



جامعة الفيوم  
كلية التربية  
قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في  
ضوء مدخل إدارة التغيير

## A Suggested Proposal for Administrative Empowerment of Academic Leaders at Fayoum University Faculties in light of Change Management Approach

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية  
تخصص الإدارة التربوية وسياسات التعليم

مقدمة من

هبة الله احمد ألهم

المدرس المساعد بالقسم

إشراف

د/ منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

والمشرف على قسمي الإدارة التربوية وسياسات التعليم والتربية المقارنة

كلية التربية - جامعة الفيوم

## ملخص الدراسة

### تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير

يمر العالم بثورات علمية وتكنولوجية هائلة، أدت إلى تغيرات وتحولات كبرى في شتى ميادين الحياة ومجالات المعرفة، وأثرت هذه التحولات والتغيرات على النظم التعليمية بكافة أنواعها وعلى التعليم الجامعي بصفة خاصة، مما جعل الجامعات اليوم تواجه العديد من التحديات العالمية المعاصرة، فالجامعات اليوم تحتاج وبصفة مستمرة لمراجعة الهياكل والأطر التعليمية والأهداف والسلوكيات حتى تقف على الجديد في العالم والمقومات والمعوقات، ومن أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي تلك التي تتعلق بنمط إدارته، وتتم إدارة الجامعات بصفة عامة من خلال القيادات الأكاديمية، والتي تعد من أبرز أعضاء المنظومة الإدارية الجامعية ومن أهم عناصرها، وفي ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة يحتاج هؤلاء القادة إلى إعادة النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء النظم والأساليب الإدارية الحديثة التي تحث على التغيير والتجديد واللامركزية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرارات والإبداع والابتكار، اهتمام أكبر بحيث تكون قادرة على التعامل مع تلك التغيرات، ولكن المتأمل لوضع الجامعات المصرية يجد أنها تعاني من بعض أوجه القصور ويرجع ذلك إلى قصور الإعداد الإداري للقيادات الأكاديمية، وتأكيد العمل الفردي أكثر من الميل لجهود الفريق، وتعدد اللوائح مما يؤدي إلى استنفاد معظم طاقات القيادات في الإجراءات الروتينية اليومية، وقلة المشاركة في صنع القرارات ومحدودية التفويض، وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية بكليات الجامعات بحاجة إلى إتباع أساليب وأنماط جديدة في العمل من أهمها التمكين الإداري ولتوفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين الإداري فإن ذلك يتطلب إحداث التغيير في الأساليب وإجراءات العمل السائدة والهيكل التنظيمي والثقافة السائدة والتكنولوجيا المستخدمة في العمل الإداري، حيث أن التغيير يستخدم كوسيلة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري وليس غاية، لذا يعد مدخل إدارة التغيير من المداخل التي تسهم في تحقيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات.

## مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

كيف يمكن تحقيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في

ضوء مدخل إدارة التغيير؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لإدارة التغيير في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات؟
- ٣- ما المهام والمسئوليات الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات؟
- ٤- ما واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير؟
- ٥- ما التصور المقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لإدارة التغيير في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف على التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات.
- ٣- تحديد المهام والمسئوليات الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات.
- ٤- الوقوف على واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير.
- ٥- وضع تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير.

## أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- ١- أهمية دور القيادات الأكاديمية على مختلف مستوياتها فهي تعتبر المحرك الأساسي الذي تركز عليه مختلف النشاطات في الجامعة والكليات.

٢- قد تقيّد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية بالجامعة في التعرف على المداخل والأساليب الإدارية الحديثة (كمدخل إدارة التغيير -التمكين الإداري) والاستفادة منها في تطوير الأداء.

٣- تبحث هذه الدراسة في أحدث الأساليب الإدارية التي تزيد من فرص مشاركة القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة والاستفادة من خبراتهم وقدراتهم وتطوير الإمكانيات وصنع القرارات لتحقيق أفضل أداء.

٤- تسهم هذه الدراسة في محاولة التعرف على المعوقات التي تعوق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، ومحاولة التغلب عليها من خلال إحداث التغيير في العديد من المجالات لتحقيق متطلبات التمكين.

٥- قد تقيّد هذه الدراسة في تعريف القائمين على أمر الجامعة بنقاط الضعف في أداء القيادات الأكاديمية، وتزويدهم بتصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بالكليات في ضوء مدخل إدارة التغيير.

### **منهج الدراسة وأداتها:**

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على استبانة موجهة إلى (عمداء- وكلاء- رؤساء الأقسام) بكليات جامعة الفيوم للتعرف على واقع التمكين الإداري لهم ودور إدارة التغيير في تحقيق التمكين وأهم معوقات التمكين الإداري لديهم.

### **حدود الدراسة:**

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

١- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات وإدارة التغيير ودورها في تحقيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات، وذلك بهدف الوقوف على واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم ودور إدارة التغيير في تحقيق التمكين الإداري وأهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، ووضع تصور مقترح للتغلب عليها وتحقيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير.

٢- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة الحالية على التطبيق الميداني على القيادات الأكاديمية وهم الأشخاص المنوط لهم القيام بالأعمال الإدارية ولكنهم في الأصل أكاديميين والتي تتمثل في الفئات الآتية (عمداء الكليات - وكلاء الكليات- رؤساء مجالس الأقسام بالكليات).

٣- **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة الحالية على التطبيق الميداني بكليات جامعة الفيوم.

٤- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة من (١٠-٦-٢٠١٨) إلى (٣٠-٩-٢٠١٨).

### **خطوات السير في الدراسة:**

تسير الدراسة الحالية وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** الإطار العام للدراسة ويشمل مقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهميتها، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة.

**الخطوة الثانية:** الأسس النظرية لإدارة التغيير في الفكر الإداري المعاصر.

**الخطوة الثالثة:** التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات.

**الخطوة الرابعة:** المهام والمسئوليات الإدارية للقيادات الأكاديمية بكليات الجامعات.

**الخطوة الخامسة:** واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير.

**الخطوة السادسة:** تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير.

### **نتائج الدراسة:**

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مايلي:

- **فيما يتعلق بالمحور الأول:** "واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم".

اتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على معظم عبارات هذا المحور حيث بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٢.٠٢) بنسبة مئوية وزنية (٦٧.٣٧) حيث يتضح أن واقع التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم جاء بنسبة متوسطة.

- فيما يتعلق بالمحور الثاني: دور إدارة التغيير فى تحقيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم .

اتضح من نتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على معظم عبارات هذا المحور بمتوسط قدره (١.٨٣) ونسبة مئوية وزنية (٦٠.٩١) حيث يتضح أن دور إدارة التغيير فى تحقيق التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، قد جاء بدرجة متوسطة .

- فيما يتعلق بالمحور الثالث: معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم .

اتضح من نتائج أفراد عينة الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات الشخصية والتنظيمية والادارية للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين التمكين الإداري وكل من الأساليب وإجراءات العمل والهيكل التنظيمي .

- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين التمكين الإداري وكل من الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة فى العمل الإداري .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية، مما يعنى أن أفراد العينة من الكليات العملية والنظرية يتوافقون على جميع عبارات المحاور الثلاثة والاستبانة ككل .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمحورين الأول والثاني والاستبانة ككل عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة، باستثناء المحور الثالث حيث جاء ترتيب المجموعات كالتالي : (وكيل - رئيس قسم - عميد ) .

طبقاً لمعادلة الإنحدار :

$$\text{error} + \text{الهيكل التنظيمي} * 1.210 + \text{الأساليب وإجراءات العمل} * 1.015 + 19.011 =$$

**التمكين**

- كان لكل من أساليب وإجراءات العمل، والهيكل التنظيمي تأثير موجب على التمكين الإداري .

ومن منطلق ذلك تم وضع تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير، يتضمن مجموعة من الأسس، المنطقات ، الأهداف، المتطلبات ، أبعاد وآليات التنفيذ، المعوقات ومقترحات للتغلب عليها .