

## برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

DOI:10.20428/AJQAHE.9.4.1

د.فاطمة سميح أبو عليان

قسم الإدارة التربوية والأصول - كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

د. خالد علي السرحان

قسم الإدارة التربوية والأصول - كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

## برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير

د.فاطمة سميح أبوعليان د. خالد علي السرحان

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وتكونت عينة الدراسة من (621) من الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للعام الدراسي (2013/2014). ولتحليل بيانات الدراسة؛ استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية، واختبار (ت)، ومعامل (بيرسون)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة امتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، والتي أوصت باعتماده.

### الكلمات المفتاحية :

إدارة التغيير، الكفايات الإدارية، البرنامج التدريبي.

## A Proposed Training Program to Enhance Administrative Competencies of Academic Administrators at the Jordanian Universities in Light of the Change Administration Requirements

### **Abstract:**

Study aimed at constructing a proposed training program to enhance administrative competencies of academic administrators at the Jordanian universities in light of the change administration requirements. The study sample comprised (621) academic administrators working at various Jordanian universities for the academic year (2013 - 2014) The inferential statistics such as mean, t-test, standard deviation, Scheffe test, Pearson correlation coefficient and One-Way Analysis of Variance ANOVA were used to analyze the data. The results indicated that the degree of applying change management policies by academic administrators was intermediate, and that the degree of administrative skills of university academic administrators was also intermediate. The researcher recommended a training program to be conducted in order to develop the administrative skills of academic administrators in various Jordanian universities in the light of change administration requirements.

### **Keywords:**

Change Administration, Administrative Competencies, Training Program.

## المقدمة:

يسعى الإنسان أيًا كان مكانه إلى إيجاد بيئة يتلاءم وإياها، مستفيدا من إنجازات من سبقه، مطورا ذاته لصناعة الحضارة الإنسانية، وفي ظل الثورة المعرفية والتقنية وما يشهده العالم من طفرات علمية كبيرة ومتسارعة لم تعد ثقافة أمة أو حضارتها مقصورة عليها، فما عاد هناك حدود ولا حواجز تحجب حضارة أمة عن غيرها. والحضارة الإنسانية بصورة من الصور تتأثر بالمحيط الذي نشأت فيه، وأهم عنصر من عناصرها هو الإنسان ذاته، فهو المؤثر المهم في حضارة ما، وأهم جانب في هذا الإنسان الجانب الإداري، فمستقبل الحضارة الإنسانية قاطبة يتأثر إلى حد بعيد بإداريي تلك الحضارة، لاسيما أن العصر الحالي هو عصر الإدارة؛ لأن الإدارة هي التي تفسر أسرار تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات، فهي الأساس لبناء المجتمع المتقدم. ويعد دور الإدارة دورا أساسياً؛ فهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه ذلك المجتمع، والإدارة الناجحة تسعى إلى تجنب الفوضى والاضطراب، وتعمل بكل جهد وطاقة للإفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة؛ لتحقيق أهدافها والنهوض بهذا المجتمع.

إن قرارات الإداريين لها بالغ الأثر في مستقبل المجتمعات ومسيرتها الحضارية، فهم القادة الحقيقيون للنظام الذي يضبط المجتمعات البشرية، لاسيما وأن العصر الذي نعيشه عصر ثورة المعرفة وثورة التكنولوجيا وثورة الاتصالات، ولا يمكن التعامل معها إلا من خلال الإداريين الفاعلين، فالقضايا المصرية مرتبطة بهم، وآراؤهم وقراراتهم ترسم واقع المجتمع، حرباً أو سلاماً، تضخماً أو استقراراً، نجاحاً أو ركوداً، وغير ذلك من القضايا المهمة (أبو شيخة، 2001).

وتتعدد العمليات الإدارية لتشتمل على مجموعة من الوظائف الأساسية؛ من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة وتوجيه ورقابة وتقييم. وبعد التخطيط أساساً للعمليات الإدارية، وهو عملية تنظيمية توافقية، بعيدة عن الارتجال والتلقائية، فهو يردم ويجسر الهوة الواقعة بين ما نحن عليه وما نريد أن نكونه (الطويل، 2006). وحتى يكون التخطيط التربوي سليماً معافى، أتياً أكله، لا بد أن يكون المسؤولون عن التخطيط من عاملين ومديرين وشركاء مؤمنين بثقافة التغيير، والتغيير المقصود هنا؛ هو التغيير المنظم الفاعل في الخطط والأساليب والاستراتيجيات؛ حتى تواكب التغيرات المستمرة في العالم. وتحتاج المنظمات إلى التغيير لغاية التطوير، والهدف من ذلك إحداث طفرة نوعية في العمليات، وكذلك إعادة التعميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات (عثمان، 2000).

والتغيير مسألة أساسية في كل مؤسسة، وفي مختلف مفاصلها الإدارية، وهو العنصر الحتمي في كل أشكال النشاط الإداري ومرآته. وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً مباشراً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل تجاهه، وتخضع لتأثيرات عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات متفاوتة (عرفة، 2012). كما أن التغيير مطلب في غاية الأهمية، ومهمة محفوفة بالمخاطر، وبخاصة في الميدان التربوي، فالتغيير في النظم التربوية أو في أي من مجالاتها يتطلب جهداً منظماً ومخططاً بدقة، كما يتطلب قيادات تربوية مدربة ومؤثرة؛ لأن التربية تعد في مقدمة الوسائل التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان. إذ وصف داوسون (Dawson, 2003) التغيير بأنه طرق جديدة في ممارسة الأعمال والتنظيمات.

ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل منحي من مناحي الحياة، وبالنسبة لمنظمات الأعمال فهو فرض قائم يتطلب تضافر الجهود وتكاملها؛ لتهيئة العناصر البشرية المدربة للقيام بالمهام والأدوار المناسبة في الوقت الملائم، منسجمة مع ظروف منظمات الأعمال، ومتغيرات المناخ الخارجي. وتقع مسؤولية التغيير على من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بهذه المهمة، ويتمثل دور الإدارة العليا في قيادة عملية التغيير من خلال الإيمان به ومن ثم تسويقه، وتطوير معايير خاصة به، وكذلك بناء استراتيجيات مناسبة لإحداث التغيير المطلوب بما يتفق وأهداف المنظمة (القرنوتي، 2000).

ويشير عثمان (2000) إلى أن التغيير يحدث في ثلاث نواح في المؤسسات وهي: تغيير في مجموعة العمل (توظيف موظفين جدد)، تغيير في طرق العمل (استخدام أجهزة الكمبيوتر في تحديث الإدارة)،

وتغيير في سير العمل؛ ليزيد من فاعلية المؤسسة وكفاءتها. والمقدرة على إدارة التغيير تحتاج إلى معرفة كبيرة ومهارات عديدة كالذواغ والقيادة والتفكير الإبداعي. ويحدث التغيير في ثلاثة مستويات رئيسية هي: شخصية العاملين في المؤسسة، وطبيعة العمل (المهنة)، وعلى مستوى المؤسسة ككل، والتغيير يحدث بسرعات متفاوتة، اعتماداً على أكثرها تحدياً وقبولاً للتغيير (Moran & Brightman, 2000) ويرى كل من هارفي وبراون (Harvey & Brown, 2001) أن هناك مدخلين أساسيين لتطبيق برامج التغيير في المؤسسة تبعاً للظروف السائدة فيها، وهما: المدخل المتدرج، والذي يعتمد وبدرجة كبيرة على التغيير المخطط له على المدى الطويل، ويحتاج لتعاون ومشاركة جميع الأفراد في المؤسسة، والمدخل الآخر هو التحولي، والذي يشير إلى التغيير السريع والفوري، وينفذ بطرق مباشرة.

إن إدارة التغيير أمر حتمي لا بد منه سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى المنظمات، والمنظمة المتميزة تبني برامجها بناءً على أن القرن القادم هو قرن المعرفة المكثفة والسريعة في الوقت نفسه، مؤمنة أن المنظمة التي لا تغير من أداؤها ونظمتها ستخرج من سباق المنافسة. وتعد إدارة التغيير من أصعب المهام الإدارية الناجحة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً، وتزداد الصعوبة إذا واجه القادة والمدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون من مترتبات عملية التغيير عليهم، فهناك جوانب انفعالية وأخرى عقلانية للتغيير، والناس يقاومون التغيير لأسباب مختلفة، فعند تنفيذ أي تغيير تحدث هنالك مقاومة له، والواجب أن يتم تعريف الأسباب المنطقية أو الانفعالية وراءها، ويتم استخدام استراتيجيات مختلفة للقضاء على هذه الأسباب، فمنها ما يتعلق بمجالات اقتصادية وأخرى اجتماعية، وأسباب تتعلق بالمركز الوظيفي، وأسباب ضمان وحماية وأسباب ذاتية، وأخرى تتعلق باتخاذ الطريق الأقل مقاومة (الطيبي، 2011).

وتعد الجامعات من أهم المؤسسات لأي مجتمع في التعامل مع التطورات العالمية، وينظر إليها كونها مؤسسات معنية بالتعليم العالي على أنها بالغة الأهمية والتأثير في عمليات التغيير داخل المجتمعات، فهي تتمتع بدور أساسي في صناعة الفكر الإنساني، وتنمية رأس المال البشري الذي تقع على كاهله مهام مباشرة داخل مؤسسات المجتمع في عملية التنمية والنهوض الشامل به، غير أن واقع التعليم العالي الممثل بالجامعات وبرامجها يواجه مشكلات عدة، تمتد آثارها السلبية في الحاضر بل تتخطاه إلى المستقبل، وهناك شكوك كثيرة مردها تساؤلات عدة عن درجة مقدرة الجامعات العربية على الاستمرار في أداء وظيفتها.

إن الجامعات في الوطن العربي الكبير تواجه مشكلات كثيرة، منها ما هو متعلق برسالتها ابتداءً إلى إداريتها وأكاديميتها انتهاءً، ويتوَجُّ تلك المشكلات التمويل القاصر عن القيام بمواجهة متطلبات التعليم، والبحث في عصر لا يكاد يلاحق سرعة التغييرات الاجتماعية والسياسية، وزيادة التطورات والاكتشافات العلمية والتكنولوجية (مذكور، 2000). ومهما يكن من أمر فإن نجاح أي تغيير يعتمد أساساً على نوعية السلوك الذي يقرر أفراد المنظمة ممارسته حيال التغيير، والذي يتحدد من خلال دعمهم له أو مقاومتهم له. فإن المؤسسات الجامعية اليوم لا بد لها من متابعة جادة لأحدث المستجدات والتطورات، وللوقوف أمام هذه التحديات التي تواجهها الجامعات بشكل كبير وواضح، لا بد من إيجاد فئحة فاعلة من الإداريين الفاعلين؛ ليكونوا قادة وليسوا إداريين حسب؛ فهم أهم عناصر التغيير في المجتمع.

والقادة المناط بهم التغيير لا بد من امتلاكهم درجات عالية من الكفايات الإدارية التي تتميز بالمرونة والتكيف، فهم الذين تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة متعددة الجوانب، لها ارتباط وثيق بالتخطيط والتنفيذ والتقييم، إذ جعلهم قادرين على حل المشكلات التربوية، كما تمكنهم من المقدرة على اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية. وقد ذكر كل من جامل (2001)، وأحمد وحافظ (2003) الكفايات اللازمة للقادة الأكاديميين، فصنفاها إلى: الكفايات المعرفية، والوجدانية، والأدائية، وأشار إلى ضرورة امتلاك القائد التربوي للكفايات الإدارية، التي تمكنه من الإدارة بفاعلية، وهذه الكفايات يجب أن توضع في الحسبان، في كل برامج التدريب التي تقدم للإداريين أثناء الخدمة، وفي متابعة أداء الإداريين وتقييمهم في أعمالهم. وهناك كفايات لازمة للقائد التربوي الذي يتبنى عملية التغيير، والمتمثلة بالمقدرة

على الابتكار والإحساس بالمشكلات، ووضع الحلول، وعرض الآراء ووجهات النظر، والكفايات الفنية المتمثلة بالمقدرة على القيام بالأعمال التي يتطلبها الإداري، مثل رسم السياسات العامة، وتخطيط العملية التربوية، والكفايات الإنسانية المتمثلة بالمقدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين مجتمع متعاون ومتكامل، والإسهام بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للآخرين. ولا ريب أن امتلاك القادة التربويين للكفايات لا يتأتى إلا بالتدريب، فهو الذي يوصل مهاراتهم وينمي قدراتهم، ويزيد إنتاجيتهم، والتدريب نشاط مهم وضروري لإحداث التغيير المؤمل، في مستوى أداء القيادي بشكل عام، وتكون الحاجة إليه أشد في المؤسسات التربوية؛ لكونها مؤسسات تهدف إلى إعداد الإنسان وتربيته كونه العنصر الأهم في التنمية.

في ضوء ما سبق يظهر جليا أن نجاح التعليم العالي في الجامعات الأردنية، يعتمد بدرجة متناهية على القادة الإداريين الأكاديميين، بما يمتلكونه من كفايات إدارية ومهارات تتناغم ومستجدات العصر ومتطلبات التعليم الجامعي. وحتى تكتمل هذه الدائرة جاءت هذه الدراسة لتقترح برنامجا تدريبيا لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

## مشكلة الدراسة:

يعد الإداريون الأكاديميون من الركائز الأساسية في العملية التعليمية، مما يجعل تقدم مؤسساتهم يرتبط ارتباطا وثيقا بالكفايات التي يمتلكونها، فمن خلال الاطلاع على دراسات عدة والتي تتعلق بضرورة مواكبة أهم التطورات والتعامل مع التغيرات الموجودة، والكفايات الإدارية ودورها الواضح في تطوير التعليم الجامعي، لذا بدا واضحا وجود حاجة ملحة لرفع كفايات الإداريين الأكاديميين، مما يعني أن هناك مشكلة حقيقية تتمثل في نقص هذه الكفايات، والتي تؤدي قطعا إلى تراجع العملية التعليمية في الجامعات، مما يدعو إلى ضرورة بناء البرامج التدريبية للإداريين الأكاديميين؛ لتطوير كفاياتهم الإدارية للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، والذي أضاف لهذا الموضوع أهمية كبيرة؛ التغيير الذي يشهده العالم، فيما يخص أنظمة التعليم وطرائقه في مؤسسات التعليم العالي.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النقاط الآتية:

- واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون.
- درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
- وجود ارتباط بين واقع إدارة التغيير وواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
- اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير في الجامعات الأردنية.

## أسئلة الدراسة:

في ضوء ما تقدم توصلت الدراسة إلى أهمية تطوير الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ظل التغيرات العالمية. وعليه ترى الدراسة ضرورة اقتراح برنامج تدريبي يطور من كفايات الإداريين الأكاديميين، وتلبية احتياجاتهم في ظل إدارة التغيير. وتمثلت مشكلة الدراسة في اقتراح البرنامج التدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون؟

السؤال الثاني: ما واقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون؟

السؤال الثالث: هل هناك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع إدارة التغيير وواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية؟

السؤال الرابع: ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأصل من أصول التعليم العالي، وهو محور أساس في العملية التعليمية، يتمثل في كفايات الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، ولتحسين مخرجات العملية التعليمية في أعلى مراحلها، جاءت هذه الدراسة لتقديم برنامجاً تطويرياً يساعد الإداريين الأكاديميين على إنجاز مهماتهم بأتم وجه، وذلك من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية. وعليه فإن أهمية الدراسة الحالية، تنبع من نتائجها التي يؤمل أن تضيد الجهات التالية:

- الجامعات وكافة قطاعات التعليم العالي ومراكز الأبحاث.
- من المؤمل أن تقدم الدراسة معلومات تساعد في تحسين العمل الإداري وتطويره، وتتوافق على أساليب عملية تضبط إدارة التغيير، محققة رسالة الجامعات وملبية طموح الإداريين الأكاديميين وأهدافهم.
- من المؤمل أن تضيف هذه الدراسة رؤية في الفكر الإداري العربي، تراعي خصوصية ثقافة الأمة العربية وواقعها، داعية المفكرين العرب بعدم أخذ النماذج الغربية قوالب جبسية، كونها مسلمات لا تناقش، بل تدعو إلى دراسة البرنامج المقترح وفق احتياجات كل جامعة.

### حدود الدراسة:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة بالعوامل الآتية:

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الإداريين التربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنية: رؤساء الجامعات، ونوابهم ومساعديهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء أقسام الكليات.
- الحدود المكانيّة: الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة).
- الحدود الزمانيّة: وهي الفترة التي قام الباحثان بتطبيق الدراسة فيها، والمتمثلة في العام الدراسي (2013/2014م).

### مصطلحات الدراسة:

تالياً تعريفُ بمصطلحات الدراسة: إدارة التغيير: هي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة (مخطط لها)، في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في أساليب العمل وطرقه ووسائله؛ لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (الجوارنة ووصوص، 2008).

وتعرف إدارة التغيير إجرائياً: بأنها العمل المنظم والمخطط الشامل، الذي يقوم به الإداريون الأكاديميون في الجامعات الأردنية، ويقاس باستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

الكفايات الإدارية: هي جميع المعارف والمهارات والاتجاهات وقدرات الفرد على أداء الوظائف؛ من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة التي يعمل بها (الطعاني، 2010).

وتعرف الكفايات الإدارية إجرائياً: بأنها مجموعة من المقدرات المكتسبة التي يمتلكها الإداريون الأكاديميون في الجامعات الأردنية، تساعدهم في ممارسة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، في المجالات الآتية: كفايات التخطيط، واتخاذ القرارات، والكفايات التكنولوجية، والكفايات الإدارية والفنية، وكفايات إدارة الموارد البشرية، وكفايات التقييم، والتي يمكن قياسها باستخدام استبانة الكفايات الإدارية المعتمدة في هذه الدراسة.

البرنامج التدريبي: هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة، وصقل مهاراته، وإحداث تطوير إيجابي في أدائه واعداده؛ للتكيف مع المتغيرات في المستقبل (الطعاني، 2002).

ويعرّف البرنامج التدريبي إجرائياً؛ بأنه مجموعة من الكفايات والمهارات والأنشطة والمعارف والخبرات التي اقترحها الباحثان؛ لتدريب الإداريين الأكاديميين عليها في الأردن، في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وتمثل بالبرنامج الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة.

وعليه؛ يعد التغيير سنة كونية ملازمة للبشر، وعماد استمرار حياتهم وتطورهم، والثابت الوحيد في الحياة هو التغيير ذاته، فالتغيير ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، وقد ازدادت الحاجة إليه بوصفه الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها، فهو ما يميز الحضارة المعاصرة. ويعد الإداريون القادة الفعالين في النظام التربوي؛ في قدرتهم على إحداث التغيير المرغوب؛ لذا صار الأولى العمل على تنبيههم بدورهم الكبير في بناء المجتمعات الإنسانية وتطويرها، وهم المسؤولون في نهاية الأمر عن تحديد أهداف مجتمعاتهم وسياساتها المستقبلية، وهذا يعني بشكل خاص التركيز على العناية بهم، والعمل على تطويرهم واعدادهم في بيئة تؤمن بثقافة التغيير.

من هنا يمكن القول إنه من الحكمة أن يتحلّى قادة التغيير بقدر كبير من الشجاعة والصبر والإرادة والإقناع، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة، والتهيئة الكافية للتغيير من حيث التخطيط السليم لعملية التغيير؛ لتفادي الأضرار مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد، إضافة لامتلاكهم الكفايات اللازمة لإحداث هذا التغيير بنجاح، وهذا لن يتأتى إلا بعد تدريب كافٍ وشامل لهؤلاء الإداريين.

## الدراستات السابقة:

فيما يلي عرض موجز للدراست السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والتي قسمت إلى ثلاثة أنواع، وتم عرضها حسب تسلسلها التاريخي من الأقدم إلى الأحدث؛ لتعرف التراكم المعرفي لنتائجها؛ بغية الاستفادة منها، وتحديد موقع هذه الدراسة الحالية من تلك الدراست، ومن ثم بيان درجة الاتساق أو الاختلاف في نتائجها مع النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية عند مناقشة تلك النتائج، فقد قام الباحثان بمراجعة مجموعة من الدراست ذات علاقة بإدارة التغيير، والكفايات الإدارية، واعداد البرامج التدريبية وتنميتها.

قامت الشامان (2006) بدراسة كان هدفها التعرف على حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية، وذلك للتوصل إلى تصور مقترح لبرنامج تدريبي يساهم في التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية في الجامعات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود، وعددهن (39) وكيلة، وجامعة الملك فيصل وعددهن (13) وكيلة، وجامعة الملك عبد العزيز وعددهن (39) وكيلة، وقد بلغ مجموع الوكيلات في الجامعات الثلاث (90) وكيلة، واستجاب منهن (65) وكيلة. وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج أهمها: أن حجم الممارسة والاهتمام الذي توليه وكيلات الأقسام لأدوارهن جاء للمهام الاجتماعية أولاً ثم المهام الأكاديمية، ثم المهام الإدارية. ويظهر من نتائج الدراسة إدراك وكيلات الأقسام حاجتهن الكبيرة إلى تطوير إداري في عدد من المهارات، منها: استخدام الحاسب الآلي، وإدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، والتعامل مع ضغوط العمل، بينما أظهرت النتائج حاجتهن بدرجة أقل لإدارة الصراع، واعداد دراسات الجدوى، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي للتطوير الإداري لهن.

وأجرى الحداد (2010) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين في العام الدراسي (2009/2010)، تكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وعددهم (159) قائداً تربوياً، توزعوا على فئتين: الأولى وهي فئة القادة التربويين المتمثلة بجميع مديري الإدارات والمراقبين في المناطق التعليمية في دولة الكويت وعددهم (81)



مديرا ومراقبا، والفئة الثانية: المرؤسون، المتمثلة بجمع رؤساء الأقسام في المناطق التعليمية وعددهم (78) رئيس قسم. وتشير نتائج الدراسة أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم التدريبية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة. وخلصت الدراسة إلى ضرورة إجراء مسح للاحتياجات الإدارية والتدريبية للقادة التربويين للتثبت من عدم وجود احتياجات تشكل أضرارا كبيرة في ممارسات القادة في مختلف المواقف الإدارية والتربوية، واعتماد البرنامج التدريبي المقترح وتدريب القادة التربويين في ضوءه.

دراسة كروستوايت (Crosthwaite, 2010) والتي هدفت إلى تعرف الكفايات الإدارية القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في كيرالا، وإيجاد العوامل المؤثرة في تطوير هذه الكفايات، حيث استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام المقابلة والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (36) رئيس قسم في (6) مؤسسات للتعليم العالي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك بعض التباين في الكفايات الإدارية عند رؤساء الأقسام، حيث تم تحديد (24) كفاية إدارية لازمة لقيادة القسم في التعليم العالي في ولاية كيرالا في الهند. كما وأظهرت نتائج الدراسة أن (83%) من الكفايات الإدارية عند رؤساء الأقسام تم تحديدها لتكون مهمة في دعم تطوير إدارة الأقسام في التعليم العالي، هذا بغض النظر عن الجوانب الأخرى مثل الثقافة والتنظيم. كما وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتطوير الكفايات القيادية الإدارية لرؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي في ولاية كيرالا؛ لأن هناك العديد من التحديات في هذا الصدد والتي ترتبط بنقص الموارد البشرية والفعالية الإدارية، والقضايا السياسية والثقافية.

دراسة شهماندي (Shahmandi, 2011) وهدفها التعرف على الكفايات الإدارية وأثرها على الإداريين في الجامعات، ودورها في تحسين المفهوم الإداري في الجامعات في ماليزيا. واستخدم الباحث المنهج التحليلي؛ إذ قام الباحث بمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الكفايات الإدارية عند العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات مختلفة حول العالم، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة والقيادة في الجامعات يجب أن تكون فعالة، وكما أن الإدارة الأكاديمية تتطلب بعض الكفايات وأداء الأدوار الضرورية من أجل قيادة واعدة وإدارة فعالة، كما أن القيادات الأكاديمية الفعالة تحتاج مهارات وقدرات لقيادة الجامعات بشكل متميز. ويتم فحص الأدوار من القيادات الأكاديمية فيما يتعلق بأدوار إدارية وكفاياتها. وتصنف الأدوار إلى ثلاثة أدوار رئيسية، وهي: الاتصال بين الأشخاص، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرار.

دراسة سرشامي (Sarchami, 2011) والتي هدفت إلى تحديد الكفايات التي تعد مهمة لاختيار المسؤولين التعليميين في جامعات القطاع الطبي في إيران، حيث استخدم الباحث المنهج المسحي واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مسؤولا إداريا في (43) من جامعات العلوم الطبية عن طريق مراكز لتطوير التعليم. أظهرت نتائج الدراسة أنه من الضروري تحديد الكفايات اللازمة لتعيين الإداريين في الجامعات، وحصلت الكفاية «الأخلاقيات الطبية» على أهم صفة يجب أن تكون في الإداري وكفاية «إدارة المعرفة والمعلومات» حصلت على أقل صفة يجب أن تكون في الإداري.

وأجرى حمادات والجمال والخصاونة (Hamadat, Al-Jammal.& AL - Khasawneh, 2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسات إدارة التغيير لدى صناع القرار الأكاديميين في جامعة البلقاء التطبيقية. وقد تطوع (49) عضوا من الجامعات التالية (عجلون، وإربد، والحسين، والأميرة رحمة، والأميرة علياء)، وعالجت الدراسة المجالات التالية: التخطيط، واتخاذ القرار، والتدريس، والبحث العلمي والإدارة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والخبرة في مجال التدريس، والخبرة الإدارية، إلا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وقام الهادي (2013) بدراسة هدفها تعرف إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، وتعرف الرؤى الفكرية التي تناولت إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول

المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها أكثر التجارب نجاحا، والتي تساهم في كيفية تحقيق الجودة النوعية والتميز في الأداء، وكان من أهدافها أيضا التعرف على بعض التجارب الجامعية المعاصرة لجودة النوعية وتميز الأداء. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وكان من أبرز نتائج الدراسة تصور مقترح تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة النوعية والتميز من خلال وضع تصور أنموذج هيكلي للتغيير، واختيار أنموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ درجة الاهتمام التي حظيت بها محاور الدراسة، ويتضح أنها جاءت في ثلاثة محاور وهي: إدارة التغيير، والكفايات الإدارية، واعداد البرامج التدريبية، إلا أنها تباينت في أهدافها. وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كونها تتناول المحاور الثلاثة المشار إليها سابقا، كما تتفق والدراسات السابقة بضرورة البرامج التدريبية وأهميتها لتطوير الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات، إذ إنها ترى نقصا في امتلاكهم الكفايات اللازمة التي تؤهلهم لقيادة الجامعات. إلا أن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها في أنها ناقشت المحاور الثلاثة مجتمعة، في حين أن كل الدراسات السابقة اقتصرت على محور أو اثنين، فضلا عن أن هناك اختلافا في طبيعة مجتمع الدراسة، وهناك من الدراسات من تشابه مجتمعها مع جزء من مجتمع الدراسة الحالية المتمثل برئيس قسم أو عميد. في حين أن الدراسة الحالية انفردت عن مثل هذه الدراسات بشمول المجتمع، ليشمل إداريي الجامعات الأكاديمية كافة، والذي يجعل الدراسة الحالية تنماز عن سابقتها أيضا أنها طوّرت برنامجا تدريبيا لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وجعلت مجتمع الدراسة من القطاعين؛ الخاص والحكومي، وتناولها المحاور الثلاثة كافة.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها :

#### منهج الدراسة :

تحقيقا لهدف الدراسة نهجت هذه الدراسة منهج البحث المسحي التطويري الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الأبحاث، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة، والعمل على تحليلها إحصائيا للوصول إلى إجابات منطقية وموضوعية تتعلق بأسئلة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين التربويين الأكاديميين، في الجامعات الأردنية (الرسمية والخاصة) للعام (2013 / 2014)، والبالغ عددهم (1581) فردا، ويبين الجدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لطبيعة عملهم وكذلك طبيعة الجامعة، وذلك بالرجوع لمواقع الجامعات الأردنية الإلكترونية من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (2013).

#### عيّنة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها (621) إداريا أكاديميا، توزع أفرادها حسب مستويات متغيرها (نوع الجامعة وطبيعة العمل)، وتكوّنت عينة الدراسة من (621) إداريا أكاديميا من الجامعات الأردنية (الرسمية الخاصة)، والجدول (1) يبيّن توزع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستوى طبيعة العمل

الرّمق	رئيس جامعة	نائب/مساعد رئيس جامعة	عميد كلية	نائب/مساعد عميد كلية	رئيس قسم	المجموع
((الجامعات الحكومية))	10	32	159	243	436	880
((الجامعات الخاصة))	19	44	141	171	326	701
المجموع الكلي	29	76	300	414	762	1581

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها (621) إداريا أكاديميا، والجدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيريها (نوع الجامعة وطبيعة العمل)، وذلك بالرجوع لدليل اختيار العينة (الضحيان، 2000).

جدول (2) توزع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات نوع الجامعة وطبيعة العمل

المتغير	المتغيرات	العدد	الكلي
الجامعة	رسمية	331	621
	خاصة	290	
	رئيس جامعة	9	
العمل	نائب/مساعد رئيس جامعة	55	621
	عميد كلية	149	
	نائب/مساعد عميد كلية	163	
	رئيس قسم	245	

### أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم أداة الدراسة، بالرجوع للأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الاستفادة من استبانات الدراسات السابقة، ذات الصلة بالموضوع، واشتملت الاستبانة على بعدين، (واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية، ودرجة توافر الكفايات اللازمة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية). وقد بلغ عدد الفقرات الكلي لأداة الدراسة وهي بصورتها الأولية (76) فقرة، إذ بلغ عدد الفقرات المتعلقة بواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية (42) فقرة، في حين بلغ عدد الفقرات المتعلقة بالكفايات الإدارية (34) فقرة. أعطي لكل فقرة من فقراتها وزنا مدرجا وفقا لسلم (ليكرت) الخماسي. وأعطي أعلى تدرج للاستجابة خمس درجات، وهي (أوافق بدرجة كبيرة جدا)، وأدنى درجة للاستجابة درجة واحدة، وهي (أوافق بدرجة قليلة جدا). واستخدام التدرج التالي لأغراض تصنيف المتوسطات الحسابية على أداة الدراسة ومجالاتها وفقراتها، بهدف إصدار الحكم على استجابات أعضاء هيئة التدريس: أقل من (2.33)، فإن التقدير يكون منخفضا، وإذا كانت أكبر أو تساوي (2.33)، وأقل من (3.67)، فإن التقدير يكون متوسطا، وإذا كانت أكبر أو تساوي (3.67)، فإن التقدير يكون مرتفعا.

### صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (13) محكما، من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتأكد من أن الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم على أداة الدراسة من حيث: درجة تناغم فقراتها مع المحور المعني، وملاءمتها للدراسة، ووضوح الفقرات، وصحة الصياغة اللغوية. وقد اعتمد معيار اتفاق (10)

محكمين لحذف الفقرة أو تعديلها، وقد أجريت التعديلات المطلوبة وبلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (64) فقرة، منها (32) فقرة خاصة بواقع إدارة التغيير، و(32) فقرة خاصة بالكفايات الإدارية. **ثبات أداة الدراسة:**

تم التأكد من درجة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) لمحوري الاستبانة، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغت (20) فرداً من خارج عينة الدراسة. وكانت قيم معاملات الثبات للمجالات تقع بين (0.80-0.96)، وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. والجدول (3) يبين قيم معاملات الثبات كالتالي:

جدول (3) قيم معاملات الثبات

معامل الثبات	المجالات المتعلقة بالكفايات الإدارية	معامل الثبات	المجالات المتعلقة بإدارة التغيير
0.80	التخطيط	0.86	التغيير المتعلق بالأهداف في الجامعات الأردنية
0.93	اتخاذ القرارات	0.92	التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي
0.94	التكنولوجيا	0.89	التغيير المتعلق بالطلبة
0.92	إدارة الموارد البشرية	0.96	التغيير المتعلق بسياسات الجامعة
0.91	الكفايات الإدارية والفنية	0.80	هيكل التغيير
0.93	التقييم		

يتبين من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: واقع الحال فيما يتعلق بإدارة التغيير، ودرجة توافر الكفايات لدى الإداري الأكاديمي في الجامعات الأردنية.
2. المتغير التابع: استجابات الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية إلى مجالات أداة الدراسة.
3. المتغيرات المستقلة الثانوية: (متغير طبيعة العمل) بالنسبة للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية: (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس جامعة، عميد كلية، نائب/مساعد عميد كلية، رئيس قسم)، (ومتغير الجامعة): (جامعة رسمية، جامعة خاصة).

### المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة، تم إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية لتحديد أهمية الفقرات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحرافات المعيارية لبيان درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إضافة إلى التكرارات والترتبة والدرجة.
2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد علاقة ارتباطية بين إدارة التغيير والكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.

3. للإجابة عن السؤال الرابع تم اقتراح البرنامج التدريبي بعد مراجعة كل من الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بذلك للاستئناس بها فضلاً عن توظيف نتائج أسئلة الدراسة من (3-1) في اقتراح البرنامج. وبناء على نتائج الدراسة، وفي ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان باقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير. وتم التحكيم لصلاحية البرنامج المقترح، من خلال عرضه على مجموعة خبراء محكمين؛ لمعرفة إمكانية تطبيقه.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها، والذي ينص على ما يلي "ما واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف	3.68	0.88	1	مرتفعة
2	التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي	3.61	0.89	2	متوسطة
3	التغيير المتعلق بالطلبة	3.50	0.99	3	متوسطة
5	هيكلية التغيير	3.46	1.23	4	متوسطة
4	التغيير المتعلق بسياسات الجامعة	3.15	1.36	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.76		متوسطة

يتبين من الجدول (4) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 - 3.15)، وجاء في الرتبة الأولى مجال «إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف»، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال «التغيير المتعلق بسياسات الجامعة» بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة. وتبين هذه النتيجة أن إرساء نظام تغيير فعال في أي منظمة يقتضي وضوح الأهداف، وترتيبها وفق الأولويات والإمكانات المتاحة، ووضوحها في إطار خطة تفصيلية، يشترك في وضعها وتنفيذها كافة العاملين في المنظمة؛ ليتحقق الانسجام بين الأهداف العامة وأهداف العاملين، ويعزو الباحثان تصنيف مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة في الرتبة الأخيرة، إلى الحاجة لوقت طويل لوضع سياسات تتعلق بتطوير المؤسسات، إذ إن هذه السياسات لا بد أن تكون قائمة على دراسة واقعية لحاجات المجتمع المستهدف، ومن ثم إجراء التغيير اللازم لتطوره، ولا بد من توفر رؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية فوضع السياسات وتصميم استراتيجيات كفيلة بتحديد رؤية عامة لأي تنظيم يجنبها اتخاذ قرارات خاطئة أو خيارات جامدة غير ذات جدوى ناتجة عن استقرار بسيط للأحداث الجارية.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي، كما هو موضح بالجدول (5) :

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل	3.86	1.31	1	مرتفعة
1	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير بهدف زيادة الإنتاجية في العمل	3.78	0.98	2	مرتفعة
5	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتنمية قدرات العاملين فيها على الإبداع	3.69	1.26	3	مرتفعة
2	تلجأ إدارة الجامعة للتغيير لتحقيق الموامة المطلوبة مع متطلبات البيئة الخارجية	3.65	1.19	4	متوسطة
3	تنفذ الجامعة برامج التغيير في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة منها	3.57	1.14	5	متوسطة
6	تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف	3.56	1.35	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.88		مرتفعة

#### 1. إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف:

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال إدارة التغيير المتعلقة بالأهداف كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعتين والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 - 3.56)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على «تسعى إدارة الجامعة للتغيير بهدف إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل»، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة مرتفعة، يعزى ذلك لأهمية التكنولوجيا الحديثة ودورها في تطور المنظمة، والعمل على مواكبتها للتطورات الحديثة التي يشهدها العالم العربي والعالمي بشكل كبير. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على، تمتلك إدارة الجامعة رؤية مستقبلية واضحة لرسم الأهداف، بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.35) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لغياب المؤسسة في المنظمات، مما يؤدي إلى غياب الرؤية الواضحة لرسم الأهداف.

#### 2. التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي:

لمعرفة درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير في طبيعة عمل الإداري الأكاديمي مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	العمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية	3.85	1.22	1	مرتفعة
7	المشاركة في (صناعة / اتخاذ القرارات) الخاصة بالجامعة التي يعمل فيها	3.71	0.96	2	مرتفعة
13	السعي للتوجه نحو اللامركزية في إدارة التغيير في الجامعة التي يعمل فيها	3.66	0.92	3	متوسطة
9	السعي لأن تكون المعلومات متوفرة عن البيئة (الداخلية والخارجية) للجامعة	3.65	1.21	4	متوسطة
11	التعامل مع ضغوطات العمل الجديدة القادمة مع التغيير	3.61	1.06	5	متوسطة
12	اعتماد المؤسسة في إدارة الجامعة للمساهمة في قبول التغيير	3.61	0.93	5	متوسطة
14	توجيه البحث العلمي في إجراء التغيير المنشود في الجامعة التي أعمل بها	3.54	1.09	7	متوسطة
15	الترحيب بعمليات التغيير التي توفر للعاملين فرصة تعلم مهارات جديدة	3.51	1.36	8	متوسطة
10	امتلاك خطط بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة	3.40	1.26	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.61	0.89		متوسطة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي بلغ (3.61) والانحراف المعياري (0.89)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 - 3.40)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) التي تنص على «العمل على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية»، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تؤكد ضرورة امتلاك العاملين في أي منظمة لمهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة واستيعابها، لما لها من أثر في التطور الوظيفي لديهم. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على «امتلاك خطط بديلة لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة» بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.26) وبدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى عدم توفر الخبرة الكافية في مجال إدارة الأزمات، وعدم وجود رؤية مستقبلية لما يمكن أن يحدث في ظروف طارئة، بعكس النتائج المتوقعة.

### 3. التغيير المتعلق بالطلبة :

لمعرفة واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	تقديم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين	3.65	1.14	1	متوسطة
18	العمل على دعم التوجه نحو تدريب الطلبة على تحمل المسؤولية	3.52	1.18	2	متوسطة
16	الحرص على توفير مصادر التعلم المتعددة للطلبة	3.47	1.44	3	متوسطة
19	الاهتمام بتدريب الطلبة على أساليب تنمية التفكير الإبداعي	3.46	1.03	4	متوسطة
20	الحرص على تكوين شخصية ثقافية للطلبة	3.40	1.12	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.99		متوسطة

تبين من الجدول (7) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بالطلبة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40 - 3.65)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على «تقديم الدعم اللازم للطلبة الموهوبين»، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل المسؤولين عن التعليم المتعلق بالطلبة الموهوبين، لما لهم من دور بارز في نهضة المجتمع ورقبه، والتعامل معهم كراس مال بشري يساهم في تطور الأمة، وكنوع من الاستثمار البشري الفكري الذي لا ينضب، إذ يقع على عاتقهم مسؤولية كبيرة في رقي مجتمعاتهم وتقدمها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (20) التي تنص على «الحرص على تكوين شخصية ثقافية للطلبة» بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة. وربما يعود ذلك لعدم وجود الوعي الكافي لدى الطلبة بأهمية البحث والقراءة والاطلاع، وقد يعود السبب أيضا للظروف الاجتماعية المحيطة بهم.

#### 4. هيكلية التغيير:

لمعرفة درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال هيكلية التغيير تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب، الجدول (8) يوضح ذلك:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال هيكلية التغيير مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	تستفيد الجامعة من خبرات العاملين أثناء تنفيذ التغيير	3.69	1.46	1	مرتفعة
32	تمتلك الجامعة القدرة على الإقناع بضرورة التغيير	3.65	1.38	2	متوسطة
31	تعمل الجامعة على تعرف أسباب مقاومة التغيير	3.64	1.53	3	متوسطة
28	تحرص الجامعة على التعامل مع مشكلات مقاومة التغيير	3.41	1.31	4	متوسطة
30	تعزز الجامعة روح الثقة بالتغيير	3.30	1.43	5	متوسطة
29	تطور الجامعة فرقا تتبنى التغيير	3.28	1.36	6	متوسطة
26	تدعم الجامعة مبادرات التجديد	3.22	1.53	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	1.23		متوسطة



تبين من الجدول (8) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال هيكلية التغيير كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (1.23). وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 - 3.22)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (27) التي تنص على «تستفيد الجامعة من خبرات العاملين أثناء تنفيذ التغيير، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.46) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على «تدعم الجامعة مبادرات التجديد، بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.53) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك لعدم فهم العاملين أسباب التغيير، وعدم وضوح إيجابيات التغيير من قبل العاملين أنفسهم وما سيعود عليهم من فائدة بتحقيقه، وقد يكون منفذو التغيير من خارج المنظمة، الذين يجهلون متطلبات العاملين فيها وحاجاتهم.

##### 5. التغيير المتعلق بسياسات الجامعة :

ولمعرفة درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والجدول (9) يوضح ذلك :

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	تراعي الجامعة حاجات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب	3.28	1.46	1	متوسطة
22	تطور الجامعة نوعية الخدمات التي تقدمها القيادات الإدارية وخاصة الارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات	3.24	1.50	2	متوسطة
25	تتيح الجامعة الفرصة للعاملين فيها للمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الرؤية المشتركة	3.23	1.44	3	متوسطة
24	تمتلك الجامعة رؤية مستقبلية واضحة	3.20	1.54	4	متوسطة
23	تتناسب رواتب الجامعة ومكافآتها مع (كمية العمل المنجز و نوعيته)	3.30	1.43	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.15	1.36		متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن درجة ممارسة إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون في مجال التغيير المتعلق بسياسات الجامعة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) وانحراف معياري (1.36)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28 - 2.80)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على «تراعي الجامعة حاجات المجتمع الأردني في إحداث التغيير المطلوب، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.46) وبدرجة متوسطة، يشير ذلك إلى الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الأردني وخصائصه قبل إحداث التغيير المطلوب، والإمكانات والموارد التي تستطيع الجامعة توفيرها لحاجات التغيير المطلوب، وما يتوافق مع فلسفة هذا المجتمع وثقافته، فالتغيير مستمر في حياتنا وهو الثابت الوحيد، والمجتمعات المتحضرة هي التي تحاول دائما السعي المستمر للتطوير والتنمية دون أن يتعارض هذا مع طبيعة المجتمع. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) التي تنص على «تتناسب رواتب الجامعة ومكافآتها مع (كمية العمل المنجز ونوعيته)»، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.28) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك للوضع الاقتصادي المتدني، دون الأخذ بعين الاعتبار أن التعليم دورا بارزا في النهضة الاقتصادية، إذا ما تم استثماره بطريقة سليمة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها، والذي ينص على ما يلي "ما واقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كما يراها الإداريون الأكاديميون؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (10) ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
مرتفعة	1	1.00	3.69	مجال الكفايات الإدارية والفنية	5
مرتفعة	2	0.78	3.68	مجال التقييم	6
متوسطة	3	1.13	3.65	مجال التكنولوجيا	3
متوسطة	4	0.91	3.62	مجال التخطيط	1
متوسطة	5	1.17	3.61	مجال اتخاذ القرارات	2
متوسطة	6	0.99	3.42	مجال إدارة الموارد البشرية	4
متوسطة		0.68	3.61	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (10) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير كانت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (0.68)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69 - 3.42)، وجاء في الرتبة الأولى مجال «الكفايات الإدارية والفنية»، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال «إدارة الموارد البشرية» بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة؛ لما لهذا المجال من مساهمة في إكساب الإداريين أساليب الإشراف على العمل، والمقدرة على تشخيص المشكلات الإدارية التي تواجههم في العمل بكفاءة وفاعلية، إذ إنها تساعد في تزويد الإداري بمعرفة عالية، وتعمق خبراته في مجال تحليل الإجراءات المتخذة وتبسيطها لإنجاز العمل وتحمل المسؤولية، والفهم الشامل والعميق لخطواته. أما فيما يتعلق بمجال «إدارة الموارد البشرية»، جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وقد يكون السبب في ذلك إلى عدم توصيف المهام والأعمال والوظائف المختلفة أو عدم وضوحها، كما أن التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، تتطلب امتلاك مهارات من شأنها أن تقود إلى إعداد وصف وظيفي لمختلف الوظائف التي يرأسها الإداريون؛ ليكونوا قادرين على توزيع الأعمال على العاملين وفق قدراتهم واختصاصاتهم.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. مجال الكفايات الإدارية والفنية:

لمعرفة درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال الكفايات الإدارية والفنية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال الكفايات الإدارية والفنية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
26	استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل	3.96	1.25	1	مرتفعة
23	تشخيص المشكلات الإدارية بفاعلية	3.72	1.19	2	مرتفعة
25	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين	3.70	1.03	3	مرتفعة
27	ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس	3.64	1.49	4	متوسطة
24	امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة	3.45	1.12	5	متوسطة
	الدَّرَجَة الكلية	3.69	1.00		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال الكفايات الإدارية والفنية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.96 - 3.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على «استخدام الأساليب الحديثة في الإشراف على العمل»، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على، امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة متوسطة. وقد يعود السبب في تصدر الفقرة (26) الرتبة الأولى إلى النمو الوظيفي للفئات المقصودة بهذه الدراسة، والتي تشعر بأنها قادرة على تطوير ممارساتها الإدارية والفنية، ومقدرتها على أداء مهامها على أكمل وجه من خلال استخدامها لأساليب الاتصال الحديثة، والمقدرة على بناء معايير الأداء، وتحديد الحاجات الفنية المطلوبة للتطوير. بينما قد يعزى حصول الفقرة (24) على الرتبة الأخيرة للخبرة القليلة التي يمتلكها الإداريون في هذا المجال، والتي تحتم التركيز على رفع هذه الكفاية بالتدريب والاطلاع على الدراسات والتجارب السابقة للإفادة منها.

### 2. مجال التقييم:

لمعرفة درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التقييم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التقييم مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري	3.88	1.13	1	مرتفعة
28	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين	3.77	1.10	2	مرتفعة
32	توظيف نتائج تقييم العاملين في تطوير العمل	3.74	1.06	3	مرتفعة
30	العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم	3.56	1.05	4	متوسطة
31	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي	3.49	0.94	5	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.68	0.78		مرتفعة

يتبين من الجدول (12) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التقييم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.78)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرّجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88 - 3.49)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) التي تنص على «الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري»، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، ويشير ذلك إلى أخذ الإداريين بعين الاعتبار الأخطاء التي تم ارتكابها أو الوقوع بها سابقا، محاولين بجد تخطئها والاستفادة منها، لتجنب تكرارها بل العمل على إيجاد حلول بديلة لأي مشكلة تعترض مصلحة العمل، ودراسة الأسباب التي أدت إلى الوقوع بالأخطاء السابقة، والعمل على تجنبها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على «توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي» بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة. مما يجعل من نتيجة هذا المجال سببا قويا لتدريب العاملين في أي مؤسسة على المقدرة لتقييم أدائهم بموضوعية وشفافية.

### 3. مجال التكنولوجيا :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب؛ لمعرفة درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	الاستفادة من أخطاء العاملين لتطوير العمل الإداري	3.88	1.13	1	مرتفعة
28	تحديد معايير واضحة لقياس الأداء الوظيفي للعاملين	3.77	1.10	2	مرتفعة
32	توظيف نتائج تقييم العاملين في تطوير العمل	3.74	1.06	3	مرتفعة
30	العمل على تطوير العاملين وفقا لنتائج تقييمهم	3.56	1.05	4	متوسطة
31	توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي	3.49	0.94	5	متوسطة
9	العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة	3.57	1.30	7	متوسطة
	الدّرجة الكلية	3.65	1.13		متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التكنولوجيا كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (1.13) وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (14) التي تنص على «متابعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها»، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى معرفة الإداريين في المؤسسات أهمية متابعة أحدث التطورات التي تساعد العاملين على التعامل معها، أو الحصول على الترقيات في العمل، إذ إنها أصبحت تعد من متطلباتها. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على «العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة»، بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة متوسطة. وقد يعود السبب في ذلك إلى توقع أهمية هذه الكفاية لجميع العاملين، وأنها أصبحت شرطاً من شروط التوظيف لأي عمل وفي أي مؤسسة، أي عدم الحاجة للعمل على بيان الضرورة والفائدة لامتلاك هذه الكفاية، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشامان (2006) التي أظهرت الحاجة الكبيرة للتطوير الإداري المتعلق بالكفايات التكنولوجية، وكيفية التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في العمل.

#### 4. مجال التخطيط:

لمعرفة درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التخطيط، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تحديد المهام الوظيفية لفريق العمل	3.70	1.16	1	مرتفعة
1	مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة	3.66	1.30	2	متوسطة
4	مراعاة أن يكون التخطيط مبنياً على التجديد المستمر	3.61	1.03	3	متوسطة
3	الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة	3.49	0.91	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.91		متوسطة

ويلاحظ من الجدول (14) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال التخطيط كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70 - 3.49)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على «تحديد المهام الوظيفية لفريق العمل»، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية التخطيط بوصفه مهمة رئيسية من مهام الإدارة، إذ إن تحديد الوظيفة لفريق العمل يساعد جميع العاملين على الالتزام بما يناط بهم، ويتم متابعة أعمالهم بدقة وسهولة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على «الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة»، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان ذلك لما له من دور أساسي في إنجاح عمل المؤسسة، إذ إن التضارب في أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين من أثره في تعطيل وتأخير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من قبل العاملين الذين يشعرون بتهميش مصالحهم الخاصة، وعدم الاهتمام باحتياجاتهم، مما يدفعهم لعرقلة سير العمل بكل الوسائل.

## 5. مجال اتخاذ القرارات؛

لمعرفة درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال اتخاذ القرارات؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات	3.74	1.34	1	مرتفعة
8	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	3.66	1.24	2	متوسطة
7	تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.62	1.16	3	متوسطة
5	دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار	3.45	1.19	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.61	1.17		متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال اتخاذ القرارات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وانحراف معياري (1.17)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على «الاستفادة من خبرة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات»، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة مرتفعة، وقد يعود ذلك لما تمتلكه الجامعات من خبرات يستفاد منها من أعضاء هيئة التدريس والمؤهلين، للأخذ بأرائهم وخبراتهم في اتخاذ قرارات مهمة تصب بمصلحة المؤسسة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على «دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار»، بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تعكس أهمية هذا المجال؛ لأن اختيار أي بديل من بين مجموعة من الأبدال المطروحة واتخاذ قرارات المنظمة؛ سيؤثر مستقبلاً على أداء عمل المؤسسة بالسلب أو بالإيجاب.

## 6. إدارة الموارد البشرية؛

لمعرفة درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال إدارة الموارد البشرية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب لدرجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف	3.62	1.14	1	متوسطة
17	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم	3.48	1.04	2	متوسطة
19	إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين	3.47	1.09	3	متوسطة
18	استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية	3.37	1.05	4	متوسطة
22	امتلاك مهارات إدارة الصراع	3.36	1.18	5	متوسطة
21	تفويض الصلاحيات للعاملين	3.34	1.21	6	متوسطة
16	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين	3.33	1.05	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.99		متوسطة

ويلاحظ من الجدول (16) أن درجة الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير في مجال إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.33)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على «امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف»، بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية توضيح الأعمال المطلوبة من قبل العاملين، والعمل على الاستفادة من إمكاناتهم لصالح العملية الإدارية للمؤسسة بشكل عام، ومواكبة أحدث التطورات في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، مما يستدعي امتلاك كفايات من شأنها أن تقود إلى إعداد وصف وظيفي لمختلف الوظائف، والتي تساعد الإداريين بتوصيف الأعمال وتوزيع المهام كل حسب إمكانياته، أو قد يعود السبب إلى القوانين والشروط الواجب توافرها لإنجاز ما هو مطلوب من العاملين بكفاءة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) التي تنص على «استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين»، بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة. وقد يعود ذلك إلى الخبرة والممارسة التي يحتاجها هذا المجال، وما يلزم من ميزانية عالية أحيانا، خاصة إذا كان التحفيز ماديا، لا تستطيع الجامعة توفيره بسبب الميزانية المحدودة التي تمتلكها.

واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة كروستويت (2010) التي أشارت إلى نقص كفاية الموارد البشرية لدى العاملين وتحفيزهم.

ثالثا: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها، والذي ينص على ما يلي: "هل هناك ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون ودرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون ودرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17) معامل ارتباط بيرسون بين واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون ودرجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية

الدرجة الكلية	سادساً: مجال التقييم	خامساً: مجال الكفايات الإدارية والفنية	رابعاً: مجال إدارة الموارد البشرية	ثالثاً: مجال التكنولوجيا	ثانياً: مجال اتخاذ القرارات	أولاً: مجال التخطيط	المجال
.289xx	.164xx	.457xx	.073	.048	.324xx	.259xx	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.071	.234	.000	.000	مستوى الدلالة
621	621	621	621	621	621	621	العدد
.281xx	.196xx	.152xx	.159xx	.205xx	.177xx	.283xx	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
621	621	621	621	621	621	621	العدد
.326xx	.101x	.319xx	.185xx	.174xx	.290xx	.292xx	معامل الارتباط
.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
621	621	621	621	621	621	621	العدد
.204xx	.144xx	.160xx	-.005	.112xx	.295xx	.232xx	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.902	.005	.000	.000	مستوى الدلالة
621	621	621	621	621	621	621	العدد
.401xx	.153xx	.332xx	.065	.113xx	.601xx	.627xx	معامل الارتباط
.000	.000	.000	.104	.005	.000	.000	مستوى الدلالة
621	621	621	621	621	621	621	العدد
0.420xx	.215xx	.377xx	.127xx	.184xx	.483xx	.495xx	معامل الارتباط
0.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	مستوى الدلالة
621	621	621	621	621	621	621	العدد



وتبين من الجدول (17) السابق أن الارتباط كان دالاً إحصائياً عند مستوى (0.01)، ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.05). واتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدرجة الكلية لواقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون، وبين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، استناداً إلى معامل ارتباط بيرسون، إذ بلغ (0.420) وبمستوى دلالة (0.000)، كما اتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين معظم مجالات واقع إدارة التغيير في الجامعات الأردنية كما يراها الإداريون الأكاديميون مع معظم مجالات درجة توافر الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، إذ كانت قيم معامل الارتباط بيرسون دالة إحصائياً بين تلك المجالات. وقد يعزى ذلك إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين قناعة الإداريين الأكاديميين بضرورة التغيير، فكلما ازدادت قناعة الإداري الأكاديمي بضرورة التغيير كانت كفاياته في نمو وتطور، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن الإداريين الأكاديميين هم الأحرص على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي تحدث في المجال الأكاديمي.

رابعا: نتائج السؤال الرابع ومناقشته، والذي ينص على ما يلي: "ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟" للإجابة عن هذا السؤال، استند اقتراح البرنامج التدريبي إلى مراجعة كل من الأدب النظري والدراسات ذات الصلة للاستئناس بها، فضلا عن تطبيق أداة الدراسة الأولى وتحليلها إحصائياً، والتي أشارت إلى أن هناك ضعفاً في كفايات الإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير، مما دعا الباحثان إلى بناء هذا البرنامج التدريبي، وكان في صورته الأولى، والمصادقة عليه من قبل الخبراء الأكاديميين والإداريين لغايات التحكيم، وتم إجراء التعديلات ووضع البرنامج بصورته النهائية. وبناء على ذلك، قام الباحثان بإعداد برنامج تدريبي، اشتمل على (22) جلسة تدريبية، استغرقت كل جلسة عدداً من الساعات وفقاً للموضوع المقرر، وكما هو موضح في البرنامج، واشتمل البرنامج التدريبي على مجموعة من الكفايات التي حصلت على درجة متوسطة، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات إدارة التغيير، بالإضافة إلى أهدافه، وإجراءات تنفيذه، وتقييمه.

**خطوات إعداد البرنامج المقترح: سارت إجراءات البرنامج المقترح وفقاً للخطوات التالية:**

تم اقتراح برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين، والتي حصلت على درجة متوسطة، وقد روعي في بناء البرنامج النتائج المتعلقة بإدارة التغيير، إذ أشارت أداة الدراسة إلى وجود فقرات حصلت على درجة متوسطة في واقع إدارة التغيير في الجامعات، وقد أخذ الباحثان بعين الاعتبار هذه الفقرات وهي تعد البرنامج التدريبي، فهناك تقاطع بين الكفايات الإدارية التي تحتاج إلى تنمية، والفقرات التي حصلت على درجة متوسطة في إدارة التغيير.

الكفايات التي تحتاج إلى تنمية لدى الإداريين الأكاديميين: بناء على نتائج التحليل الإحصائي لامتلاك الإداريين الأكاديميين للكفايات الإدارية، لوحظ أن هناك كفايات حصلت على متوسطات حسابية متوسطة تتراوح بين (3.33-3.67)، وهي عناصر البرنامج التدريبي وهي كما يأتي:

- ترجمة السياسات التربوية إلى واقع عملي ملموس.
- امتلاك المقدرة على الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة.
- العمل على تطوير العاملين وفقاً لنتائج تقييمهم.
- توجيه العاملين نحو التقييم الذاتي.
- امتلاك مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم.
- تطوير آليات الإدارة وفقاً لتكنولوجيا العصر.
- الاتصال إلكترونياً مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل.
- امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.

- العمل على نشر ثقافة الحاسوب بين العاملين في الجامعة.
- مراعاة السياسة التربوية عند وضع الخطة المقررة من الجامعة.
- مراعاة أن يكون التخطيط مبنياً على التجديد المستمر.
- الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف الجامعة.
- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- دراسة البدائل المناسبة بعناية قبل اتخاذ القرار.
- امتلاك المقدرة على توصيف المهام المطلوبة للوظائف.
- توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم.
- إعداد برامج التدريب وفق حاجات العاملين.
- استثمار الإمكانيات البشرية بفاعلية.
- امتلاك مهارات إدارة الصراع.
- تفويض الصلاحيات للعاملين.
- استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين.

اسم البرنامج: برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

فلسفة البرنامج: تقوم فلسفة هذا البرنامج على أن التنمية شرط أساسي وضروري لنجاح أية منظمة، وجزء لا يتجزأ من السياسة التعليمية في وزارة التعليم العالي، وفي الوقت نفسه لا يمكن أن تحدث هذه التنمية دون إيمان منا بثقافة التغيير، ومراعاة الأساليب العلمية الحديثة في التوجيه والإدارة، ومتابعة المستجدات العلمية الحديثة وتقييم جميع الفعاليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية.

الهدف العام للبرنامج التدريبي: يهدف هذا البرنامج إلى تنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

الفئات المستهدفة: فئة الإداريين الأكاديميين في الجامعات الرسمية والخاصة، (رئيس جامعة، نائب / مساعد رئيس الجامعة، وعميد كلية، نائب / مساعد عميد كلية، ورئيس قسم).

محتوى البرنامج: تم اقتراح البرنامج التدريبي لتنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وهي الكفايات التي وقعت متوسطاتها الحسابية في المستوى المتوسط، وقد تضمن البرنامج التدريبي: - الأهداف العامة والخاصة، محتوى البرنامج وموضوعاته، والزمن التدريبي المقترح، وطرق وأساليب التدريب والأنشطة اللازمة لتعليم الكفاية، والخطة التنموية اللازمة لبيان مدى تحقيق الأهداف الموضوعية، وللتحقق من هدف البرنامج تم عرضه على عدد من المتخصصين. بعد أن قام الباحثان بمراجعة الأدب التربوي المتعلق بالكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين، وتم إعداد قائمة بستة مجالات، تتضمن (22) كفاية، تم عرضها مسبقاً على هيئة من المحكمين وتم التأكد من صدقها وثباتها. ونتيجة لذلك بلغت عدد الكفايات التي يتضمنها البرنامج موزعة على المجالات على النحو الآتي:

- الأول: الكفايات الإدارية والفنية (كفائتان).
- الثاني: التقييم (كفائتان).
- الثالث: التكنولوجيا (خمس كفايات).
- الرابع: التخطيط (ثلاث كفايات).
- الخامس: اتخاذ القرارات (ثلاث كفايات).
- السادس: إدارة الموارد البشرية (سبع كفايات).

**أساليب التدريب:**

الحوار والمناقشة، والعصف الذهني، والتطبيقات العملية، والندوات والمؤتمرات، والتدريبات الإدارية، والتدريب الذاتي، والأسئلة والنقاش المفتوح، وأسلوب الاستقصاء الجماعي، والتقارير والبحوث، وعقد ورشات عمل.

◀ الوسائل والأجهزة والأدوات التقنية :

أفلام الفيديو التدريبية، أجهزة الحاسب الآلي، الشفافيات، جهاز العرض، أقراص CD.

المدرّبون: أساتذة متخصصون في الإدارة التربوية، خبراء متخصصون في العمل الإداري الجامعي.

مؤهلات المدرّب: درجة الدكتوراه، درجة الماجستير، خبرة إدارية.

◀ أساليب الحوافز المادية والمعنوية :

منح المدرّب شهادة حضور، واعتماد اجتياز الدورة لغايات الترقية لمواقع متقدمة.

منح علاوة مادية مناسبة، ومنح الأفضلية في تسلم المواقع والترقية الوظيفية.

تقديم كتاب شكر لكل متدرّب يجتاز البرنامج بتفوق أو نجاح.

الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج: (100) ساعة تدريبية، (20) ساعة أسبوعياً، (4) أيام في الأسبوع، (5) أسابيع.

◀ مكان تنفيذ التدريب :

(المكان الذي تحدده الجامعة التي ترغب في تطبيقه).

**أساليب التقييم:**

التطبيقات العملية وملاحظة المدرّبين لدرجة مشاركة المتدرّبين وتفاعلهم مع الموضوعات واهتمامهم بها، وتقارير من المسؤولين في الإدارات العليا، وإعداد مشروع عملي للإدارة التي يعمل فيها من خلال ردود فعل المدرّبين والمتدرّبين، وتخصيص جلسة ختامية تقويمية تتضمن إيجابيات البرنامج وسلبياته عن طريق النقاش والحوار بين المتدرّبين والمدرّبين.

**عناصر الكلفة المالية :**

أجور المدرّبين والكوادر الإدارية الإشرافية على التدريب واللوازم والقرطاسية والمطبوعات.

مواصلات المتدرّبين والمدرّبين، والبرامج الحاسوبية والمواد التعليمية، ونفقات الضيافة.

جدول (18) الميزانية التقديرية بالدولار

البند	الكلفة بالدولار	البند	الكلفة بالدولار
أجور المدرّبين	2442.28	أجور المواصلات	705.86
اللوازم والقرطاسية والمطبوعات	494.10	البرامج الحاسوبية والمواد التعليمية	988.21
أجور إشراف إداري	847.03	نفقات الضيافة	451.75
المجموع	5929.24		

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، يوصي الباحثان بـ:
- العمل على تطبيق البرنامج التدريبي المقترح للتحقق من فاعليته، وبالتالي تعميمه على الجهات ذات الصلة.
  - الاستفادة من مكونات البرنامج التدريبي في تنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
  - استمرار عقد الندوات والمؤتمرات لثبوت روح التغيير في الجامعات الأردنية لتواكب المستجدات العالمية.
  - وضع معايير وأسس علمية وعملية عند اختيار الإداريين في الجامعات (كالتربية العلمية، والإنجاز العلمي) ويكون هناك دور لأعضاء هيئة التدريس في اختيار إداريهم ضمن ضوابط موضوعية.
  - ربط المشاركات في البرامج والدورات التدريبية بشروط الترقية وشغل المواقع المتقدمة.

## المقترحات:

- لأن امتلاك القادة التربويين درجات عالية من الكفايات الإدارية التي تتميز بالمرونة والتكيف تجعلهم قادرين على حل المشكلات التربوية، كما تمكنهم من المقدرة على اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين إنتاجية الأنظمة التربوية؛ فإن الدراسة تقترح الآتي:
- 1 - اعتماد ثقافة التغيير كأساس لاختيار إداريي الجامعات لوجود ارتباط بين واقع إدارة التغيير وواقع الكفايات الإدارية لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية.
  - 2 - تنمية الكفايات الإدارية للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء متطلبات إدارة التغيير؛ لتحسين العمل الإداري وتطويره.
  - 3 - مراعاة الأساليب العلمية الحديثة في التوجيه والإدارة، ومتابعة المستجدات العلمية الحديثة وتدريب الطاقم الإداري وفقها.

## المراجع:

- أبو شيخة، نادر أحمد (2001) إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد، فرج، وحافظ، صبري (2003) إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- جامل، عبد الرحمن عبد السلام (2001)، الكفايات التعليمية - في القياس والتقييم واكتسابها بالتعلم الذاتي، ط2، عمان، الأردن: دار المناهج.
- الجوارنة، المعتصم بالله؛ وصوص، ديمة (2008) التربية وإدارة التغيير، عمان، الأردن: دار الخليج.
- الحداد، جعفر (2010) بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الشامان، أمل بنت سلامة (2006) حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتها الوظيفية / برنامج تدريبي مقترح، المجلة السعودية للتعليم العالي، رجب، العدد (4).
- الضحيان، سعود (2000) دليل اختيار العينة، القاهرة، مصر: الثقافة المصرية للطباعة والنشر.
- الطعاني، حسن أحمد (2002) التدريب - مفهومه وفعاليتها - بناء البرامج التدريبية وتقييمها، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الطعاني، حسن أحمد (2010) التدريب الإداري المعاصر، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطيبي، خضر مصباح (2011) إدارة التغيير – التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عثمان، فاروق السيد (2000) قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- عرفة، سيد سالم (2012) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان، الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- القرىوتي، محمد قاسم (2000) نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن: دار وائل.
- مدكور، علي أحمد (2000) التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، ط1، القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الهادي، شرف إبراهيم (2013) إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6 (11)، 243 - 305.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2013). نبذة عن قطاع التعليم العالي، تم استرجاعه بتاريخ 1/ كانون الأول / 2013 من الموقع الإلكتروني: <http://www.mohe.gov.jo>

Crosthwaite, C (2010) Managerial leadership competencies of heads of departments: a case study of higher educational institutions in Kerala, India. Unpublished Thesis PhD, University of Southern Queensland Organization Development and Change in Universities

Dawson,P. (2003) Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work. London: Sage Publications

Hamadat, M. Al-Jammal. & AL-Khasawneh, A. (2013) Self-Perceived degree of change management practices by academic decision-makers at Al-Balqaa Applied University. Institute of Interdisciplinary Business Research, 4, (10), p (478-509).

Harvey, D. & Brown, D. (2001) An Organizational Approach to Organization Development, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Moran,J. & Brightman,B. (2000) Leading Organizational change. Journal of Work place Learning. 12 (2), p (66-74).

Sarchami.R. (2011) Medical education administration in Iran: Competencies Medical and Defects. South East Asian Journal of Education, 5 (1), (32-38).

Shahmandi.E.(2011) Competencie, Roles and Effective Academic Leadership in World Class University, International Journal of Business Administration, 2 (1), p (44-53).