاه المؤسسة التي يعمل بها وتجاه نفسه والمجتمع المحيط به ، كما يجب ان نشير الى التطور الكمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة .

ثانيا: الدراسات السابقة

تمهيد:

هنالك الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة منها الدراسات التي اجريت في مؤسسات التعليم العالي والتي تتعلق بالتغيير او مقاومة التغيير .

أولاً: الدراسات التي أجريت في مؤسسات التعليم العالي

دراسة الغامدي والتي تحت عنوان ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي ام القرى والملك فهد للبترول والمعادن لإدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعتين وذلك من خلال تحديد درجة إلمامهم بالأهداف ومعرفتهم بمعوقات التغيير وإتباعهم لاستراتيجيات إدارة التغيير واستعانتهم بواسطة التغيير إتباعهم أساليب التغلب على مقاومة التغيير .

دراسة الزهراني والتي تحت عنوان تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي : المبادئ والأسس (مدخل تطويري) وهي دراسة نظرية غير تطبيقية وتقتصر على عرض أدبيات الدراسة الأجنبية وموائمتها على الواقع المحلي ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان الوعي وتقهم أسباب مقاومة التغيير يعد خطوة أساسية لبناء خطة تنفيذ التغيير .

دراسة ثيرون وستاوزن بعنوان إدارة المقاومة للتغيير في المنظمات التعليمية ، في جامعة بوتشيفستروم بجنوب افريقيا وقد هدفت الدراسة الى تحديد مختلف أشكال المقاومة للتغيير وتحديد أنواعها والاستراتيجيات المتاحة لإدارة مقاومة التغيير .

دراسة كوزيراكي والتي بعنوان إدارة التغيير التنظيمي في كلية المجتمع وتهدف الى الكشف عن اثنين من القضايا التي تواجه عملية التغيير التنظيمي في مجتمع الجامعة إحداها تغيير من خارج البيئة الجامعية الى داخلها والآخر تغيير إبداعي من داخل البيئة الجامعية الى خارجها.

ثانيا : الدراسات التي اجريت في المؤسسات الادارية العامة:

دراسة الفوزان والعامري بعنوان مقاومة الموظفين للتغيير في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية والتي تهدف الى التعرف على اسباب مقاومة التغيير الاداري وبيان اهمية هذه العوامل وطرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات للتغلب على مقاومة التغيير .

دراسة الفوزان والعامري بعنوان استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية هدفت الدراسة الى شرح الخيارات الإستراتيجية الممكن استخدامها للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير كمطلب أساسي يسبق أي عملية تغيير ناجحة.

دراسة الحربي بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة وتهدف هي الأخرى الى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي وبيان اهم هذه الأسباب .

دراسة بول ستربييل بعنوان لماذا يقاوم الموظفون التغيير والتي تهدف الى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير في المنظمات . وتوصلت الى نتائج أهمها ضرورة أن ينظر المدراء الى التغيير بنفس الطريقة التي يراه بها العاملون.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

يمكن التعليق والقول ان هنالك تشابه كبير بين الموضوعات والدراسات حيث اغلبها ركز على موضوع مقاومة العاملين للتغيير وأسبابه وعوامله وسبل التعامل معه وتناولت المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها في الحد من مقاومة التغيير عند الموظفين الحكوميين وكيفية تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعتي ام القرى والملك فهد للبترول والمعادن لإدارة التغيير ، كما ركزت دراستهم على إدارة التغيير التنظيمي وحل الصراع داخل شؤون الطلاب في الجامعات وكيفية تجاوزن معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام ، وقد اتفقت بعض الدراسات مع بعض الدراسات السابقة في التركيز على أسباب مقاومة التغيير الإداري وكذلك تشابهت في المنهج الوصفي التحليلي وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد :

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة وتشمل هذه الإجراءات منهج الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وخصائصه . ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والإجراءات التي طبقت بها الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية .

أولاً: منهج الدراسة

المنهج هو المنهج الوصفي التحليل الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً الذي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون ، 1430 هـ)

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة:

وهو جميع افراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات وآخرون ، 1430 هـ) ويشتمل مجتمع الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وهم عمداء الكليات والعمادات المساندة والوكلاء والوكيلات ورؤساء الأقسام المتواجدين على رأس العمل في الفصل الدراسي الأول للعام 1430-1431 هـ والبالغ عددهم 91.

جدول (ج1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة من القيادات الأكاديمية وفقا لمتغير نوع العمل

نوع العمل	المجتمع	العينة	%
العمداء	24	15	62.5
الوكلاء	39	29	74.36
رؤساء الأقسام	28	22	78.57
المجموع	91	66	72.53

وصف مجتمع الدراسة :

لوصف مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات (ك) ، النسبة المئوية (%) وقد صنفت الباحثة العينة من حيث الجنس إلى ذكر وأنثى ومن حيث الدرجة العلمية للأستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومن حيث نوع العمل إلى عميد وكيل / وكيله ورئيس قسم من حيث سنوات الخدمة في الجامع الى اقل من 10 سنوات ومن 10 الى 15 سنة وأكثر من 15 سنة ومن حيث سنوات الخبرة .

ثالثا: اداة الدراسة

حيث يمكن بناء أداة الدراسة من خلال تصميم الاستبانة وبنائها انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ففي القسم الأول تم إدراج بيانات تخص الجنس والدرجة العلمية ونوع العمل وسنوات الخدمة اما في قسم ثاني فقد تم وضع ثلاث محاور نجد فيهم درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من حيث الأشكال والمؤشرات إضافة الى أسباب المقاومة والاستراتيجيات القيادية المناسبة.

رابعا : صدق اداة الدراسة

والتي تحتوي على صدق ظاهري من خلال عرض الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي العلم والخبرة في مجالات البحث العلمي وكذلك الصدق الداخلي للأداة ومدى ارتباطها بالأبعاد المكونة لها والحرص على عدم التداخل في ما بينها.

خامسا: ثبات أداة الدراسة

يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التناقص الداخلي وهي طريقة (الفا كرونباخ) والذي يقيس مدى الارتباط بين فقرات الاستبانة .

جدول (ج2) يوضح معامل ثبات الاستبانة

م	اسم المحور	قيمة معامل الثبات
1	درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغير الإداري من حيث الأشكال والمؤشرات	0.937
2	أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغير الإداري	0.905
3	الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغير الإداري	0.856
الثبات الكلي		0.939

سادسا: إجراءات تطبيق الدراسة

تم تطبيق أداة الدراسة وفق الإجراءات التالية:

وقد حصلت الباحثة على خطاب من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي لأصحاب السعادة عمداء الكليات والوكلاء والوكيلات ورؤساء الأقسام ومن سعادة عميد شؤون القبول والتسجيل لأصحاب السعادة عمداء العمدات المساندة للسماح بتطبيق أداة الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتحصلت الباحثة على 66 استبانة صالحة للتحليل تم معالجة بياناتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS.

سابعا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام نظام SPSS وقد تم استخدام أسلوب المتوسط المرجح والتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي ومعامل الفا إضافة إلى اختبار للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغيرات (الدرجة العلمية ، نوع العمل ، سنوات الخدمة في الجامعة، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري).

الفصل الرابع:

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد :

في هذا الفصل تناولت الباحثة عرض النتائج التي تم الحصول عليها ثم مناقشتها من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

أولا: الإجابة عن السؤال الأول

ما درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتغير الإداري من حيث الإشكال والمؤشرات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟

حيث تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد محور درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري من حيث الأشكال والمؤشرات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وقد كانت استجابات مجتمع الدراسة على هذه الأشكال كما يلي :

- 1- التسويف والبطء في أداء العمل
 - 2- اللامبالاة وعدم الاهتمام بأي تغييرات قد تحدث في الجامعة
 - 3- ضعف المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير
 - 4- تذرع بعض أعضاء هيئة التدريس بصعوبة القيام بمهام التغيير
 - 5- اختلاق الأعذار للتهرب عن العمل مثل الإجازات والغيابات
- كما لوحظ محاولات لتعطيل قوى التغيير حيث تم المطالبة بامتيازات إضافية عند القيام بأي عمل جديد والتقليل من شأن الإيجابيات المصاحبة للتغيير وبيان سلبياته إضافة إلى التشكيك في إمكانية تحقيق التغيير بالشكل المناسب وتعتمد بعض أعضاء هيئة التدريس إحباط زملائهم المؤيدين للتغيير من خلال الانسحاب من الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بإحداث التغيير .
- كذلك لوحظ وجود رفض ومقاومة عنيفة من خلال إمكانية تكوين جماعات من الزملاء رافضة للتغيير والامتناع وعدم الامتثال لمتطلبات التغيير واللجوء إلى الصراعات والتخريب لإعاقة التغيير .

ثانياً: إجابة السؤال الثاني

ما أهم أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد محور أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ومن وجه نظر القيادات الأكاديمية حيث اتضح أن درجة الموافقة على أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتغيير الإداري متوسطة الدرجة بشكل عام وكانت استجابات مجتمع الدراسة كما يلي :

- 1- تعود بعض أعضاء هيئة التدريس على مستوى معين من الانجاز
- 2- خوف بعض أعضاء هيئة التدريس من الأعباء الإضافية التي يتطلبها التغيير
- 3- خوف بعض أعضاء الهيئة من المجهول وارتياحهم للمألوف
- 4- قلة الحماس وضعف الهمة تجاه عملية التغيير
- 5- عدم قناعة بعض أعضاء الهيئة ببرامج التغيير

وتجدر الإشارة إلى وجود أسباب تنظيمية يمكن تلخيصها على أنها تمثل أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري والخاصة بالأسباب التنظيمية من خلال:

- 1- عدم وضوح أهداف التغيير لدى بعض أعضاء الهيئة
- 2- ونقص وضوح إجراءات وتعليمات التغيير
- 3- وخوف بعض أعضاء هيئة التدريس من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المطلوب
- 4- والإحباط واليأس لدى بعض أعضاء الهيئة من تجارب فشل سابقة للتغيير.

كما ننوه الى الاسباب الاجتماعية والثقافية ونذكر منها :

- 1- ميل أعضاء هيئة التدريس الى المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتوارثة
- 2- تدني مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس وقادة التغيير
- 3- خوف بعض أعضاء هيئة التدريس من أن التغيير
- 4- الشعور بأن التغيير سيؤدي إلى فقدان المصالح المشتركة
- 5- اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بأن عملية التغيير تتعارض مع قيمهم
- 6- اعتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس بأن قبول التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به غير صحيح

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث

ما الإستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من ابعاد محور الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع مقاومة أعضاء الهيئة للتغيير الإداري حسب المتوسطات لحساب ترتيبات العبارات وفق قيمة المتوسط الحسابي، حيث يتضح تبعا للدراسة التي تم القيام بها والتحليل ان درجة الموافقة على الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع مقاومة أعضاء الهيئة للتغيير الإداري كبيرة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات 3.614 وقد تراوح المتوسط الحسابي للاستجابات افراد مجتمع الدراسة ما بين (1.621 الى 4.651) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الاولى والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتين تشيران الى (لا وافق، وكبيرة جدا) وبانحراف معياري 1.015 ويتضح من الجدول ان اهم الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع مقاومة أعضاء للتغيير الإداري كانت كما يلي :

1- استراتيجية المشاركة:

يحتوي الجدول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد استراتيجية المشاركة.

جدول (ج3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب عبارات بعد استراتيجية المشاركة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	البعد
1	0.712	4.651	تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق بين اعضاء هيئة التدريس	7	استراتيجية المشاركة
2	0.601	4.621	تشجيع اعضاء هيئة التدريس على طرح مقترحاتهم وافكارهم لاحداث التغيير	5	
3	0.762	4.606	مشاركة اعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار اللازم لعملية التغيير	8	
4	0.823	4.575	اشراك اعضاء هيئة التدريس في وضع الاهداف	6	
المتوسط العام للعبارات 4.613 والانحراف المعياري 0.724					

لنلاحظ من الجدول ما يلي:

- تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على طرح مقترحاتهم وافكارهم لاحداث التغيير
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار اللازم لعملية التغيير
- اشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الاهداف.

2- استراتيجية التعليم والاتصال:

يحتوي الجدول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد استراتيجية التعليم والاتصال.

جدول (ج4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب عبارات بعد استراتيجية التعليم والاتصال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	البعد
1	0.704	4.560	تزويد اعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيير	3	استراتيجية التعليم والاتصال
2	0.707	4.500	تقديم التقارير التي تبين النتائج التي توصل اليها التغيير داخل الجامعة اول باول	4	
3	0.806	4.439	الاتصال باعضاء هيئة التدريس لشرح اهداف التغيير	1	
4	0.876	4.303	القيام بحملات نشر ثقافة التغيير لتبديد مخاوف اعضاء هيئة التدريس	2	
المتوسط العام للعبارات 4.450 والانحراف المعياري 0.773					

لوحظ من خلال الجدول التالي :

- تزويد اعضاء هيئة التدريس بالمعلومات الدقيقة المتعلقة بالتغيير
- تقديم التقارير التي تبين النتائج التي توصل اليها التغيير داخل الجامعة اول باول
- الاتصال باعضاء هيئة التدريس لشرح اهداف التغيير
- القيام بحملات نشر ثقافة التغيير لتبديد مخاوف اعضاء هيئة التدريس

3- استراتيجية الدعم والمساندة:

يحتوي الجدول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات بعد استراتيجية الدعم والمساندة.

جدول (ج5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب عبارات بعد استراتيجية الدعم والمساندة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م	البعد
1	0.727	4.530	تهيئة كافة الظروف المحيطة لتنفيذ التغيير	11	استراتيجية الدعم والمساندة
2	0.642	4.477	عقد دورات تدريبية لاعضاء هيئة التدريس حول متطلبات التغيير	9	
3	0.874	4.393	تبني ثقافة تنظيمية تتيح عملية التغيير الاداري	12	
4	1.181	4.370	الاصغاء لمشكلات اعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم للتغلب عليها	10	
المتوسط العام للعبارات 4.442 والانحراف المعياري 0.856					

لوحظ من خلال الجدول التالي ما يلي :

- تهيئة كافة الظروف المحيطة لتنفيذ التغيير
- عقد دورات تدريبية لاعضاء هيئة التدريس حول متطلبات التغيير
- تبني ثقافة تنظيمية تتيح عملية التغيير الاداري
- الاصغاء لمشكلات اعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم للتغلب عليها

كما نذكر استراتيجية التفاوض والتي تمخضت عن نتائج تمثلت في :

- اقناع هيئة التدريس بالمزايا التي يمكن ان تعود عليهم من التغيير
- مناقشة اعضاء هيئة التدريس ومحاولة اقناعهم بضرورة التغيير
- تقديم الحوافز لاعضاء هيئة التدريس الذين يتوقع منهم مقاومة التغيير
- التفاوض مع المعارضين وتقديم تنازلات معينة في مقابل قبولهم للتغيير

كذلك استراتيجية التمويه والمراوغة والتي تمخضت عن التالي :

- استمالة المؤثرين من اعضاء هيئة التدريس لدعم التغيير
- ازداء النصح لاعضاء هيئة التدريس دون تحليل للمصاعب التي تواجه التغيير
- النقد والاستنكار للمقاومة بالرغم من وجود حقيقية يواجهها بعض هيئة التدريس من جراء التغيير

اما عن استراتيجية القسر والاكراه فقد تمخضت عن التالي :

- استخدام الحسم عند التأخير في تنفيذ التغيير
- توجيه الانظار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير
- حرمان مقاومي التغيير من مزايا عديدة كالترقية
- نقل اي عضو هيئة تدريس يقاوم التغيير

رابعا: اجابة السؤال الرابع

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين استجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نحو (تحديد درجة مقاومة التغيير الإداري، وأهم أسباب مقاومة التغيير الإداري، وكذلك الإستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير الإداري)، وفقا للمتغيرات التالية: (الجنس، الدرجة العلمية، نوع العمل، سنوات الخدمة في الجامعة، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري)؟
- من اهم اسباب مقاومة التغيير الاداري وكذلك الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع هذه المقاومة نذكر :
- الفروق بين الجنسين من القيادات الاكاديمية ذكور واناث ، حيث قامة الباحثة باستخدام اختبار لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات فالتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات كل من الجنسين حول تحديد درجة مقاومة الاعضاء في الهيئة.
 - الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تحديد درجة مقاومة التغيير الاداري
 - كما اتضح انه من بين اسباب مقاومة اعضاء الهيئة انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات مجتمع الدراسة حول اسباب مقاومة التغيير وفقا للمعايير المذكورة انفا.
 - ولتوضيح الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري تم اعداد جدول يحتوي على نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول الاستراتيجيات القيادية وتم التوصل الى انه لا يوجد فروق احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات مجتمع الدراسة حول الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير الاداري وفقا لمتغيرات المقاييس المذكورة انفا.
 - يستنتج مما سبق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين استجابات مجتمع الدراسة حول (تحديد درجة مقاومة التغيير الإداري، وأهم أسباب مقاومة التغيير الإداري، وكذلك الإستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير الإداري) وفقا لمتغيرات الجنس، الدرجة العلمية، نوع العمل، سنوات الخدمة في الجامعة، سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري"
 - حيث كان مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥، وقد يرجع السبب إلى أن جميع أفراد مجتمع الدراسة من نفس البيئة التنظيمية، ويحملون ثقافة تنظيمية واحدة.

خامسا :اجابة السؤال الخامس

ما المقترحات التي من شأنها الإسهام في التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لتطوير قدراتهم القيادية للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري؟
وكانت الاجابات كالتالي:

- عقد جلسات حوار تبين أوجه الخلل والضعف قبل اتخاذ أي قرار
- ضرورة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتقديم اقتراحاتهم
- مناقشة تجارب جامعات مرموقة في عملية التغيير الإداري
- وضع نقاط للترقية من خلال المبادرة من أعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري
- تولية المناصب الإدارية لذوي الكفاءة من أعضاء هيئة التدريس
- وضع حوافز مادية ومعنوية ثانوية لمن يتبنى التغيير الإداري

الفصل الخامس:

خلاصة الدراسة واهم نتائجها وتوصياتها

تمهيد :

تعرض الباحثة في هذا الفصل ملخص الدراسة، وملخص النتائج، وتوصيات الدراسة والبحوث المقترحة للدراسات المستقبلية.

اولا : ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري وتتطلب بيان وتحليل الموضوع الاجابة على الاسئلة التالية:

- 1- ما درجة مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من حيث الأشكال والمؤشرات من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 2- ما أهم أسباب مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 3- ما الإستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتغيير الإداري من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين استجابات القيادات الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية نحو تحديد درجة مقاومة التغيير الإداري، وأهم أسباب مقاومة التغيير الإداري، وكذلك الإستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير الإداري؟
- 5- ما المقترحات التي من شأنها الإسهام في التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لتطوير قدراتهم القيادية للتعامل مع مقاومة أعضاء الهيئة في الجامعة للتغيير الإداري؟

وتشمل الدراسة على خمسة فصول تبدأ بالاطار العام للدراسة وتم تناول مقدمة الدراسة ومشكلتها واهدافها واسئلتها واهميتها وحدودها ومصطلحاتها اما الفصل الثاني فقد تم تناول الاطار النظري والدراسات السابقة حيث يتكون الاطار النظري من ثلاث مباحث

رئيسية المبحث الاول تناول التغيير الاداري والمبحث الثاني تناول مقاومة التغيير الاداري والمبحث الثالث تناول جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، اما الفصل الثالث فقد اشتمل على عرض الاجراءات التي استخدمت لتحقيق اهداف الدراسة وهذه الاجراءات هي تحديد منهج الدراسة الذي اتبعته الباحثة ، وتحديد مجتمع الدراسة وخصائصه. ثم عرض كيفية بناء اداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية والاساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات ويشمل الفصل الرابع عرض مفصل لنتائج الدراسة ومناقشتها والاجابة عن اسئلة الدراسة وننتهي بالفصل الخامس الذي اشتمل على اهم النتائج وطرح عدد من التوصيات والمقترحات وفق لنتائج الدراسة.

ثانيا : نتائج الدراسة

اظهر تحليل البيانات في الدراسة الحالية عدد من النتائج تلخصها الباحثة في :

- 1- ان درجة مقاومة اعضاء التدريس للتغيير الاداري من حيث الاشكال والمؤشرات متوسطة الدرجة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات 2.619 من 5.00 وترى عينة الدراسة ان تاخير سرعة التغيير من ابرز مؤشرات مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.929 اي بدرجة متوسطة.
- 2- ان درجة الموافقة على اسباب مقاومة اعضاء الهيئة في الجامعة للتغيير الاداري متوسطة الدرجة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات 3.197 من 5.00 وترى عينة الدراسة ان الاسباب الفردية من اهم اسباب مقاومة اعضاء الهيئة للتغيير الاداري .
- 3- ان درجة الموافقة على الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة اعضاء الهيئة للتغيير الاداري كبيرة الدرجة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات 3.614 من 5.00 وترى عينة الدراسة ان استراتيجية المشاركة من اهم الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 بين استجابات القيادات الاكاديمية في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية نحو (تحديد درجة مقاومة التغيير الاداري، واهم اسباب مقاومة التغيير الاداري ، وكذلك الاستراتيجيات القيادية المناسبة للتعامل مع مقاومة التغيير الاداري) .
- 5- قدمت القيادات الاكاديمية عددا من المقترحات التي من شأنها الاسهام في التنمية المهنية للقيادات الاكاديمية لتطوير قدراتهم القيادية للتعامل مع مقاومة التغيير الاداري في الجامعة وذلك على النحو التالي :
 - عقد جلسات حوار تبين اوج الخل والضعف قبل اتخاذ اي قرار
 - ضرورة اتاحة الفرصة لاعضاء هيئة التدريس لتقديم مقترحاتهم
 - مناقشة تجارب جامعات مرموقة في عملية التغيير الاداري
 - وضع نقاط للترقية من خلال المبادرة من اعضاء هيئة التدريس للتغيير الاداري
 - تولية المناصب الادارية لذوي الكفاءة من اعضاء هيئة التدريس
 - وضع حوافز مادية ومعنوية ثانوية لمن يتبنى التغيير الاداري من اعضاء هيئة التدريس
 - عمل احصائيات ودراسات ميدانية تظهر تميز التغيير الاداري عن ما هو موجود سابقا

ثالثا : توصيات الدراسة

توصي الباحثة على ضوء الدراسة بـ:

- 1- ضرورة اهتمام القيادات الأكاديمية بأشكال ومؤشرات مقاومة التغيير الإداري لتحديد درجة المقاومة
- 2- ضرورة قيام القيادات الأكاديمية بجامعة امام محمد بن سعود الإسلامية بدراسة وتحليل اسباب مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغير الإداري من جانب واختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المقاومة من جانب اخر
- 3- تكثيف الدورات والبرامج التدريبية في مجال التغيير الإداري
- 4- الاهتمام بإشراك اعضاء الهيئة في اعداد وتنفيذ التغيير الإداري
- 5- تنمية اتجاهات نفسية ايجابية لدى اعضاء هيئة التدريس
- 6- إتاحة الفرصة امام اعضاء هيئة التدريس للإعلان عن اسباب رفضهم مقاومتهم للتغيير الإداري ومناقشتهم فيها
- 7- الاطلاع على التجارب الناجحة في التغيير الإداري
- 8- تكوين مجموعات بحث لاعداد احصائيات ودراسات ميدانية محايدة لعملية التغيير الإداري
- 9- توفير برامج للتدريب وورش للعمل التي تجعل اعضاء الهيئة قادرين على التكيف مع المستجدات الحديثة
- 10- عقد مؤتمرات وندوات لاعداد اعضاء الهيئة في الجامعات بصفة مستمرة.

رابعا : مقترحات الدراسة

تبعاً للدراسة التي قدمتها الباحثة فإنها تقترح ما يلي:

- 1- اجراء دراسة مقارنة حول واقع مقاومة اعضاء هيئة التدريس للتغيير الإداري في الجامعات السعودية
- 2- اجراء دراسة مماثلة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير الإداري لدى اعضاء الهيئة في الجامعة
- 3- دراسة اساليب مقاومة التغيير الإداري على اداء اعضاء هيئة التدريس .
- 4- اجراء دراسة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمقاومة التغيير الإداري
- 5- اجراء دراسة مماثلة حول علاقة الرضا الوظيفي بمقاومة التغيير الإداري في الجامعات السعودية
- 6- دراسة اثر النمط القيادي على اساليب مقاومة التغيير الإداري في مؤسسات التعليم العالي .

المصادر والمراجع:

- الفايز، ص س (١٤٢٩هـ). الإستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. ص2.
- حمادات، م (٢٠٠٧م). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر - الأزمات - الصراع - التغيير - الوقت - التنمية - إدارة الجودة الشاملة. ط١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص121.
- الفوزان، ن (١٤١٩هـ). مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها. بحث ميداني

- مقدم للقاء العلمي "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". الرياض، معهد الإدارة العامة، ص2.
- الفوزان، ن(١٤١٩هـ ب). إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية. بحث ميداني مقدم للقاء العلمي "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". معهد الإدارة العامة، الرياض ، ص3.
- الفوزان، ن(١٤١٩هـ ب). إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية. بحث ميداني مقدم للقاء العلمي "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". معهد الإدارة العامة، الرياض ، ص105.
- حمادات، م(٢٠٠٧م). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر - الأزمات - الصراع - التغيير - الوقت - التنمية - إدارة الجودة الشاملة. ط١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ص5.
- الفوزان، ن(١٤١٩هـ ب). إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية. بحث ميداني مقدم للقاء العلمي "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". معهد الإدارة العامة، الرياض ، ص349.
- العميان، م س(٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط٤. عمان: دار وائل للنشر ، ص166.
- المؤمن، ق(١٩٩٧م). التنمية الإدارية. عمان: دار زهران للنشر ، ص355.
- العميان، م س(٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط٤. عمان: دار وائل للنشر ، ص40.
- عبوي، ز(٢٠٠٧م). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة ، ص111-112.
- الزهراني، س(١٤١٦هـ أ). تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات، ص261.
- التعليم العالي: المبادئ والأسس، مدخل تطويري. مجلة جامعة أم القرى (للبحوث العلمية المحكمة).

- الزهراني، س (١٤١٦ هـ أ). تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي: المبادئ والأسس، مدخل تطويري. مجلة جامعة أم القرى (للبحوث العلمية المحكمة) ، ص 260-266.
- حمادات، م (٢٠٠٧م). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية: التوتر- الأزمات - الصراع- التغيير- الوقت - التنمية - إدارة الجودة الشاملة. ط١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص 116 - 117.
- كلية العلوم الاجتماعية (١٤١٦ هـ). دليل إعداد المخططات والرسائل الجامعية . وكالة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي. مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض ، ص 9.
- وزارة التعليم العالي (١٤٣٠ هـ). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مركز البحوث والدراسات ، ص 30 .
- المؤمن، ق (١٩٩٧ م). التنمية الإدارية. عمان: دار زهران للنشر ، ص 167 .
- المؤمن، ق (١٩٩٧ م). التنمية الإدارية. عمان: دار زهران للنشر ، ص 94 .