



قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء
نموذج كوتر للتغيير

**Leading Change in Departments of Educational
Administration in Saudi Universities by using Kotter
Model of Change**

د. خالد بن عواض بن عبد الله الثبيتي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

dr.khalid2020@gmail.com

المقدمة:

يشهد العالم في الألفية الثالثة تغيرات وتحولات سريعة وشاملة؛ لدرجة أن التغيير أصبح سمة رئيسة تميز العصر الحالي عن غيره من العصور الماضية، ولم يقتصر التغيير على مجال دون الآخر، فجميع المؤسسات والشركات الحكومية والخاصة والقطاعات الربحية وغير الربحية تتأثر بالتغيير وتؤثر فيه، وأصبح واقع المؤسسات والشركات إما أن تصنع وتقود التغيير كالمؤسسات المبدعة والمبتكرة والمتطورة، أو مؤسسات تواكب التغيير وتحاول جاهدة أن توظف التطورات العصرية في تحقيق أهدافها وتحقيق التنافسية، ويأتي آخراً المؤسسات والشركات التي تحاول ملاحقة التغيير والاستفادة منه.

ومن المؤسسات التي تتأثر بالتغيير وتؤثر فيه المؤسسات التربوية والتعليمية والأكاديمية، فالتغيرات في مجال الاتصالات والتكنولوجيا وتقنية المعلومات وفي النظريات والمفاهيم والمعارف تتطلب قيادات على مستوى عالٍ من الأداء الإداري والقيادي، تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومواكبة المستجدات والتطورات، وتوظيفها بما يسهم في تطوير الأداء وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

ولقد شهدت مؤسسات التعليم العالي العديد من التغيرات، وأصبح التغيير مشكلة تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من حيث سرعتها وتأثيرها على خطط وبرامج الكليات والجامعات (الثبتي، ١٤٣٥هـ).

وقيادة التغيير جهد مخطط ومنظم لإحداث التغيير المرغوب، وضبط عناصره وعملياته نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، وزيادة قدرة المؤسسات العامة ومؤسسات التعليم العالي على التكيف مع الأوضاع الجديدة؛ من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية، والعمل على حل المشكلات المصاحبة للعمل.

وتتنوع وتتعدد مداخل قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي باختلاف المدخل والنموذج الإداري، فقد يكون التغيير في ضوء إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد الأكاديمي أو في ضوء التطوير التنظيمي أو التخطيط الاستراتيجي، وتوجد نماذج مختلفة خاصة بقيادة التغيير في المؤسسات المختلفة، ومن تلك النماذج نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin)، ونموذج هوس (Edgar Huse)، ونموذج بيكهارد وهاريس (Beckhard and Harris's)، ونموذج بورك وليتوين (Burke & Litwin)، ونموذج (Ivancevich) وزملائه، ونموذج كوتر (Kotter).

وتعد نماذج قيادة التغيير من القضايا الأساسية والمهمة عند تطبيق خطة التحول نحو التغيير المنشود في المؤسسات، فالنموذج يمثل إعادة بناء مبسط للوضع الحقيقي الذي يقلل من مستوى التعقيد؛ لكي يتم إدراكه بشكل كاف، وتحقيق الأهداف المطلوبة من التغيير.

وتقوم الجامعات السعودية بدور رائد في تطوير المجتمع، فهي تشارك مشاركة فعالة في إعداد الكوادر الفنية المؤهلة ذات المهارات المتقدمة، وفي زيادة التراكم اللازم لدعم القواعد الإنتاجية والثقافية وتنوعها، مما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج التنموية الضخمة التي تتبناها رؤية المملكة ٢٠٣٠، كما تسهم في الوقت نفسه في بناء الشخصية الإسلامية الوطنية القادرة على تحمل المسؤوليات ومواجهة التحديات.

فالأقسام العلمية تقوم بدور مهم في الجامعات السعودية، فهي تمثل نواة وانطلاق الأعمال الإدارية والأكاديمية بالجامعة، ونجاح الأقسام العلمية في قيادة التغيير وإدارة أعمالها بتفوق يسهم بدرجة كبيرة في نجاح الجامعة وتطورها.

وتأتي أقسام الإدارة التربوية ضمن الأقسام العلمية التي تشرف عليها كليات التربية بالجامعات السعودية، حيث تؤدي أدواراً ومهاماً متعددة ومتنوعة ما بين أعمال إدارية وقيادية، وأعمال وشؤون أكاديمية، وبرامج وأنشطة بحثية، وبرامج تدريبية وتنمية بشرية مختلفة. وهذه الأدوار تتطلب قيادة على مستوى القسم العلمي قادرة على مواكبة التغييرات وتوظيف المستجدات المختلفة لتطوير العمل وبيئة القسم العلمية والعملية.

ويمثل رئيس القسم القيادة الإدارية والأكاديمية؛ لما يقوم به من أدوار ومهام متعددة، فعمله لا يقتصر على تسيير شؤون القسم تسييراً روتينياً ومباشرة أعماله التنظيمية فقط، بل يقوم بأعمال متغيرة ومتطورة أكاديمية متعلقة بالعملية التعليمية والبحثية، وأعمال إدارية في تهيئة مناخ إيجابي ومحفز لقيادة التغيير وتحقيق أهداف القسم وأهداف الجامعة (السيد، ٢٠٠٢م، ص ٢٢٤)

وتعتبر عمليات التغيير من العمليات الصعبة التي تتم داخل المؤسسة أو المنظمة؛ لعدة عوامل من أهمها سرعة التغيير، ومقاومة التغيير التي قد تحدث من أفراد المؤسسة، وتحتاج أيضاً إلى وجود قيادة فاعلة متمكنة من قيادة التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف المنشودة، وتتطلب قيادة التغيير أيضاً وجود قادة يملكون رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من وضع التصور المناسب للوصول إلى المستقبل المنشود.

أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال العقدين الماضيين تطوراً متسارعاً في شتى مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبرزت معها الحاجة إلى كوادر وطنية مؤهلة تأهيلاً عالياً في مختلف التخصصات العلمية؛ لسد حاجة قطاعات الدولة المختلفة من الكفاءات المؤهلة، ويشهد قطاع التعليم العالي احتياجاً مستمراً من أعضاء هيئة التدريس والباحثين الوطنيين في ظل تنامي أعداد الجامعات والكليات، إضافة إلى الحاجة إلى تطوير حقول المعرفة المختلفة ودعم عملية البحث العلمي في المملكة؛ ونتيجة لذلك فقد قامت بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بإعداد برامج الدراسات العليا في تخصصات مختلفة للمساهمة في دفع عجلة التنمية الوطنية بتأهيل الكوادر العليا المتخصصة لمواجهة الاحتياجات التنموية وتطوير المعرفة وابتكارها وتجديدها، وإثراء البحث العلمي وتطويره، وانسجاماً مع سياسة التعليم في تأكيدها على ضرورة توفير التعليم العالي في كافة أنواعه ومراحلها. (الثبتي، ١٤٣٥هـ)

وتولي الجامعات السعودية أقسام الإدارة التربوية اهتماماً كبيراً بها كغيرها من الأقسام العلمية بالجامعة، ومنطلق ذلك الاهتمام ما تقدمه تلك الأقسام من برامج ودورات وإعداد للقيادات التربوية والتعليمية والتي تحتاج له المؤسسات في كافة المجتمع، وتعتبر أقسام الإدارة التربوية بجامعة أم القرى، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود، وجامعة طيبة من أقدم الأقسام نشأة في الجامعات السعودية، وتمتلك أصالة ومعاصرة، وتقدم العديد من البرامج على مستوى الدراسات العليا في الماجستير والدكتوراه، والدورات التدريبية المتخصصة في الإدارة التربوية، وتعمل أقسام الإدارة التربوية تحت مظلة كليات التربية بالجامعات السعودية.

أهداف أقسام الإدارة التربوية:

يتمتع كل قسم من أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية بنوع من الحرية التي يمارسها من خلال رؤيته ورسالته وأهدافه، ولمعرفة أهداف أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية محل الدراسة، قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والأدلة التنظيمية الخاصة بكل كلية وقسم، ووجد الباحث اختلافات بين أهداف كل قسم، لكنها تشترك في أهداف عامة لخصها الباحث في الأهداف التالية (دليل الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية، ١٤٣٩هـ؛ دليل كلية التربية بجامعة أم القرى، ١٤٣٥هـ؛ دليل كلية التربية بجامعة الملك سعود، ١٤٣٨هـ؛ دليل كلية

التربية بجامعة طيبة، ١٤٣٧هـ):

- إعداد كوادر من طلبة الدراسات العليا في تخصصات الإدارة التربوية والتخطيط، في الدبلوم والماجستير والدكتوراه وسد الاحتياج من الكوادر المتخصصة؛ لتأمين الهيئة التدريسية على مستوى التعليم الجامعي.
- إعداد طلاب وطالبات كلية التربية ممن يرغبون العمل في مجال التعليم .
- المساهمة في رفع الكفاءة الإدارية والأكاديمية لمديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وذلك من خلال المشاركة في تقديم المقررات التربوية ضمن برامج مركز التدريب التربوي بكلية التربية.
- إعداد القادة التربويين، بإكسابهم المهارات والمعرفة اللازمة في قيادة وإدارة وتخطيط التعليم، وتحليل السياسات التعليمية بطرق اقتصادية التعليم.
- تقديم الخبرات والاستشارات في مجال التعليم العالي وبرامجه وإدارته.
- المساهمة في رفع كفاءة المعلمين من خلال تقديم مقررات الإدارة التربوية ضمن برنامج الدبلوم العام في التربية.
- الإنتاج البحثي المستمر من خلال تطوير البحث العلمي عن طريق المشاركة في البحوث الأساسية والتطبيقية التي تساهم في معالجة الكثير من القضايا والمشكلات التربوية.
- المساهمة الفاعلة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال البرامج والمحاضرات والندوات والتعليم المستمر التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- إعداد القوى البشرية المؤهلة تأهيلا عاليا في الإدارة التربوية والإشراف التربوي، بالإضافة إلى المساهمة في الإعداد التربوي في مستوى البكالوريوس.
- الإسهام في تطوير علم الإدارة التربوية عن طريق إثراء البحوث العلمية والتعاون مع المؤسسات التربوية لإجراء الدراسات الميدانية بهدف تطوير الإدارة التربوية.

رئيس القسم:

رئيس القسم: هو عضو هيئة التدريس المكلف بتسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية في

القسم، والمسؤول عن تطبيق لوائح وأنظمة مجلس التعليم العالي، ويقدم تقارير في نهاية كل سنة بأعمال القسم، ويتم تعيين رئيس القسم من بين أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالكفاءات العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة، بناءً على ترشيح من عميد الكلية أو المعهد، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ١٤٢٨هـ).

فرييس القسم هو أحد أعضاء هيئة التدريس، يتولى إدارة القسم من أجل انجاز المهام والمسؤوليات الإدارية والأكاديمية والبحثية المناطة بالقسم، والإشراف التام على أعمال القسم ولجانه المختلفة التي يتم تكوينها عن طريق مجلس القسم، ونجاح رئيس القسم في أداء مهامه يتوقف على القدرات والمهارات الإدارية والأكاديمية التي يمتلكها، ويتم اختياره من أعضاء القسم، وما يميز أقسام الإدارة التربوية أن أعضاءها متخصصون في مجال الإدارة والقيادة الأكاديمية، والمفترض أن تتوفر لديهم المهارات الإدارية اللازمة لقيادة التغيير في القسم ولو بحد الكفاية.

مهام رئيس القسم:

قام الباحث بالرجوع إلى اللوائح والأنظمة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي والجامعات الحكومية كنظام مجلس التعليم العالي، ولم يجد مهام محددة وواضحة ومكتوبة لرئيس القسم العلمي، بل تركت للجامعات حرية تحديد تلك المهام وفق الإمكانيات المادية والبشرية لكل جامعة.

وبالرجوع إلى عدد من الدراسات التي حددت عدداً من المهام لرئيس القسم العلمي في الجامعات السعودية كدراسة الغامدي (١٤٢٥هـ)، ودراسة كعكي (٢٠٠٥م)، ودراسة العودة (٢٠٠٧م)، ودراسة الثبتي (١٤٣٥هـ) التي حددتها في النقاط التالية:

- تنفيذ الأهداف والسياسات والأنظمة الخاصة بالقسم العلمي.
- تنفيذ قرارات مجلس القسم العلمي، وقرارات المجالس الجامعية، والمجالس المختصة.
- الإشراف على البرامج التي يقدمها القسم العلمي.
- الإشراف على اللجان المختلفة التي يتم تشكيلها عن طريق مجلس القسم.
- الإشراف على منسوبي القسم العلمي؛ لأنه الجهة المرجعية في جميع شؤونهم العلمية والوظيفية.

- تقديم تقرير سنوي لعمادة الكلية عن أعمال وأنشطة القسم.
 - إدارة الشؤون الداخلية في القسم الأكاديمي.
 - القيادة واتخاذ القرار.
 - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
 - تكوين جو من الألفة بين أعضاء هيئة التدريس.
 - تمثيل القسم في الاجتماعات والندوات والمؤتمرات العلمية.
- وغير ذلك من المهام والمسؤوليات، وترك الحرية للجامعة والكلية والقسم في تحديد المهام؛ من أجل إعطاء الأقسام العلمية مزيداً من الحرية التي يمكن من خلالها مواكبة التغيرات والتطورات العصرية، والعمل على توظيفها، وتحديث أعمال القسم بما يساهم في تحقيق التنافسية والتقدم له.

قيادة التغيير:

يقصد بقيادة التغيير الإجراءات والعمليات المخطط لها داخل كل قسم من أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، من خلال تطبيق الاستراتيجيات والنماذج المناسبة؛ لتحقيق الرؤى الجديدة والأهداف التي تمت عمليات التغيير من أجلها، بحيث تستطيع الأقسام العلمية التكيف مع ما يواجهها من تحديات، ووصولاً إلى الأهداف المنشودة.

فالتغيير عملية حيوية متجددة تحتاج إلى بذل جهود كبيرة ومتنوعة، وتوجيهها التوجيه السليم لتحقيق الأهداف التي يسعى القسم إليها -يتطلب قيادة للتغيير لديها معرفة واطلاع واهتمام واسع في مؤسسات التعليم العالي؛ نتيجة التحول الذي شهدته الكليات والجامعات في ضوء مفاهيم إدارية حديثة تم نقلها من قطاع الأعمال وتكييفها مع طبيعة مؤسسات التعليم العالي.

وقيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات عامة ومؤسسات التعليم العالي خاصة، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تتجاوز كل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك، والقيادة هي التي تستطيع تثبيت التغيير، بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمؤسسة.

(كوتر، ٢٠١٨م)

أهمية قيادة التغيير:

تتبع أهمية قيادة التغيير في الأقسام العلمية والكليات والجامعات ومؤسسات التعليم العالي من الأهداف التي تحققها من تنمية للموارد البشرية، وتطوير للهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكمن أهمية قيادة التغيير في النقاط التالية (شيني، ٢٠١١م، ص:٩):

- تحسين مستوى الأداء للمؤسسة وللأفراد نتيجة التغيير الذي يحدث في التنظيم.
- التجديد في الوسائل والمهارات والقدرات للعاملين في المؤسسة.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق التناسب لمكونات نظام المؤسسة مع أهدافها.
- اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية تعتمد على توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار وقيادة التغيير.
- بناء وتحديث الهياكل التنظيمية.
- تطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مجالات العمل.

خصائص قيادة التغيير:

- اتفق كل من (الزعير، ٢٠١١م؛ عساف، ٢٠١٢م) على خصائص قيادة التغيير التالية:
- الاستراتيجية: من أبرز خصائص وسمات قيادة التغيير أنها تتعامل مع المؤسسة من منظور استراتيجي.
 - التشخيص الواعي: تعتمد قيادة التغيير بدرجة أساسية على المعلومات والحقائق التي تصف كل جوانب ومكونات المؤسسة، والتشخيص بدقة.
 - المرونة: ليس هناك نمط محدد لعملية التغيير في كل النظم والمؤسسات الإدارية المتعددة، وإنما قيادة التغيير هي التي تحدد طريقة التعامل مع التغيير.
 - الاستهدافية: التغيير عملية حركية ذات تفاعل ذي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً؛ لأنه مخطط

يتم في إطار حركة منظمة.

- الواقعية: ارتباط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، بحيث يتم التخطيط للتغيير وفق إمكانيات وموارد وظروف المؤسسة الفعلية.
- التوافقية: وجود قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المؤثرة في عملية التغيير الداعمة له؛ لكي تسهل عملية قيادة التغيير.
- الفاعلية: بمعنى قدرة قيادة التغيير إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة.
- المشاركة: المشاركة الواعية التي تحقق التفاعل الإيجابي مع قادة التغيير في مراحل التغيير وتنفيذه.
- القانونية والأخلاقية: بحيث يتم التغيير في القوانين واللوائح المنظمة للعمل، وقواعد الأخلاق الحميدة للمجتمع.
- الإنجاز: تسعى قيادة التغيير إلى إنجاز الأعمال ورفع درجة الأداء.

بينما ذكر الفاعوري (٢٠٠٥م، ص ١٨٢) عدداً من الخصائص والسمات لقيادة التغيير من

أهمها:

- وجود رؤية أو هدف يسعى قائد التغيير لتحقيقه.
- وجود رسالة للمؤسسة تحدد هويتها وآلية عملها.
- القدرة على التواصل الجيد، وتكمن أهميتها في تنفيذ برامج التغيير المطلوبة.
- يكون لدى قيادة التغيير المبادرة.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير.
- الارتقاء بقدرات المؤسسة.

يتضح من خصائص قيادة التغيير أن نجاح التغيير وتحقيقه للأهداف والرؤى الجديدة يعتمد وبشكل رئيس على قائد التغيير في المؤسسة والقسم، ومدى امتلاكه لعدد من السمات والمهارات والقدرات والتي منها: الاتصال والتواصل الجيد داخلياً وخارجياً، امتلاك روح المبادرة وأسسها العلمية، المرونة في التعامل مع الأفراد والقضايا المختلفة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، أخلاقيات القائد التي تعمل على رفع الروح المعنوية وتحفيز الأفراد والموظفين، وقدرته على توفير مناخ مناسب وملائم لعمليات التغيير.

مجالات قيادة التغيير:

ذكر السلمي (٢٠٠٥م) أن جهود قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية تتركز في المجالات التالية: المجال الإداري، والمجال الثقافي والتنظيمي لهيكل المؤسسة، ومجال الأنظمة والتنظيمات الداخلية، ومجال الطرق والأساليب الإدارية، ومجال الإجراءات والعمليات الإدارية.

تركز قيادة التغيير في جهودها لقيادة التغيير في المؤسسات التربوية والأكاديمية على جانبين رئيسين هما (fullan, ١٩٩٨):

الجانب التنظيمي من خلال إعادة البناء التنظيمي، وهيكل المؤسسة؛ بغية إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة، وتطوير الأدوار الوظيفية، والجانب الثقافي من خلال إعادة النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، ويتضمن تغييرات في القيم والدوافع والمهارات والعلاقات التنظيمية.

ويصنف عماد الدين (٢٠٠٣م) مجالات التغيير إلى أربعة مجالات رئيسة هي: تطوير رؤية مشتركة، ومُدجة السلوك التنظيمي، وبناء ثقافة مشتركة بالإضافة إلى هيكلية التغيير.

يتضح مما سبق أن جهود قيادة التغيير في المؤسسات التربوية والتعليمية تكمن في جانبين رئيسين هما: إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي (Restructuring) ويتضمن إحداث التغيير في البناء الرسمي، وإعادة بناء النسق الثقافي (Reculturing) ويتضمن إحداث التغييرات في النماذج والأساليب والقيم والدوافع والعلاقات والمهارات، إذ تتضمن مجالات العمل لقيادة التغيير: الغايات و الأهداف، والثقافة المؤسسية، والناس، والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

مهام ومسؤوليات قائد التغيير:

ينبغي على قائد التغيير القيام بعدد من المهام التي تسهم في نجاح قيادته للتغيير، وتلك المهام كما ذكرها السلمي (٢٠٠٥، ص١١٥):

- تطوير منهجية علمية لقيادة عمليات التغيير.
- التعامل الإيجابي مع عوامل ومحركات التغيير.
- إدراج تقنيات قيادة التغيير ضمن مهام ومسؤوليات العاملين بالمؤسسة.
- تمكين العاملين من المشاركة في بناء نماذج لقيادة التغيير، توافق أوضاع المؤسسة وأهدافها.
- البراعة في التخطيط الزمني، واستثمار الوقت لضمان نجاح عمليات التغيير.
- التواصل مع الأفراد، والاستماع إلى احتياجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير.
- الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وإنجازاتهم.

وقد صنف الزهراني (١٤٢٩هـ) مهارات ومسؤوليات قائد التغيير في ستة أبعاد هي:

١. تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة.

٢. بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدراتهم.

٣. تحقيق الاتصال الفعال.

٤. تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير.
٥. الفاعلية في إدارة وقت التغيير.
٦. التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

يتضح من مهام قائد التغيير ومسؤولياته أنها تتركز في ثلاث مهارات رئيسة هي:

مهارات إدراكية: كرسم الخطط ووضع الأهداف وتبني نماذج التغيير وفهمها وإدراكها والقدرة على تطبيقها، ومهارات إنسانية: كإجادة للتعامل مع الأفراد والموظفين في بيئة العمل، وبناء العلاقات الجيدة مع القيادات والأفراد، ومهارات فنية: كبناء فرق العمل وتحفيزهم، وتحقيق الاتصال الفعال، وبناء الشراكات الاستراتيجية.

نماذج قيادة التغيير:

تعد نماذج قيادة التغيير أو إدارة التغيير من الأمور المهمة والضرورية عند تطبيق أي تغيير، فالنموذج يصف ويبسط عملية التغيير للتمكن من فهمها وتطبيق مبادئها، ويكون وفق خطوات ومراحل متتابعة؛ لضمان نجاح قيادة التغيير.

ويوجد العديد من النماذج التي تصلح للتطبيق في مختلف المنظمات، ومن أبرزها (Jeffrey,2014):

نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) والذي يتكون من ثلاث مراحل رئيسة لقيادة التغيير هي: (١) إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing)، (٢) التغيير (Changing)، (٣) إعادة التجميد (Refreezing)، ونموذج هوس (Edgar Huse) وهو مبني على النموذج السابق للوين ويتكون من سبع مراحل أساسية لقيادة التغيير هي: (١) الاستكشاف، (٢) الدخول، (٣) التشخيص، (٤) التخطيط، (٥) خطة العمل، (٦) التثبيت والتقييم، (٧) إنهاء العمل، ونموذج بيكهارد وهاريس (Beckhard and Harris's) الذي يركز على تحفيز التغيير، ويتكون من أربع مراحل (عدم الرضا بالحالة المستقرة- المستقبل المرغوب فيه - مسار معين للتغيير - تكاليف التغيير)، ونموذج بورك وليتوين (Burke & Litwin) حول الأداء التنظيمي والتغيير، ويتكون النموذج من ١٢ عنصراً، كل عنصر يمثل مهمة في المنظومة وهي (البيئة الخارجية - المهمة - الاستراتيجية - القيادة - الثقافة - الهيكل - الممارسات الإدارية - النظم - المناخ - متطلبات العمل والمهارات الفردية - الاحتياجات والقيم الفردية - التحفيز - الأداء الفردي والتنظيمي)، ونموذج (Ivancevich) وزملائه الذي يقوم

على أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من سبع خطوات مترابطة بتسلسل منطقي هي (قوى التغيير - الاعتراف بالحاجة للتغيير - تشخيص المشكلة - تطوير بدائل واستراتيجيات / أساليب التغيير - تقرير المحددات والظروف المقيدة - مقاومة التغيير - تنفيذ التغيير ومتابعته)، ومودج كوتر (Kotter, 1996) وهو من أكثر النماذج شهرة في التغيير التنظيمي، حيث تم الرجوع إليه في عدة دراسات، ويصرح كوتر بأن نمودجه صالح لكل المنظمات وفي جميع البيئات، وقد حظي نمودج كوتر باهتمام واسع، حتى في مؤسسات التعليم العالي.

وقد تبنى الباحث نمودج كوتر لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية؛ لأنه النمودج الأكثر شهرة واهتماماً في انحاء العالم، والنمودج الأنسب الذي يمكن استخدامه في الأقسام العلمية والكليات والجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث يرى أن.ف لوكاس (٢٠٠٦م، ص٩٥) أن نمودج كوتر هو أنسب نمودج لتطبيق التغييرات في الجامعة، والذي طبقته جامعة فيرلي ديكنسون في مشروع امتد لثمانية أعوام في قسم الإدارة والتسويق وغيرها من الجامعات.

نمودج كوتر للتغيير (Kotter Model, 1996):

تعد نماذج إدارة وقيادة التغيير من الأمور الضرورية عند تطبيق أي تغيير، فدور النمادج هو تبسيط عملية التغيير للتمكن من فهمها وتطبيق مبادئها.

ويعتبر كوتر أحد المتخصصين والمهتمين بإدارة وقيادة التغيير في المؤسسات، من خلال اتباع أفضل الطرق لتحقيق التحولات الناجحة، وكوتر أستاذ متقاعد لمادة القيادة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وشريك مؤسس لمؤسسة كوتر إنترناشونال، وهي مؤسسة رائدة تساعد قادة الشركات الواردة بقائمة جلوبال ٥٠٠٠ على تسريع تنفيذ استراتيجياتهم الأكثر أهمية وقيادة التغيير في بيئة عمل معقدة وسريعة الحركة، وقد ألف كوتر ثمانية عشر كتاباً، وكتب كوتر عن التغيير ومبادئه وخطواته الثمان المتتابعة في كتاب بعنوان قيادة التغيير Leading Change سنة ١٩٩٦م.

ولقد بين كوتر (٢٠١٨م) من خلال خبرته ودراساته العديدة أن حوالي ٧٠٪ من مشروعات التغيير التي تحتاج إليها المؤسسة أو المنظمة قد تتعرض للفشل إما بسبب عدم القدرة على البدء بها رغم وضوح أهميتها بالنسبة للمنظمة وللأفراد، أو بسبب عدم القدرة على إتمامها رغم جهود الأفراد الكبيرة، أو بسبب تجاوز حدود الميزانية المقررة لها، أو التأخير في إنهاؤها في الموعد

المحدد أو الشعور بالإحباط وخيبة الأمل.

ويتكون نموذج كوتر لقيادة التغيير من المراحل والخطوات الثماني التالية (كوتر، ٢٠١٨م):

١. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والفرص المحتملة، ومواكبة التطورات والمستجدات العصرية، وظهور نقاط الضعف في أداء العمل بالمؤسسة. ويكون ذلك وفق الخطوات التالية:

- إيجاد الأسباب الواضحة للتغيير.
- مساعدة الأفراد في استيعاب أهمية القيام بالعمل السريع لتحقيق التغيير المطلوب.
- تحديد التحديات والتهديدات وقوة المنافسة.
- تطوير السيناريوهات التي تشير إلى ما يمكن أن يحدث في المستقبل.
- البحث عن الفرص التي يمكن استغلالها.
- تبسيط رغبة الأفراد في النقاش والتفكير.
- دعم قدرة قيادة الفريق على الإقناع.

٢. إقامة تحالف لقيادة التغيير: تتطلب عمليات وجهود التغيير فرق عمل وجماعة قوية في المؤسسة لتوجيه التغيير نحو تحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة، وهذا التحالف بمثابة فريق العمل، ويمكن اتباع الخطوات التالية في تكوين فرق قيادة التغيير:

- تشكيل فريق من الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة اللازمة، على أن يكون منهم المدبرون والقادة في المؤسسة.
- الحصول على الالتزام من جميع الأفراد.
- العمل على بناء الفريق ضمن تحالف التغيير.
- مراقبة نقاط الضعف في الفريق.

- التأكد من وجود مجموعة من الأفراد المناسبين في مختلف الأقسام والمستويات في المؤسسة.
- ٣. وضع رؤية استراتيجية للتغيير: إن جوهر أي رؤية عمل هو تقديم صورة مغرية ومرغوبة في المستقبل، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد أنها رؤية جيدة، ورؤى العمل الجيدة تؤدي إلى تبسيط الأمور من خلال توضيح التوجه العام للقادم للمؤسسة، وتؤدي إلى دفع الأفراد للتحرك نحو الاتجاه الصحيح، وتؤدي إلى توحيد أنشطة سلسلة كبيرة من الأعمال؛ ولكي تصبح الرؤية فعالة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الواقعية للمؤسسة، وتضع الأهداف المستقبلية الطموحة بصورة حقيقية، ويمكن تحقيق ذلك باتباع الخطوات التالية:
 - تحديد القيم الرئيسة لعملية التغيير.
 - وضع ملخص يعكس ما يتوقع أن يكون مستقبل المؤسسة (الرؤية).
 - إيجاد الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق الرؤية.
 - التأكد أن تحالف التغيير قادر على نقل الرؤية للآخرين.
- ٤. إيصال رؤية التغيير: يستخدم قائد التغيير الناجح كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها، ويكون من خلال الإجراءات التالية:
 - التحدث باستمرار عن رؤية التغيير.
 - تطبيق الرؤية في جميع مجالات العمل.
 - نقلها بصورة مكررة وقوية وجعلها جزءاً من كل عمل يتم القيام به.
 - استخدامها بصورة يومية لحل المشكلات وصنع القرارات حتى تبقى في أذهان الأفراد.
- ٥. تمكين الأفراد من العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير، وتشجع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير، ويكون تمكين الأفراد من خلال:
 - تمكينهم من القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة منهم.
 - توزيع الميزانية على المبادرات والنشاطات الجديدة.

- تغيير طريقة تنظيم العمل بوضع الأفراد في الأماكن المناسبة لجهودهم وإمكاناتهم.
 - التخلص من العقبات التي قد تقف في طريق التغيير؛ لتجنب الإحباط لدى الأفراد.
 - مراجعة الهيكل التنظيمي وطريقة وصف الأعمال ونظم الأداء.
 - تقدير الأفراد ومكافأتهم للقيام بعملية التغيير.
٦. تحقيق مكاسب على المدى القصير: ينبغي التخطيط لتحسينات ملموسة تتحقق مع بداية خطة التغيير، وتحقيق التحسين في بيئة العمل وإجراءاته، ومكافأة الأفراد الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق تحسينات ومكاسب قريبة، ويتطلب التغيير الناجح أن يعمل قادة التغيير على وضع أهداف قصيرة الأجل قابلة للتحقيق؛ من أجل إقناع أفراد التنظيم بأن جهودهم قد بدأت تعطي النتائج المرغوبة، مما يساعد على تحفيز الأفراد والحفاظ على الشعور بالحاجة الملحة للعمل.
٧. تعزيز المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير: مع اندفاع العمل نحو التغيير، تستخدم المكاسب التي تحققت لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر، وتحليل ما تم تحقيقه بصورة واضحة وما يحتاج إلى تطوير بعد كل نجاح، والعمل من أجل إجراء التحسينات المستمرة.
٨. ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة: قيادة التغيير الناجحة تعمل على الربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، ولا تكون مرهونة بوجود أحد، وإن كان قائد التغيير نفسه، ويتم ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة من خلال:
- القيام بالجهود المتواصلة لضمان ظهور التغيير في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وذلك من خلال عاملين رئيسيين هما، الأول: الربط بين الجهود والنتائج، والثاني: إيمان الجيل القادم من قيادات المؤسسة بطرق التغيير وجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة.
 - التحدث عن مدى التقدم في التغيير.
 - سرد قصص نجاح عملية التغيير.

- ويشير كوتر (٢٠١٨م) إلى أن المؤسسات والمنظمات عندما تحتاج للقيام بتغييرات مهمة وفعالة فإنها تستطيع تحقيق ذلك بصورة أفضل إذا تم تنفيذ هذه الخطوات بنفس الترتيب. وقد يكون من الأفضل أن يبدأ التغيير باستخدام نموذج محدد، ثم العمل على تعديله وتكييفه إذا تطلب الأمر ذلك؛ ليناسب ظروف المؤسسة ودرجة التغيير المطلوبة.

فالهدف من نموذج كوتر لقيادة التغيير هو توفير مستوى ثابت من التركيز على العملية بغض النظر عن المدة التي تستغرقها، خلافاً لغيره من النماذج التي تتعامل فقط مع تنفيذ التغيير نفسه، ويتضمن نموذج كوتر الخطوات الحيوية التي يجب أن تحدث قبل العملية حيث يتم إطلاقها، والخطوات الحيوية بنفس القدر التي يجب أن تحدث بعد العملية، وبذلك تكتمل مراحل خطوات التغيير؛ من أجل جعل التغيير دائماً ومستمرًا.

فاتباع خطوات نموذج كوتر للتغيير قد يساعد في جعل عملية التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة تعمل من خلال التسلسل الهرمي للإدارة من أعلى التنظيم إلى القاعدة، وهنا يمكن الإعلان عن النجاح الحقيقي للتغيير، الذي قد يقود إلى تقرير ما إذا كان التغيير عملية دائمة مستمرة في المؤسسة، أو أن التغيير قد حقق النتائج المطلوبة، ويجب أن يتم العمل من خلال المهارات الجديدة والعمليات الجديدة والوصول إلى مرحلة الاستقرار الجديدة.

وبناءً على المراحل الثماني للنموذج، قام الباحث بتصميم نموذج لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، والعمل على تكييف عباراته وأبعاده؛ لتناسب مع بيئة التطبيق في الأقسام العلمية، وتم تحكيم النموذج من قبل خبراء ومختصين في الإدارة والقيادة التربوية.

الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بقيادة التغيير أو إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات والكليات والأقسام العلمية، ومن تلك الدراسات ما يلي:

هدفت دراسة تيرنبول وإدواردز (Turnbull and Edwards, 2005) إلى تحديد أثر التطوير القيادي للتغيير المؤسسي في جامعة نيو البريطانية، من ناحية التغيير الثقافي الجذري، واستخدمت الدراسة منهج البحث الاستقرائي، وشملت أفراد الدراسة (١٢٠) أكاديمياً وإدارياً من العاملين بجامعة نيو البريطانية، تم إدراجهم في برنامج تطوير قيادي لمدة ستة أشهر، بغرض

دراسة الذات والجوانب النفسية والعاطفية للقادة والمرؤوسين، كما تناولت الدراسة الضغوط المجتمعية التي تؤثر في القيادة، والضغوط القيادية المنبثقة عن المجتمعات، وأظهرت الدراسة بأن كلا النوعين من الضغوط سواء المجتمعية أم القيادية يتقاطعان، ويتشابهان في اختلافهما، ويظهر هذا الاختلاف بصور عدة مثل: الاختلاف بين عمداء الكليات والإدارة، كما أظهرت الدراسة وجوب التركيز على دعم المهارات القيادية المتطورة لدى الإدارة العليا، ومدى الحاجة إلى لوجود عدد أكبر من القادة الأكاديميين، وإدماجهم في عملية التغيير، وضرورة خلق مناخ من المشاركة في الكليات، وأن تنبع الرغبة في المشاركة من الأفراد، ومن القيادة العليا.

بينما هدفت دراسة نوح (٢٠٠٦م) إلى التعرف على معوقات إدارة التغيير، والمتعلقة بالجوانب السلوكية، الاجتماعية، والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، والتعرف على الآليات المقترحة للتغلب على معوقات إدارة التغيير، واستخدمت المنهج المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٨) عضو هيئة تدريس ذكوراً وإناثاً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية منخفضة، وأن درجة معوقات التغيير المتعلقة بالجوانب الاجتماعية متوسطة، أما درجة معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب التنظيمية عالية.

وهدف دراسة آين وكريستوف (Alain and Christophe, 2006) إلى التعرف على إدارة التغيير في الجامعات، من خلال أهم العوامل التي يأخذها الأساتذة الجامعيون بعين الاعتبار لدعم أو مقاومة التغيير المفروض من المحيط السياسي الأوروبي ضمن ما يعرف بمسار بولونيا، وتم إجراء ٤٨ مقابلة مع هيئة التدريس، والتي تبين تصوراً متناقضاً لعوامل ذات المضمون الداخلي والخارجي، ومرتبطة بمرحلة التنفيذ وكذلك جوهر الإصلاح، كما تبين وجود تردد نحو التغيير من طرف الأساتذة، والذي يفسر من خلال غموض التغيير المقترح، هذا الغموض مبني على نقص الفهم المشترك، ومبني على نقص المعلومة، كما أن تناقض وتعارض التصورات يوضح صعوبة توقع تصرفات ومواقف المعنيين بالتغيير.

تناولت دراسة الأصبحي (٢٠٠٧م) نموذجاً مقترحاً لإدارة التغيير في الجامعات اليمينية العامة، وذلك في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي لتحليل الأدب النظري ذي العلاقة بإدارة التغيير، واستخدم المنهج المسحي للتعرف على واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمينية، وتكونت العينة من (١٣٣) قائداً إدارياً وأكاديمياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة التغيير في الجامعات من وجهة نظر العينة كان متوسطاً.

وهدفت دراسة العتيبي (٢٠٠٩م) إلى قيادة التغيير في الجامعات السعودية: نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، من خلال تحديد مفهوم قيادة التغيير، وبيان أهدافها، والتعرف إلى خصائص وطبيعة قيادة التغيير في المؤسسات التربوية إجمالاً، وفي الجامعات على وجه الخصوص، والتعرف على استراتيجيات قيادة التغيير، وتحديد المهارات اللازمة لقيادة التغيير، وبناء نموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية ينطلق من الدور الرئيس لرئيس القسم الأكاديمي كقائد لعملية التغيير داخل البيئة الجامعية، ويتضمن ذلك قيام رئيس القسم العلمي كقائد لعملية التغيير داخل المؤسسة الجامعية بإجراءات عدة أبرزها: التعرف على فرص تطوير فرق العمل وفق أساليب تقييم متدرجة ومقبولة، ومراقبة رؤساء الأقسام لذلك، وللدوار المنوطة بهم كقادة، وتحمل رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم، ومواصلتهم عملية تطوير أنفسهم من خلال وضع أهداف مهمة يسعون دائماً إلى تحقيقها.

بينما ركزت دراسة كيتيوان (kittiwan, 2009) حول التغيير وإدارة التغيير في التعليم العالي بتايلند، بدراسة ست جامعات ببانكوك خلال الفترة ٢٠٠٤-٢٠٠٦م، والتي شهدت فترة تغيير من العمل وفق نظام الكليات إلى الجامعات؛ وذلك بهدف تحديد كيفية استجابة الرؤساء والنواب لمثل هذا التغيير التحويلي، واعتمد الباحث على المقابلة، وتحليل محتوى التقارير والوثائق من الجامعات والوزارة كأدوات للدراسة، في إطار منهج دراسة الحالة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات التي حصلت على استقلالية في تسيير أمورها واجهتها مشاكل في التمويل، إذ سعت الجامعات إلى الدخول في مشاريع مختلفة، والتعاقد مع الموظفين الجدد على أساس تعاقدية يحرّمهم من المزايا الحكومية كمنح التقاعد؛ مما ولد ضغوطاً أكثر على الرؤساء ونوابهم بخصوص التمويل، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الست قامت بتطبيق إدارة التغيير بعدة طرق مختلفة، إذ أدخلت تقنيات مختلفة في المستقبل من خلال التحرك في اتجاهات مختلفة، وغيرت في هيكلها التنظيمية من خلال تمكين العمداء وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع سياسات جامعاتهم، إضافة إلى تحفيز الموظفين للتغيير من خلال وضع مكافآت ومعايير ترقية للأشخاص الذين يسهمون في تحقيق أهداف الجامعة، وأكد الرؤساء الستة أن التغيير أمر صعب ويتطلب استخدام العديد من التقنيات والخبرات من القادة.

وهدفت دراسة اللحياني (٢٠١٢م) إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقه بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ومعوقات التغيير، وعوامل نجاح إدارة التغيير،

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٨٤) من عميدات ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية في مكة المكرمة، وكان من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية.

بينما ركزت دراسة الهبوب (٢٠١٢م) حول موضوع الجامعة وثقافة التغيير دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي النقدي لأبعاد ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية، سواء في الأطر التشريعية، أو البنية التنظيمية، أو المناهج والأنشطة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات التي تجعلها عاجزة عن مواكبة متطلبات التغيير، ولعل أبرز هذه التحديات يتمثل في الجمود الفكري وغياب إدارة التغيير، والافتقار إلى القيادة التحويلية، ومن التحديات شيوع المناهج والأساليب التدريسية التقليدية.

بينما هدفت دراسة الهادي (٢٠١٣م) إلى التعرف على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي؛ للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة، وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية، وأساليب إدارة الجودة النوعية، وتميز الأداء كمدخل للتغيير، ونماذج الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يتم تطبيقه في الجامعات العربية للارتقاء بها نحو الجودة والتميز، من خلال وضع نموذج هيكلي للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة نحو الجودة النوعية وتميز الأداء.

بينما هدفت دراسة أبو سمرة (٢٠١٤م) إلى التعرف على درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وتمثل مجتمع الدراسة برؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية، والأزهر والأقصى، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير جاءت بدرجة عالية، ووجود علاقة طردية متوسطة بين درجة فاعلية اتخاذ القرار، ودرجة ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء أقسام الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

وهدف دراسة معوض (٢٠١٥م) إلى التعرف على قيادة التغيير في الجامعات العربية وتطويرها بما يتفق مع متطلبات العولمة الثقافية وتوظيف إيجابياتها والاستفادة من الاتجاهات

المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت النتائج أهم مخاطر وإيجابيات العولمة الثقافية على الجامعات العربية، ومن تلك المخاطر ضعف اللغة العربية وإهمالها خاصة في الكليات العلمية، هجرة العقول العربية إلى الغرب، ومن الإيجابيات انتشار تكنولوجيا المعلومات، وتنمية الكوادر البشرية، والتدريب عن بعد، ودعم اقتصاد المعرفة، والتعاون الدولي بين الجامعات، وحرية تداول المعلومات، وانتهت الدراسة بوضع آليات مقترحة لدور قيادة التغيير في تطوير الجامعات العربية لمواجهة تحديات العولمة الثقافية يشتمل على مبررات التطوير وأهدافه وآليات تنفيذه.

هدفت دراسة الدجني (٢٠١٦م) إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة والمجموعة البؤرية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) من عمداء ونواب عمداء ورؤساء أقسام ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، جاءت درجة تطوير قيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتشجيع الأكاديميين على المبادرة بالمشاريع، والأفكار الإبداعية للمساهمة في حل مشكلات المجتمع.

جميع الدراسات السابقة ركزت على إدارة التغيير إما في الجامعات أو الكليات أو في الأقسام، وفي ضوء هدف كل دراسة تباينت الأهداف والمنهجية والأدوات، فمعظم الدراسات السابقة استهدفت قيادة التغيير في الجامعات ماعد دراسة كل من (نوح، ٢٠٠٦م) و(العتيبي، ٢٠٠٩م) و(أبو سمرة، ٢٠١٤م)، فقد استهدفت الأقسام العلمية والأكاديمية، بينما استهدفت دراسة اللحياني (٢٠١٢م) كليات التربية للبنات، ومن حيث المنهج فمعظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي ماعدا دراسة تيرنبول وإدواردز (Turnbull and Edwards, 2005) فاستخدمت المنهج الاستقرائي، ودراسة كيتيوان (kittiwan, 2009) فاستخدمت منهج دراسة الحالة، ومن حيث أداة الدراسة فأغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة ماعدا دراسة آلين وكريستوف (Alain and Christophe, 2006) فاستخدمت المقابلة، فأما النتائج فقد بينت أن درجة ممارسة إدارة التغيير في دراسة كل من (اللحياني، ٢٠١٢م) و(أبو سمرة، ٢٠١٤م) جاءت بدرجة عالية، ودراسة الأصبحي (٢٠٠٧م) جاءت بدرجة متوسطة، أما بقية نتائج الدراسات الأخرى فأكدت على دعم المهارات القيادية لقيادات التغيير في الجامعات

مع إدماج القادة الأكاديميين في عملية التغيير، وتوفير الأطر التشريعية والتنظيمية التي تدعم قيادة التغيير، والعمل على التغلب على معوقات التغيير في الجامعات سواء المعوقات المتعلقة بالجوانب السلوكية أو الجوانب الاجتماعية أو الجوانب التنظيمية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدام نموذج كوتر للتغيير بأبعاده الثمانية، وتكييفه ليتناسب مع بيئة الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وتشخيص نقاط القوة والضعف لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح العملية التعليمية في تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها على إدارتها التي تمثل القيادة أساس عملياتها، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تقوم به وتؤديه، لذلك فإن العمل في البيئة الجامعية، وخاصة في الأقسام العلمية يوضح حاجة رؤساء الأقسام العلمية للتطوير الإداري والقيادي والمهني لقيادة التغيير في القسم العلمي، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الثبتي (١٤٣٥هـ) من أن تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية جاءت بدرجة متوسطة وهي دون المستوى المطلوب؛ مما يدل على أن رؤساء الأقسام يفتقدون للمهارات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف الأقسام العلمية.

وتعد الأقسام العلمية حجر الزاوية في الجامعة، فالجامعة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال أقسامها العلمية، ويؤكد ريتا (Rita, 1996) أن حوالي ٨٠٪ من جميع القرارات الإدارية تتخذ على مستوى الأقسام العلمية.

ويبرز دور رئيس القسم من خلال ما يقوم به من دور قيادي، وما يوفره من مناخ محفز يعمل على تحفيز القسم وأعضائه على تحقيق أهدافه المنشودة، وهذا يتطلب من رئيس القسم أن يكون محرِّكًا وموجهًا وقائدًا للتغيير داخل القسم العلمي.

وأكدت دراسة أبو سمرة (٢٠١٤م) على أهمية دور رئيس القسم في التغيير، والارتقاء بقدرات أعضاء هيئة التدريس في قيادة التغيير، كما أوصت دراسة أبو مساعد (٢٠١٦م) بضرورة العمل على تحديث البرامج والخطط الدراسية بما يتناسب والتطورات المتتالية في ميدان العلم والتكنولوجيا.

وتوصلت دراسة نوح (٢٠٠٦م) أن درجة معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام المتعلقة

بالجوانب التنظيمية -عالية.

فالأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات باعتبارهم قادة للتغيير -كبيرة ومتعددة؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ومواكبة التغيرات والتطورات العصرية المتنوعة والمتجددة.

وقد أكدت دراسة العتيبي (٢٠٠٩م) أن رئيس القسم العلمي في الجامعات السعودية كقائد للتغيير ينبغي عليه أن يتعرف على فرص تطوير فرق العمل بالقسم، والأدوار المنوطة بأعضاء هيئة التدريس كقيادة للتغيير، مع تحمل رؤساء الأقسام لمسؤولياتهم، ومواصلة تطوير أنفسهم بوضع أهداف مهمة يسعون إلى تحقيقها.

وتأتي أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية ضمن الأقسام العلمية بالجامعات السعودية التي تحتاج إلى التغيير والتطوير لتتواكب مع المتطلبات العصرية السريعة والكثيرة، وهذا يتطلب قيادة التغيير في الأقسام وفق نماذج أو نظريات علمية تساهم في تحقيق النجاح المطلوب؛ لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير.

فالهدف من نموذج كوتر لقيادة التغيير هو توفير مستوى ثابت من التركيز على العملية بغض النظر عن المدة التي تستغرقها، خلافاً لغيره من النماذج التي تتعامل فقط مع تنفيذ التغيير نفسه، فإتباع خطوات نموذج كوتر للتغيير قد يساعد في جعل عملية التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة، تعمل من خلال التسلسل الهرمي للإدارة من أعلى التنظيم إلى القاعدة، وهنا يمكن الإعلان عن النجاح الحقيقي للتغيير، الذي قد يقود إلى تقرير ما إذا كان التغيير عملية دائمة مستمرة في المؤسسة، أو أن التغيير قد حقق النتائج المطلوبة، ويجب أن يتم العمل من خلال المهارات الجديدة والعمليات الجديدة والوصول إلى مرحلة الاستقرار الجديدة.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤال التالي:

ما درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الأدوار والمسؤوليات التي تقوم بها أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية من برامج مختلفة ومتنوعة ودورات تدريبية وغيرها من الأنشطة، وقد تمثلت أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- الوقوف على دور رؤساء أقسام الإدارة التربوية في قيادة التغيير في الجامعات السعودية، وما يقومون به من مهام ومسؤوليات تسهم في تحقيق التغيير المطلوب.
- الكشف عن طبيعة التغيير في أقسام الإدارة التربوية ودور أعضاء هيئة التدريس في تحقيق التغيير المطلوب.
- تشخيص نقاط القوة والضعف لمراحل قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في الجامعات السعودية.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي:

تحديد درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر

للتغيير

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تحددت موضوعات الدراسة في أبعاد الدراسة الثمانية التي تناولت قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهي: (ضرورة التغيير الملحة - تكوين فرق قيادة التغيير - وضع رؤية واستراتيجية التغيير - نشر رؤية التغيير - تمكين أعضاء القسم من العمل - تحقيق مكاسب على المدى القصير - تعزيز المكاسب وتأكيدھا - ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم).

الحدود المكانية:

أقسام الإدارة التربوية في الجامعات التالية (جامعة أم القرى - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - جامعة الملك سعود - جامعة طيبة)، وتم اختيار هذه الجامعات؛ لأنها من أقدم الجامعات السعودية في تقديم برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية وخصوصاً برنامج الدكتوراه، وتعتبر أيضاً من الأقسام العريقة والتي تحتاج إلى قيادة التغيير والتجديد في بيئتها الإدارية والتنظيمية والثقافية والمؤسسية.

الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

الحدود البشرية:

أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية

مصطلحات الدراسة:

أقسام الإدارة التربوية:

يقصد بها إجرائياً: الأقسام العلمية المتخصصة في الإدارة التربوية بالجامعات السعودية مجال الدراسة والتي تقدم برامج مساندة على مستوى البكالوريوس وبرامج للماجستير والدكتوراه، وبرامج تدريبية من خلال الدورات التي تُقدم للمؤسسات التعليمية في مجال القيادة التربوية والإشراف التربوي، وتقدم الندوات والمؤتمرات المتخصصة في المجال، وأيضاً تقوم بالأبحاث العملية والمشاريع المتخصصة والتي تخدم مؤسسات المجتمع ذات العلاقة.

قيادة التغيير:

يعرف الباحث قيادة التغيير إجرائياً بأنها المراحل والخطوات والإجراءات التي يقوم بها رؤساء أقسام الإدارة التربوية لإحداث التغيير الإيجابي في الأقسام، من خلال تطبيق نموذج كوتر لقيادة التغيير بأبعاده ومراحله الثمانية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن سؤال الدراسة بأبعاده الثمانية وتحقيق هدف الدراسة، وهو المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة ممثلة لهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس رجالاً ونساءً في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في الفصل الأول للعام الجامعي 1438 / 1439 هـ والبالغ عددهم (107) عضو هيئة تدريس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة وفق متغيرات (الجامعة - الرتبة العلمية - الجنس)

الجامعة	الجنس	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المجموع
جامعة أم القرى	ذكر	٤	٢	٣	٩
	أنثى	٢	٥	٠	٧
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	ذكر	١٥	١٠	٤	٢٩
	أنثى	٨	٤	٠	١٢
جامعة الملك سعود	ذكر	٤	٧	٧	١٨
	أنثى	٨	٢	١	١١
جامعة طيبة	ذكر	٦	٥	٣	١٤
	أنثى	٥	٢	٠	٧
المجموع		٥٢	٣٧	١٨	١٠٧

المصدر: إحصائية أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية محل الدراسة في الفصل الأول للعام الجامعي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ

وقام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ (١٠٧) عضو هيئة تدريس، وكان العائد من الأدوات تمثل (٦١) أداة، حيث تمثل نسبة ٥٧% من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة: قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (٦٠) عبارة موزعة على الأبعاد الثمانية لنموذج كوتر لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية على النحو التالي:

البعد الأول: ضرورة التغيير الملحة، وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثاني: تكوين فرق قيادة التغيير، وتكون من (٨) عبارات.

البعد الثالث: وضع رؤية واستراتيجية للتغيير، وتكون من (٨) عبارات.

البعد الرابع: نشر رؤية التغيير، وتكون من (٨) عبارات.

البعد الخامس: تمكين أعضاء القسم من العمل، وتكون من (٧) عبارات.

البعد السادس: تحقيق مكاسب على المدى القصير، وتكون من (٧) عبارات.

البعد السابع: تعزيز المكاسب وتأكيدهما، وتكون من (٧) عبارات.

البعد الثامن: ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم، وتكون من (٧) عبارات.

صدق وثبات الأداة: للتأكد من صدق أداة الدراسة في أبعادها وعباراتها وأنها تقيس ما صممت من أجله، قام الباحث بإجراءات الصدق التالية:

الصدق الظاهري: تم عرض أداة الدراسة على عدد من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والبالغ عددهم (١٢) محكماً علمياً، قاموا بتحكييمها؛ لتصبح جاهزة للتطبيق.

صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب قيمة الصدق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، وجاءت قيم الصدق على النحو التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من أبعاد قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في ضوء نموذج كوتر للتغيير

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون
١	وضع أهداف للقسم يصعب تحقيقها بالوضع الحالي	*٠,٤٧١	تمكين أعضاء القسم وفرق العمل من فهم الرؤية والاهتمام بها	*٠,٩١٩
٢	إبراز نقاط الخلل والضعف في أداء القسم الحالي	*٠,٩٣٥	إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية	*٠,٩٤٢
٣	مراعاة تلبية احتياجات المستفيدين من برامج القسم وأنشطته	*٠,٩٣٤	توفير التدريب اللازم لأعضاء القسم على المهارات الفنية والاجتماعية	*٠,٩٨٠
٤	مواكبة التطورات والمستجدات العصرية المختلفة	*٠,٩٥٤	الموازنة والتنسيق بين نظم المعلومات الإدارية ونظم العاملين	*٠,٩٨٠
٥	وجود تحديات تؤثر على أداء القسم الأكاديمي والعلمي	*٠,٨٠٤	تشجيع فرق العمل على الإنجاز وتحقيق الأهداف	*٠,٩٥٥
٦	زيادة قدرات منسوبي القسم على أداء المهام بفاعلية عالية	*٠,٩١١	إزالة العوائق التنظيمية التي تعطل العمل وتؤثر عليه	*٠,٩٨٠
٧	حل المشكلات التي تؤثر على أداء القسم باستمرار	*٠,٩٦٢	مواجهة المشرفين الذين يضعفون التغييرات الضرورية وتغييرهم	*٠,٩٤٢
٨	تجويد أداء القسم ومنسوبيه بما يحقق الأهداف المطلوبة	*٠,٩٦٤	-	-
١	وضع أهداف مشتركة لكل فريق عمل بالقسم	*٠,٩٦٠	ارتباط المكاسب المتحققة بالجهد المبذول في إحداث التغيير	*٠,٩٤٧
٢	تكوين فرق عمل لقيادة التغيير بالقسم ذات أهداف مختلفة	*٠,٩٦٣	ارتباط المكاسب المتحققة بالرؤية الجديدة للتغيير	*٠,٩٥٥
٣	تكليف الأعضاء ذوي القدرة العالية على الأداء لقيادة فرق العمل	*٠,٩٥٠	تبرز المكاسب المتحققة أهمية الجهود المبذولة في التغيير	*٠,٩٥٥
٤	توزيع أعضاء القسم على فرق العمل بناءً على قدراتهم	*٠,٩٤٤	مكافأة فرق العمل على المكاسب التي تحققت	*٠,٩٨٤
٥	بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق عمل	*٠,٩٥٥	توفير التدريب اللازم لأعضاء القسم على المهارات الفنية والاجتماعية	*٠,٩٤٤
٦	تمكين كل فريق عمل من أداء مهامه المطلوبة بكل اقتدار	*٠,٩٤٤	تؤدي المكاسب إلى دفعة قوية للمضي قدماً نحو تحقيق الرؤية	*٠,٩٥٢
٧	إزالة جميع العقبات التي تواجه أداء كل فريق مهامه	*٠,٩٨١	بناء الانطلاقة القوية الكافية لتخطي العوائق الصلبة للتغيير	*٠,٩٦٣
٨	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل بالقسم	*٠,٩٧٨	-	-
١	وضع رؤية توضح التوجه العام للقسم	*٠,٩٣٨	مشاركة كافة أعضاء القسم في قيادة التغيير	*٠,٩٦٩
٢	تتسم الرؤية بالواقعية وإمكانية التحقيق بجهد دؤوب	*٠,٩٦٥	تعزيز الدافعية القوية نحو تحقيق المزيد من الإنجازات	*٠,٩٧٣
٣	تكون الرؤية على درجة كافية من التركيز والوضوح لترشد القرارات	*٠,٩٥٥	زيادة المصداقية لضمان الموافقة على القيام بمشروعات أكبر	*٠,٩١٢

قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	العبارة	معامل ارتباط بيرسون
٤	دفع أعضاء فرق العمل للتحرك في الاتجاه الصحيح	*٠,٩٧٢	تقديم الدعم والمزيد من الموارد لفرق العمل	*٠,٩٤٣
٥	تحفيز فرق العمل نحو تحقيق الرؤية	*٠,٩٦٤	مشاركة إدارة القسم في عمليات التغيير عن قرب	*٠,٩٥٣
٦	تنظيم جهود فرق العمل بتنسيق الإجراءات بينهم	*٠,٩٤٦	تبسيط الهياكل المنظمة لفرق العمل بالقسم	*٠,٩٨٨
٧	بناء خطط عمل لتحقيق الرؤية	*٠,٩٥٣	تبني مزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية	*٠,٩٨٥
٨	جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل	*٠,٩٥٤	-	-
٩	يتم التعبير عن الرؤية ببساطة ووضوح	*٠,٩٢٣	فهم النتائج الملموسة المتحققة من عمليات التغيير	*٠,٩٦٩
١٠	بيان الرؤية بشكل منظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات	*٠,٩٥٠	ربط الحوافز بثقافة التنظيمية الجديدة للقسم	*٠,٩٧٣
١١	تكرار الرؤية باستمرار في كافة التعاملات والاتصالات اليومية	*٠,٩٣٩	التأكيد على فاعلية الطرق الجديدة في العمل	*٠,٩١٢
١٢	شرح وتفصيل نقاط التعارض أو الخلاف الظاهرة في الرؤية	*٠,٩٦٩	الإفصاح عن البيانات والمعلومات والنتائج التي تحققت	*٠,٩٤٣
١٣	اتصاف الرؤية بالمرونة التي تسمح بتغييرها إذا لزم الأمر	*٠,٩٦٢	توضيح العلاقة بين الإجراءات الجديدة وتحسين مستوى الأداء	*٠,٩٥٣
١٤	التزام قيادة القسم بمنطلقات وأسس العمل بالرؤية	*٠,٩٠٨	مناقشة كل القضايا المتعلقة بقيادة التغيير	*٠,٩٨٨
١٥	الإنصات الفعال لمناقشة الرؤية وأبعادها	*٠,٩٥٢	ربط المكاسب التي تحققت من قيادة التغيير بثقافة القسم	*٠,٩٨٥
١٦	التأكيد الدائم على أهمية الرؤية وتحقيقها	*٠,٩٢٨	-	-

*مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١)

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات الارتباط موجبة وعالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد لكل الأبعاد الثمانية لنموذج كوتر للتغيير.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات « الفا كرونباخ » ويوضح الجدول (3) معامل الثبات لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة الخاص بنموذج كوتر لقيادة التغيير. جدول (٣) معامل الثبات لكل بعد من أبعاد قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في ضوء نموذج كوتر لقيادة التغيير

م	البعد	معامل الثبات
١	ضرورة التغيير الملحة	٠,٩٥٢
٢	تكوين فرق قيادة التغيير	٠,٩٨٦
٣	وضع رؤية واستراتيجية التغيير	٠,٩٨٢
٤	نشر رؤية التغيير	٠,٩٨٠
٥	تمكين أعضاء القسم من العمل	٠,٩٨٤
٦	تحقيق مكاسب على المدى القصير	٠,٩٨٢
٧	تعزيز المكاسب وتأكيداها	٠,٩٨٠
٨	ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم	٠,٩٨٥
	الثبات الكلي للأداة	٠,٩٩٤

يتضح من جدول (٣) أن قيم معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد نموذج كوتر للتغيير مرتفعة، مما يدل على أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها.

المعالجة الإحصائية: استخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة ومعالجتها إحصائياً البرنامج الإحصائي (spss)، Statistical Package for Social Sciences (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثم استخرج الباحث النتائج وقام بتفسيرها.

تم تفسير البيانات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي التالي:

- بدرجة عالية جداً يكون في الفئة (٤,٢١ - ٥,٠٠)

- بدرجة عالية يكون في الفئة (٣,٤١ - ٤,٢٠)

- بدرجة متوسطة يكون في الفئة (٢,٦١ - ٣,٤٠)
- بدرجة منخفضة يكون في الفئة (١,٨١ - ٢,٦٠)
- بدرجة منخفضة جداً يكون في الفئة (١,٠٠ - ١,٨٠)

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للعبارة حسب قيم المتوسط الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارة أداة الدراسة.
- معادلة الفا كرونباخ، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الإجابة على سؤال الدراسة، والذي جاء على النحو التالي:

إجابة سؤال الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة «ما درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير» تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد نموذج كوتر للتغيير، والتي جاءت على النحو التالي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في ضوء نموذج كوتر التغيير

م	أبعاد قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في ضوء نموذج كوتر للتغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الدرجة
١	ضرورة التغيير الملحة	٣,٦٠	٠,٨٦٣	١ عالية
٢	تكوين فرق قيادة التغيير	٣,٠٤	١,٠٤٠	٨ متوسطة
٣	وضع رؤية واستراتيجية التغيير	٣,٢٣	١,٠٠٤	٣ متوسطة
٤	نشر رؤية التغيير	٣,١٢	٠,٩٩٦	٦ متوسطة
٥	تمكين أعضاء القسم من العمل	٣,١٣	١,٠٨٤	٥ متوسطة
٦	تحقيق مكاسب على المدى القصير	٣,٠٨	٠,٩٢٩	٧ متوسطة
٧	تعزيز المكاسب وتأكيدهما	٣,١٧	١,١٠٥	٤ متوسطة
٨	ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم	٣,٢٣	٠,٩٤٣	٢ متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٢٠	٠,٩٩٥	متوسطة

يتضح من جدول (٤) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية في ضوء نموذج كوتر للتغيير تساوي (٣,٢٠)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٩٩٥)، وهذه القيمة تقع في الفئة الثالثة من المقياس، والتي تشير إلى درجة «متوسطة»، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية تتطلب توفر قيادات تجيد عمليات التغيير، وتتطلب مهارات قيادية متطورة تستطيع إحداث التغيير اللازم لتحقيق الأهداف، وتحتاج إلى قيادات تصنع رؤية مستقبلية للقسم، وتمكّن أعضاء القسم من إحداث التغيير المطلوب، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأصبحي (٢٠٠٧م) في أن واقع إدارة التغيير في الجامعات كان متوسطاً، وتختلف مع دراسة كل من (اللياني، ٢٠١٢م) و(أبو سمره، ٢٠١٤م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإدارة وقيادة التغيير جاءت بدرجة عالية.

ويتضح من جدول (٤) أن البعد الأول فقط «ضرورة التغيير الملحة» جاء بدرجة «عالية»، حيث قيمة المتوسط الحسابي تساوي (٣,٦٠) وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٨٦٣)، ويمكن تفسير النتيجة إلى أن أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية تحتاج إلى التغيير والتطوير لتتواءم مع المستجدات العصرية، ويرى أعضاء هيئة التدريس أن التغيير في طبيعة وآلية عمل الأقسام أصبح ضرورياً، وأن الأقسام تحتاج إلى قيادات تصنع التغيير وتديره باقتدار.

بينما جاءت بقية أبعاد قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بدرجة «متوسطة» حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٣,٠٤-٣,٢٣)، وقيم الانحراف المعياري لها بين (٠,٩٢٩ - ١,١٠٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن التغيير قد يحدث لكن دون منهجية علمية أو إدارية لصناعة وتحقيق التغيير المطلوب، وأن أقسام الإدارة التربوية تحتاج إلى استراتيجيات ومهارات لقيادة التغيير بها، وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٩م) التي أكدت على دور رئيس القسم كقائد للتغيير داخل البيئة الجامعية.

البعد الأول: ضرورة التغيير الملحة:

لإيجاد قيمة درجة بعد «ضرورة التغيير الملحة» لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية - تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، حيث جاءت على النحو التالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده ضرورة التغيير الملحة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	وضع أهداف للقسم يصعب تحقيقها بالوضع الحالي	٣,١٨	٠,٤٠٤	٨	متوسطة
٢	إبراز نقاط الخلل والضعف في أداء القسم الحالي	٣,٧٣	٠,٧٨٦	٢	عالية
٣	مراعاة تلبية احتياجات المستفيدين من برامج القسم وأنشطته	٣,٥٤	٠,٨٢٠	٤	عالية
٤	مواكبة التطورات والمستجدات العصرية المختلفة	٣,٤٥	٠,٩٣٤	٦	عالية
٥	وجود تحديات تؤثر على أداء القسم الأكاديمي والعلمي	٤,٦٣	٠,٨٠٩	١	عالية جداً
٦	زيادة قدرات منسوبي القسم على أداء المهام بفاعلية عالية	٣,٤٦	٠,٨٢١	٥	عالية
٧	حل المشكلات التي تؤثر على أداء القسم باستمرار	٣,٥٥	٠,٦٨٧	٣	عالية
٨	تجويد أداء القسم ومنسوبيه بما يحقق الأهداف المطلوبة	٣,٢٧	١,١٩٠	٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٠	٠,٨٦٣		عالية

يتضح من جدول (٥) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده "ضرورة التغيير الملحة" تساوي (٣,٦٠)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٨٦٣) مما يعني تشتت دون المتوسط، ويدل على درجة "عالية"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التغيير في أقسام الإدارة التربوية أصبح مطلباً ضرورياً؛ نتيجة وجود أهداف مستقبلية ينبغي تحقيقها، ولوجود نقاط ضعف أثرت على أداء الأقسام، بالإضافة إلى التحديات المستمرة نتيجة التطور الهائل والسريع في مختلف المجالات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهوب (٢٠١٢م) التي أكدت أن الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات التي تجعلها عاجزة عن مواكبة التغيير، ومن التحديات غياب إدارة وقيادة التغيير، والافتقار إلى القيادة التحويلية.

ويتضح من الجدول أن عبارة واحدة هي "وجود تحديات تؤثر على أداء القسم الأكاديمي

والعلمي" حيث جاءت بدرجة عالية جداً، وكانت قيمة المتوسط الحسابي تساوي (٤,٦٣)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٨٠٩)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية تواجه تحديات كثيرة، تحديات تتعلق بتحديث وتطوير البرامج والأنشطة، وتحديات تتعلق بتطوير العمل الإداري والتنظيمي، وتحديات محلية كروية المملكة ٢٠٣٠ وتحولها الاقتصادي والتنموي، وتحديات دولية كالثورة الصناعية الرابعة وما تحمله من تطورات تقنية وعلمية ومعرفية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة معوض (٢٠١٥م) في أن قيادة التغيير بالجامعات العربية تحتاج إلى تطوير يتفق مع متطلبات العولمة الثقافية، وتوظيف إيجابياتها والاستفادة من الاتجاهات المعاصرة.

ويتضح من جدول (٥) أن عبارتين جاءت بدرجة متوسطة هما العبارتان (٨، ١) على التوالي، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٣,٢٧ - ٣,١٨)، وقيم الانحراف المعياري لها بين (٠,٤٠٤ - ١,١٩٠)، وقد تفسر النتيجة بأن أقسام الإدارة التربوية بحاجة إلى رؤية وخطط استراتيجية تحمل معها أهداف تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، وبالتالي ينبغي أن يحرص رؤساء أقسام الإدارة التربوية على تجويد أداء العمل وتجويد أداء العاملين فيه، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الهادي (٢٠١٣م) التي تتطلب تطبيقات إجرائية مقترحة نحو الجودة النوعية وتميز الأداء.

البعد الثاني: تكوين فرق قيادة التغيير:

لإيجاد قيمة درجة بعد «تكوين فرق قيادة التغيير» لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، حيث جاءت على النحو التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تكوين فرق قيادة التغيير

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	وضع أهداف مشتركة لكل فريق عمل بالقسم	٢,٨١	١,٠٧٨	٧	متوسطة
٢	تكوين فرق عمل لقيادة التغيير بالقسم ذات أهداف مختلفة	٣,٠٩	٠,٨٣١	٤	متوسطة
٣	تكليف الأعضاء ذوي القدرة العالية على الأداء لقيادة فرق العمل	٣,٠٢	١,٠٩٥	٦	متوسطة
٤	توزيع أعضاء القسم على فرق العمل بناءً على قدراتهم	٢,٧٣	١,٠٠٩	٨	متوسطة
٥	بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق عمل	٣,١٩	٠,٩٨١	٢	متوسطة
٦	تمكين كل فريق عمل من أداء مهامه المطلوبة بكل اقتدار	٣,٢٧	١,١٩١	١	متوسطة
٧	إزالة جميع العقبات التي تواجه أداء كل فريق لمهامه	٣,١٦	١,١٣٦	٣	متوسطة
٨	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل بالقسم	٣,٠٧	١,٠٠٠	٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٠٤	١,٠٤٠		متوسطة

يتضح من جدول (٦) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده «تكوين فرق قيادة التغيير» تساوي (٣,٠٤)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (١,٠٤٠) مما يعني تشتت فوق المتوسط، وبدرجة «متوسطة»، وجميع العبارات جاءت بدرجة «متوسطة» حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٢,٧٣ - ٣,٢٧)، وقيم الانحراف المعياري بين (٠,٨٣١ - ١,١٩١) بتشتت بين المتوسط والمرتفع ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية تحتاج إلى تكوين فرق عمل تملك المهارات اللازمة لقيادة التغيير، وتحقق الأهداف التي يسعى التغيير لتحقيقها، والبحث عن الأعضاء ذوي القدرة العالية لقيادة فرق العمل، مع الحرص على تمكين فرق العمل من أداء مهامها ومسؤولياتها، وعدم الاكتفاء بتكوين اللجان؛ لأن طبيعة عمل فرق العمل تختلف عن عمل اللجان، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kittivan, 2009) التي تؤكد على أهمية اختيار الأشخاص وترقيتهم وتحفيزهم من أجل قيادة التغيير.

يتضح من الجدول أن أعلى عبارة هي «تمكين كل فريق عمل من أداء مهامه المطلوبة بكل اقتدار» حيث جاءت بدرجة «متوسطة»، ومتوسط حسابي (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,١٩١)، وقد تُعزى النتيجة إلى أهمية التمكين الإداري والقيادي لفرق العمل في تطوير وتغيير أقسام الإدارة التربوية والتي جاءت دون المستوى المطلوب والمأمول، ويمكن تحميل مسؤولية تكوين فرق العمل

وتمكينهم إلى قائد التغيير بالقسم.

ويتضح من جدول (٦) أن أدنى عبارة هي «توزيع أعضاء القسم على فرق العمل بناءً على قدراتهم» حيث جاءت بدرجة «متوسطة»، و«متوسط حسابي (٢,٧٣)»، وانحراف معياري (١,٠٠٩)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل في أقسام الإدارة التربوية يفتقد إلى فاعلية فرق العمل المتخصصة في قيادة التغيير، بل إن قيادة التغيير تتطلب من رؤساء أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية العمل على تكوين فرق العمل وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية والخطط المرورية.

البعد الثالث: وضع رؤية واستراتيجية التغيير:

لإيجاد قيمة درجة بعد "وضع رؤية واستراتيجية التغيير" لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية -تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، حيث جاءت على النحو التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وضع رؤية واستراتيجية التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	وضع رؤية توضح التوجه العام للقسم	٣,٥٤	١,٢١٣	١	عالية
٢	تتسم الرؤية بالواقعية وإمكانية التحقيق بجهد دؤوب	٣,٣٧	٠,٨٠٩	٢	متوسطة
٣	تكون الرؤية على درجة كافية من التركيز والوضوح لترشد القرارات	٣,٢٧	٠,٧٨٦	٤	متوسطة
٤	دفع أعضاء فرق العمل للتحرك في الاتجاه الصحيح	٣,١٨	١,٠٧٨	٦	متوسطة
٥	تحفيز فرق العمل نحو تحقيق الرؤية	٣,٢٨	١,٠٠٩	٣	متوسطة
٦	تنظيم جهود فرق العمل بتنسيق الإجراءات بينهم	٣,٢٣	٠,٨٧٣	٥	متوسطة
٧	بناء خطط عمل لتحقيق الرؤية	٢,٩١	١,٠٤٤	٨	متوسطة
٨	جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل	٣,٠٩	١,٢٢١	٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٢٣	١,٠٠٤		متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد «وضع رؤية واستراتيجية التغيير» تساوي

(٣،٢٣)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (١،٠٠٤) مما يعني تشتت فوق المتوسط، وبدرجة «متوسطة»، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أقسام الإدارة التربوية تحتاج إلى وضع رؤية تمثل التوجه الاستراتيجي للقسم، وتتواكب مع التطورات المحلية والعالمية، وتحقق رؤى وأهداف الجامعات السعودية المستقبلية، والتي ينبغي أن تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وحينما تغيب الرؤية التي يُصنع من أجلها التغيير في الأقسام، يصبح عمل الأقسام نمطي وروتيني، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدجني (٢٠١٦م) التي أوصت بضرورة صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

ويتضح من جدول (٧) أن أعلى عبارة هي «وضع رؤية توضح التوجه العام للقسم» حيث جاءت بدرجة «عالية»، وكانت قيمة المتوسط الحسابي تساوي (٣،٥٤)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (١،٢١٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية تعمل وفق خطط وبرامج علمية وموضوعية توضح التوجه العام للقسم، وقد يحتاج التغيير في الأقسام إلى وضع رؤية تقود عمليات وإجراءات التغيير.

كذلك يتضح من الجدول أن أدنى عبارة هي «بناء خطط عمل لتحقيق الرؤية» حيث جاءت بدرجة «متوسطة»، وبمتوسط حسابي (٢،٩١)، وانحراف معياري (١،٠٤٤)، ويمكن تفسير النتيجة بأن تحقيق الرؤية المستقبلية لعمليات التغيير يتطلب وجود خطط عمل، تكون غايتها تحقيق الأهداف التي يسعى لها القسم، وبالتالي فقيادة التغيير تستلزم بناء الخطط التشغيلية التي يعمل في ضوءها فرق العمل وأعضاء القسم.

البعد الرابع: نشر رؤية التغيير

لإيجاد قيمة درجة بعد «نشر رؤية التغيير» لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية - تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، حيث جاءت على النحو التالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نشر رؤية التغيير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	يتم التعبير عن الرؤية ببساطة ووضوح	٣,٢٨	٠,٩٠٤	١	متوسطة
٢	بيان الرؤية بشكل منتظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات	٢,٨٢	١,٠٧٨	٨	متوسطة
٣	تكرار الرؤية باستمرار في كافة التعاملات والاتصالات اليومية	٣,٠٠	٠,٨٩٤	٧	متوسطة
٤	شرح وتفصيل نقاط التعارض أو الخلاف الظاهرة في الرؤية	٣,١٨	٠,٩٨١	٤	متوسطة
٥	اتصاف الرؤية بالمرونة التي تسمح بتغييرها إذا لزم الأمر	٣,١٩	٠,٩٤٣	٣	متوسطة
٦	التزام قيادة القسم بمنطلقات وأسس العمل بالرؤية	٣,٢٧	٠,٩٠٥	٢	متوسطة
٧	الإنصات الفعال لمناقشة الرؤية وأبعادها	٣,٠٩	١,١٣٦	٦	متوسطة
٨	التأكيد الدائم على أهمية الرؤية وتحقيقها	٣,١٦	١,١٢٧	٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,١٢	٠,٩٩٦		متوسطة

*مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١)

يتضح من جدول (٨) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده «نشر رؤية التغيير» تساوي (٣,١٢)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٩٩٦)، وبدرجة «متوسطة»، وكذلك جميع العبارات جاءت بدرجة «متوسطة» حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٢,٨٢ - ٣,٢٨)، وقيم الانحراف المعياري بين (٠,٨٩٤ - ١,١٣٦) بنشتت بين المتوسط والمرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن غياب الرؤية التي تبنى عليها عمليات التغيير في أقسام الإدارة التربوية أدى إلى غموضها، وبالتالي كان التعبير عنها والحديث المستمر عنها غير متوفر باستمرار، ومن غير رؤية حاضرة أمام فرق العمل وأعضاء القسم تصبح عمليات وإجراءات قيادة التغيير دون توجيه سليم وصحيح نحو الغاية المنشودة.

يتضح من جدول (٨) أن أعلى عبارة هي "يتم التعبير عن الرؤية ببساطة ووضوح" حيث جاءت بدرجة "متوسطة"، وبتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٩٠٤)، وقد ترجع النتيجة إلى أهمية نشر رؤية القسم التطويرية والتي تبنى عليها عمليات التغيير، وأن تكون حاضرة في

كل وقت وفي كل حين، من خلال اللقاءات والندوات والاجتماعيات، بحيث تصبح الرؤية جزءًا من شخصية القسم وفرق العمل.

ويتضح من جدول (٨) أن أدنى عبارة هي «بيان الرؤية بشكل منتظم في كافة الاجتماعات واللقاءات والمقابلات» جاءت بدرجة «متوسطة»، وبمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (١,٠٧٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن رؤية التغيير غير حاضرة باستمرار في اجتماعات القسم ولقاءاته الدورية، وبالتالي يعطي انطباعًا لدى أعضاء هيئة التدريس بعدم أهميتها والعمل على تحقيقها، مما يكون له الأثر السلبي على قيادة التغيير في القسم.

البعد الخامس: تمكين أعضاء القسم من العمل

لإيجاد قيمة درجة بعد "تمكين أعضاء القسم من العمل" لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية - تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، جاءت على النحو التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدهم تمكين أعضاء القسم من العمل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	تمكين أعضاء القسم وفرق العمل من فهم الرؤية والاهتمام بها	٣,٢٧	٠,٩٠٤	٢	متوسطة
٢	إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية	٣,٠٧	١,٠٤٤	٥	متوسطة
٣	توفير التدريب اللازم لأعضاء القسم على المهارات الفنية والاجتماعية	٣,٠٥	١,١٨٣	٦	متوسطة
٤	الموازنة والتنسيق بين نظم المعلومات الإدارية ونظم العاملين	٣,١٢	١,١٩٦	٣	متوسطة
٥	تشجيع فرق العمل على الإنجاز وتحقيق الأهداف	٣,٠٩	١,١٥٦	٤	متوسطة
٦	إزالة العوائق التنظيمية التي تعطل العمل وتؤثر عليه	٣,٣٧	١,١٦٧	١	متوسطة
٧	مواجهة المشرفين الذين يضعفون التغييرات الضرورية وتغييرهم	٢,٩١	٠,٩٤٣	٧	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,١٣	١,٠٨٤		متوسطة

يتضح من جدول (٩) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعدهم تمكين أعضاء القسم من العمل "تساوي (٣,١٣)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (١,٠٨٤)، وبدرجة "متوسطة"، وكذلك جميع العبارات جاءت بدرجة "متوسطة" حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٣,٣٧ - ٢,٩١)، وقيم الانحراف المعياري بين (١,١٩٦ - ٠,٩٠٤) بتشتت بين المتوسط والمرتفع، ويمكن تفسير هذه

النتيجة بأن أعضاء القسم يفتقدون التمكين الإداري والقيادي الكامل للعمل في القسم، وقد يكون ذلك نتيجة العوائق التنظيمية والإدارية التي تحد من أدائهم للعمل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وقد يكون نتيجة افتقارهم للتدريب اللازم على المهارات الفنية والاجتماعية والإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين فرق أعضاء القسم للقيام بالمهام المطلوبة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوح (٢٠٠٦م) التي بينت وجود معوقات للتغيير في الجوانب التنظيمية بدرجة عالية، وبدرجة متوسطة في الجوانب الاجتماعية.

البعد السادس: تحقيق مكاسب على المدى القصير

لإيجاد قيمة درجة بعد «تحقيق مكاسب على المدى القصير» لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية - تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، جاءت على النحو التالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده تحقيق مكاسب على المدى القصير

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	ارتباط المكاسب المتحققة بالجهد المبذول في إحداث التغيير	٣,٢٥	٠,٩٨١	١	متوسطة
٢	ارتباط المكاسب المتحققة بالرؤية الجديدة للتغيير	٣,١٧	٠,٧٥٠	٣	متوسطة
٣	تبرز المكاسب المتحققة أهمية الجهود المبذولة في التغيير	٣,٠٥	٠,٨٦٤	٥	متوسطة
٤	مكافأة فرق العمل على المكاسب التي تحققت	٣,٠٠	١,٠٠٧	٦	متوسطة
٥	توفير التدريب اللازم لأعضاء القسم على المهارات الفنية والاجتماعية	٢,٨٢	٠,٩٨١	٧	متوسطة
٦	تؤدي المكاسب إلى دفعة قوية للمضي قدماً نحو تحقيق الرؤية	٣,١٩	٠,٨٧٣	٢	متوسطة
٧	بناء الانطلاقة القوية الكافية لتخطي العوائق الصلبة للتغيير	٣,٠٩	١,٠٤٤	٤	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٠٨	٠,٩٢٩		متوسطة

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعده «تحقيق مكاسب على المدى القصير» تساوي (٣,٠٨)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٩٢٩)، وبدرجة «متوسطة»، وكذلك جميع العبارات جاءت بدرجة «متوسطة» حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٢,٨٢ - ٣,٢٥)، وقيم الانحراف المعياري بين (٠,٧٥٠ - ١,٠٤٤) بتشتت بين المتوسط

والمرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة بضعف تحقيق إنجازات ومكاسب لعمليات التغيير المطلوبة؛ مما يضعف الرغبة لدى أعضاء القسم في تحقيق المزيد من الإنجازات، وكل يتطلب قيادة للتغيير على مستوى عال من المهارة والقدرة لتدعيم نجاحات العمل بتحقيق مكاسب سريعة تعزز الدافعية لدى أعضاء القسم والعاملين للعمل بحماس وجد ومثابرة.

يتضح من جدول (١٠) أن أعلى عبارة هي "ارتباط المكاسب المتحققة بالجهد المبذول في إحداث التغيير" جاءت بدرجة "متوسطة"، و«متوسط حسابي (٣,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٩٨١)، وقد تفسر النتيجة بأهمية ارتباط المكاسب المتحققة من عمليات التغيير بنوعية العمل والجهد الذي تم بذله في عمليات التغيير، وألا تكون مكاسب ليس لها علاقة بالإنجاز المتحقق، بل قد تكون أحياناً مكاسب من أجل التعزيز والدعم غير الهادف؛ مما ينعكس سلباً على أداء العمل.

ويتضح من جدول (١٠) أن أدنى عبارة هي «توفير التدريب اللازم لأعضاء القسم على المهارات الفنية والاجتماعية» جاءت بدرجة «متوسطة»، و«متوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٩٨٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس بأقسام الإدارة التربوية يحتاجون إلى التدريب الذي يكسبهم المهارات الفنية والاجتماعية التي تساعدهم على النجاح في عمليات قيادة التغيير بالقسم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوح (٢٠٠٦م) التي أكدت على ضرورة تطوير الجوانب السلوكية والاجتماعية لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية من أجل إدارة وقيادة التغيير بنجاح.

البعد السابع: تعزيز المكاسب وتأكيداها

ليجاد قيمة درجة بعد «تعزيز المكاسب وتأكيداها» لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية - تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، جاءت على النحو التالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تعزيز المكاسب وتأكيداها

قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	مشاركة كافة أعضاء القسم في قيادة التغيير	٣,٠٩	١,٢٦٤	٦	متوسط
٢	تعزيز الدافعية القوية نحو تحقيق المزيد من الإنجازات	٣,٢٨	١,١٠٣	١	متوسط
٣	زيادة المصداقية لضمان الموافقة على القيام بمشروعات أكبر	٣,١٥	٠,٩٤٣	٥	متوسط
٤	تقديم الدعم والمزيد من الموارد لفرق العمل	٣,٠٠	١,١٨٣	٧	متوسط
٥	مشاركة إدارة القسم في عمليات التغيير عن قرب	٣,١٨	١,٠٧٨	٤	متوسط
٦	تبسيط الهياكل المنظمة لفرق العمل بالقسم	٣,٢٥	١,٠٠٠	٢	متوسط
٧	تبني مزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية	٣,٢١	١,١٦٧	٣	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	٣,١٧	١,١٠٥		متوسط

يتضح من جدول (١١) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعد "تعزيز المكاسب وتأكيدهما" تساوي (٣,١٧)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (١,١٠٥)، وبدرجة "متوسطة"، وكذلك جميع العبارات جاءت بدرجة "متوسطة" حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين (٣,٠٠ - ٣,٢٨)، وقيم الانحراف المعياري بين (٠,٩٤٣ - ١,٢٦٤) بتشتت مرتفع، وتعتبر هذه النتيجة مرتبطة بنتيجة البعد السابق "تحقيق مكاسب على المدى القصير" والتي جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على تدني تحقيق المكاسب، وبالتالي سيكون تعزيز المكاسب وتأكيدهما بنفس الدرجة، فتحقيق المكاسب واستمرارها يجعل قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية تعمل باستمرار على تأكيدها وتحقيق الإنجازات المتتالية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وهذا يتطلب مهام ومسؤوليات من رؤساء الأقسام للقيام بذلك.

يتضح من جدول (١١) أن أعلى عبارة هي "تعزيز الدافعية القوية نحو تحقيق المزيد من الإنجازات" جاءت بدرجة "متوسطة"، وبتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (١,١٠٣)، وقد تفسر النتيجة بأن رؤساء أقسام الإدارة التربوية لا يعززون الدافعية لدى أعضاء القسم وفرق العمل بالشكل المناسب والمطلوب، من خلال التحفيز المادي والمعنوي الدائم والمستمر والمرتبط بتحقيق الإنجازات في ضوء عمليات قيادة التغيير.

ويتضح من جدول (١١) أن أدنى عبارة هي «تقديم الدعم والمزيد من الموارد لفرق العمل» جاءت بدرجة «متوسطة»، وبتوسط حسابي (٣,٠٠)، وانحراف معياري (١,١٨٣)، ويمكن تفسير هذه

النتيجة بأن فرق العمل واللجان العاملة بأقسام الإدارة التربوية تحتاج إلى المزيد من الدعم المعنوي والمادي من قيادة الفريق، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في نجاح عمليات وإجراءات قيادة التغيير.

البعد الثامن: ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم

لإيجاد قيمة درجة بعد «ترسيخ وتثبيت في ثقافة القسم» لنموذج كوتر للتغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة، جاءت على النحو التالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
١	فهم النتائج الملموسة المتحققة من عمليات التغيير	٣,٤٥	١,٠٣٥	١	عالية
٢	ربط الحوافز بالثقافة التنظيمية الجديدة للقسم	٣,٠٩	١,٠٤٤	٦	متوسطة
٣	التأكيد على فاعلية الطرق الجديدة في العمل	٣,٠٤	١,٠٠٤	٧	متوسطة
٤	الإفصاح عن البيانات والمعلومات والنتائج التي تحققت	٣,٢٨	٠,٧٨٦	٤	متوسطة
٥	توضيح العلاقة بين الإجراءات الجديدة وبين تحسين مستوى الأداء	٣,٣٦	٠,٩٠٤	٢	متوسطة
٦	مناقشة كل القضايا المتعلقة بقيادة التغيير	٣,١٢	١,٠٤٣	٥	متوسطة
٧	ربط المكاسب التي تحققت من قيادة التغيير بثقافة القسم	٣,٢٩	٠,٧٨٦	٣	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٣,٢٣	٠,٩٤٣		متوسطة

يتضح من جدول (١٢) أن قيمة المتوسط الحسابي لبعء "ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم" تساوي (٣,٢٣)، وقيمة الانحراف المعياري تساوي (٠,٩٤٣) مما يعني تشتت دون المتوسط، وتدل على درجة "متوسطة"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوصول إلى المرحلة الأخير من مراحل التغيير في ضوء نموذج كوتر للتغيير يتطلب تحقيق إنجازات في المراحل السابقة وبدرجة عالية، وبالتالي جاءت نتائج المراحل السابقة بدرجة متوسطة، ماعدا مرحلة "ضرورة التغيير الملحة"، وهي من مراحل دفع قسم الإدارة التربوية نحو التغيير، ولا يمكن ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم دون أن يتم تحقيق إنجازات في مراحل التغيير السابقة ودعمها.

ويتضح من جدول (١٢) أن عبارة واحدة هي "فهم النتائج الملموسة المتحققة من عمليات التغيير" جاءت بدرجة عالية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٤٥)، وقيمة الانحراف المعياري (١,٠٣٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك نتائج عمليات تغيير وإنجازات تحققت على مستوى أقسام الإدارة التربوية، وقد تكون نتائج متحققة نتيجة العمل على تحقيق أهداف القسم وليس نتيجة عمليات تغيير مخطط لها.

خلاصة النتائج: يتضح من نتائج الدراسة أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي (٣,٢٠)، ويتضح من نتائج الدراسة أن البعد الأول من أبعاد نموذج كوتر للتغيير "ضرورة التغيير الملحة" جاء بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغيير بدرجة متوسطة.

التوصيات: بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالتالي:

- تدريب وتطوير أداء ومهارات رؤساء أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء مفهوم قيادة التغيير.
- وضع رؤية واستراتيجية لقيادة عمليات التغيير في أقسام الإدارة التربوية، والعمل على نشرها باستمرار والتأكيد عليها.
- تكوين فرق عمل لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، يتولى قيادتها أعضاء يتمتعون بقدرة عالية من الأداء، ويعملون على تطوير أدائهم باستمرار.
- توفير المعلومات اللازمة والضرورية لتحقيق النجاح المطلوب لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية.
- تطوير التشريعات القانونية والأنظمة الإدارية؛ لتعطي المرونة الكافية لقيادة عمليات التغيير في أقسام الإدارة التربوية.
- التمكين الإداري والقيادي اللازم والكامل لفرق العمل بأقسام الإدارة التربوية؛ من أجل النجاح في تحقيق أهداف عمليات التغيير.
- توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لفرق العمل وأعضاء القسم؛ من أجل تحقيق الإنجازات باستمرار لعمليات التغيير.

-
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لقيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية.

الدراسات المستقبلية:

- بناء استراتيجية مقترحة لقيادة التغيير بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير.
- إجراء دراسة لتقييم مهارات وممارسات رؤساء أقسام الإدارة التربوية في ضوء قيادة التغيير.
- القيام بدراسة لتحديد متطلبات عمليات قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية.
- إجراء دراسة للتعرف على معوقات قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام ووكلائها.

المراجع العربية:

- أبو سمرة، أسماء (٢٠١٤م). فاعلية اتخاذ القرار، وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو مساعد، مريم (٢٠١٦م). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها بدرجة تحقق مؤشرات التعليم من أجل التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأصبحي، آلاء (٢٠٠٧م). نموذجاً مقترحاً لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- آن ف لوкас (٢٠٠٦م). قيادة التغيير في الجامعات، الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات، ترجمة وليد شحادة، ط ١، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- الثبتي، خالد عوض (١٤٣٥هـ). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٩(٣٣): ٩٥-١٣٠.
- الدجني، إياد علي (٢٠١٦م). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دليل الدراسات العليا في كلية العلوم الاجتماعية (١٤٣٩هـ). كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- دليل كلية التربية بجامعة أم القرى (١٤٣٥هـ). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- دليل كلية التربية بجامعة الملك سعود (١٤٣٨). كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- دليل كلية التربية بجامعة طيبة (١٤٣٧هـ). كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة.
- الزعير، إبراهيم عبدالله (٢٠١١م). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، ط ١، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- السلمي، علي (٢٠٠٥م). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسها على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة.
- السيد، هدى سعد (٢٠٠٢م). الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلة كلية التربية، السنة الخامسة، العدد السابع، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥ (٧): ٢٠٣ - ٢٨٠.
- شنيني، عبدالرحيم (٢٠١١م). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، بالبيدة، الجزائر.
- عبودي، زيد منير (٢٠٠٧م). إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- العتيبي، تركي كديميس (٢٠٠٩م). قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أمودج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، الدمام، ٢٥-٢٦ ربيع الأول ١٤٣٠هـ.
- عساف، عبدالمعطي محمد (٢٠١٢م). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. ط١، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. ط١، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- العودة، إبراهيم سليمان (٢٠٠٧م). التطوير المهني لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغامدي، حمدان أحمد (١٤٢٥هـ). المشكلات التي تواجه رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات المعلمين بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية المعلمين، ع ٢.
- الفاعوري، رفعت عبدالحليم (٢٠٠٥م). إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.