

قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر john kotter

الكلمات المفتاحية : قيادة التغيير - القيادات الأكاديمية- نموذج جون كوتر

د. وفاء بنت عايض معيوض الجميعي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك - قسم القيادة والسياسات التعليمية - كلية التربية -

جامعة الطائف

akz1075@hotmail.com

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر، و لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تم تطبيقها على (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف تم التوصل إلى عدة نتائج كان من أبرزها ما يلي : أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية) ، وجاء البعد الرابع من أبعاد قيادة التغيير في ضوء نموذج جون كوتر: نشر رؤية التغيير في الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) ، بينما جاء البعد الأول ضرورة التغيير الملحة في الترتيب الأخير ، وبدرجة ممارسة (عالية) أيضا . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس، ومتغير الرتبة العلمية بينما توجد نحو ممارسة التغيير ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة . وقد أوصت الدراسة: بضرورة نشر الوعي بين القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف بأهمية الأخذ بقيادة التغيير في ضوء النظريات العلمية والنماذج الحديثة كنموذج جون كوتر للتغيير لدوره الفعال في القيادة.

المقدمة

تتطور الحياة من حولنا في جميع دول العالم تطورًا سريعًا حتى تتمكن من مواكبة المستجدات العصرية بشتى صورها، ويتطلب هذا التطور عدة متطلبات ضرورية من أبرزها

عملية إنتاج المعرفة والعمل على استثمارها، وتتطلب كذلك القدرة على صناعة التغيير وقيادته بدلاً من إدارته، وضرورة تهيئة بيئة العمل للتكيف مع هذا التغيير في المنظمات والمؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي.

وتمثل قيادة التغيير كل الجهود المخطط لها والمنظمة تنظيمًا كبيرًا بغية القيام بإحداث التغيير المرغوب في مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات ومعاهد ، كما أنها تعمل على القيام بضبط كل عناصره و كل عملياته بما يساهم في 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. (سكارنه، ٢٠١٣، ٥٥)

وتحرص الجامعات في كل دول العالم ومنها الجامعات السعودية - تحرص على التأقلم و التفاعل مع المتغيرات العالمية الطارئة ومتطلبات الواقع الحديث وتفعيل الإبداع والابتكار فيما تقدمه الجامعات السعودية، وهو ما تؤكدته دراسة (مطواع، ١٤٣٩، ١) التي قدمت تصورًا مقترحًا لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية

وتحرص على مواكبة البيئة الحديثة الذي فرضه عصر الحداثة والعولمة والتقنية الحديثة، وهذا يتطلب وجود قيادات أكاديمية بالجامعات والكليات والأقسام الأكاديمية تقود التغيير برؤى استشرافية تحرص على تحقيق الجودة الشاملة والتنافسية والتميز والتطور في شتى المجالات المجتمعية والمهنية والبحثية و المعرفية والثقافية، وتعمل على ابتكار الاستراتيجيات والعمل على تغيير النظم النمطية و تجديد الهياكل التنظيمية وتطوير القيم والمهارات القيادية التي تتجه نحو التغيير للأفضل .

وهناك العديد من التغيرات التي طرأت على المؤسسات الأكاديمية والجامعات السعودية ومنها جامعة الطائف التي قد حصلت على الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي لمدة سبع سنوات حيث أوجدت الخطط الوطنية الطموحة كخطط التحول الوطني، ورؤية ٢٠٣٠م ، والخطط الطارئة لمواجهة الأزمات والطوارئ العصرية والمفاجئة- كأزمة كورونا الأخيرة تغيرات لابد لجامعة الطائف بكلياتها المختلفة من مواكبتها ،وهذا كله

أوجب على قيادة التغيير التكيف مع هذه المستجدات العصرية، والعمل على الاستغلال الأمثل لقدرات وإمكانيات منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكل فاعلية .

وتعد عمليات التغيير من العمليات الصعبة التي تتم في داخل المؤسسة والمنظمة، ويرجع سبب ذلك لعدة عوامل: منها: أن التغيير يتم بوتيرة سريعة، كما أن بعض أفراد المؤسسة يعارضون ويقامون التغيير، الأمر الذي يتطلب وجودة قيادة للتغيير متمكنة وقوية، وتستطيع أن تقوم قيادة التغيير، وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق المرامي والأهداف من خلال رؤى مستقبلية قابلة للتنفيذ، وأن تستطيع قيادة التغيير هذه من تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو ما أكدته نتائج عدد من الدراسات العلمية كدراسة الثبتي (١٤٤٠هـ)، ودراسة الروقي والشريف (٢٠١٩م) ودراسة طناش والكبيسي (٢٠١٨م)، ودراسة الحسنية وآخران (٢٠١٤م)، ودراسة بوطبة (٢٠١٦م)، دراسة Kittiwan Sinthunava (2009) وغيرها .

وإن نجاح قيادة التغيير يتطلب ضرورة القناعة من القيادات بأهمية هذا التغيير، وأن الواقع في أمس الحاجة إليه، بالإضافة إلى دعم القيادة العليا بالمؤسسة لقيادة التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية، كما يتطلب مساعدة المرؤوسين على التكيف مع بيئة العمل في ظل قيادة التغيير.

وقد يكون التغيير في ضوء أساليب عدة منها: التخطيط الاستراتيجي، والاعتماد الأكاديمي والتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وهناك العديد من الأساليب والنماذج لقيادة التغيير التي تأخذ في بها الجامعات في مختلف دول العالم، ومنها الجامعات السعودية ومنها أيضاً جامعة الطائف. ، ومن أبرز هذه النماذج التالية: نموذج كوتر (kotter) ونموذج بيكهارد وهاريس (Beckhard and Harris's) ونموذج بورك وليتوين (Burke & Litwin)، ونموذج هوس (Edgar Huse) ونموذج كرت لوين (Kurt Lewin) ونموذج ايفانوفيتش (Ivancevich) وزملائه (الكريديس ، ١٤٣٨ ، ١٩٠)

ويبين الثبتي (١٤٤٠، ١٨٣) أن نموذج جون كوتر لقيادة التغيير يهدف إلى توفير المستوى الثابت من التركيز على العمليات دون الالتفات إلى أي مدة تستغرقها، وهو في ذلك يتميز بعدة ميزات دون غيره من نماذج؛ أغلبها يهتمها الحرص على التعامل مع تحقيق و تنفيذ التغيير ذاته، كما أن اتباع خطوات نموذج جون كوتر تساهم وتساعد في العمل على جعل عملية التغيير مكوناً رئيساً وجوهرياً من ثقافة المؤسسات والمنظمات، وهذا النموذج

يتسم بأنه يعمل وفق أسلوب وطريقة التسلسل الهرمي للقيادة والإدارة من أعلى التنظيم إلى القاعدة، وهذا يساهم في تحقيق كل نجاح حقيقي للتغيير، ويساهم في بيان إذا ما كان التغيير عملية دائمة ومستمرة في المؤسسات والمنظمات من عدمه، وأن هذا التغيير قد حقق الأهداف المنشودة بكل دقة وفاعلية من خلال الاستفادة بكل ما هو جديد من عمليات ومهارات تساعد في الوصول إلى تحقيق مرحلة الاستقرار المنشودة في المؤسسة .

وقد قامت الباحثة باتخاذ واختيار نموذج كوتر لقيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لعدة أسباب منها أنه يعد نموذجاً شهيراً يستخدم في الكثير من المؤسسات في العديد من دول العالم أثبت نجاحاته، كما يمكن للقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف استخدامه لإحداث التغييرات المطلوبة في ضوء الأهداف المنشودة

مشكلة الدراسة :

إن الغرض من هذه معرفة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تعتبر قيادة التغيير من الموضوعات الحديثة ونستطيع القول أنه لا يمكن تحقيق أي تطوير في الجامعات لابد أن ينطلق من قيادة التغيير

ولما كانت جامعة الطائف وكلياتها في حاجة كغيرها من الجامعات السعودية تحتاج إلى التغيير والتطوير حتي يمكنها مواكبة ومسايرة متغيرات العصر ومتطلباته الضرورية والملحة، الأمر الذي يوجب على القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف الأخذ بقيادة التغيير في ضوء النظريات العلمية والنماذج الحديثة .

أسئلة الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من هذا السؤال السؤالان التاليان:

١- ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير (بأبعاده الثماني) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات: (الجنس - الرتبة العلمية ، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة ؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام الأكاديمية) بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر.

- الاستفادة من الدراسة في تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات ووكلائها ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في مجال التغيير.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- ١- أهمية الدور الذي تقوم به قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف .
 - ٢- بيان طبيعة قيادة التغيير في جامعة الطائف ودور القيادات الأكاديمية في تحقيق التغيير المطلوب.
 - ٣- التعرف على دور القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في قيادة التغيير، وما يقومون به من مهام ومسؤوليات تسهم في تحقيق التغيير المطلوب
 - ٣- تسعى هذه الدراسة إلى تحسين وتطوير قيادة التغيير بجامعة الطائف.
 - ٤ - تشخيص نقاط القوة والضعف لمراحل قيادة التغيير في جامعة الطائف حدود الدراسة:
- حدود الدراسة:**

حدود موضوعية: - واقع قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر.

حدود بشرية: - أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف.

حدود مكانية: جامعة الطائف وكلياتها.

حدود زمنية: - الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٣هـ

مصطلحات الدراسة:

قيادة التغيير: " هي قيادة الجهود المخططة والمنظمة والهادفة لتحقيق أهداف التغيير من خلال القيام بتطوير العاملين، وذلك من العمل على التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط

سلوكهم، وتغيير التقنية المستخدمة الحديثة وجميع العمليات و كل الهياكل التنظيمية" (حمادات، ٢٠٠٧، ١٠٥)

التعريف الإجرائي لقيادة التغيير: لغرض الدراسة الحالية فإن الباحثة تُعرف قيادة التغيير تعريفاً إجرائياً بأنها: " كل ما تقوم به القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف وكلياتها من إجراءات وخطط ونماذج وأساليب واستراتيجيات في ضوء نموذج جون كوتر لتحقيق جميع أهداف التغيير، بما يمكن من التغلب والسيطرة على المعوقات بحيث يمكن تحقيق أهداف جامعة الطائف بكل كفاءة وفاعلية ويمكن قياسها بالاستبانة التي تم تطويرها لهذه الدراسة ".
نموذج جون كوتر:

تعرفه الباحثة تعريفاً إجرائياً بأنه: خطة عمل من إعداد جون كوتر المحاضر بجامعة هارفارد لقيادة التغيير في المؤسسات ،وهي تعتمد على قيادة التغيير بدلاً من إدارته، ويمكن للقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف توظيفه في قيادة التغيير بالجامعة وكلياتها وأقسامها الأكاديمية .
الأدب النظري:

تتناول الباحثة فيما يلي: قيادة التغيير (أهميتها - متطلباتها في الجامعات والكليات والأقسام الأكاديمية) كما تعطي نبذة موجزة حول : نموذج جون كوتر - الخطوات اللازمة للتغيير كما ذكرها كوتر على النحو التالي :

أهمية قيادة التغيير:

تكمن أهمية قيادة التغيير لجامعة الطائف في المرامي والأهداف التي تود تحقيقها من إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير للإجراءات الإدارية والهياكل التنظيمية وتنمية للموارد البشرية، بالإضافة إلى ما يلي :

- العمل على بناء وتطوير وتحديث الهياكل التنظيمية.
- السعي إلى التجديد المستمر في الوسائل والقدرات والمهارات للعاملين في المؤسسة .
- العمل على تحديد وتطوير المهارات والقدرات والنظم والإجراءات والعناصر البشرية في شتى مجالات العمل.
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق التناسب لمكونات نظام المؤسسة مع أهدافها.

- تحسن مستوى الأداء للمؤسسة ولأفراد نتيجة التغير الذي يحدث في التنظيم.
- اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية تعتمد على توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وقيادة التغير. (عرفة، ٢٠١٢، ٢٣) (شني، ٢٠١١، ٩)
- متطلبات قيادات التغير في الجامعات والكليات والأقسام الأكاديمية:
- حتى تنجح قيادات التغير في الجامعات والكليات والأقسام الأكاديمية لابد أن تتوفر بعض العوامل من أهمها:
- توافر منهجية واضحة واستراتيجية حديثة وقابلة للتنفيذ والتغير بحيث تكون مفهومة لدى جميع منسوبي مؤسسات التعليم العالي.
- تهيئة جميع منسوبي مؤسسات التعليم العالي لمناقشة أي غموض جزئي مرتبط بالتغير والأهداف المنشودة.
- تهيئة بيئة عمل مناسبة تدعم التغير أي كان نوعه رأسياً كان أم هابطاً وتحفزه وتشجع عليه.
- تعهد جميع منسوبي مؤسسات التعليم العالي بالتغير و توفير جميع الموارد المادية والفنية اللازمة للتغير . (Hirsch Danial,2007,42)
- وانطلاقاً من متطلبات رؤية ٢٠٣٠ والمستجدات العصرية تحرص الجامعات في المملكة العربية السعودية ومنها جامعة الطائف على تنفيذ البرامج التي تساعد القيادات الأكاديمية على الأخذ بكل ما يساعد في تحقيق التميز و التنافسية والتغير والتطوير للأفضل، ومن هذه البرامج برنامج تأهيل القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة الذي هدف إلى إكساب القيادات الأكاديمية المعارف والمهارات اللازمة للقيادة الأكاديمية، وهو يضارع مركز القيادة الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز.
- ويمكن القول: إن حرص جامعة الطائف على تطوير أداء القيادات الأكاديمية يمثل نقلة نوعية حول تنفيذ الرؤى الاستشرافية نحو قيادة التغير، كما أنه يثري خبرات ومهارات القيادات التي شاركت في البرامج التي تنفذها جامعة الطائف: برنامج القائد الأكاديمي الفعال وبرنامج التحول البرامجي بما يتوافق مع خطط التحول والتطوير لكافة جوانب العملية التعليمية بالمملكة ، وهي برامج تساهم بشكل كبير في ترك البصمات المميزة بما يمكن القيادات

الأكاديمية من تطبيق قيادة التغيير في ضوء النماذج والمهارات العالمية ويساعد في مواكبة رؤية المملكة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م. (<https://www.tu.edu.sa>)

نموذج جون كوتر:

قدم جون كوتر وهو أستاذ في كلية هارفرد للأعمال تخصص القيادة وإدارة التغيير نموذجه في التغيير، وقد أورد هذا النموذج في كتابه (قيادة التغيير) الذي صدر في سنة ١٩٩٥، وهو يتكون من ثمان خطوات، ويرى كوتر أن إهمال أي خطوة من هذه الخطوات قد يؤدي إلى عدم المبادرة بأكملها. ويؤكد جون كوتر على أن عملية التغيير ليست بسيطة أو سريعة، ويرى أنه حتى يتم التغيير لا بد من التخطيط والتحضير وأن تكون رؤية التغيير مكتملة، وفيما يلي عرض للخطوات اللازمة للتغيير كما ذكرها كوتر (١٩٩٦ م)، وهي:

الخطوة الأولى: خلق الحاجة أو الضرورة:

حيث لا بد من الاستعداد للتغيير، وأن تكون الغالبية العظمى (٧٥%) من إدارات المؤسسات لا بد وأن تكون وراء التغيير لكي ينجح

الخطوة الثانية: تشكيل تحالف قوي:

لتشكيل تحالف قوي يجب على قيادة التغيير الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات في جوانب العمل المختلفة الذين يحتاجهم التغيير، وهذا من شأنه أن يساعد في زيادة فعالية التغيير؛ لأن هؤلاء الأفراد الخبراء يساعدون في نشر رسائل تدعم التغيير في المؤسسة، ويؤدي إلى تفويض المهام، بالإضافة إلى تعاون جميع أفراد المؤسسة في إنجاح التغيير.

الخطوة الثالثة: خلق رؤية للتغيير:

يجب أن تكون مبادرة التغيير غير معقدة؛ ليسهل فهمها من جميع منسوبي المؤسسة بكل أطيافهم ومستويات وظائفهم، وهذا يتطلب أن تكون رؤية التغيير ملهمة ومفهومة ومتضمنة لكل العناوين الرئيسة للتغيير، وهذا يوجد الدعم من المؤسسة بأكملها لتحقيق أهداف التغيير.

الخطوة الرابعة: توصيل الرؤية:

يجب الاستعانة بالتحالف القوي الذي تم تشكيله بحيث يكون جميع منسوبي المؤسسة على دراية تامة برؤية التغيير الذي تنتشده المؤسسة، سداً للباب أمام المعارضين للتغيير، والذين يعرقلونه ويعوقون تحقيق أهدافه.

الخطوة الخامسة: إزالة العوائق:

تفيد جميع الخطوات الأربع السابقة في إضفاء القوة لمبادرة التغيير بالمؤسسة، وبالإضافة لهذا يجب العمل على التغلب على العقبات التي تعوق التغيير بالمؤسسة مثل العقبات المادية، وأفراد المؤسسة المعارضين للتغيير، وقوانين وتقاليد المؤسسة، والاستفادة من المصادر المتوفرة التي يمكن من خلالها تفكيك هذه العقبات، وعدم تعطيل أي مجال من مجالات العمل بالمؤسسة.

الخطوة السادسة: تحقيق مكاسب قصيرة المدى:

نظرًا لأن عملية التغيير عادة ما تستغرق وقتًا طويلاً لتحقيق كل الأهداف المنشودة منها؛ لذا فإنه من الضروري التركيز على تحقيق المكاسب قصيرة المدى؛ لأن هذا مفيد في عملية التوجيه والإرشاد والتحفيز لمنسوبي المؤسسة لدعم التغيير .

الخطوة السابعة: البناء على التغيير:

وفي هذا يقترح كوتر ضرورة العمل على المحافظة على التغيير وتثبيتته لمدة طويلة من الزمن بعد تحقيقه، والسعي بكل قوة من أجل تحقيق كل تحسين مستمر، وعدم القناعة بدون ذلك.

الخطوة الثامنة: ترسيخ التغييرات في ثقافة المؤسسة

إذ يجب على قيادة التغيير العمل على ترسيخ ثقافة التغيير لدى جميع منسوبي المؤسسة، والعمل على تشجيع الموظفين الجدد بالمؤسسة على تبني التغيير، وتعزيزه داخل المؤسسة. (كوتر، ١٩٩٦م)

الدراسات السابقة:

من أبرز الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية الدراسات التالية:

هدفت دراسة الثبيني (١٤٤٠هـ) إلى تحديد درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (ذكورًا وإناثًا) في أقسام الإدارة التربوية، وقد توصلت الدراسة إلى: أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية خلال الفصل الأول للعام الجامعي ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ وكان عددهم (١٠٧) عضو هيئة تدريس كانت بدرجة متوسطة، وكان المتوسط الحسابي (٣.٢٠)

، وقد جاء البعد الأول من أبعاد نموذج كوتر للتغير "ضرورة التغير الملحة" جاء بدرجة عالية، أما درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغير فقد كانت بدرجة متوسطة. وكانت دراسة الروقي والشريف (٢٠١٩م) التي تهدف إلى تقديم بعض المقترحات بغية تحسين الممارسات القيادات والإدارية في الجامعات السعودية التي تم إنشاؤها حديثاً، وذلك من وجهة نظر القيادات، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة حول واقع الممارسات القيادية والإدارية والتي ترجع إلى المتغيرات التالية (الجامعة، الجنس، مسمى الوظيفة، سنوات الخبرة، الدورات القيادية والإدارية)، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، كما استخدمنا منهج المسح الاجتماعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (مدير جامعة - وكيل جامعة - عميد كلية - وكيل كلية - رئيس قسم - مدير إدارة أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات السعودية الناشئة وهي (جامعة شقراء، جامعة جازان، جامعة الجوف)، وقد جاءت النتائج على النحو التالي: أن محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة (مجلس الجامعة)، والقيادة، والتخطيط، والنزاهة، وشطري الطلاب والطالبات، والسياسات واللوائح التنظيمية، والمؤسسات المرتبطة بالجامعة يتم ممارستها بدرجة كبيرة، وأما دراسة طنّاش والكبيسي (٢٠١٨م) فقد هدفت إلى دراسة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة في من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والذين يبلغ عددهم (٢٩٩٩)، ولقد تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، وكان عددها (٥٠٠) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة للكشف عن واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تمّ التأكد من صدقها وكذلك ثباتها. ولقد توصلت إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة توفر متطلبات قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة كانت متوسطة في جميع المجالات، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير تُعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من ست سنوات) مقارنة مع الفئتين الأخريين.

وكانت دراسة بوطبة (٢٠١٦م) بعنوان إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية (دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية). وقد توصلت للعديد من النتائج منها: جاءت درجة ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق إصلاح ل.م.د بدرجة منخفضة حسب وجهة نظر الاداريين، وذلك من حيث انخفاض ممارسة الجانب التخطيطي وجانب التنفيذ من إدارة التغيير، وممارسة جانب المتابعة والتقييم بدرجة متوسطة، وأنه يوجد تأثير ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية ٠.٥ و لكل من ممارسة المتابعة والتقييم من إدارة التغيير، وملاءمة الاصلاح لتحقيق أهداف الاصلاح من وجهة نظر الاداريين، حيث كان متغير ممارسة المتابعة والتقييم الأكثر تأثيراً، حيث فسر ما نسبته ٥١% من التباين في تحقيق أهداف الاصلاح.

وأما دراسة الحسنية وآخران (٢٠١٤م) فقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها (جامعة دمشق أنموذجاً)، وكذلك التعرف على الفروق بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة في ضوء متغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٣١) عضو هيئة تدريس في جامعة دمشق، وكانت من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٥ و) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة وفق متغير الجنس. وهناك فروق بين درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة تُعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية لصالح أعضاء الهيئة التعليمية. هناك فروق بين درجات استجابات أعضاء هيئة التدريس على الاستبانة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم سنوات خبرة ما بين (١١ - ٢٠ سنة).

وقد هدفت دراسة اللحياني (٢٠١٢م) إلى بيان واقع ممارسة إدارة التغيير في كليات التربية بمكة المكرمة وذلك في ضوء إعادة هيكلة كليات البنات الملحقة بجامعة أم القرى من وجهة نظر العميدات ورئيسات الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى التعرف على معوقات التغيير، وبيان عوامل نجاح إدارة التغيير، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد كان عينة الدراسة (٨٤) من عميدات

ورئيسات أقسام وعضوات هيئة تدريس بكليات التربية في مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها : أن رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية.

دراسة Kittiwana Sinthunava (٢٠٠٩م): وقد درست التغيير وإدارة التغيير في التعليم العالي بدولة تايلاندا: حيث قامت بدراسة حالة ست جامعات بيانكوك، وذلك خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠٠٦ م) وهي تلك الفترة التي شهدت تغيير في العمل في ضوء نظام الكليات والجامعات التايلاندية ؛ بغية التعرف على كيفية استجابة الرؤساء والنواب للتغيير التحولي، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة، وتم توظيف الأدوات التالية : المقابلة، وتحليل محتوى التقارير والوثائق من الجامعات والوزارة بدولة تايلاندا ،وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها : أنه بالرغم من مشكلات التمويل فقد نالت الجامعات بدولة تايلاندا استقلالية في تسيير أحوالها وشؤونها حيث تم التعاقد مع بعض موظفين جدد، كما توصلت إلى أن الجامعات الستة عينة الدراسة استطاعت القيام بتطبيق إدارة التغيير ببعض الطرق المتعددة والمتنوعة حيث قامت بتغيير في هيكلها التنظيمية من خلال القيم بتمكين عمداء الكليات وتشجيع وتحفيز الموظفين بالجامعات على المشاركة في صنع واتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة، وقد أكدت عينة الدراسة أن التغيير يتم من خلال التعاون والعمل كفريق واحد ،مع الاستعانة في ذلك والاستفادة من تقنيات العصر الحديثة .

وجاءت دراسة العتيبي (٢٠٠٩م) بعنوان قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير ،وقد قام الباحث ببيان المقصود مفهوم قيادة التغيير، وعرض أهدافها، وبالإضافة إلى بيان خصائص وطبيعة قيادة التغيير في المؤسسات التربوية بصفة عامة، وفي الجامعات بصفة خاصة ،وكذلك التعرف على استراتيجيات قيادة التغيير، وتحديد المهارات اللازمة لقيادة التغيير، وتصميم واقتراح نموذج لقيادة التغيير في الجامعات السعودية انطلاقاً من الأدوار الرئيسة لرئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائد لعملية التغيير داخل الجامعة، ويشتمل ذلك على قيام رئيس القسم العلمي كقائد لعملية التغيير داخل الجامعة بعدة إجراءات منها : التعرف على سبل وطرق تطوير فرق العمل في ضوء طرق تقييم متدرجة ومقبولة، و القيام بمراقبة رؤساء الأقسام لذلك، ومراقبة الأدوار المنشودة منهم كقادة، وقيام رؤساء الأقسام بالمسؤوليات المكلفين بها ،

وقيامهم بعملية تطوير ذاتهم من خلال السعي للأهداف الجوهرية التي يسعون في الغالب لتحقيقها.

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت كل الدراسات السابقة بالبحث والدراسة إدارة التغير قيادة التغيير إما في الأقسام أو الكليات كدراسة اللحياني (٢٠١٢م) أو في الجامعات كدراسة العتيبي (٢٠٠٩م)، ودراسة Kittiwan (٢٠٠٩م) ودراسة الحسينية وآخران (٢٠١٤م) ومؤسسات التعليم العالي بصفة عامة مثل دراسة بوطبة (٢٠١٦م) وقد اختلفت أهداف كل دراسة من الدراسات السابقة عن الأخرى، وفي ضوء ذلك اختلفت الأدوات، والمنهج المتبع فقد استخدمت غالبية الدراسات المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المسحي ما عدا دراسة (Kittiwan Sinthunava 2009م) فقد استخدمت منهج دراسة الحالة، واستخدمت دراسة الروقي والشريف (٢٠١٩م) منهج المسح الاجتماعي، وقد استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ما عدا دراسة (Kittiwan Sinthunava 2009م) فقد استخدمت المقابلة، وتحليل محتوى التقارير والوثائق .

وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في دراسة قيادة التغيير، وتختلف عنها في عينة الدراسة ومكان إجرائها، وقد استفادت من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة وإجرائها ، وبناء الاستبانة واستفادت في هذه النقطة خاصة من استبانة دراسة الثبيتي (١٤٤٠هـ)، فقد قامت الباحثة بتطوير عباراتها وصياغتها بما يتناسب مع الدراسة الحالية، واستفادت الباحثة أيضاً من الدراسات السابقة عند تحليل نتائج الدراسة، والوقوف على التشابه والاختلاف في النتائج .

طريقة وإجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً أو تعبيراً كمياً (عبيدات وآخرون، ٢٠١٣م :٢١٩) وقد اختارت الباحثة هذا المنهج (المنهج الوصفي) لكونه ملائماً لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات أفراد العينة بهدف التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير

لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف للفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٢-١٤٤٣ هـ والبالغ عددهم (٢٦٨٨) عضو هيئة تدريس عينة الدراسة: وقد تم توزيع رابط الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وكانت الاستبانة المستردة (٢٠٠) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانة المستوفاة والجاهزة للتحليل (٢٠٠).

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

لعل أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستلمة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة هو وصف عينة الدراسة، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة الدراسة:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	٨٨	٤٤.٠%
أنثى	١١٢	٥٦.٠%
المجموع	٢٠٠	١٠٠.٠%

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الإناث حيث بلغت نسبتهم (٥٦.٠%) في حين بلغت نسبة الذكور (٤٤.٠%).

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة الأكاديمية:

جدول (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً للرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد	٧٦	٣٨.٠%
أستاذ مشارك	٩٢	٤٦.٠%
أستاذ	٣٢	١٦.٠%
المجموع	٢٠٠	١٠٠.٠%

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من رتبة أستاذ مشارك حيث بلغت نسبتهم (٤٦.٠٪) وبلغت نسبة من هم في رتبة أستاذ مساعد (٣٨.٠٪). ي حين بلغت نسبة من هم في رتبة أستاذ (١٦.٠٪).

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (٥) سنوات	٣٠	١٥.٠٪
من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات	٨٠	٤٠.٠٪
(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٤٥.٠٪
المجموع	٢٠٠	١٠٠٪

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٤٥.٠٪) وبلغت نسبة أفراد العينة ممن خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات (٤٠.٠٪) في حين بلغت نسبة أفراد العينة ممن خبرتهم أقل من (٥) سنوات (١٥.٠٪).

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم البحث النظرية بجانب الممارسة في للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها. فبعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس). وقد اطلعت الباحثة أثناء بناء الاستبانة على دراسة الثبتي (١٤٤٠هـ)

وصف أداة الدراسة:

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف.

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتتكون من (٨) أبعاد وهي كالتالي:

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

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

البعد الثالث: وضع رؤية واستراتيجية التغيير ويتكون من (٧) عبارات.

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

البعد الخامس: تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل ويتكون من (٧) عبارات.

البعد السادس: تحقيق مكاسب على المدى القصير ويتكون من (٦) عبارات.

البعد السابع: تعزيز المكاسب وتأكيدتها ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الثامن: ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم ويتكون من (٨) عبارات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (عالية جدا- عالية-متوسطة-منخفضة-منخفضة جدا) وذلك للتعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري (Face validity)، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء والثانية وتسمى الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أدوات الدراسة على عدد من عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (٨) محكمين طلب منهم دراسة الأدوات وإبداء آرائهم فيها من حيث:

-مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه.

-مدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية.

-ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقترح طرق تحسينها وذلك بالحدف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً.

وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة جيدة. وبذلك تكون الادوات قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية كما توضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

نشرؤية التغيير		وضع رؤية واستراتيجية التغيير		تكوين فرق قيادة التغيير		ضرورة التغيير الملحة	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*.٨٧٠	١	**٠.٧٦٤	١	*.٧٩١	١	*.٧٨٠	١
*.٨٩٤	٢	**٠.٥٠٥	٢	*.٨٩٠	٢	*.٨١٣	٢
*.٨٧٤	٣	**٠.٨٤١	٣	*.٨٥٩	٣	*.٨٨١	٣
*.٨٥٨	٤	**٠.٦٥٢	٤	*.٨٩٨	٤	*.٨٨٧	٤
*.٨٠٤	٥	**٠.٧٠١	٥	*.٨٤٦	٥	*.٨٩٢	٥
*.٨٥٣	٦	**٠.٧٥٥	٦	*.٨٦١	٦	*.٨٢١	٦
*.٨١٣	٧	**٠.٥٨٨	٧	*.٨٢٣	٧	*.٧٧٩	٧
*.٧٧٥	٨			*.٧٩١	٨	*.٩١٣	٨
ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم		تعزير المكاسب وتأكيدتها		تحقيق مكاسب على المدى القصير		تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*.٨٣٨	١	*.٧٢٦	١	*.٨٤١	١	*.٨٩٧	١
*.٥٢٠	٢	*.٦٦٨	٢	*.٨٥٥	٢	*.٨٧٥	٢
*.٦٣١	٣	*.٧٧٣	٣	*.٨٧٧	٣	*.٨٣٩	٣
*.٦٥٢	٤	*.٥٦٨	٤	*.٨١٠	٤	*.٨٧٢	٤
*.٧٣٥	٥	*.٦٧٨	٥	*.٨٣٠	٥	*.٧٨٠	٥
*.٦٨٢	٦	*.٥٢٦	٦	*.٧٤٥	٦	*.٧٦٢	٦
*.٦٧٧	٧	*.٧٥٢	٧			*.٨٤١	٧
*.٧٥٥	٨						

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة). وقامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة الذي تنتمي اليه وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
*٠.٨٩٠	ضرورة التغيير الملحة
*٠.٩٦٤	تكوين فرق قيادة التغيير
*٠.٩٧٠	وضع رؤية واستراتيجية التغيير
*٠.٩٥٤	نشر رؤية التغيير
*٠.٩٧٣	تمكين أعضاء الكلية / القسم من العمل
*٠.٩٥٨	تحقيق مكاسب على المدى القصير.
*٠.٩٤٥	تعزير المكاسب وتأكيدهما.
*٠.٩٦٥	ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم.

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٨٩٠ - ٠.٩٧٣)، وكانت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية، ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
٠.٩٣٤	٨	ضرورة التغيير الملحة
٠.٩٤٤	٨	تكوين فرق قيادة التغيير
٠.٩٦٦	٧	وضع رؤية واستراتيجية التغيير
٠.٩٦٩	٨	نشر رؤية التغيير
٠.٩٦٧	٧	تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل
٠.٩٧٨	٦	تحقيق مكاسب على المدى القصير
٠.٩٧١	٧	تعزيز المكاسب وتأكيداها
٠.٩٨٤	٨	ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم
٠.٩٩٤	٥٩	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول رقم (٦) إن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٣٤-٠.٩٨٤) وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٩٤). وفي ضوء ما تقدم من قياسات سيكومترية للمقياس عقب إجراء التجربة الاستطلاعية، يتضح أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات يطمأن من خلالها إلى استخدام الأداة لأغراض الدراسة.

مناقشة النتائج وتفسيرها

أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات

الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	ضرورة التغيير الملحة	٣.٥٨	٪٦٥	٠.٤٧٥	٨	عالية
٢	تكوين فرق قيادة التغيير	٣.٦٩	٪٦٧	٠.٥٩٠	٢	عالية
٣	وضع رؤية واستراتيجية التغيير	٣.٦٣	٪٦٦	٠.٧٠٥	٤	عالية
٤	نشر رؤية التغيير	٣.٧٠	٪٦٧	٠.٦٦١	١	عالية
٥	تمكين أعضاء الكلية / القسم من العمل	٣.٥٩	٪٦٥	٠.٧٥١	٧	عالية
٦	تحقيق مكاسب على المدى القصير	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٧٧٣	٥	عالية
٧	تعزيز المكاسب وتأكيداها	٣.٦٩	٪٦٧	٠.٧٧٢	٣	عالية
٨	ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٧٦٨	٦	عالية
	ممارسة التغيير ككل	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٦٥٠		عالية

يتبين من الجدول (٧) أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٦٤)، بانحراف معياري (٠.٦٥٠). كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة نشر رؤية التغيير جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وفي الترتيب الثامن والأخير بعد ضرورة التغيير الملحة بمتوسط حسابي (٣.٥٨).

وتُرجع الباحثة حصول نشر رؤية التغيير على الترتيب الأول، بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف على تعريف وتوعية وتنقيف أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة برؤية التغيير من خلال الاهتمام بنشر رؤية التغيير بينهم حتى يكونوا على دراية تامة بما تقوم به القيادات الأكاديمية من قيادة التغيير في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير.

وجاء ضرورة التغيير الملحة في الترتيب الأخير ، وبدرجة ممارسة (عالية) ؛ لأن القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف تقوم وباستمرار بالأخذ بكل ما هو جديد وحديث في القيادة في ضوء متطلبات العصر ، وفي ضوء متطلبات رؤية المملكة الوطنية ٢٠٣٠؛ لذا فإننا نجد ليس

هناك جوانب تتطلب التغيير الملح في ظل الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، التطوير والتحديث المستمر والعمل على تحقيق الجودة الشاملة والتميز وتحقيق التنافسية والاعتماد الأكاديمي . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة اللحياني (٢٠١٢م) التي توصلت إلى أنه قد مارست رئيسات الأقسام في كليات التربية يمارسن إدارة التغيير بدرجة عالية. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبيتي (١٤٤٠هـ) التي توصلت إلى : أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية خلال الفصل الأول للعام الجامعي ١٤٣٨ /١٤٣٩هـ وكان عددهم (١٠٧)عضو هيئة تدريس كانت بدرجة متوسطة، وكان المتوسط الحسابي (٣.٢٠)،وقد جاء البعد الأول من أبعاد نموذج كوتر للتغيير "ضرورة التغيير الملحة" جاء بدرجة عالية، أما درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغيير فقد كانت بدرجة متوسطة، ويرجع سبب حصول قيادة التغيير في الدراسة الحالية على درجة عالية بينما جاءت في دراسة الثبيتي (١٤٤٠هـ)بدرجة متوسطة للتغيرات المتواكبة التي شهدتها الجامعات السعودية في الآونة الأخيرة وخاصة بعد جائحة كورونا ،وما تتطلبه رؤية ٢٠٣٠م من الأخذ بقيادة التغيير في ضوء النماذج القيادية الحديثة .

ولمزيد من التفاصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

١. ممارسة ضرورة التغيير الملحة:

قامت الباحثة بتخصيص (٨) عبارات لتحديد مدى ممارسة ضرورة التغيير الملحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة ضرورة التغيير الملحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣	التشجيع على مواكبة التطورات والمستجدات في الوقت الحالي.	٣.٨٢	٪٧١	٠.٦٨٦	عالية	١
٤	تلبية احتياجات المستفيدين من الكلية أو القسم.	٣.٨٢	٪٧١	٠.٦٢٤	عالية	٢
٦	العمل على زيادة قدرات منسوبي الكلية / القسم لأداء أعمالهم بفعالية.	٣.٧٢	٪٦٨	٠.٦٣٥	عالية	٣
٨	المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين منسوبي القسم والكلية .	٣.٦٨	٪٦٧	٠.٦٧٨	عالية	٤
٧	تحفيز القدرات والمهارات لاستغلال فرص التغيير .	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٧٩٢	عالية	٥
١	تحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٦٥٨	عالية	٦
٥	تحديد المعوقات والتحديات التي تؤثر على أداء الكلية والقسم الأكاديمي.	٣.٦٢	٪٦٦	٠.٦٩١	عالية	٧
٢	وضع أهداف للكلية يصعب تحقيقها حالياً	٣.٣٠	٪٥٨	٠.٩٠٢	متوسطة	٨
	ممارسة ضرورة التغيير الملحة ككل	٣.٥٨	٪٦٥	٠.٤٧٥	عالية	

من خلال الجدول رقم (٨) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة ضرورة التغيير الملحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٥٨) من (٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة ضرورة التغيير الملحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٣٠ إلى ٣.٨٢ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة الممارسة (متوسطة، عالية) على التوالي.

كما يوضح الجدول ما يلي:

-جاءت العبارة (التشجيع على مواكبة التطورات والمستجدات في الوقت الحالي) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٨٢) ونسبة مئوية بلغت (٪٧١).

-جاءت العبارة (وضع أهداف للكلية يصعب تحقيقها حالياً) بالمرتبة الثامنة بدرجة ممارسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣.٣٠) ونسبة مئوية بلغت (٪٥٨). وتفسر الباحثة حصول

العبرة (التشجيع على مواكبة التطورات والمستجدات في الوقت الحالي) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى لأن مواكبة هذه المستجدات وتلك المستجدات أصبح ضرورة عصرية لا بد منها تفرضها طبيعة العصر وأحداثه، ومتطلبات رؤية ٢٠٣٠ م ، وما فرضته جائحة كورونا الأخيرة وما تطلبت من التعليم عن بعد خير دليل على ذلك . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي (١٤٤٠هـ) التي توصلت إلى توصلت إلى أن درجة (مواكبة التطورات والمستجدات العصرية المختلفة كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي ٤٥ و ٣ وانحراف معياري مقداره ٩٣٤ وربما يرجع حصول العبرة (وضع أهداف للكلية يصعب تحقيقها حالياً) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (متوسطة) إلى لأن أهداف الكلية يتم وضعها وفق تخطيط استراتيجي محكم يراعي الواقع والإمكانات المتاحة؛ ولذا فإننا نجد أن كل ما يوضع من أهداف للكلية يتم تحقيقه بفعالية .

٢. ممارسة تكوين فرق قيادة التغيير:

قامت الباحثة بتخصيص (٨) عبارات لتحديد مدى ممارسة تكوين فرق قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة تكوين فرق قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٧	المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل بالكلية / القسم	٣.٨٠	٪٧٠	٠.٦٩٥	عالية	١
٢	تحديد القيم والمبادئ والمتطلبات الأساسية للتغيير	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٠٢	عالية	٢
٤	تكليف أعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات والمهارات المتميزة في الأداء لقيادة فرق العمل	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٦٤٢	عالية	٣
٥	تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق عمل لبدء التغيير	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٠٢	عالية	٤
٨	مواجهة وحل المشكلات التي تواجه أداء فريق العمل	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٠٢	عالية	٥
٣	التهيئة الذهنية لأعضاء هيئة التدريس لإحداث التغيير	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٦٨٣	عالية	٦
١	تكوين فرق عمل لقيادة التغيير بالكلية/ القسم	٣.٦٢	٪٦٦	٠.٧٤٧	عالية	٧
٦	بيان ما ينبغي تحقيقه خلال الفترة القادمة من تغيير	٣.٦٢	٪٦٦	٠.٦٩١	عالية	٨
	ممارسة تكوين فرق قيادة التغيير ككل	٣.٦٩	٪٦٧	٠.٥٩٠	عالية	

من خلال الجدول رقم (٩) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة تكوين فرق قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٩ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة تكوين فرق قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٦٢ إلى ٣.٨٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ، وتشير إلى درجة الممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل بالكلية / القسم) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٨٠) ونسبة مئوية بلغت (٧٠٪).

- جاءت العبارة (بيان ما ينبغي تحقيقه خلال الفترة القادمة من تغيير) بالمرتبة الثامنة بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٦٢) ونسبة مئوية بلغت (٦٦٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل بالكلية / القسم) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن قيادات الكليات والأقسام الأكاديمية تخطط جيداً لقيادة الكلية والقسم وهذا التخطيط يتطلب المتابعة المستمرة لفرق العمل، بالإضافة إلى الأخذ بالاستراتيجيات الحديثة في القيادة والتي من أبرزها القيادة بالتجوال وما تتسم به من المتابعة المستمرة للعمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج مع نتائج دراسة الشبتي (١٤٤٠هـ) التي توصلت إلى أن درجة (مواكبة التطورات والمستجدات العصرية المختلفة كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي ٤٥ و ٣ وانحراف معياري مقداره ٩٣٤ وربما يرجع حصول العبارة (بيان ما ينبغي تحقيقه خلال الفترة القادمة من تغيير) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى القيادة الأكاديمية تسير وفق خطة منهجية واضحة تستند على رؤية ورسالة واضحة وأهداف محددة ورؤى مستقبلية تستشرف المستقبل، والفقرة وإن جاءت في الترتيب الأخير إلا أنها جاءت بدرجة عالية بنسبة ٦٦٪ بينما كانت الفقرة التي تسبقها بنسبة ٦٦٪ أيضاً، بينما

كانت الفقرة التي جاءت في الترتيب الأول (المتابعة المستمرة لأداء فرق العمل بالكلية / القسم) بدرجة عالية بنسبة ٧٠% وهي نسب متقاربة .

٣. ممارسة وضع رؤية واستراتيجية التغيير:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد مدى ممارسة وضع رؤية واستراتيجية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة وضع رؤية واستراتيجية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٦	تحفيز أعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير	٣.٧٢	٪٦٨	٠.٧٢٤	عالية	١
٧	تنسيق إجراءات تنفيذ التغيير بين فرق العمل	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٣٠	عالية	٢
٢	صياغة رؤية التغيير بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقيق	٣.٦٨	٪٦٧	٠.٨٣٧	عالية	٣
١	وضع رؤية واستراتيجية التغيير بحيث توضح التوجه العام للكلية / القسم	٣.٦٢	٪٦٦	٠.٧٤٧	عالية	٤
٤	تدريب فريق التغيير دورياً على شرح رؤية التغيير للآخرين	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٨٢٧	عالية	٥
٣	صياغة رؤية التغيير بحيث تكون مركزة وواضحة لترشد القرارات	٣.٥٦	٪٦٤	٠.٨٠٦	عالية	٦
٥	جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل.	٣.٥٤	٪٦٤	٠.٧٢٩	عالية	٧
	ممارسة وضع رؤية واستراتيجية التغيير ككل	٣.٦٣	٪٦٦	٠.٧٠٥	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٠) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة وضع رؤية واستراتيجية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٣ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة وضع رؤية واستراتيجية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٤ إلى ٣.٧٢ من ٥) وهي

متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ،وتشير إلى درجة الممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول ما يلي:

-جاءت العبارة (تحفيز أعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وبنسبة مئوية بلغت (٦٨٪).

-جاءت العبارة (جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل) بالمرتبة السابعة بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وبنسبة مئوية بلغت (٦٤٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تحفيز أعضاء فرق العمل لتحقيق رؤية التغيير) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) لما للتحفيز من دور فعال تشجيع أعضاء فرق العمل من الجدية في العمل لتحقيق رؤية التغيير وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kittiwana Sinthunava (٢٠٠٩م): التي توصلت إلى أن الجامعات بدولة تايلاندا نالت استقلالية في تسيير أحوالها وشؤونها حيث تم التعاقد مع بعض موظفين جدد، كما توصلت أيضاً إلى أن الجامعات الستة عينة الدراسة استطاعت القيام بتطبيق إدارة التغيير ببعض الطرق المتعددة والمتنوعة حيث قامت بتغيير في هيكلها التنظيمية من خلال القيم يتمكن عمداء الكليات وتشجيع وتحفيز الموظفين بالجامعات على المشاركة في صنع واتخاذ القرار والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة وربما يرجع حصول العبارة (جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن العبارات التي سبقتها أساساً لها وتسبقها وهي عبارات : صياغة رؤية التغيير بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقيق ،وضع رؤية واستراتيجية التغيير بحيث توضح التوجه العام للكلية / القسم، وتدريب فريق التغيير دورياً على شرح رؤية التغيير للآخرين، وصياغة رؤية التغيير بحيث تكون مركزة وواضحة لترشد القرارات ،وأخيراً فقرة جدول مهام كل فريق بناء على خطط العمل، وكلها جاءت بدرجة عالية تراوحت نسبتها بين ٦٧٪ للفقرة الأولى و ٦٤٪ للفقرة الأخيرة ،وهي نسب متقاربة .

٤. ممارسة نشر رؤية التغيير:

قامت الباحثة بتخصيص (٨) عبارات لتحديد مدى ممارسة نشر رؤية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة نشر رؤية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٦	التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير.	٣.٧٦	٪٦٩	٠.٦٥٢	عالية	١
٣	توظيف التقنية لإيصال الرؤية إلى الجميع.	٣.٧٤	٪٦٩	٠.٦٥٩	عالية	٢
٨	تضمن رؤية التغيير في التعاملات والاتصالات اليومية.	٣.٧٢	٪٦٨	٠.٦٩٦	عالية	٣
٢	التعريف برؤية التغيير في اللقاءات والاجتماعات والمقابلات المختلفة	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٥٧	عالية	٤
٥	تطبيق رؤية التغيير على جميع جوانب عمليات وإجراءات الأداء	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٨٣	عالية	٥
٤	مناقشة رؤية التغيير ومتطلبات تحقيقها	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٨١٧	عالية	٦
٧	استخدام رؤية التغيير يوميًا لاتخاذ القرارات وحلّ المشكلات	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٧١٢	عالية	٧
١	التعبير عن رؤية التغيير ببساطة ووضوح	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٧٤٤	عالية	٨
	ممارسة نشر رؤية التغيير ككل	٣.٧٠	٪٦٧	٠.٦٦١	عالية	

من خلال الجدول رقم (١١) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة نشر رؤية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٧٠) من (٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتًا في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة نشر رؤية التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٦٤ إلى ٣.٧٦ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة الممارسة (عالية). كما يوضح الجدول ما يلي:

-جاءت العبارة (التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبنسبة مئوية بلغت (٦٩٪).

-جاءت العبارة (التعبير عن رؤية التغيير ببساطة ووضوح) بالمرتبة الثامنة بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وبنسبة مئوية بلغت (٦٦٪). وتفسر الباحثة حصول العبارة (التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أهمية السمات الشخصية وخاصة التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير فالفرد ذوي الأخلاق الحسنة يحرص على إتقان عمله وبيدع فيه . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي (١٤٤٠هـ) إلى أن التزام قيادة القسم بمنطلقات وأسس العمل بالرؤية، و الإنصات الفعال لمناقشة الرؤية وأبعادها جاءت بدرجة متوسطة تقترب من الدرجة العالية وهو ما يؤكد أهمية الأخلاق من التزام وإنصات فعال أثناء مناقشة الرؤية، والعمل بها .وربما يرجع حصول العبارة (التعبير عن رؤية التغيير ببساطة ووضوح) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن العبارات التي سبقتها أيضا جاءت بدرجة عالية ،وهي تسبق التعبير عن رؤية التغيير ببساطة ووضوح في الأهمية ،وهذه العبارات هي : التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير، توظيف التقنية لإيصال الرؤية إلى الجميع، تضمين رؤية التغيير في التعاملات والاتصالات اليومية ،والتعريف برؤية التغيير في اللقاءات والاجتماعات والمقابلات المختلفة ،و تطبيق رؤية التغيير على جميع جوانب عمليات وإجراءات الأداء، ومناقشة رؤية التغيير ومتطلبات تحقيقها استخدم رؤية التغيير يوميا لاتخاذ القرارات وحلّ المشكلات، التعبير عن رؤية التغيير ببساطة ووضوح.

٥. ممارسة تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد مدى ممارسة تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة لطرح الأفكار والمقترحات الإيجابية	٣.٦٨	٪٦٧	٠.٧٣٥	عالية	١
٢	إعادة تنظيم هيكل الكلية القسم ليتوافق مع رؤية التغيير	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٧١٢	عالية	٢
١	مساعدة أعضاء هيئة التدريس في فهم رؤية التغيير والاهتمام بها	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٧١٦	عالية	٣
٥	توفير البرامج التدريبية التي تدعم عمليات التغيير	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٨٢٧	عالية	٤
٤	تمكين أعضاء هيئة التدريس من تنفيذ رؤية التغيير	٣.٥٨	٪٦٥	٠.٨٠٤	عالية	٥
٦	تكريم ومكافأة أعضاء هيئة التدريس المتعاونين على إحداث التغيير المطلوب	٣.٥٠	٪٦٣	٠.٩٦٧	عالية	٦
٧	اتخاذ الإجراءات لإزالة الحواجز التي تعوق التغيير	٣.٤٨	٪٦٢	٠.٩٤٦	عالية	٧
	ممارسة تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل ككل	٣.٥٩	٪٦٥	٠.٧٥١	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٢) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٥٩ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٤٨ إلى ٣.٦٨ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة الممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول ما يلي:

-جاءت العبارة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة لطرح الأفكار والمقترحات الإيجابية) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبنسبة مئوية بلغت (٪٦٧).

-جاءت العبارة (اتخاذ الإجراءات لإزالة الحواجز التي تعوق التغيير) بالمرتبة السابعة بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٤٨) ونسبة مئوية بلغت (٦٢٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة لطرح الأفكار والمقترحات الإيجابية) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص القيادات الأكاديمية لتحقيق الإنجازات النوعية والتميز ولن يحدث إلا من خلال طرح الأفكار البحثية والتطبيقية والمقترحات الإيجابية ،والعمل على تطبيقها وتنفيذها ،وفي هذا تشجيع أعضاء هيئة التدريس و على القيام بأدوار تفاعلية إيجابية على مواصلة الإبداع الفكري. الذي يعد أحد أبرز عوامل وسبل تميز الجامعة محليا وإقليميا وعالميا ، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (مطوع وآخران، ١٤٣٩، ص ١) التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة لطرح الأفكار والمقترحات الإيجابية لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية، وقدمت تصورا لذلك . وربما يرجع حصول العبارة (اتخاذ الإجراءات لإزالة الحواجز التي تعوق التغيير) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى التخطيط الاستراتيجي المحكم الذي تنفذه القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف والتغذية الراجعة، والمتابعة المستمرة لتطوير العمل وتحقيق التغيير المنشود، والذي يساهم في تحقيق تميز جامعة الطائف دون عقبات .

٦. ممارسة تحقيق مكاسب على المدى القصير:

قامت الباحثة بتخصيص (٦) عبارات لتحديد مدى ممارسة تحقيق مكاسب على المدى القصير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة تحقيق مكاسب على المدى القصير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٦	بناء انطلاقة قوية للتغلب على جميع المعوقات التي تعوق عمليات التغيير.	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٧٥٧	عالية	١
١	وضع أهداف قصيرة المدى وقابلة للتحقيق والنجاح.	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٧٧٠	عالية	٢
٥	الاستمرار في التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس على المهارات الفنية والاجتماعية للتغيير.	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٧٩٦	عالية	٣
٢	البحث عن مشاريع صغيرة ضمن رؤية التغيير تكون ذات نجاح مؤكد للبدء بها.	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٨٠٢	عالية	٤
٣	إظهار مكاسب وتحقيق أهداف عملية التغيير فور تحقيقها	٣.٦٠	٪٦٥	٠.٧٧٧	عالية	٥
٤	مكافأة أعضاء فرق العمل على مكاسب وأهداف التغيير التي تحققت.	٣.٥٢	٪٦٣	٠.٩٦٧	عالية	٦
	ممارسة تحقيق مكاسب على المدى القصير ككل	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٧٧٣	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٣) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة تحقيق مكاسب على المدى القصير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة تحقيق مكاسب على المدى القصير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٢ إلى ٣.٧٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة الممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (بناء انطلاقة قوية للتغلب على جميع المعوقات التي تعوق عمليات التغيير) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ونسبة مئوية بلغت (٦٨٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (بناء انطلاقة قوية للتغلب على جميع المعوقات التي تعوق عمليات التغيير) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن هذه الانطلاقة أساسها

كما سبق الإشارة إليه في حصول العبارة (اتخاذ الإجراءات لإزالة الحواجز التي تعوق التغيير) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية)، وأرجعت الباحثة ذلك إلى التخطيط الاستراتيجي المحكم الذي تنفذه القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف والتغذية الراجعة، والمتابعة المستمرة لتطوير العمل وتحقيق التغيير المنشود، والذي يساهم في تحقيق تميز جامعة الطائف دون عقبات. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة نوح (٢٠٠٦م) التي بينت وجود معوقات للتغيير في الجوانب التنظيمية بدرجة عالية، وبدرجة متوسطة في الجوانب الاجتماعية.

وربما يرجع حصول العبارة (مكافأة أعضاء فرق العمل على مكاسب وأهداف التغيير التي تحققت) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف ألقوا التغيير للأفضل والتطوير المستمر للعمل ليواكب كل جديد نافع، ومستحدث مفيد للجامعة وتطورها .

٧. ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها:

قامت الباحثة بتخصيص (٧) عبارات لتحديد مدى ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
٣	تحليل ما حدث بعد كل نجاح للتغيير بشكل صحيح، وما الذي يحتاج إلى تحسين.	٣.٨٠	٪٧٠	٠.٧٢٣	عالية	١
٢	تطبيق فكرة التحسين المستمر.	٣.٧٤	٪٦٩	٠.٧٤٥	عالية	٢
٧	تنفيذ المزيد من عمليات التغيير لتحقيق أهداف رؤية التغيير بجودة عالية.	٣.٧٢	٪٦٨	٠.٧٥١	عالية	٣
١	مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في قيادة التغيير.	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٩١٠	عالية	٤
٤	دعم فرق العمل بكل ما يحتاجون من موارد وإمكانات للتغيير.	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٨٨٨	عالية	٥
٦	تبسيط الهياكل المنظمة لفرق العمل بالكلية أو القسم .	٣.٦٦	٪٦٧	٠.٨١٧	عالية	٦
٥	تهيئة بيئة عمل متجددة وحيوية يبدع الأفراد من خلالها في إحداث التغيير.	٣.٥٦	٪٦٤	٠.٩٨٦	عالية	٧
	ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها ككل	٣.٦٩	٪٦٧	٠.٧٧٢	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٤) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيد لها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٩ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيد لها لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٦ إلى ٣.٨٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة الممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (تحليل ما حدث بعد كل نجاح للتغيير بشكل صحيح، وما الذي يحتاج إلى تحسين) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبنسبة مئوية بلغت (٧٠٪). وتفسر الباحثة حصول العبارة (تحليل ما حدث بعد كل نجاح للتغيير بشكل صحيح، وما الذي يحتاج إلى تحسين) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف على التقييم والمراجعة والتحسين المستمر للتغيير التي يؤدي أهدافه

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي (١٤٤٠ هـ) التي توصلت إلى أن تبني مزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية كانت بدرجة متوسطة، وليست بدرجة عالية كما توصلت الدراسة الحالية. وربما يرجع حصول العبارة (تهيئة بيئة عمل متجددة وحيوية بيدع الأفراد من خلالها في إحداث التغيير) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف على الإبداع باستمرار، والحرص في كل وقت على تهيئة بيئة عمل متجددة وحيوية بيدع الأفراد من خلالها في إحداث التغيير، ليس في وقت بعينه دون سائر الأوقات .

٨. ممارسة ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم:

قامت الباحثة بتخصيص (٨) عبارات لتحديد مدى ممارسة ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات ممارسة ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	التأكد من تحقق قيم التغيير في العمل اليومي.	٣.٧٠	٪٦٨	٠.٦٧٣	عالية	١
٨	رواية قصص النجاح المتعلقة بمشروع التغيير.	٣.٦٨	٪٦٧	٠.٨١٣	عالية	٢
٣	التحدث أمام أعضاء هيئة التدريس عن التقدم والإنجازات التي تحققت	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٧٧٠	عالية	٣
٥	بذل جهود متواصلة لضمان رؤية التغيير في كل جانب من جوانب الكلية أو القسم.	٣.٦٤	٪٦٦	٠.٧٧٠	عالية	٤
٧	التقدير العلني لقيمة ومساهمة الأعضاء الرئيسيين في فريق التغيير.	٣.٦٢	٪٦٦	٠.٨٤٨	عالية	٥
٦	مناقشة جميع القضايا المتعلقة بقيادة التغيير	٣.٥٨	٪٦٥	٠.٨٢٩	عالية	٦
٢	ربط المكافآت والحوافز بالثقافة التنظيمية الجديدة المنبثقة من رؤية التغيير	٣.٥٤	٪٦٤	٠.٨٧٩	عالية	٧
٤	وضع خطط لإيجاد قادة جدد، وخاصة عند انتقال قادة التغيير الرئيسيين المؤسسين	٣.٥٢	٪٦٣	٠.٨٧٩	عالية	٨
	ممارسة ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم ككل	٣.٦٢	٪٦٥	٠.٧٦٨	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٥) الموضح أعلاه يتضح أن ممارسة ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٦٢ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣.٤٠ إلى ٤.١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ممارسة ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣.٥٢ إلى ٣.٧٠ من ٥)

وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة الممارسة (عالية).

كما يوضح الجدول ما يلي:

- جاءت العبارة (التأكد من تحقق قيم التغيير في العمل اليومي) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية) بمتوسط حسابي (٣.٧٠) ونسبة مئوية بلغت (٦٨٪). وتفسر الباحثة حصول العبارة (التأكد من تحقق قيم التغيير في العمل اليومي) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف على أن يتحلى أعضاء هيئة التدريس بقيم التغيير في أعمالهم اليومية لما لذلك من دور كبير في تحقيق التميز والجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة طناش والكبيسي (٢٠١٨م) التي توصلت إلى حرص قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة على تحقق قيم التغيير في العمل اليومي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين. وربما يرجع حصول العبارة (وضع خطط لإيجاد قادة جدد، وخاصةً عند انتقال قادة التغيير الرئيسيين المؤسسين) على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف على وضع خطط طويلة الأمد تهدف لإحداث التغيير للأفضل المستمر، وبالتالي فإن وضع خطط لإيجاد قادة جدد، وخاصةً عند انتقال قادة التغيير الرئيسيين المؤسسين يحدث عند الحاجة، كما أن شروط اختيار القادة الجدد يقوم على معايير محددة من الخبرة والكفاءة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات: (- الجنس - الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات: (- الجنس - الرتبة

العلمية، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: الجنس:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطي استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس. ويوضح الجدول (١٦) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول (١٦) نتائج تحليل اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس

البعء	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ضرورة التغيير الملحة	ذكر	٨٨	٣.٥٤	٠.٤٤٩	١.١٢٨-	٠.٢٦١
	أنثى	١١٢	٣.٦٢	٠.٤٩٤		
تكوين فرق قيادة التغيير	ذكر	٨٨	٣.٦٥	٠.٥٥١	٠.٨٤٥-	٠.٣٩٩
	أنثى	١١٢	٣.٧٢	٠.٦١٨		
وضع رؤية واستراتيجية التغيير	ذكر	٨٨	٣.٦٠	٠.٧١٣	٠.٦٠٤-	٠.٥٤٦
	أنثى	١١٢	٣.٦٦	٠.٧٠٠		
نشر رؤية التغيير	ذكر	٨٨	٣.٦٥	٠.٦٥٤	٠.٨٣٥-	٠.٤٠٥
	أنثى	١١٢	٣.٧٣	٠.٦٦٨		
تمكين أعضاء الكلية / القسم من العمل	ذكر	٨٨	٣.٥٣	٠.٧٩٣	١.٠٩٣-	٠.٢٧٦
	أنثى	١١٢	٣.٦٤	٠.٧١٥		
تحقيق مكاسب على المدى القصير	ذكر	٨٨	٣.٦٠	٠.٧٠٥	٠.٣٠٠-	٠.٧٦٥
	أنثى	١١٢	٣.٦٣	٠.٨٢٥		
تعزير المكاسب وتأكيدها	ذكر	٨٨	٣.٦٥	٠.٨٠٣	٠.٥٩٠-	٠.٥٥٦
	أنثى	١١٢	٣.٧١	٠.٧٤٩		
ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم	ذكر	٨٨	٣.٥٣	٠.٨١٨	١.٤١٧-	٠.١٥٨
	أنثى	١١٢	٣.٦٨	٠.٧٢٢		
ممارسة التغيير ككل	ذكر	٨٨	٣.٥٩	٠.٦٥٠	٠.٩٠٣-	٠.٣٦٧
	أنثى	١١٢	٣.٦٨	٠.٦٥١		

يتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة نحو ممارسة التغيير ككل تعزى لمتغير الجنس حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) للعينات المستقلة تساوي (٠.٣٦٧) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥) وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد العينة سواء من الذكور أو الإناث وتتفق مع دراسة طناش والكبيسي (٢٠١٨م) ودراسة الحسنية وآخران (٢٠١٤م)

ثانياً: الرتبة العلمية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ويوضح الجدول (١٧) نتيجة اختبار التباين الأحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١٧) نتائج اختبار التباين الأحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية

البد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
ضرورة التغيير الملحة	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٥٩	٠.٤٦٥	٠.١٠٨	٠.٨٩٧
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٥٩	٠.٤٥٩		
	أستاذ	٣٢	٣.٥٥	٠.٥٥٣		
تكوين فرق قيادة التغيير	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٧٤	٠.٥٠٧	٠.٧٠٤	٠.٤٩٦
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٦٤	٠.٦٤٥		
	أستاذ	٣٢	٣.٧٠	٠.٦٠٩		
وضع رؤية واستراتيجية التغيير	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٦٥	٠.٦٤٠	٠.٨٢٥	٠.٤٤٠
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٥٧	٠.٧٧٩		
	أستاذ	٣٢	٣.٧٥	٠.٦٢٣		
نشر رؤية التغيير	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٧٥	٠.٥٢٦	٢.٢٧٢	٠.١٠٦
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٦٠	٠.٧٥٤		
	أستاذ	٣٢	٣.٨٦	٠.٦٣٦		
تمكين أعضاء الكلية /القسم من العمل	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٦٨	٠.٥٨٦	١.٥٤٢	٠.٢١٦
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٤٩	٠.٨٧٦		

البعد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
	أستاذ	٣٢	٣.٦٨	٠.٦٩١		
تحقيق مكاسب على المدى القصير	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٦٩	٠.٦٩٨	١.٥٢٠	٠.٢٢١
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٥١	٠.٨٥٦		
	أستاذ	٣٢	٣.٧٣	٠.٦٧٢		
تعزيز المكاسب وتأكيدهما	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٨٧	٠.٦٣٦	٥.٧٩٥	*٠.٠٠٤
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٤٩	٠.٨٧٣		
	أستاذ	٣٢	٣.٨٠	٠.٦٢٨		
ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٧٢	٠.٦٣٦	١.٥٤٧	٠.٢١٥
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٥٢	٠.٨٩٧		
	أستاذ	٣٢	٣.٦٤	٠.٦٢٤		
ممارسة التغيير ككل	أستاذ مساعد	٧٦	٣.٧١	٠.٥٣٠	١.٤٩٤	٠.٢٢٧
	أستاذ مشارك	٩٢	٣.٥٥	٠.٧٤٦		
	أستاذ	٣٢	٣.٧١	٠.٥٩٧		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٠٥) يتضح من الجدول رقم (١٧) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة التغيير ككل تعزى لمتغير الرتبة العلمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة تساوي (٠.٢٢٧) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيدهما تعزى لمتغير الرتبة العلمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة تساوي (٠.٠٠٤) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥).

ونظرا لوجود معنوية في اختبار التباين تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. وكانت النتائج كالتالي:

جدول (١٨) نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية

المستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المتوسط	الرتبة العلمية (٢)	المتوسط	الرتبة العلمية (١)	البعد
٠.٠٠٦	٠.٣٨١٥٠	٣.٤٩	أستاذ مشارك	٣.٨٧	أستاذ مساعد	تعزير المكاسب وتأكيدا

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة تعزير المكاسب وتأكيدا تعزى لمتغير الرتبة العلمية كانت بين (ذوي الرتبة العلمية أستاذ مساعد) وبين (ذوي الرتبة العلمية أستاذ مشارك) لصالح (ذوي الرتبة العلمية أستاذ مساعد) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى. مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة أستاذ مساعد ربما بسبب حاجتهم إلى الترقية العلمية والوصول إلى رتب أكاديمية عالية تجعلهم مستعدين لممارسة التغيير والتطوير في الجامعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طناش والكبيسي (٢٠١٨م) ودراسة الحسنية وآخران (٢٠١٤م)

ثالثاً: سنوات الخبرة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار التباين الأحادي (انوفا) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة ويوضح الجدول (١٩) نتيجة اختبار التباين الأحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين المتوسطات:

جدول (١٩) نتائج اختبار التباين الأحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
ضرورة التغيير الملحة	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٥٠	٠.٥٥١	٢.٢٢٥	٠.١١١
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٦٧	٠.٣٣٠		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٤	٠.٥٤٦		
تكوين فرق قيادة التغيير	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٦٤	٠.٦٤٦	٥.٠٧٩	*٠.٠٠٧
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٤	٠.٣٤٦		

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٦	٠.٧٠٤		
وضع رؤية واستراتيجية التغيير	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٤٨	٠.٨٧٨	٤.٨٩٠	*٠.٠٠٨
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٢	٠.٣٩٢		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٢	٠.٨١٨		
نشر رؤية التغيير	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٥١	٠.٧٩٦	٥.٠٥٠	*٠.٠٠٧
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٧	٠.٣٨٠		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٦٠	٠.٧٧٢		
تمكين أعضاء الكلية / القسم من العمل	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٣٨	٠.٩١٦	٦.٩٥١	*٠.٠٠١
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٣	٠.٣٩٨		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٤٥	٠.٨٧٣		
تحقيق مكاسب على المدى القصير	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٤١	٠.٨٧٨	٥.١٠٢	*٠.٠٠٧
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٢	٠.٤٤٧		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٠	٠.٩١٧		
تعزيز المكاسب وتأكيدهما	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٥٢	١.٠٤٩	٤.٨٥١	*٠.٠٠٩
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٩	٠.٣٩٦		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٦	٠.٨٧٨		
ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة القسم	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٣١	١.٠٣٢	٦.١٠١	*٠.٠٠٣
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٢	٠.٤٤١		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٣	٠.٨٥٠		
ممارسة التغيير ككل	أقل من (٥) سنوات	٣٠	٣.٤٧	٠.٨٠١	٥.٤١٦	*٠.٠٠٥
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٨٠	٣.٨٢	٠.٣٥٦		
	(١٠) سنوات فأكثر	٩٠	٣.٥٤	٠.٧٥٨		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥) يتضح من الجدول رقم (١٩) ما يلي- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة التغيير ككل تُعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (انوفاً) للعينات المستقلة تساوي (٠.٠٠٥) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠.٠٥).

ونظراً لوجود معنوية في اختبار التباين تم إجراء اختبار شيفيه لدلالة الفروق. وكانت النتائج

كالتالي:

جدول (٢٠) نتائج اختبار شيفيه للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة (١)	المتوسط	سنوات الخبرة (٢)	المتوسط	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
تكوين فرق قيادة التغيير	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٤	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٥٦	٠.٢٧٩٨٦	*.٠٠٠٨
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٥٢	٠.٣٠٠٤٠	*.٠٠٢٠
نشر رؤية التغيير	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٧	أقل من (٥) سنوات	٣.٥١	٠.٣٥٩٣٨	*.٠٠٣٧
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٣	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٦٠	٠.٢٦٧٧١	*.٠٠٢٩
تمكين أعضاء الكلية / القسم من العمل	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٣	أقل من (٥) سنوات	٣.٣٨	٠.٤٤٤٠٥	*.٠٠١٩
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٣	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٤٥	٠.٣٧١٠٣	*.٠٠٠٥
تحقيق مكاسب على المدى القصير	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	أقل من (٥) سنوات	٣.٤١	٠.٤١١٨١	*.٠٠٤٢
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٥٠	٠.٣٢١٠٦	*.٠٠٢٤
تعزيز المكاسب وتأكيداها	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٩	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٥٦	٠.٣٢٨٩٧	*.٠٠٢٠
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	أقل من (٥) سنوات	٣.٣١	٠.٥١٣٥٤	*.٠٠٠٧
ترسيخ التغيير في ثقافة القسم	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٥٣	٠.٢٨٨٥٤	*.٠٠٤٥
	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	أقل من (٥) سنوات	٣.٤٧	٠.٣٤٨٠٢	*.٠٠٤٠
ممارسة التغيير ككل	من (٥) إلى أقل من (١٠)	٣.٨٢	(١٠) سنوات فأكثر	٣.٥٤	٠.٢٨٢٤٩	*.٠٠١٧

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٠٥). يتضح من الجدول رقم (٢٠) ما يلي:

– أن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو ممارسة التغيير ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين (من كانت خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات) وبين (من كانت خبرتهم أقل من (٥) سنوات ومن كانت خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر) لصالح (من كانت خبرتهم من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات) ذوات المتوسط الحسابي الأعلى مما يعني من

كانت خبرتهم أقل لديهم الرغبة في التغيير والتطوير وقد يعود السبب إلى كونهم حديثين التخرج من بعثات خارجية جعلتهم يمارسون التغيير والتطوير بشكل أفضل .

التوصيات:

- ١- ضرورة نشر الوعي بين القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف بأهمية الأخذ بقيادة التغيير في ضوء النظريات العلمية والنماذج الحديثة كنموذج جون كوتر للتغيير (بأبعاده الثماني) لدوره الفعال في القيادة.
- ٢- تطوير وتنمية قدرات وإمكانيات القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من توفير لهم ورش عمل تطبيقية من الكوادر المتميزة بإعدادهم وتأهيلهم على المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط بجميع أنواعها.
- ٣- يكون هناك دورات تدريبية من قبل الوزارة خاصة بمديري المدارس حول برنامج التخطيط المدرسي الإستراتيجي يقدمها من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٤- وضع و نشر رؤية واستراتيجية للقيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لقيادة عمليات التغيير في الكليات والأقسام الأكاديمية .

Abstract

Leading change among academic leaders at Taif University in the light of John Kotter's model

Keywords: change leadership, academic leadership, john cotter model

Dr. 0 Wafaa Bint Ayed Moayed Al-Jami

**Professor of Educational Administration and Associate Planning -
Department of Educational Leadership and Policies - College of Education -
Taif University**

The study aimed to identify the degree of change leadership practice among academic leaders at Taif University in light of the John Kotter model. Several results were reached, most notably the following: The degree of change leadership practice among academic leaders at Taif University in the light of John Kotter's model of change from the point of view of the faculty members came with a (high) degree, and the fourth dimension came from the dimensions of change leadership in the light of John's model Kotter: Spreading the change vision in the first order with a practice score (high) While the first dimension was the urgent need for change in the last ranking, and with a (high) degree of practice as well. There are no statistically significant differences between the average responses of the sample members towards the degree of practicing change

leadership among academic leaders at Taif University in the light of John Kotter's model of change from the point of view of the members of the board of directors Teaching is due to the variable of gender, and the variable of scientific rank, while there is a change in practice as a whole due to the variable years of experience. The study recommended : the necessity of spreading awareness among academic leaders at Taif University of the importance of adopting leadership change in the light of scientific theories and modern models such as John Kotter's model of change for his effective role in leadership.

(Keywords: change leadership - academic leaders - Taif University - John Kotter model)

المصادر والمراجع:

أولا المصادر:

- كوتر، جون (١٩٩٦م): قيادة التغيير، بوسطن - ماساتشوستس، مطبعة كلية هارفرد للأعمال.
- ثانيا: المراجع:
- بوطبة، نور الهدى (٢٠١٦ م): إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاصلاحات الجامعية(دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية)،رسالة دكتوراة،جامعة باتنة (١)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الثبتي، خالد بن عواض بن عبد الله(١٤٤٠هـ) : قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد العاشر، العدد الأول، محرم ١٤٤٠هـ- أكتوبر ٢٠١٨م، ص ١٦١ - ٢١٠
- الحسنية، سليم وأخران (٢٠١٤م): إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها اعضاء الهيئة التعليمية فيها (دراسة ميدانية على جامعة دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣٦) العدد ٦، ص ص ٢٧٧-٢٩٧
- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧م): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التعليمية. عمان بالأردن، دار الحامد للطباعة و النشر و التوزيع .

- الروقي، مطلق ، والشريف، طلال (٢٠١٩ م): واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨، ٨ع، أغسطس ٢٠١٩ م، ص ص ١٥١-١٨٣
- سكارنه، بلال خلف (٢٠٠٩م): ٩ التطوير التنظيمي و الإداري . عمان بالأردن، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع .
- 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، بالبلدية، الجزائر.
- طناش، سلامة يوسف والكبيسي، أريج ميمون (٢٠١٨ م): واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة في من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤٥- العدد ٤، الملحق ١، ص ص ٦٦٢-٦٨٢
- عباس، محمد خليل وآخرون (١٤٣١هـ): مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان، دار المسيرة.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠١٣م): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر.
- عرفة ، سيد سالم (٢٠١٢م) : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، الرياض ،دار الولاية للنشر والإعلان .
- العتيبي، تركي كديميس (٢٠٠٩م). قيادة التغيير في الجامعات السعودية: أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، الدمام، ٢٦-٢٥ ربيع الأول ١٤٣٠هـ
- عطوي، عويض (١٤٢٨هـ): التقويم والقياس النفسي والتربوي، تبوك، كلية المعلمين
- الكريديس ، علي حمود (١٤٣٨هـ) اتجاهات إدارية معاصرة .الرياض ،
- اللحياني، أماني بنت سرحان (٢٠١٢م): 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،

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإدارية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

• مطاوع ، ضياء الدين محمد وآخران (١٤٣٩ هـ) : تصور مقترح لتفعيل الابتكار والإبداع وريادة الأعمال في برامج التجربة التكاملية للجامعات الخليجية، دراسة مقدمة إلى مؤتمر "الجامعات ورؤية المستقبل .. ابتكار واستثمار"، جامعة المجمعة، الفترة من ٣/٣٠ - ١٨/٢٠/١٢/٢٠١٧م

• النهاري، عبد العزيز والسريحي، حسن عواد (٢٠٠٢م): طرق ومناهج البحث العلمي ، جدة ،دار الخلود للنشر والتوزيع .

• نوح، هوازن محمد (٢٠٠٦م): معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- Kittiwana Sinthunava(2009): Change and change management in higher education in Thailand: A case study of six Rajabhat universities in Bangkok, PhD thesis, Australia, University of Sydney, February 2009 .
- Hirsch Danial (2007), Integrating change management and project management USA: Prosci

• الموقع الإلكتروني لجامعة الطائف (<https://www.tu.edu.sa/Ar>)

• جامعة الطائف عقدت أول برنامج لتأهيل القيادات النسائية في الجامعات تاريخ النشر : ٧-٥-١٤٤٠هـ تاريخ الزيارة الجمعة ٩-١٠-١٤٤٢هـ الساعة ٦ مساءً