

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض

في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

منال بنت عبدالعزيز الناهض

باحثة

أ.د. فايز بن عبدالعزيز الفايز

أستاذ الإدارة التربوية

جامعة الملك سعود

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير والمعوقات التي تُحد من ممارسته لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة بلغ عددها (٢٤٩) عضو هيئة تدريس في جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان. توصلت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد الدراسة على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر؛ بدرجة عالية، وجاء ترتيب الأبعاد كالآتي: (بعد الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة في المرتبة الأولى، بعد وضع رؤية للتغيير في المرتبة الثانية، بعد نشر الرؤية وتعميمها في المرتبة الثالثة، بعد بناء التحالف لقيادة التغيير في المرتبة الرابعة، تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة في المرتبة الخامسة، تمكين أعضاء الفريق في المرتبة السادسة، تعزيز المكاسب المحققة في المرتبة السابعة، تحقيق المكاسب على المدى القصير بالمرتبة الثامنة)، كما توصلت النتائج إلى موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تُحد من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، نموذج كوتر، الجامعات الأهلية.

The Reality of Leadership Change Among the Leaders of Private Universities in Riyadh City in The Light of Kotter Model of Change

Manal Abdulaziz Al-Nahedh

Researcher

Dr. Fayez Abdulaziz Alfayez

Professor of Educational

Administration

Abstract

The study aimed to identify the degree of change leadership practice and to reveal the obstacles that limit the practice among the leaders of private universities in Riyadh city in the light of the Kotter model from the point of view of the faculty members. The study used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for the study, and it was applied to a sample of (249) faculty members, at Al-Faisal University and Prince Sultan University. The results of study reached the, The approval of the study members on the degree of change leadership practice among the leaders of private universities in the city of Riyadh in the light of the Kotter model; It came at a high degree, The order of dimensions was as follows: (The sense that change is an urgent necessity in the first place, the development of a vision for change in the second place, the dissemination and dissemination of the vision in the third place, the building of the alliance to lead change the fourth place, the consolidation of change the university culture the fifth place, the empowerment of team members in the sixth place, the promotion of gains the seventh place, the achievement of short-term gains in the eighth place), The results of the study also reached the approval of the study members on the obstacles that limit the practice of change leadership among leaders of private universities in Riyadh city in the light of Kotter's model, It came at a medium degree.

Keywords: leading Change - Kotter Model - Private Universities

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

أ.د. فايز بن عبدالعزيز الفايز

منال بنت عبدالعزيز الناهض

أستاذ الإدارة التربوية
جامعة الملك سعود

باحثة

مقدمة:

يشهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات الكبيرة المتلاحقة في مختلف الميادين والمجالات، مما جعل جميع المؤسسات - من بينها مؤسسات التعليم العالي- تواجه العديد من التحديات لمواكبة هذه التغيرات. ويعد التعليم العالي ذا أهمية وتأثير على المجتمع، وداعماً أساسياً في تطبيق الخطط والرؤى الاستراتيجية لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما يعتبر عاملاً أساسياً في رسم واقع المجتمع ومستقبله؛ لما يشهده من تقدّم وتغيير مستمرين، ويلعب التعليم العالي دوراً مهماً في قيادة تنمية المجتمع (المطير، ٢٠١٨، ١٣).

ولأن القيادة هي عنصر النجاح في أيّ عمل، وهي التي تستطيع التعرف من خلالها على قدرات العاملين في مختلف المجالات في المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، والقدرة على توظيف تلك الكوادر البشرية لتحقيق أهداف الجامعة، والأخذ بمبادرة التغيير فالقادة هم مسؤولو التغيير، ويتميز دور القيادة بالتعقيد في عملية التغيير الإداري، فمن جهة نجد أنه لا بد من وضع خطة لإنجاز المهام، ومن جهة أخرى نجد أن استجابة أعضاء التنظيم ليس لقبول التغيير فقط، وإنما المشاركة في تنفيذه (الحربي، ٢٠١٩).

وقد أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة على أهمية الاتجاه نحو قيادة التغيير باعتبارها نمط قيادي للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى القرن الحادي والعشرين، والاستجابة لتحدياته ومتطلباته بطريقة مثلى (القحطاني، ٢٠١٦).

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

لذا أصبحت قيادة التغيير من أعظم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر، كما أصبح معيار النجاح يعتمد بشكل كبير على قدرة قادتها على إدارة التغيير بما يتوافق مع التغييرات المحيطة بها (العلفي، ٢٠١٣)، فعملية التغيير تتأثر بقائدها وما يمتلك من كفايات نحو التغيير، وقد أكد الكريديس (٢٠١٧، ١٩٨) أن قيادة التغيير تتطلب قيادة واعية متميزة، بقدرات إدارية عالية، تشجع على المبادرة والتغيير، تمتلك رؤية جديدة، ومقتنعة بالتغيير ومستعدة له.

وحتى تحقق قيادة التغيير أهدافها في الجامعة، يرى كوتر (Kotter, 1996) عند القيام بعملية التغيير يتطلب في المقام الأول قادة قادرين على فهم التغيير وتنفيذه، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة، وتدفع العاملين للقيام بكل ما يلزم من إجراءات لتغيير السلوك بأيّ طريقة من الطرق، وهي التي ينسئى لها تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة.

وقد أكد الثبتي (٢٠١٨) أن جهود قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تتركز في إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، والاعتماد الأكاديمي، والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

كما تعتبر قيادة التغيير أحد المداخل الإدارية الحديثة؛ حيث يوجد العديد من النماذج العلمية لقيادة التغيير، وهي مرتبطة بتعدد مداخل التغيير ومدارس الفكر الإداري، ومعرفة القادة للنماذج العلمية وفهمها بعمق تساعدهم في تنفيذ التغيير المنشود، كما تعتبر مُرشداً للقائد في كل مرحلة من مراحل التغيير، وينبغي لقائد التغيير اختيار النموذج الملائم للتطبيق، وأشهر تلك النماذج: كيرت لوين (Kurt Lewin)، ونموذج أدكار (ADKAR)، ونموذج كوتر (Kotter) (المخلافي، ٢٠١٧).

ويعد نموذج كوتر (Kotter Model) من أفضل النماذج العلمية لقيادة التغيير، ويُستخدم على نطاق واسع من قبل الشركات الاستشارية الرائدة لمساعدة القادة في إحداث التغيير (الحديثي، المطيري، ٢٠١٩).

لذا أوصت العديد من الدراسات الاهتمام بقيادة التغيير في الجامعات، فأوصت دراسة القرني (٢٠١٦) بالاهتمام بتنمية الجوانب القيادية من خلال تصميم برنامج يتضمن منهجاً حول أفضل الممارسات لقيادة التغيير، كما أوصت دراسة القاعود (٢٠٢٠) بضرورة تعزيز جوانب قيادة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس لرفع مستوى قيادة التغيير داخل الجامعة وفق أهدافها وخططها الاستراتيجية، وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة التي يمكن من خلالها التعرف على واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد المملكة العربية السعودية نقله نوعية غير مسبقة، بجميع مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وذلك تزامناً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ والتي تقوم على ثلاث ركائز أساسية؛ وهي: مجتمع حيوي ذو قيم راسخة، من أجل تحقيق اقتصاد مزدهر لوطن طموح.

فالجامعات الأهلية في المملكة في تطور مستمر؛ استجابةً لعملية التغيير التي تعيشها المملكة وفق خطط التنمية المتمثلة في أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، "فتهدف الرؤية إلى سدّ الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، كما تهدف أن يكون لدى المملكة العربية السعودية خمس جامعات تصنف ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول عام ٥١٤٥٢م - ٢٠٣٠م" (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وقد أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على دور الجامعات في دعم خطط التنمية من خلال تأهيل وتطوير الكوادر البشرية، بما يتناسب مع احتياجات المرحلة المقبلة، مما يتطلب تحولاً في سياسات الجامعات التي تركز على اكتساب المهارات والمعارف الأساسية (الدخيل، ٢٠١٧، ٩٦). إلا أن مؤسسات التعليم العالي تُواجه بشكل واضح العديد من التحديات التي نشأت عن التغيرات السريعة في التكنولوجيا وما يصاحبه من

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

انفجار معرفي، مما يدفعها نحو المبادرة للتغيير، الأمر الذي يتطلب من قياداتها تبني أساليب إدارية حديثة، لذا فالجامعات بحاجة إلى نماذج جديدة من قيادات أكاديمية باتجاهات فكرية حديثة وكفايات قيادية، قادرة على فهم التغيير، وتُمكنهم من تحقيق أهدافها وممارسة متطلباتها بنجاح (الزامل، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من أهمية قيادة التغيير إلا أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود عدد من المعوقات عند ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، فأشارت نتائج دراسة عبد المعطي وآخرون (٢٠١٧) إلى ضعف قدرة القيادات الجامعية على شحذ همم العاملين لتنفيذ التغيير؛ نتيجة المركزية داخل الجامعة، وضعف تشكيل فريق قيادة التغيير في الجامعة لضمان تحقيق الجودة.

كما أكدت نتائج العديد من الدراسات على ضعف ممارسة قيادة التغيير في الجامعات: فأشارت نتائج دراسة كل من الزيابي والعنبي (٢٠٢٠) درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير في جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت نتائج دراسة الثبيتي (٢٠١٨) أن درجة تطبيق نموذج كوتر في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت دراسة الحديثي، والمطيري (٢٠١٩) أن درجة تطبيق نموذج كوتر في المنظمات الحكومية جاءت بدرجة قليلة تميل إلى الضعف.

واستنادًا لما سبق، فإن ممارسة قيادة التغيير وفق نماذج علمية تُعدّ من الموضوعات البحثية المهمة في المجال، وقد تم اختيار نموذج كوتر للتغيير، باعتباره أشهر النماذج العلمية وأكثرها اهتمامًا في قيادة التغيير، كما أثبتت فعاليته في إحداث التغيير في العديد من المنظمات، وابتاع قيادات الجامعات الأهلية عند تنفيذ أي مبادرة تغيير لخطوات كوتر الثمانية وتطبيقها يساعدهم في إحداث التغيير الإيجابي، ولندرة الدراسات التي تناولت نموذج كوتر في التعليم، وعدم وجود دراسات تناولته في الجامعات الأهلية - على حد علم الباحثان - جاءت هذه الدراسة من خلال طرح السؤال

الرئيس التالي: ما واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في

ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية لنموذج كوتر للتغيير؟
- ٢- ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما المعوقات التي تُحدّ من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لنموذج كوتر للتغيير.
- ٢- التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ٣- الكشف عن المعوقات التي تُحدّ من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة: نبعث أهمية الدراسة من الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- ١- تسليط الضوء على أحد المداخل الإدارية الحديثة المرتبطة بقيادة التغيير، ونشر ثقافته في الجامعات الأهلية وهو نموذج كوتر لقيادة التغيير.
- ٢- أتت استجابة لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؛ والتي تسعى لتطوير الجامعات الأهلية وضرورة مواكبتها للتغيرات الحديثة.

- ١- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة قادة التغيير في الجامعات بممارسة قيادة التغيير وفق نماذج علمية لإحداث التغيير المنشود، بوضع خطط واستراتيجيات للتغيير والتغلب على المعوقات التي تواجههم في الجامعة.
- ٢- قد تفتح هذه الدراسة آفاقًا للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في مجال قيادة التغيير في ضوء نماذج التغيير العالمية.

حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على بحث درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر من خلال خطواته الثماني، والمعوقات التي تُحد من ممارسته.
- الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان بمدينة الرياض.
- الحدود الزمنية: طُبِّقت أداة الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٣هـ/٢٠٢١م-٢٠٢٢م.
- منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ عرّفه العساف (٢٠١٦، ١٩١) بأنه منهج "يتم بواسطته استجواب كافة أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" تم اختيار المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة وتحقيقًا لأهدافها، واعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة بالتأصيل النظري والتحليل مجموعة من المصطلحات أبرزها ما يلي:

١-قيادة التغيير: Leadership Change

وتعرف بأنها: "قيادة الجهد المخطط للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير؛ من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة في المؤسسات التعليمية" (علي، ٢٠١٣، ١٩٤).

وتعرف إجرائياً بأنها: "هي خطوات علمية وعملية تساعد القيادات الجامعية لإحداث التغيير الإيجابي وفقاً لخطوات نموذج كوتر الثماني.

٢-قيادات الجامعات: Leaders Universities

وهم "أعضاء هيئة التدريس المتميزين المعيّنين بمناصب مديري الجامعات، ووكلائها، وعمداء الكليات، والعمادات والمعاهد، وكلائهم، ورؤساء الأقسام العلمية" (نظام مجلس التعليم العالي، ٢٠١٥).

وتعرف إجرائياً: بأنهم الأفراد الذين لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين مستنديين على ما يمتلكون من مهارات وقدرات قيادية لتحقيق الأهداف المنشودة في الجامعة. ويُقصد بقيادات الجامعات الأهلية في هذه الدراسة (وكلاء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) في جامعتي الفيصل والأمير سلطان.

٣-نموذج كوتر: Kotter Model

ويعرف إجرائياً: بأنه هو نموذج عالمي في قيادة التغيير، وضعه جون كوتر John Kotter أستاذ في كلية الأعمال بجامعة هارفارد وخبير إدارة التغيير التنظيمي، يتكون النموذج من ثماني خطوات: (الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة، بناء تحالف لقيادة التغيير، وضع رؤية للتغيير، نشر الرؤية وتعميمها، تمكين أعضاء الفريق، تحقيق المكاسب على المدى القصير، تعزيز المكاسب المحققة، تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة)؛ بهدف إحداث التغيير المنشود في المؤسسات-و منها مؤسسات التعليم العالي-

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

وتمكن القيادات للتغيير بطريقة صحيحة ولضمان عدم فشل جهود التغيير.

-الدراسات السابقة:

تناول الباحثان عددًا من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ونظرًا لقلّة الدراسات المحلية التي تناولت نموذج كوتر، وعدم توفر دراسات عربية حسب علم الباحثان، فقد استعرض عدد من الدراسات في قيادة التغيير سواءً كموضوع رئيسي أو تناولتها من خلال درجة ممارستها، بينما عُرضت دراسات أجنبية تناولت نموذج كوتر في التعليم.

منها دراسة عبد المعطي وآخرون (٢٠١٧) هدفت التعرف على واقع ممارسة القيادات الجامعية لقيادة التغيير بجامعة أسبوط بمصر لضمان جودة التعليم الجامعي، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة (٢٠١) عضو هيئة التدريس و(٤٣٣) فردًا من العاملين في الجامعة، توصلت النتائج إلى أن ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي يواجه عدد من المعوقات أبرزها ضعف قدرة بعض القيادات الجامعية على شحذ الهمم لتنفيذ التغيير، نتيجة المركزية المفرطة داخل الجامعة، ضعف الاهتمام بقدرات العاملين، واعتماد القادة على خبراتهم الشخصية في صنع قراراتهم وقصور مشاركتها مع العاملين، ضعف تشكيل فريق التغيير لضمان تحقيق الجودة، عدم وصول التغيير إلى ثقافة المؤسسة الجامعية.

بينما جاءت دراسة عنبر (Anbar,2018) بتحديد أسلوب القيادة الطريقة التي قادوا بها التغيير في الجامعات السعودية، استخدمت البحث النوعي، والمقابلة كأداة للدراسة، تكونت العينة (٥) من القيادات الذين قادوا تغييرات مختلفة في الجامعة، وتوصلت النتائج أن قيادة التغيير في الجامعة ليست سهلة وتواجه الكثير من المقاومة، وأسلوب القائد أثناء عملية التغيير يجب أن يكون مرناً، توفير التدريب للعاملين، اختيار أسلوب القيادة المناسب للقائد يساعد في إحداث التغيير.

أما دراسة الثبتي (٢٠١٨) هدفت تحديد درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة (١٠٧) عضو هيئة تدريس، طُبقت في جامعة أم القرى، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة الملك سعود، جامعة طيبة، وتوصلت النتائج أن قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة متوسطة، جاء بُعد "ضرورة التغيير الملحة" بدرجة عالية، بينما بقية الأبعاد: (تكوين فريق قيادة التغيير، وضع رؤية للتغيير، نشر الرؤية، تمكين أعضاء الفريق، تحقيق المكاسب على المدى القصير، تعزيز المكاسب، تثبيت التغيير في ثقافة القسم) بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة طناش والكبيسي (٢٠١٨) بالتعرف على واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة (٥٠٠) عضو هيئة التدريس وإداري أكاديمي، وتوصلت النتائج إلى أن درجة توفر قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت متوسطة في الأبعاد: (العناصر التي يقوم عليها التغيير، دورة إدارة الجامعة في إحداث التغيير، صياغة رؤية مشتركة، دور الجامعة في بناء شخصية قادرة على التغيير، الخطوات العملية لقيادة التغيير، دور الجامعة في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة).

أما دراسة القاعود (٢٠٢٠) هدفت بتحديد درجة متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة (٣٤٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج أن درجة متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة جاءت عالية، في المتطلبات التالية: (الموارد البشرية لقيادة التغيير، الرؤية والأهداف الاستراتيجية، مهارات قيادة التغيير، نشر ثقافة التغيير).

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

وهدفت دراسة الذيابي والعنبيي (٢٠٢٠) التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة (٦١) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير جاءت متوسطة في الأبعاد: (بناء وتطوير الرؤية المستقبلية، صياغة الأهداف التنظيمية المشتركة، بناء الثقافة التنظيمية داعمة للتغيير، قيادة فريق التغيير).

أما دراسة كانج وآخرون (kang, et al, 2020) هدفت بتوثيق عملية تغيير ناجحة في قسم الهندسة بجامعة بحثية أمريكية، ركزت جهود التغيير على تعزيز قدرة أعضاء هيئة التدريس لدعم نجاح الطلاب المتنوع، باستخدام نموذج كوتر، استخدمت منهج بحث تنفيذ قائم على التصميم، اعتمد التحليل النوعي لاجتماعات أعضاء هيئة التدريس المسجلة صوتياً، والملاحظات الميدانية على كيفية تنفيذ نموذج كوتر بشكل متكرر وناشئ، توصلت النتائج أن عملية التغيير كانت مخططة ومنتسلسلة، وضرورة إعادة النظر في الخطوات المبكرة مع معاملة الاستراتيجيات بأنها قابلة للتحسين، وعزز هذا من قبول أعضاء هيئة التدريس المشاركة في مشاريع التغيير، ويوفر توصيف كل خطوة حول كيفية تطبيق نموذج كوتر في التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة بيترسن، بارتل (Petersen & Bartel, 2020) التعرف على كيفية قيام القادة في التعليم العالي بتنفيذ التغيير عندما لا يرى بعض أصحاب المصلحة أن التغيير المطلوب لا يتماشى مع الثقافة التنظيمية للجامعة باستخدام نموذج كوتر، طُبِّقت في جامعة أمريكية نفذت أول برنامج للشهادات عبر الإنترنت، وهذا يتعارض مع ثقافة الجامعة، استخدمت منهج دراسة حالة، والمقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، تم مقابلة (١٦) فرداً من أصحاب المصلحة والمشاركين في تنفيذ التغيير من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتوصلت النتائج إلى أنه يمكن تنفيذ التغيير الذي يتعارض مع ثقافة المنظمة مع المحافظة على الانسجام في كافة مستوياتها، وساهم

نموذج كوتر في النجاح الإجمالي لهذا التغيير، ومفتاح التنفيذ تطوير فهم عميق لثقافة الجامعة، مع ضمان وجود ضرورة ملحة وتحديد الأسباب للقيام بعملية التغيير، ودعم الفريق للمبادرة في تنفيذ التغيير من جميع أصحاب المصلحة، كما توصلت بأن التحول الثقافي الذي بدأ من قبل مبادرة التغيير في الجامعة سمح بالانتقال بسرعة إلى طرق تدريس بديلة خلال فترة وباء covid-19 لعام ٢٠٢٠م.

وهدفت دراسة ثان (Thanh,2022) إلى التعرف على كيفية تطبيق نموذج كوتر على الإدارة التعليمية في جامعات فيتنام الخاصة في مدينة هوشي مينه، والكشف عن محركات التغيير في نموذج المشاركة والتوعية في إدارة التعليم العالي، استخدمت منهج مختلط يتضمن بيانات نوعية وكمية، تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، تم مقابلة من إدارة الجامعة ٤٠% العمداء، ١٥% من رؤساء الأقسام، ٢٥% من الموظفين والطلاب، توصلت النتائج إلى أن تطبيق نموذج كوتر له العديد من الفوائد مع وجود أوجه القصور القليلة في التنفيذ، كما يوفر عملية تغيير أكثر قابلية للتنبؤ ويمكن التحكم فيها، ينصب التركيز على القبول والاستعداد للتغيير مما يجعله أسهل انتقالاً للتغيير في إدارة التعليم العالي.

-التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء الدراسات السابقة يتضح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية على النحو الآتي:

- تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها نموذج كوتر كدراسة الثبتي (٢٠١٨)، ودراسة (kang, et al,2020)، و (Petersen& Bartel, 2020) و(Thanh,2022).

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في واقع قيادة التغيير ودرجة ممارسته مع اختلاف الأبعاد المعتمدة في درجة الممارسة، كدراسة طناش(٢٠١٨)، وعبد المعطي(٢٠١٧)، والثبتي(٢٠١٨)، والقاعد(٢٠٢٠)، والذيابي(٢٠٢٠).

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة القاعود(٢٠٢٠) متطلبات تطبيق قيادة التغيير، وعنبر(٢٠١٨) تحديد أساليب القيادة لقيادة التغيير، و(kang, et al,2020) تعزيز أعضاء هيئة التدريس لدعم نجاح الطلاب المتنوع، و (Petersen& Bartel, 2020) التغيير الذي لا يتماشى مع الثقافة التنظيمية للجامعة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البُعد المكاني من حيث تطبيقها، كدراسة الثبتي (٢٠١٨) في الجامعات السعودية الحكومية، بينما الدراسة الحالية طُبقت في الجامعات الأهلية، ودراسة (Petersen& Bartel, 2020)، (kang, , 2020) et al الجامعات الأمريكية، (Thanh,2022) في الجامعات الخاصة في فيتنام.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من الثبتي (٢٠١٨)، والذيابي (٢٠٢٠) في المنهج الوصفي المسحي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من القاعود (٢٠٢٠)، عبد المعطي (٢٠١٧)، وطناش(٢٠١٨) في المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة عنبر(٢٠١٨) و(Petersen& Bartel,2020) في منهج دراسة حالة.
- تميزت الدراسة الحالية بتناولها نموذج كوتر للتغيير، واتضح للباحثان عدم وجود دراسات تناولت قيادة التغيير في الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر للتغيير بالمملكة العربية السعودية.

محاو الدراسة:

تتناول الدراسة المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري:

أولاً: قيادة التغيير من حيث المفهوم ومتطلبات نجاح قيادة التغيير ونماذج التغيير وخطوات كوتر للتغيير ومعوقات قيادة التغيير، ثم مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، وتوضحه الدراسة كما يلي:

١- مفهوم قيادة التغيير

يعد التغيير ظاهرة تعيشها كل مؤسسة، فالمؤسسات التربوية لا تتغير من أجل التغيير ذاته، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير هادفة، ولمواكبة التغيرات الحديثة والفرص التي تعمل من أجلها (الشمري، ٢٠١٤).

وقد تعددت مفاهيم قيادة التغيير وتباينت بحسب اتجاهات الباحثين والإداريين، وبما يخدم الأهداف التي يسعون لتحقيقها، فمنهم من عرّف قيادة التغيير بأنها: "استخدام أفضل الطرق اقتصاداً أو فاعلية لإحداث التغيير وفق مراحل حدوثه، بقصد خدمة أهداف مؤسسات التعليم العالي للاطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال" (الهادي، ٢٠١٣، ٢٤٩)، بينما عرّف واجنر وآخرون (Wagner et al, 2010) بأنها عملية مخطّطة منظمة تهدف إلى الارتقاء بالمؤسسة، وعليه لا بد من وجود قيادات ذات كفاءة تمتلك مهارات قيادية لإحداث التغيير.

٢- متطلبات نجاح قيادة التغيير:

حتى يتمكن القائد من تحقيق أهداف التغيير بنجاح في الجامعة، هناك العديد من المتطلبات يجب توافرها، وقد أشار إليها دانيال (Danial, 2007) وتتمثل في:

أ- وجود منهجية علمية قابلة للتنفيذ، ومفهومه لجميع العاملين المؤثرين والمتأثرين.

ب- توفير بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، والاتصال الفعال داخل الهيكل التنظيمي.

ج - الالتزام بالتغيير ولا بد أن يبدأ بالقيادة العليا ثم يمتد لكافة المستويات الإدارية الأخرى.

٣- نماذج التغيير:

هناك العديد من نماذج التغيير تُستخدم على نطاق واسع في المؤسسات، أشهر تلك النماذج:

أ- نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin): من أقدم نماذج التغيير، طوّره العالم "كيرت لوين"، ويرى أن أي عملية تغيير يجب أن تمر بثلاث مراحل، يوضّحها المخلافي (٢٠١٧ب) على النحو الآتي:

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

- مرحلة التهيئة (Unfreezing).

- مرحلة التغيير (Changing).

- مرحلة التثبيت (Refreezing).

ب- نموذج أدكار (ADKAR): هو اختصار للكلمات المفتاحية، تُمثّل مراحل التغيير للنموذج يوضّحها (Hiatt, 2006) في كتابه كالتالي:

-الوعي (Awareness).

-الرغبة (Desire).

-المعرفة (Knowledge).

-القدرة (Action).

-التعزيز (Reinforcement).

ج- نموذج كوتر للتغيير (Kotter Model for Change):

يعد جون بي كوتر (John p. Kotter) من أشهر علماء التغيير على مستوى العالم؛ وضع ثماني خطوات متسلسلة لعملية التغيير، ونجاح كل خطوة تعتمد على نجاح الخطوة التي تسبقها، بين كوتر تلك الخطوات في كتابه قيادة التغيير (Kotter, 1996)، ويرى كوتر من خلال نتائج أبحاثه في قيادة التغيير، التي استمرت ما يقارب ثلاثين عامًا، أن ٧٠% من الجهود المبذولة في مشاريع التغيير تفشل، بسبب عدم تبني المؤسسات منهجية علمية لرؤية التغيير من خلاله، وهذا ما دعاه لتقديم نموذج الذي يتكون من ثماني خطوات. ويعتبر نموذج كوتر من أشهر النماذج العلمية في قيادة التغيير، وأثبت نجاحه في إحداث التغيير في العديد من المنظمات (Kotter, 2014).

٤-خطوات كوتر للتغيير:

وتوضحها الدراسة على النحو التالي:

أ- الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة (Feeling That Change is an urgentnecessity):

وضح كوتر (Kotter, 2014) أن على القائد بذل جهد مضاعف في الخطوة الأولى لزيادة الشعور بضرورة التغيير، وفق الخطوات التالية:

- افتعال الأزمة ولو من خلال السماح بخسائر مالية، حيث تكون الأزمات المرئية مفيدة في جذب انتباه العاملين.
- تحديد التحديات والتهديدات ووضع سيناريوهات تُوضح ما يمكن أن يحدث مستقبلاً.
- طرح المزيد من المناقشات حول المشكلات في اجتماعات الإدارة أو الصحف الخاصة بالمنظمة
- الاستعانة بالخبراء لطرح بيانات ذات صلة لتقوية الحجة، ومناقشتها بصوره صادقة في اجتماعات الإدارة.
- تزويد العاملين بمعلومات عن الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها.
- القضاء على الشعور بالرضا الذاتي، وتحديد أسباب تغيير مُقتعة من خلال إظهار نقاط الضعف في المنظمة.

ب- بناء تحالف لقيادة التغيير (Building The Alliance to lead Change):

- ينبغي على القائد استمالة العاملين، وإقناع المجموعة التي ترى أن التغيير يهدد مصالحهم بضرورته حتى لا يشكلون عائقاً مقاوماً للإصلاح، يتم تشكيل الفريق من خلال الخطوات التالية:
- تكوين فريق من الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة اللازمة، على أن يكون منهم القادة والمدبرون.
 - أن يكون أعضاء التحالف ذو الخبرة عملية متعلقة بمهمة التغيير.
 - وجود قيادة داعمة للمجموعة.
 - أن يكون أعضاء التحالف ذو السمعة الحسنة في المنظمة، والتي تتمثل بالجدية والالتزام والإيجابية، مع وجود نوع من التقارب الفكري، والثقة بين أعضاء الفريق، وعدم وجود صراعات بينهم.

ج- وضع رؤية للتغيير (Setting a Vision for Change):

- تهدف هذه المرحلة وضع رؤية واضحة محفّزة لما سيبدو عليه المستقبل المنشود، فبدونها من الصعب تنفيذ أنشطة التغيير، ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الخطوات التالية:

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

- وضع رؤية قابلة للتخيل تنقل صورة واضحة عما سيكون عليه الحال في المستقبل أو نتيجة التغيير.

- تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق.

- تكون الرؤية مركزة وواضحة بعيدة عن الغموض.

- تتميز بالمرونة بما يسمح بالمبادرات الفردية وفقاً للظروف المتغيرة.

- متوافقة مع أهداف المنظمة ومصالح العاملين والمستفيدين لتكون مقبولة للجميع.

- سهولة توصيلها إلى الآخرين وتفسيرها.

د-نشر رؤية التغيير وتعميمها (Publishing The Change Vision):

تهدف هذه المرحلة مدى إيجاد السبل الكفيلة بنشر الرؤية على كافة مستويات

المنظمة، من خلال الإجراءات التالية:

- التحدث عن الرؤية باستمرار من خلال الاجتماعات والصحف والتفاعل الرسمي

وغير الرسمي.

- تطبيق الرؤية في جميع مجالات العمل في الجامعة.

- جعل الرؤية جزءاً من كل عمل يتم القيام به.

ه- تمكين أعضاء الفريق (Empowering Team Members):

تهدف هذه المرحلة إيجاد بيئة مناسبة لإحداث التغيير؛ وتمكين العاملين بإعطائهم

الصلاحيات التي تُحَوِّلهم للعمل بوسائل تتفق مع الرؤية، من خلال الخطوات التالية:

- إزالة الصعوبات التي تُحَدِّد من الإبداع في العمل.

- إعادة تصميم وهيكلية التنظيم الداخلي للجامعة وتنظيم الأعمال بما يتوافق مع

الرؤية.

- توفير التدريب اللازم للعاملين لعملية التغيير.

- تحفيز العاملين ومكافأتهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

- إبعاد المقاومين للتغيير لتجنب إحباط العاملين.

- جعل باب الحوار مفتوحًا دائمًا، وإيجاد قناة اتصال وتواصل دائمة مع العاملين لاستقبال التغذية الراجعة.

و- تحقيق المكاسب على المدى القصير (Achieving Short-Term Gains):

ينبغي على القائد في هذه المرحلة تقديم دليل على أن التغيير يتم بالطريقة الصحيحة ويحقق نتائج إيجابية، وذلك بإظهار مكاسب واضحة، التي تظهر بعد فترة وجيزة، للتأكيد بأن جهود التغيير تؤتي ثمارها، ويكون حافز للعاملين وصد للمقاومين، ومكافأتهم نتيجة تحقيق تلك المكاسب، ووضع أهداف محددة واضحة قصيرة الأجل قابلة للتحقيق، للاستمرار بعملية التغيير ومن أجل إقناع الفريق بأن هذه النتائج هي نتيجة حتمية مخططة لما تم إنجازه من خطوات للتغيير، والمحافظة على الشعور بالحاجة الملحة لعمل التغيير.

ز- تعزيز المكاسب المحققة (Consolidating The Gains Achieved):

الهدف من هذه الخطوة الاستفادة من دافعية العاملين والاتجاه نحو المزيد من التطوير المستمر ومنع الانتكاسة في ضوء تحقيق بعض المكاسب، فعلى القائد أن يستغل مظاهر الفرحة بتحقيق ما تبقى من خطوات لتحقيق الرؤية المخطط لها، من خلال الحرص على إشراك القيادة العليا لتزداد ثقة العاملين، وإضافة المزيد من الموارد والمشاركين للمساعدة في عملية التغيير، وإقناع بعض المترددين بجدوى التغيير وحرصهم على المشاركة فيه.

ح- تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة (Confirming The Change in university Culture)

هي مرحلة استدامة التغيير، يتم تثبيت القيم والممارسات الجديدة التي تم اكتسابها في ثقافة الجامعة، يلتزم بها العاملين ويتم تعزيزها من خلال الحوافز والترقيات، يتم تثبيت التغيير من خلال الآتي:

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

- القيام بالجهود المستمرة لضمان إظهار النتائج الملموسة من التغيير في ممارسات وأنشطة المنظمة لبيان النتائج للجميع.
- التحدث عن الإنجازات التي تم تحقيقها من عملية التغيير.
- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التي يواجهونها مهما كانت وعلى كافة المستويات.
- عدم التمسك بالعاملين الذين لا يتبنون الثقافة الجديدة.
- تثبيت ثقافة التغيير في نهاية عملية التغيير وليس في بدايتها أو أي مرحلة أخرى.
- إنشاء معايير تقييم جديدة لترقية العاملين تقوم على أساس المهارات والثقافات المكتسبة.

٥- معوقات قيادة التغيير:

- تمر عملية التغيير بالعديد من المعوقات التي تُحدّ من فعاليتها، حدد كوتر (Kotter, 1996) ثمانية أخطاء تُعيق جهود التغيير في المنظمات، وهي ما ستعتمد عليه الدراسة الحالية في معوقات التغيير، وتتمثل في الآتي:
- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي.
 - غياب تحالف قوي بين القيادة والأفراد.
 - افتقاد الرؤية.
 - ضعف إيصال الرؤية للآخرين بوضوح.
 - السماح للعقبات الإدارية أمام تنفيذ الرؤية.
 - الإخفاق في تحقيق مكاسب قصيرة المدى.
 - إعلان النصر الكبير في وقت سابق لأوانه.
 - إهمال ترسيخ التغييرات في ثقافة المنظمة.

٦- مؤسسات التعليم الجامعي الأهلي في المملكة العربية السعودية:

يحظى التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام بالغ من القيادة الرشيدة، فقد هيأت حكومة المملكة كافة السبل للنهوض به، حيث تضاعف عدد الجامعات حتى وصل إلى ٣٢ جامعة في المملكة (وزارة التعليم، ٢٠٢٢).

اقتصرت التعليم العالي على الحكومي فقط لأكثر من خمسة وعشرين عامًا، إلى أن تضمن قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ الصادر عام ١٤١٨ هـ على تمكين القطاع الأهلي من إقامة مؤسسات تعليمية لا تهدف الربح، للمساهمة في تلبية احتياجات التنمية ومكتملة بذلك الدور الذي تقوم به الجامعات الحكومية (وزارة التعليم، التعليم العالي الأهلي، ٢٠٢٢م). وقد بلغ عدد الجامعات الأهلية بعاصمة المملكة العربية السعودية مدينة الرياض سبع جامعات أهلية، وهي كالتالي: (جامعة الفيصل، جامعة الأمير سلطان، جامعة اليمامة، الجامعة العربية المفتوحة، جامعة دار العلوم، المعرفة، رياض العلم) (وزارة التعليم، الجامعات الأهلية، ٢٠٢٢).

وركزت الدراسة الحالية على جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان في مدينة الرياض موضع تطبيق الدراسة.

أ-جامعة الفيصل:

تأسست جامعة الفيصل في عام ٢٠٠٢م بمبادرة من مؤسسة الملك فيصل الخيرية، كأول جامعة أهلية غير ربحية بالمملكة، حققت خلال فترة قصيرة من تأسيسها واحدًا من أسرع معدلات النمو، احتلت المركز الثاني بين الجامعات السعودية والعربية وفق تصنيف التايمز لعام ٢٠٢١م، وصنّفت في المركز العاشر ضمن أفضل الجامعات الصغيرة عالمياً عام ٢٠٢٠م، تتضمن الجامعة الكليات التالية: كلية الهندسة، وكلية الطب، وكلية الصيدلة، وكلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم، كما تتضمن أقسامًا للدراسات العليا (جامعة الفيصل، عن الجامعة، ٢٠٢٢).

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

اهتمت الجامعة باستقطاب الكوادر التعليمية المميزة، ولديها العديد من الاتفاقيات مع جامعات عريقة ومراكز بحثية عالمية ومحلية، كالشراكة مع شركة هارفارد العالمية بتوفير مستشارين للعمل على تطوير المناهج الدراسية والبرامج العلمية، وتشكيل لجنة مكونة من أساتذة في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا للمشاركة في تصميم برنامج كلية الهندسة (جامعة الفيصل، التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث العالمية والمحلية، ٢٠٢٢م).

ب- جامعة الأمير سلطان:

تأسست جامعة الأمير سلطان عام ١٤١٩ / ١٤٢٠ هـ، (١٩٩٩م / ٢٠٠٠م) باسم كلية الأمير سلطان الأهلية، وأعلنت وزارة التعليم العالي في عام ٢٠٠٣م بأنها جامعة، وتُعدّ جامعة أهلية غير ربحية، وتتضمن الكليات التالية: كلية إدارة الأعمال، كلية الهندسة، كلية العلوم والحاسب والمعلومات، القانون، كلية العمارة والتصميم، كلية الإنسانيات والعلوم، كما تتضمن أقسامًا للدراسات العليا (جامعة الأمير سلطان، عن الجامعة، ٢٠٢٢م).

اهتمت جامعة الأمير سلطان بإنشاء مراكز تهتم بالبحث العلمي، لمواجهة التحديات والتغيرات المواقبة لرؤية ٢٠٣٠ في المملكة، كمركز المبادرات والبحث العلمي، ومركز الأمير مقرن للاستكشاف المعرفي، ومركز الامتياز، والاهتمام بتدريب الكوادر البشرية كتقديم برامج علمية من خلال إنشاء مركز المجتمع والتعليم المستمر (جامعة الأمير سلطان، البحث العلمي، ٢٠٢٢م).

المحور الثاني: الدراسة الميدانية (الإجراءات والنتائج):

أولاً: مجتمع الدراسة وعينها:

١- تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان بمدينة الرياض، بلغ عددهم (٦٩٧) عضواً، حسب إحصائية موقع وزارة التعليم ١٤٤٢ هـ (وزارة التعليم، ١٤٤٢ هـ).

وقد تم اختيار جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان موضع تطبيق الدراسة عن بقية الجامعات الأهلية، باعتبار جامعة الفيصل أفضل ثاني جامعة محلياً وعربياً عام ٢٠٢١م، كما أنها تقيم علاقات تعاونية مع جامعات عالمية، بتوفير مستشارين تعمل على تطوير المناهج الدراسية والبرامج العلمية كشركاء هارفارد العالمية (جامعة الفيصل، ٢٠٢٢). وباعتبار جامعة الأمير سلطان تخضع للإشراف الدولي من قِبَل الرابطة الدولية للجامعات، والتي تتخذ اليونسكو مقراً لها، وحصولها على الاعتماد العالمي لبعض برامجها، كما أنها تقيم علاقات تعاونية مع بعض الجامعات والكليات العالمية، كالشراكة في تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للاستفادة من الخبرات العلمية (جامعة الأمير سلطان، ٢٠٢٢).

٢- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٢٤٩) عضو هيئة تدريس، وتم تحديد العينة حسب جدول (Morgan)، والجدول (١) يوضح خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (١) خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة المئوية
جامعة الفيصل	٨٧	٣٤,٩ %
جامعة الأمير سلطان	١٦٢	٦٥,١ %
الإجمالي	٢٤٩	١٠٠,٠ %
ذكر	١٥٩	٦٣,٩ %
أنثى	٩٠	٣٦,١ %
الإجمالي	٢٤٩	١٠٠,٠ %

ثانياً: أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وبعد الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، تمّ بناء استبانة مكونة من ثلاثة أقسام:

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

القسم الأول: مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، مع التعهد بسرية المعلومات، واستخدامها لأغراض البحث العلمي.

القسم الثاني: البيانات الأولية لأفراد الدراسة، ممثلة بالجامعة، والجنس.

القسم الثالث: تضمن محاور الاستبانة، تكونت من (٤٤) عبارة موزعة على محورين أساسيين، ويتضح من الجدول (٢) محاور الاستبانة وعدد عباراتها، وكيفية توزيعها على الأبعاد الثمانية لنموذج كوتر. تم استخدام المقياس الخماسي لليكرت على النحو التالي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضه جداً).

جدول (٢) محاور الاستبانة وعدد عباراتها، وكيفية توزيعها على الأبعاد الثمانية لنموذج كوتر.

المجموع	عدد العبارات	البعد	المحور
٣٢	٤	الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة	المحور الأول: درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر.
	٤	بناء التحالف لقيادة التغيير	
	٤	وضع رؤية للتغيير	
	٤	نشر الرؤية	
	٤	تمكين أعضاء الفريق	
	٤	تحقيق المكاسب على المدى القصير	
	٤	تعزيز المكاسب المحققة	
١٢	١٢	تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة	المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر
		١٢	

١-صدق أداة الدراسة:

أ-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد تصميم أداة الدراسة عُرضت بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية والمختصين بموضوع الدراسة، بلغ عددهم (١٧) مُحكمًا؛ وتمّ

إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثمّ ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية

ب-صدق الاتساق الداخلي:

تمّ استخدام (معامل ارتباط بيرسون)، لحساب ارتباط العبارات بالأبعاد التي تمثلها، وارتباط الأبعاد بالمحاور والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٣) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي:

جدول (٣) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبانة (ن = ٣٠)

معامِل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	معامِل الارتباط بالمحور	أبعاد الاستبانة	محاور الاستبانة
** ٠,٨٣٤	** ٠,٨٨٩	الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة	المحور الأول: درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر
** ٠,٧٥٥	** ٠,٨٤٦	بناء التحالف لقيادة التغيير	
** ٠,٧٨٢	** ٠,٩١٨	وضع رؤية للتغيير	
** ٠,٨٣٦	** ٠,٩٤٢	نشر الرؤية	
** ٠,٨٤٧	** ٠,٩٥٠	تمكين أعضاء الفريق	
** ٠,٨٢٩	** ٠,٨٩٤	تحقيق المكاسب على المدى القصير	
** ٠,٨٦٩	** ٠,٩٣١	تعزيز المكاسب المحققة	
** ٠,٨٨٢	** ٠,٩٦١	تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة	
** ٠,٩٠٥		الدرجة الكلية للمحور الأول	
** ٠,٦٢٦		المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر	

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) معاملات ارتباط محوري الاستبانة بالدرجة الكلية بلغا على الترتيب (٠,٨٧٧)، (٠,٦٣٥)، (٠,٠١)، مما يؤكد أن محوري الاستبانة يتمتعان بدرجة عالية من الصدق ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير
 ٢- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم استخدام معامل الثبات ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach's) للتأكد من ثبات الاستبانة، وجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) معامل ألفا كرونباخ لقياس أداة ثبات الدراسة (ن = ٣٠)

معايير الثبات	عدد العبارات	أبعاد الاستبانة	محاور الاستبانة
٠,٩٢٢	٤	الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة	المحور الأول: درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر
٠,٩٣٠	٤	بناء التحالف لقيادة التغيير	
٠,٩١٧	٤	وضع رؤية للتغيير	
٠,٩٣٧	٤	نشر الرؤية.	
٠,٩٠٢	٤	تمكين أعضاء الفريق	
٠,٨٨٤	٤	تحقيق المكاسب على المدى القصير	
٠,٩٥٩	٤	تعزيز المكاسب المحققة	
٠,٩١٨	٤	تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة	المحور الأول: درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر
٠,٩٨٤	٣٢	المحور الثاني: المعوقات التي تحد من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر	
٠,٩٤٩	١٢	الدرجة الكلية	
٠,٩٦٧	٤٤		

يتضح من الجدول (٤) أن معامل الثبات العام للاستبانة بلغ (٠,٩٦٧)، وهي قيمة

تؤكد أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSSv25) لبيانات استجابات أفراد الدراسة، وتضمنت الأساليب الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم حول محاور الدراسة.

- معامل ارتباط "بيرسون" للتأكد صدق الاتساق الداخلي.

- معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
 - المتوسط الحسابي لحساب متوسط استجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة.
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد الدراسة، وانحرافها عن القيمة المتوسطة للعبارة وللبعد.
- رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الثاني: "ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة عن هذا السؤال حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، رُتِبَت الأبعاد الفرعية للمحور الأول تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، والجدول (٥) يوضح النتائج العامة لهذا المحور:

جدول (٥) النتائج العامة لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر (ن = ٢٤٩)

الرتبة	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	الأبعاد الفرعية للمحور الأول
١	عالية جداً	٠,٨٥	٤,٣٣	٤	الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة
٤	عالية	٠,٧٩	٤,٢٠	٤	بناء التحالف لقيادة التغيير
٢	عالية جداً	٠,٧٤	٤,٣١	٤	وضع رؤية للتغيير
٣	عالية جداً	٠,٨٤	٤,٢٤	٤	نشر الرؤية
٦	عالية	٠,٨٤	٤,٠٨	٤	تمكين أعضاء الفريق
٨	عالية	٠,٨٨	٤,٠٢	٤	تحقيق المكاسب على المدى القصير
٧	عالية	٠,٧٧	٤,٠٤	٤	تعزيز المكاسب المحققة
٥	عالية	٠,٨٣	٤,١٠	٤	تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة
	عالية	٠,٨٢	٤,١٦	٣٢	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٥) استجابات أفراد الدراسة على المحور الأول جاءت بدرجة عالية، بمتوسط (٤,١٦)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعات الأهلية مواكبة التطورات الحديثة، وتحقيق أهدافها بما يوافق خطط التنمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة الثبتي (٢٠١٨) درجة ممارسة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة متوسطة.

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

وجاءت ترتيب أبعاد المحور الأول من حيث المتوسط الحسابي، من وجهة نظر

أفراد الدراسة كالتالي:

جاء البُعد الأول: "الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٤,٣٣)، يليه البُعد الثالث: "وضع رؤية للتغيير" بالمرتبة الثانية، بمتوسط (٤,٣١)، البُعد الرابع: "نشر الرؤية" بالمرتبة الثالثة، بمتوسط (٤,٢٤)، البُعد الثاني: "بناء التحالف لقيادة التغيير" بالمرتبة الرابعة، بمتوسط (٤,٢٠)، البُعد الثامن: "تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط (٤,١٠)، البُعد الخامس: "تمكين أعضاء الفريق" بالمرتبة السادسة، بمتوسط (٤,٠٨)، البُعد السابع: "تعزيز المكاسب المحققة" بالمرتبة السابعة بمتوسط (٤,٠٤)، البُعد السادس: "تحقيق المكاسب على المدى القصير" بالمرتبة الثامنة بمتوسط (٤,٠٢).

وفيما يلي تفصيل النتائج لكل بُعد من أبعاد نموذج كوتر، والجدول (٦) يوضح ذلك:

الجدول (٦) استجابات أفراد الدراسة حول تحديد درجة ممارسة قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر

الترتيب	درجة الممارسة	المعيار الإحصائي	بدائل الاستجابة					التكرار والنسب	العبارات	م	البعد	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً					
١	عالية جداً	٠,٨٥	٤,٣٧	٤	٤	٢٥	٧٨	١٣٨	ت	يحدد القائد أسباب التغيير.	١	الأول
				١,٦	١,٦	١٠,٠	٣١,٣	٥٥,٤	%			
				٤	٢	٢٥	١٠٢	١١٦	ت			
				١,٦	٠,٨	١٠,٠	٤١,٠	٤٦,٦	%			
٣	عالية جداً	٠,٨١	٤,٣٠	٤	٢	٢٥	١٠٢	١١٦	ت	يوضح للعاملين أهمية التغيير.	٢	الأول
				١,٦	٠,٨	١٠,٠	٤١,٠	٤٦,٦	%			
٢	عالية جداً	٠,٨٣	٤,٣٦	٢	٧	٢٤	٨٢	١٣٤	ت	يوضح للعاملين أهداف التغيير.	٣	الأول
				٠,٨	٢,٨	٩,٦	٣٢,٩	٥٣,٨	%			
٤	عالية جداً	٠,٩٢	٤,٢٨	٦	٤	٣١	٨١	١٢٧	ت	يناقش المشكلات التي تؤثر على عملية التغيير مع العاملين.	٤	الأول
				٢,٤	١,٦	١٢,٤	٣٢,٥	٥١,٠	%			
			٤,٣٣	المتوسط العام								
٢	عالية جداً	٠,٨٣	٤,٢٥	٤	٤	٢٧	١٠٥	١٠٩	ت	يعمل على تشكيل فريق العمل وفق قدراتهم وخبراتهم.	٥	الثاني
				١,٦	١,٦	١٠,٨	٤٢,٢	٤٣,٨	%			
١	عالية جداً	٠,٨٠	٤,٢٧	٣	٣	٢٨	١٠٥	١١٠	ت	يحدد مهام أعضاء الفريق لعمل التغيير بوضوح.	٦	الثاني
				١,٢	١,٢	١١,٢	٤٢,٢	٤٤,٢	%			

الترتيب	درجة الممارسة	المعاري الأخرى	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرار والنسب	العبارات	م	البعد
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٣	عالية	٠,٧٧	٤,١٦	١	٩	٢٤	١٣١	٨٤	ت	يعزز الثقة المتبادلة بين العاملين للعمل بروح الفريق.	٧	
				٠,٤	٣,٦	٩,٦	٥٢,٦	٣٣,٧	%			
٤	عالية	٠,٧٦	٤,١١	٢	٦	٢٩	١٣٧	٧٥	ت	يقدم التسهيلات اللازمة لفريق العمل لإحداث التغيير المرغوب.	٨	
				٠,٨	٤	١١,٦	٥٥,٠	٣٠,١	%			
المتوسط العام												
٢	عالية جداً	٠,٧٧	٤,٣٩	٢	١	٢٨	٨٥	١٣٣	ت	يضع رؤية واضحة واقعية للتغيير الذي ستؤول إليه الجامعة مستقبلاً.	٩	
				٠,٨	٠,٤	١١,٢	٣٤,١	٥٣,٤	%			
٤	عالية	٠,٧٣	٤,١٦	١	٢	٣٧	١٢٤	٨٥	ت	يراعي المرونة عند صياغة رؤية التغيير.	١٠	الثالث
				٠,٤	٠,٨	١٤,٩	٤٩,٨	٣٤,١	%			
١	عالية جداً	٠,٦٧	٤,٤٨	١	١	١٦	٩١	١٤٠	ت	يربط الرؤية بأهداف الجامعة.	١١	
				٠,٤	٠,٤	٦,٤	٣٦,٥	٥٦,٢	%			
٣	عالية جداً	٠,٨١	٤,٢٢	١	٦	٣٦	١٠٠	١٠٦	ت	يوضح مدلولات رؤية التغيير للعاملين.	١٢	
				٠,٤	٢,٤	١٤,٥	٤٠,٢	٤٢,٦	%			
المتوسط العام												
٣	عالية	٠,٨٧	٤,١٤	٥	٤	٣٧	١٠٨	٩٥	ت	يحرص على فتح قنوات اتصال لإيصال الرؤية للعاملين.	١٣	
				٢,٠	١,٦	١٤,٩	٤٣,٤	٣٨,٢	%			
٤	عالية	٠,٨١	٤,١٣	٢	٨	٣٢	١٢٠	٨٧	ت	يعمل على إقناع العاملين بالرؤية المستقبلية للجامعة.	١٤	الرابع
				٠,٨	٣,٢	١٢,٩	٤٨,٢	٣٤,٩	%			
٢	عالية جداً	٠,٨٥	٤,٣١	٢	٦	٣٢	٨١	١٢٨	ت	يربط الرؤية بشكل منظم في كافة التعاملات.	١٥	
				٠,٨	٢,٤	١٢,٩	٣٢,٥	٥١,٤	%			
١	عالية جداً	٠,٨٢	٤,٣٨	٢	٦	٢٥	٧٩	١٣٧	ت	يتحدث عن الرؤية في الاجتماعات واللقاءات.	١٦	
				٠,٨	٢,٤	١٠,٠	٣١,٧	٥٥,٠	%			
المتوسط العام												
٢	عالية	٠,٨٦	٤,١٨	٤	٥	٣٣	١٠٦	١٠١	ت	يفوض الصلاحيات للعاملين ليتمكنهم من إحداث التغيير.	١٧	
				١,٦	٢,٠	١٣,٣	٤٢,٦	٤٠,٦	%			
٤	عالية	٠,٨٥	٣,٩٥	٥	٩	٤٠	١٣٥	٦٠	ت	يوفر التدريب اللازم لإحداث التغيير.	١٨	الخامس
				٢,٠	٣,٦	١٦,١	٥٤,٢	٢٤,١	%			
١	عالية جداً	٠,٨٥	٤,٢١	٥	٤	٢٦	١١٢	١٠٢	ت	يشجع العاملين بذكر إنجازاتهم لتعزيز الثقة.	١٩	
				٢,٠	١,٦	١٠,٤	٤٥,٠	٤١,٠	%			
٣	عالية	٠,٨٠	٣,٩٦	٣	٦	٥٠	١٣٠	٦٠	ت	يوفر مناخاً محفزاً للمشاركة في التغيير.	٢٠	
				١,٢	٢,٤	٢٠,١	٥٢,٢	٢٤,١	%			
المتوسط العام												
٢	عالية	٠,٧٧	٤,١٣	٢	٤	٣٦	١٢٤	٨٣	ت	يضع أهداف محددة واضحة تدعم التغيير الذي تم تحقيقه.	٢١	السادس
				٠,٨	١,٦	١٤,٥	٤٩,٨	٣٣,٣	%			

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

الترتيب	درجة الممارسة	الاعتراف المعاري	المتوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					التكرار والنسب	العبارات	م	البعد
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
١	عالية جداً	٠,٨٦	٤,٢٢	٤	٥	٣١	١٠٢	١٠٧	ت	يحتفل بالمشاركة مع العاملين بالنجاحات التي أدت إلى للتغيير المنشود في الجامعة.	٢٢	
				١,٦	٢,٠	١٢,٤	٤١,٠	٤٣,٠	%			
٣	عالية	٠,٩٧	٣,٩٦	٨	١١	٤٠	١١٤	٧٦	ت	يكافئ فريق العمل بالحوافز بناء على المكاسب المحققة.	٢٣	
				٣,٢	٤,٤	١٦,١	٤٥,٨	٣٠,٥	%			
٤	عالية	٠,٩٢	٣,٧٦	٤	٢٠	٥٨	١١٦	٥١	ت	يواجه مقاومة العاملين للتغيير.	٢٤	
				١,٦	٨,٠	٢٣,٣	٤٦,٦	٢٠,٥	%			
المتوسط العام												
				٤,٠٢	٠,٨٨	عالية						
١	عالية	٠,٧٢	٤,١٤	١	١	٤٠	١٢٨	٧٩	ت	يخطط لبرامج تغيير جديدة لتحقيق رؤية الجامعة.	٢٥	
				٠,٤	٠,٤	١٦,١	٥١,٤	٣١,٧	%			
٤	عالية	٠,٧٨	٣,٩٨	٢	٥	٥١	١٢٨	٦٣	ت	يوفر الموارد والافراد للاستمرار في عملية التغيير.	٢٦	
				٠,٨	٢,٠	٢٠,٥	٥١,٤	٢٥,٣	%			
٢	عالية	٠,٧٨	٤,٠٣	٣	٥	٣٩	١٣٧	٦٥	ت	يضيف جوانب تنظيمية تساعد في نجاح عملية التغيير.	٢٧	السابع
				١,٢	٢,٠	١٥,٧	٥٥,٠	٢٦,١	%			
٣	عالية	٠,٧٨	٣,٩٩	٤	٣	٤٤	١٣٨	٦٠	ت	يعزز الدافعية للعاملين لإحداث المزيد من التغيير.	٢٨	
				١,٦	١,٢	١٧,٧	٥٥,٤	٢٤,١	%			
المتوسط العام												
				٤,٠٤	٠,٧٧	عالية						
٣	عالية	٠,٧٨	٤,٠٦	٣	٣	٤١	١٣١	٧١	ت	يرسخ ثقافة التغيير بين العاملين في الجامعة.	٢٩	
				١,٢	١,٢	١٦,٥	٥٢,٦	٢٨,٥	%			
١	عالية جداً	٠,٨٥	٤,٢٦	٣	٥	٣٢	٩٣	١١٦	ت	يفصح عن النتائج التي تحققت من عملية التغيير.	٣٠	
				١,٢	٢,٠	١٢,٩	٣٧,٣	٤٦,٦	%			
٢	عالية	٠,٨٧	٤,١٦	٣	٩	٣٣	١٠٥	٩٩	ت	يشجع على تبادل الخبرات بين العاملين.	٣١	الثامن
				١,٢	٣,٦	١٣,٣	٤٢,٢	٣٩,٨	%			
٤	عالية	٠,٨٤	٣,٩٠	٤	٥	٦٢	١١٨	٦٠	ت	يذلل الصعوبات التي تمنع من تثبيت التغيير الجديد في الجامعة.	٣٢	
				١,٦	٢,٠	٢٤,٩	٤٧,٤	٢٤,١	%			
المتوسط العام												
				٤,١٠	٠,٨٣	عالية						

يتضح من الجدول (٦) تفصيل النتائج لكل بُعد من أبعاد نموذج كوتر على النحو التالي:

- جاء البُعد الأول: "الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة" بدرجة عالية جداً، بمتوسط (٤,٣٣) تمثلت أعلى عبارة في البُعد "يحدد القائد أسباب التغيير"، وقد يُعزى ذلك أن قادة الجامعات الأهلية تحرص على دعم التغيير وتوعية مرؤوسيهما بضرورته، واتضح

ذلك من خلال تغيير القيادات في الجامعة لعدد من الأساليب التعليمية والتدريبية خلال جائحة كورونا، في حين جاءت العبارة "يناقش المشكلات التي تؤثر على عملية التغيير مع العاملين" بالمرتبة الأخيرة، ويُعزى ذلك اهتمام القادة العمل بروح الفريق، والمشاركة في حل المشكلات، وتهيئة البيئة في سبيل تحقيق التغيير.

- البُعد الثاني: "بناء التحالف لقيادة التغيير" بدرجة عالية، بمتوسط (٤,٢٠) وتمثلت أعلى عبارة "يحدد مهام أعضاء الفريق لعمل التغيير بوضوح" بدرجة عالية جداً، ويُعزى ذلك تنظيم جهود الفريق لضمان التناسق بين الأعمال، واتضح ذلك بتشكيل فريق لتطوير المناهج في الجامعتين والاتفاق مع شركات وجامعات عالمية، حين كانت عبارة "يقدم التسهيلات اللازمة لفريق العمل لإحداث التغيير المرغوب" بالمرتبة الأخيرة ويُعزى ذلك أن القادة تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لإحداث التغيير.

- البُعد الثالث: "وضع رؤية للتغيير" في المرتبة الثانية، بدرجة عالية جداً، بمتوسط (٤,٣١) وتمثلت أعلى عبارة "يربط الرؤية بأهداف الجامعة"، وقد يُعزى ذلك اهتمام القادة العمل ضمن إطار رؤية محددة مرتبطة بأهداف مستقبلية تسعى لتحقيقها، واتضح من خلال وضع جامعة الفيصل رؤية نصّت أن تكون جامعة بحثية غير ربحية تطمح إلى التميز عالمياً والريادة في الابتكار، وجامعة الأمير سلطان نصت جامعة أهلية غير ربحية رائدة في الشرق الأوسط توفير تعليم ذو جودة عالية يرقى إلى مستوى التعليم الذي تقدمه الجامعات العالمية، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النيابي (٢٠٢٠) توصلت درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير في جامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسطة في (بناء الرؤية المستقبلية، صياغة الأهداف التنظيمية)، في حين كانت عبارة "يراعي المرونة عند صياغة الرؤية" بالمرتبة الأخيرة، ويُعزى ذلك لتسهيل أداء مهام التغيير للعاملين وتعزيز مبادراتهم للقيام به.

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

- البُعد الرابع: "نشر الرؤية وتعميمها" بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وتمثلت أعلى عبارة "يتحدث عن الرؤية في الاجتماعات" بدرجة عالية جداً، وقد يُعزى ذلك حرص القادة لنشر الوعي برؤية الجامعة وأهميتها والعمل على تحقيقها، في حين كانت عبارة "يعمل على إقناع العاملين بالرؤية المستقبلية للجامعة" المرتبة الأخيرة، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك القادة بأهمية مشاركة العاملين لتحقيق رؤية الجامعة التي تُبنى عليها عمليات التغيير.

- البُعد الخامس: "تمكين أعضاء الفريق" بدرجة عالية، وبمتوسط (٤,٠٨) تمثلت أعلى عبارة "يشجع العاملين بذكر انجازاتهم لتعزيز الثقة" بدرجة عالية جداً، ويُعزى ذلك لتحفيز العاملين في المشاركة وتجنب المقاومة، في حين كانت عبارة " يوفر التدريب اللازم لإحداث التغيير" في المرتبة الأخيرة، ويُعزى ذلك حرص على تقديم برامج تدريبية متعلقة بمهمة التغيير لرفع أداء العاملين واكسابهم المهارات اللازمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عنبر (٢٠١٨م) توفير التدريب للعاملين وتحفيزهم لتنفيذ التغييرات في الجامعة.

- البُعد السادس: "تحقيق المكاسب على المدى القصير" بدرجة عالية، بمتوسط (٤,٠٢) تمثلت أعلى عبارة "يحتفل بالمشاركة مع العاملين بالنجاحات التي أدت إلى للتغيير المنشود" في المرتبة الأولى بدرجة عالية جداً، ويُعزى ذلك أن لتحفيز العاملين ولإشعارهم بأن الجهود تسير بالمسار الصحيح لإحداث المزيد من التغيير، واتضح ذلك من خلال احتفال الجامعة بتحقيق التميز محلياً وعربياً وفق التصنيف التعليم العالي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة عبدالمعطي (٢٠١٧) ضعف بعض القيادات الجامعية على شحذ همم العاملين لتنفيذ التغيير نتيجة المركزية داخل الجامعة، في حين كانت العبارة "يواجه القائد مقاومة العاملين للتغيير" المرتبة الأخيرة، ويُعزى ذلك إلى أن القادة تعمل على الحد من المقاومة بكسب المقاومين وتشجيعهم للمشاركة في أنشطة التغيير، وتتفق

هذه النتيجة مع عنبر (٢٠١٨) توصلت أن قيادة التغيير في الجامعة ليست سهلة وتواجه الكثير من المقاومة.

- البُعد السابع: "تعزيز المكاسب المحققة" بدرجة عالية، بمتوسط (٤,٠٤) ، تمثلت أعلى عبارة "يخطط لبرامج تغيير جديدة لتحقيق رؤية الجامعة"، ويُعزى ذلك أن القادة تعمل على تحديث وسائل تحقيق التغيير لذلك نجدها تخطط لبرامج متجددة موافقة لرؤية الجامعة للوصول للهدف المراد، في حين كانت العبارة "يوفر القائد الموارد والأفراد للاستمرار في عملية التغيير" بالمرتبة الأخيرة، ويُعزى ذلك إلى أن القادة تسعى لتوفير متطلبات التغيير من الكوادر البشرية والموارد المالية تسهم في تحقيق نجاح التغيير، واتضح ذلك باستقطاب كوادر تعليمية من جامعات عالمية للاستفادة من الخبرات وتطوير العملية التعليمية في الجامعتين، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة القاعود (٢٠٢٠) التي أشارت درجة متطلبات تطبيق قيادة التغيير جاءت بدرجة عالية منها متطلبات الموارد البشرية لقيادة التغيير.

- البُعد الثامن: "تثبيت التغيير في ثقافة الجامعة" بدرجة عالية، وبمتوسط (٤,١٠) ، تمثلت أعلى عبارة "يفصح عن النتائج التي تحققت من عملية التغيير" بدرجة عالية جداً، ويُعزى ذلك حرص القادة على إشراك العاملين بالنتائج التي تحققت من التغيير، في حين جاءت عبارة "يذلل الصعوبات التي تمنع من تثبيت التغيير الجديد في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة، ويُعزى ذلك إلى القادة تعمل على تثبيت الممارسات الجديدة في الجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع الثبيني(٢٠١٨) التي توصلت درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة متوسطة، منها تثبيت التغيير في ثقافة القسم.

إجابة السؤال الثالث: "ما المعوقات التي تُحد من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر للتغيير

للإجابة عن هذا السؤال حُسِبَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد الدراسة وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٧) استجابات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تُحد من ممارسة قيادة التغيير لقيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر (ن=٢٤٩)

م	العبارات	النسب والنتائج	بدائل الاستجابة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة المعوقات	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	رضا القائد المبالغ فيه عن الوضع الحالي	ت	١٣	٣٢	١١٣	٨٥	٦	٢,٨٤	متوسطة	٢	
		%	٥,٢	١٢,٩	٤٥,٤	٣٤,١	٢,٤				
٢	الخوف من الفشل عند ممارسة التغيير.	ت	١٢	٢٢	١٠٨	٩١	١٦	٢,٦٩	متوسطة	٤	
		%	٤,٨	٨,٨	٤٣,٤	٣٦,٥	٦,٤				
٣	غياب اهتمام القائد بتشكيل فريق عمل للتغيير.	ت	١١	١٩	٦٦	١٢٦	٢٧	٢,٤٤	منخفضة	١٢	
		%	٤,٤	٧,٦	٢٦,٥	٥٠,٦	١٠,٨				
٤	قصور في وضوح الرؤية المستقبلية للتغيير.	ت	١٠	٢١	٦٨	١٢٢	٢٨	٢,٤٥	منخفضة	١١	
		%	٤,٠	٨,٤	٢٧,٣	٤٩,٠	١١,٢				
٥	ضعف التواصل بين القائد والعاملين في الجامعة.	ت	١٦	١٩	٧٩	١٠٩	٢٦	٢,٥٦	منخفضة	٨	
		%	٦,٤	٧,٦	٣١,٧	٤٣,٨	١٠,٤				
٦	قلة الصلاحيات التي يمتلكها القائد لإحداث التغيير.	ت	١٢	١٤	٨٦	١٠٧	٣٠	٢,٤٨	منخفضة	١٠	
		%	٤,٨	٥,٦	٣٤,٥	٤٣,٠	١٢,٠				
٧	ضعف الكفاءات البشرية لإحداث التغيير.	ت	١٥	١٦	٩٩	٩٥	٢٤	٢,٦١	متوسطة	٦	
		%	٦,٠	٦,٤	٣٩,٨	٣٨,٢	٩,٦				
٨	غلبة النمط المركزي على أداء القائد.	ت	١٨	٢١	٧٤	١١٦	٢٠	٢,٦٠	منخفضة	٧	
		%	٧,٢	٨,٤	٢٩,٧	٤٦,٦	٨,٠				
٩	قلة الموارد المالية اللازمة لإحداث التغيير.	ت	١٠	١٩	١١٣	٨٤	٢٣	٢,٦٣	متوسطة	٥	
		%	٤,٠	٧,٦	٤٥,٤	٣٣,٧	٩,٢				
١٠	نقص البرامج التدريبية للقائمين بعملية التغيير.	ت	١٥	٢٥	١٠٨	٨٦	١٥	٢,٧٦	متوسطة	٣	
		%	٦,٠	١٠,٠	٤٣,٤	٣٤,٥	٦,٠				
١١	استعجال القائد في الحصول على نتائج التغيير.	ت	١١	٢٩	١٤٩	٤٩	١١	٢,٩٢	متوسطة	١	
		%	٤,٤	١١,٦	٥٩,٨	١٩,٧	٤,٤				
١٢	ضعف ثقافة التغيير لدى القادة في الجامعة.	ت	١٤	١٧	٧٨	١١٣	٢٧	٢,٥١	منخفضة	٩	
		%	٥,٦	٦,٨	٣١,٣	٤٥,٤	١٠,٨				
		المتوسط العام						٢,٦٢	٠,٩٣	متوسطة	

يتضح من الجدول (٧) موافقة أفراد الدراسة على "المعوقات التي تُحد من ممارسة قيادة

التغيير لقيادات الجامعات الأهلية في ضوء نموذج كوتر" بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢,٦٢).

وتمثلت أبرز المعوقات على النحو الآتي:

- العبارة (١١) "استعجال القائد في الحصول على نتائج التغيير" في المرتبة الأولى، بمتوسط (٢,٩٢) وبدرجة (متوسطة) وقد يُعزى ذلك إلى حماس القائد لإحداث المزيد من التطوير والتغيير في الجامعة.

- العبارة (١) "رضا القائد المبالغ فيه عن الوضع الحالي في الجامعة" في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٨٤) وبدرجة (متوسطة) ويُعزى ذلك إلى عدم وجود أزمة واضحة للتغيير، والارتياح للمألوف لذلك لا يميل القائد لإحداث المزيد من التغيير.

المحور الثالث: توصيات الدراسة والمقترحات الإجرائية:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- ١- ضرورة تبني النماذج العلمية في قيادة التغيير لدورها الفعّال في تحسين وزيادة كفاءة الأداء عند ممارسة أي عملية التغيير، والحد من مقاومة التغيير في الجامعات، والمقترح الاجرائي لذلك أن يتم تنفيذها بشكل تدريجي على الجامعات الأهلية أولاً لقلّة عددها وذلك بتشكيل لجان متخصصة في كل جامعة للقيام بهذه المهمة.
- ٢- تصميم دليل عملي في ضوء نموذج كوتر يعتبر مُرشداً للقيادات الجامعية عند تطبيق أي مبادرة تغيير لتحقيق الهدف المنشود وذلك بالاستعانة بالمختصين والمتميزين في نموذج كوتر عالمياً ومحلياً.
- ٣- تكوين فريق عمل لقيادة التغيير في الجامعة، يتمتعون بمهارات وخبرات عالية وتدريبهم لقيادة عملية التغيير، وتوفير الإمكانيات المادية لهم والمقترح الاجرائي لذلك يتم من خلال تشكيل لجنة لا تقل عن ٥ أعضاء، ٣ منهم وكلاء الجامعة بحيث يتم تحديد الأشخاص الأعضاء ذوي الكفاءة والخبرة العالية ويتم اختيارهم من قبل اللجنة.
- ٤- نشر ثقافة التغيير بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة والمقترح الاجرائي لذلك يتم عن طريق اللقاءات وورش عمل والندوات والمؤتمرات وحملات التوعية لتعميق الوعي بأهمية التغيير والفوائد الناتجة من إحداثه من أجل تطوير الجامعة ودوره في مواكبة التطورات الحديثة لإحداث التغيير المناسب.
- ٥- ضرورة عقد البرامج التدريبية للقائمين على التغيير والعاملين لتنمية المهارات لإحداث التغيير بكفاءة عالية، والمقترح الاجرائي لذلك بتكليف القيادات بوضع خطط واستراتيجيات للتغيير، وآليات تطوير لكافة الموارد البشرية والمادية والفنية.
- ٦- تقديم الحوافز والدعم المعنوي والمادي لتشجيع القادة والعاملين لتنفيذ التغيير وإظهار الفائدة منه وذلك بتخصيص ميزانية خاصة بالتغيير ضمن المخصصات المالية في الجامعات.
- ٧- إظهار مكاسب التغيير للمجتمع وذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة و وسائل التواصل الاجتماعي والتي تحفز لمزيد من التغيير الإيجابي في الجامعات.

قائمة المراجع

- الثبتي، خالد. (٢٠١٨). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠(١)، ١٦١-٢٠٩.
- جامعة الأمير سلطان. (٢٠٢٢). عن الجامعة. البحث العلمي. مسترجع بتاريخ ٢٠/٤/٢٠٢٢م. على الرابط: <https://www.psu.edu.sa/ar/research>
- جامعة الفيصل. (٢٠٢٢). عن الجامعة. مسترجع بتاريخ ١٧/٥/٢٠٢٢م. على الرابط: <https://www.alfaisal.edu/ar/about>
- جامعة الفيصل. (٢٠٢٢). عن الجامعة. البحث العلمي. مسترجع بتاريخ ٢٠/٤/٢٠٢٢م. على الرابط: <https://research.alfaisal.edu>
- جامعة الفيصل. (٢٠٢٢). عن الجامعة. التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث العالمية والمحلية. مسترجع بتاريخ ٢٠/٤/٢٠٢٢م. على الرابط: <https://www.alfaisal.edu/ar/affiliation>
- الحديثي، هدى؛ المطيري، هيفاء. (٢٠١٩). مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، بحث ميداني. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الحربي، منال. (٢٠١٩). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٣(٦)، ٦٣-٩١.
- الدخيل، عبد العزيز. (٢٠١٧). الاقتصاد السعودي: قبل رؤية ٢٠٣٠ وبعدها. لبنان: دار الساقى للنشر.
- الذيابي، عبد الله؛ العتيبي، عبد الله. (٢٠٢٠، ١٠-١٢ نوفمبر). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التغيير بكلية التربية بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المؤتمر العلمي الأول لرؤساء ومشرفات الأقسام العلمية. المملكة العربية السعودية. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مسترجع بتاريخ: ٢٦/١/٢٠٢١م
- <https://www.vision2030.gov.sa/ar/>
- الزامل، مها. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وعلاقتها بقيادة التغيير في بعض الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٦)، ٣٤٨-٣٨١.

- الشمري، محمد. (٢٠١٤). قيادة التغيير. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ١٥ (٤٧)، ١٢٥-١٩٣.
- طناش، سلامة؛ الكبيسي، أريج. (٢٠١٨). واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والادريين الأكاديميين. دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (٤)، ٦٦٢-٦٨١.
- عبد المعطي، أحمد؛ محمد، مروه؛ عبد العزيز، مروه. (٢٠١٧). قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي. مجلة الثقافة والتنمية، ١٨ (١١٨)، ١٧١-٢٠٢.
- العساف، صالح. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٦). الرياض: دار الزهراء للنشر.
- العلفي، هدى. (٢٠١٣). القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات. القاهرة: دار إيتراك للنشر.
- علي، أسامة. (٢٠١٣). إدارة التغيير التربوي. مصر: دار العلم والايمان للنشر.
- القاعود، مجدلين. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٦ (١)، ٣١١-٣٨٨.
- القحطاني، سالم. (٢٠١٦). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الدمام: مكتبة المتنبي للنشر.
- الكريديس، علي. (٢٠١٧). اتجاهات إدارية معاصرة "الوظائف، الأسس، نماذج ونظريات معاصرة". الرياض: مكتبة الملك فهد.
- المخلافي، محمد. (٢٠١٧ أ). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات. الدمام: مكتبة المتنبي للنشر.
- المخلافي، محمد. (٢٠١٧ ب). قيادة التغيير والتطوير المنظمي. الدمام: مكتبة المتنبي للنشر.
- المطير، عباس. (٢٠١٨). التعليم العالي الأهلي في رؤية ٢٠٣٠. الرياض: دار الكتاب الجامعي.
- الهادي، شرف. (٢٠١٣). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٦ (١١)، ٢٤٣-٣٠٥.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه. (ط٤). الرياض: الأمانة العامة لمجلس التعليم العالي.
- وزارة التعليم. (١٤٤٢ هـ). "وكالة التعليم الأهلي". مسترجع بتاريخ ١٤٤٢/٦/١٤ هـ على الرابط: <https://departments.moe.gov.sa/PHE/UnivAndCollageList/Pages/default.aspx>

- Anbar, Omar. (2018). *Leadership Styles and Change Management: A Study of Strategic Leaders in a Saudi University* [Master's Thesis]. Manchester Metropolitan University.
- Danial, Hirsch. (2007). Integrating Change Management and project management. *International Society for Performance Improvement*, 64(1) 14-20.
- Hiatt, Jeffry. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Colorado: Prosci Learning Center Publications.
- Kang, Sung., Chen, Yan., & Svihla, Vanessa., Gallup, Amber., Ferris, Kristen., & Datye, Abhaya. (2020). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 2(47), 270-289. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1741540>
- Kotter, John, P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, John, P. (2014). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Petersen, Steve., & Bartel, Susan. (2020). When Culture and Change Collide in Higher Education: A Case Study at One University. *Administrative Issues Journal*, 2(10), 46 -59.
- Thanh, Uyen, (2022). The Application of Kotter's Model of Change in the Higher Education: A Case Study in Vietnam Private Universities. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5 (1), 01-09
- Wagner, Tony., Kegan, Robert., Lisa, Laskow., Lemons, Richard, & Garnier, [Jude](#). (2010). *Change Leadership: A practical Guide to Transforming our Schools*. SanFrancisco: Jossey –Bass