

The level of change leadership practice among heads of academic departments in some Palestinian universities in light of the Kotter model

Shadi Khaled Qashou*^{ID}, Arab American University, Palestine

Suha Asaad Jallad^{ID}, Arab American University, Palestine

Abeer Khaled Qashou^{ID}, Arab American University, Palestine

Received: 7/8/2024

Accepted: 14/10/2024

Published: 31/3/2025

*Corresponding author:

shadiqashoo@gmail.com

How to cite: Qashou, S. K., Jallad, S. A., & Qashou, A. K. (2025). The level of change leadership practice among heads of academic departments in some Palestinian universities in light of the Kotter model. *Jordan Journal of Educational Sciences*, 21(1), 83-98. <https://doi.org/10.47015/21.1.6>



© 2025 Publishers / Yarmouk University.
This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Abstract

Objectives: The study aimed to identify the level of change leadership practice among heads of academic departments in some Palestinian universities in light of the Kotter model, including Palestine Technical University "Khadouri," involving 114 individuals. The questionnaire was applied to a sample of 83 individuals who were chosen using the random stratified method.

Methodology: To achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive approach in an analytical manner.

Results: The results showed that the level of change leadership practice among heads of academic departments in some Palestinian universities, based on Kotter's model, was moderate from their perspectives. The results did not show statistically significant differences between the average responses of department heads regarding the level of change leadership practice based on Kotter's model, attributable to the variables of gender, college, and years of experience.

Conclusion: In light of these results, the study recommends involving employees in developing the change vision and formulating its objectives.

Keywords: Leadership of change, Palestinian universities, Kotter model.

مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر

شادي خالد قشوع، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين
سها أسعد جلال، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين
عبيد خالد قشوع، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات: النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية "خضوري" وعددهم (114) فرداً، وطُبقت الاستبانة على عينة قوامها (83) فرداً، اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية.

المنهجية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي بصورته التحليلية.

النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم جاء بدرجة متوسطة، ولم تظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن،
2025.

نحو مستوى ممارسة قيادة التغيير على ضوء نموذج كوتر تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية،
وسنوات الخبرة.

الخلاصة: في ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بإشراك العاملين في تطوير رؤية التغيير
وصياغة أهدافها.

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

المقدمة

أصبح مفروضا على مؤسسات التعليم العالي مواكبة المستجدات العلمية والتغيرات الكبيرة التي تركت تأثيرها الواضح في الجوانب التعليمية والتربوية، وحفاظا على استمرارية منظومة التعليم العالي، فلا بد من وجود قيادة تربوية لها رؤيتها التربوية والتعليمية في ضوء التغيرات التي تفرضها الألفية الثالثة؛ ولذا تعتبر الجامعات بكوادرها القيادية والتعليمية من أهم المؤسسات التي تترك تأثيرها الواضح على المجتمع، من خلال تعليم أفرادها وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

وتحتاج المؤسسات التربوية إلى القيادة؛ لأنها تعد المحرك الأساسي للنجاح في العمل، فالقيادة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها بنجاح؛ لذلك تتميز القيادة الناجحة اليوم بالقدرة على اتخاذ قرارات صحيحة تحقق الأهداف المنشودة، وتعزيز قدراتها للبقاء والاستمرارية، وليست قيادة تقليدية في تطبيق اللوائح فقط القحطاني (Al-Qahtani, 2021).

وتعد القيادة أساس النجاح في أي وظيفة، ومن خلالها يمكن الكشف عن قدرات العاملين في شتى المجالات في المنظمات بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، والقدرة على توظيف الكوادر البشرية لديها لتحقيق أهداف الجامعة المأمولة، والأخذ بمبادرة الاتجاه نحو التغيير، فالقادة هم مسؤولون عن إحداث التغيير (Al-harbi, 2019).

وتعرف الشهري (Al-Shehri, 2022)، قيادة التغيير بأنها الرؤية التي تتسم بالفعالية للتغيير وذلك عن طريق المهام الإدارية التي تعمل في أحسن الطرق اقتصاديا وفعالية من أجل التوصل إلى التغيير، على أن يكون الهدف من ذلك الخدمة المصالح الخاصة بالمؤسسة، والتفوق في المسؤوليات التي ترتبط بأبعاد التغيير الفعالة.

وتعرف قيادة التغيير بأنها الدخل المنظم الذي يقوم به القائد لإحداث تغيير ما مدروس لأداء العمل داخل المؤسسة ويوجه نحو غايات وأهداف معينة ويتحكم في مساره وتنفيذه بطرق توافق الانسجام مع البيئة داخل التنظيم واستجابة لمتطلباته بكفاءة وفعالية في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (Al-Qahtani, 2021).

وتؤثر قيادة التغيير التربوية في العاملين وفق سياسة واضحة لتحقيق أهداف التعليم، وإثارة دافعية العاملين نحو العمل لإحداث تغيرات فعالة من أجل ضمان تكيف العملية التعليمية مع التغيرات وذلك بوضع التصورات المستقبلية للتغيير وتكوين فرق التغيير، وتطوير علاقات شخصية، وفعالية التواصل مع الآخرين، وتحقيق الشراكة في عملية التغيير (Haiba and Asiri, 2018).

وتبرز أهمية قيادة التغيير من حاجة مؤسسات التعليم للتغيير، والحاجة للتوظيف السليم للموارد المادية والبشرية، ومن هنا أصبحت قيادة التغيير ضرورة ملحة لا غنى عنها في القطاع التعليمي؛ لذا يجب تعديل أنظمة التعليم الجامعي لكي تتمكن من متابعة التطورات في أسرع وقت، وفي محاولة لتلبية الاحتياجات في عصرنا هذا (Mei Kin, et, al, 2018).

وقد يكون التغيير في ضوء العديد من الأساليب منها : التخطيط الاستراتيجي، والتطوير التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، وهناك العديد من النماذج والأساليب لقيادة التغيير التي تعتمد عليها الجامعات في مختلف دول العالم، ومن أبرزها نموذج كوتر (kotter)، حيث يرى كوتر (kotter) أن القيام بعملية التغيير يتطلب في المقام الأول وجود قادة قادرين على فهم عملية التغيير وتنفيذه، ودفع العاملين إلى تغيير سلوكهم للقيام بالأعمال في المؤسسة، فالقيادة التي تملك المهارات العالية هي وحدها التي تستطيع عصف القصور الذاتي في المؤسسة، وهي التي تستطيع أن تثبت التغيير كجزء من ثقافة المنظمة (Al-Fayez and Al-Nahed, 2023).

وتشير الجيمعي (Al-jumaiee, 2022) أن نجاح قيادة التغيير في المؤسسات يتطلب ضرورة قناعة القيادات التربوية بأهمية التغيير، وأن الواقع الذي نعيشه في أمس الحاجة لذلك، إضافة إلى أن دعم القيادات العليا لعمليات التغيير من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة ورؤياها المستقبلية بجودة عالية، كما أن قيادة التغيير تسهم في دعم العاملين ومساندتهم على التكيف مع بيئة العمل.

وتسهم قيادة التغيير في تحقيق التميز الإداري بتحسين مستوى أداء الأفراد عن طريق التدريب الذي يتلقوه عن كل تغيير يحدث في التنظيم، والعمل على تشجيع روح فريق العمل، والتعاون، ونشر روح العمل الجماعي، والتجديد؛ مما ينمي الابتكار والاختراع لدى العاملين والإداريين (Mubarez and Shaarawy, 2019).

وحتى يتمكن القائد من تحقيق أهداف التغيير المطلوب بنجاح في الجامعات، هناك متطلبات يجب توافرها، وتتمثل في وجود خطة ومنهجية علمية واضحة قابلة للتنفيذ، ومفهومة لجميع الأفراد المؤثرين والمتأثرين، ووجود بيئة داعمة للتغيير، ومناخ تنظيمي محفز، والاتصالات المفتوحة وهي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير سواء كان صاعدا أم هابطا داخل الهيكل التنظيمي (Al-Hassania, Al-Jazaery, Mansour, 2014).

في ثقافة الجامعة، تمكين أعضاء الفريق، وتعزيز المكاسب، وتحقيق المكاسب على المدى القصير، وتوصلت النتائج كذلك إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحد من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر.

وهدفت دراسة الشيعلي وإبراهيم (Al-Shuaili and Ibrahim, 2023) التعرف إلى درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي للدراسة، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (99) موظفاً إدارياً اختيروا عشوائياً، وبينت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري الدوائر أبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في ضوء نموذج كوتر كانت متوسطة، كما جاءت متوسطة في أبعاد نشر تثبيث التغييرات، ونشر رؤية التغيير، وإزالة العوائق أمام التغيير، وتعزيز النجاحات، وتحقيق نجاحات صغيرة، بينما جاءت مرتفعة في بعدي إيجاد شعور بضرورة التغيير وأهميته، وتشكيل مجموعة قيادية فاعلة أما بعد صياغة رؤية واضحة للتغيير، فحصل على درجة منخفضة. كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة البكالوريوس، ومتغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، وسنوات الخبرة، ولصالح أكثر من 10 سنوات.

وهدفت دراسة الجيميعي (Al-Jamieii, 2023) التعرف إلى درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على (200) عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف، تم اختيار العينة الطبقية العشوائية، وتوصلت الدراسة أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر للتغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء البعد الرابع من أبعاد قيادة التغيير في ضوء نموذج جون كوتر: نشر رؤية التغيير في الترتيب الأول بدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاء البعد الأول التغيير ضرورة ملحة في الترتيب الأخير وبدرجة مرتفعة أيضاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة نحو 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 والجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة التغيير ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بأهمية الأخذ بقيادة التغيير في ضوء النظريات العلمية والنماذج الحديثة كنموذج جون كوتر للتغيير لدوره الفعال في القيادة.

وهدفت دراسة الثبتي (Al-Thabeti, 2018) التعرف على درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء

ويؤكد كوتر Cotter أن أي تغيير ناجح في الجامعات يجب أن يأخذ وقتاً، وأن ويكون متتابعاً ومنظماً وخاضعاً لخطة منظمة، لا أن يكون عشوائياً، والأخطاء قد تكون مدمرة، وتلغي كل ما تحقق من مكاسب ونجاح وتجعل المؤسسة تعود للسابق وكأنها لم تسر في طريق التغيير؛ ولذلك اقترح كوتر نموذجاً للتغيير يتكون من ثمانية مراحل، وقد ذكر كوتر ورانجبير (Cotter and Rangbir, 2016) ؛ وكوتر (Cotter, 2009) الخطوات الثمانية للتغيير المطلوب للنجاح وهي: إعداد وخلق الوعي والحاجة بأهمية التغيير وضرورة حدوثه، وتجميع فريق الإرشاد والتوجيه للتأكد من أن هناك مجموعة قوية تقود التغيير، ومجموعة من الأفراد تملك خبرات ومهارات قيادية، ومصداقية ومهارات تواصل وسلطة ومهارات تحليلية وفهم بأهمية التغيير؛ لأنه يعمل على زيادة فاعلية التغيير، وتفويض المهام، والتعاون بين أفراد المؤسسة لتحقيق نجاح التغيير، ومن ثم خلق رؤية واستراتيجية التغيير، وأن تكون مبادرة التغيير غير معقدة بحيث تكون مفهومة و ملهمة وواضحة، تتضمن (التواصل مع الآخرين للتوضيح وإقناعهم بالتغيير : تأكد من أن أكبر عدد ممكن من الآخرين يتقبلون ويفهمون الرؤية وعلى دراية تامة بها للسد من المعارضين للتغيير، تفوض السلطات للآخرين، والعمل على إزالة أكبر قدر ممكن من المعوقات، حتى يستطيع هؤلاء الذين يريدون تحقيق الرؤية تحويلها إلى حقيقة، وتحقيق نجاحات ومكاسب قصيرة المدى : حقق نجاحات ومكاسب مفيدة ومرئية وواضحة في أقرب وقت ممكن، ومضاعفة الجهود بعد تحقيق النجاحات الأولية، والسعي بكل قوة) فيما يتعلق بمسألة إحداث تغيير بعد التغيير، حتى تتحقق الرؤية بالكامل اجعله ثابتاً لمدة طويلة، خلق ثقافة جديدة : للتمسك بالطرق الجديدة والعمل على بناء ثقافة التغيير، والتأكد من نجاحها حتى تصبح قوية في المؤسسة، بما يكفي لتصبح جديرة بأن تحل محل الأعمال التقليدية القديمة يرى جون كوتر " بأن التحول عملية وليس حدثاً، وأنه يتحقق عبر مراحل متتالية تبني كل واحدة من هذه المراحل على الأخرى في سنوات، ونظراً إلى ضغوط تسريع العملية فإن المدراء يتخطون بعض الخطوات، لكن اختصار الطريق لإنجاز المهام والعمل لا ينجح أبداً.

وقد تناولت العديد من الدراسات قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر، فقد هدفت دراسة الفايز والناض (Al-Fayez and Nahedh, 2023) التعرف إلى درجة ممارسة قيادة التغيير والمعوقات التي تحد من ممارسته لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (249) عضو هيئة تدريس في جامعة الأمير سلطان وجامعة الفيصل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر؛ حيث كانت بدرجة عالية، وجاء ترتيب الأبعاد كالآتي: بعد الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة، ووضع رؤية للتغيير، ونشر الرؤية وتعميمها، وبناء التحالف، وبعد تثبيث التغيير

وتعقبها على الدراسات السابقة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الفايز والناھض (Al-Fayez) and Al-Nahed, 2023) ودراسة الجميبي (Al-Jamii, 2022) ودراسة كانغ وآخرين (2020) (Kang, et al., في تسليط الضوء على قيادة التغيير باستخدام نموذج كوتر، واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المجتمع على القيادات الأكاديمية في الجامعات باستثناء دراسة الشعيبي وإبراهيم (Al-Shuaili and Ibrahim, 2023)، حيث كانت على الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم، واتفقت مع دراسة الفايز والناھض (Al-Fayez, 2022 Al-Nahed, 2022) ودراسة غلام وآخرين (ghulm, et al, 2023)، ودراسة الجميبي (Al-Shuaili and Ibrahim, 2022)، ودراسة الشعيبي وإبراهيم (Ibrahim, 2023) في أداة الدراسة الاستبانة، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في دراسة مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم .

وحاولت الدراسة الحالية الوقوف على مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم، وما يميز هذه الدراسة أنها تناولت ضمن الحدود المكانية ثلاث جامعات تختلف في نظامها) النجاح الوطنية: جامعة أهلية، العربية الأمريكية: جامعة خاصة، وفلسطين التقنية "خضوري" حكومية، كما أن أداة الدراسة طبقت على رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم للوقوف على تطبيقهم نموذج كوتر في التغيير، وبذلك اختلفت مع معظم الدراسات العربية السابقة التي طبقت أدواتها على أعضاء هيئة التدريس كمجتمع للدراسة.

مشكلة الدراسة وسؤالها

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في فلسطين في ظل الظروف الاستثنائية تحديات كبيرة تفرض على قيادتها اتخاذ التدابير الفاعلة لاستمرارية التعليم الجامعي، والارتقاء به من أجل الحفاظ على جودته خاصة أن كثير من الجامعات الفلسطينية قد حققت مستويات عالية من التميز كجامعة النجاح الوطنية، ولعل اهتمام القيادات في الجامعات الفلسطينية وحرصها على مواكبة التغيير، وإحداث التطوير المستمر في كافة الجوانب المتعلقة بالتعليم، والمنهاج، والطلبة، والبحوث، والأنشطة وغيرها يدفعها إلى البحث عن آليات تستطيع من خلالها مواجهة هذه التحديات لكي تستطيع البقاء والاستمرارية، وتحقيق النجاح بشكل متميز، والوصول إلى مستويات التميز ضمن المعايير العالمية. ومن هذه الآليات تبني مفهوم التغيير وترسيخه من خلال ممارسات القيادة في الجوانب الإدارية والتعليمية.

ومن خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، وطبيعة تخصص الباحثون في مجال الإدارة التربوية، وإجراء حوارات سابقة مع بعض القيادات الجامعية في فلسطين، تبين لهم أن القيادات الجامعية تمارس قيادة التغيير، وتتبنى التغيير في كثير من الإجراءات، ولكن ليس بالمستوى المأمول بسبب بعض القيود المتعلقة بالهيكليات

نموذج كوتر للتغيير والتعرف على أبعاد نموذج قيادة التغيير وفق نموذج كوتر، وقد استخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة مكونة من 8 أبعاد، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (107) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم قصدياً، طبقت الدراسة في جامعة أم القرى جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة طيبة جامعة الملك سعود، توصلت نتائج الدراسة : أن قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء البعد الأول ضرورة التغيير الملحة" بدرجة مرتفعة، بينما بقية الأبعاد : (تكوين فريق قيادة التغيير، ونشر الرؤية للتغيير، ووضع رؤية للتغيير، وتمكين أعضاء الفريق للتغيير، وتحقيق المكاسب على المدى القصير، وتعزيز المكاسب في التغيير، تثبيت التغيير في ثقافة القسم) بدرجة متوسطة.

أما الدراسات الأجنبية، فقد هدفت دراسة غلام وآخرين (ghulm, et al., 2023) الكشف عن استخدامات نموذج كوتر لإدارة التغيير، وتحديد آثار اعتماد هذا النموذج بشكل تجريبي على الأداء الأكاديمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من ثلاث جامعات من أكبر جامعات القطاع العام، وتكونت العينة من (100) من رؤساء الأقسام والمدراء وكبار الموظفين الإداريين العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتم استخدام الاستبانة للدراسة، وتم اعتماد ستة عشر بنداً لنموذج كوتر للتغيير المكون من ثماني خطوات، وكانت النتائج معنوية، وتم قبول جميع الفرضيات البديلة، وجاءت أبعاد الاستبانة بدرجة عالية، وخلصت الدراسة إلى أن نموذج كوتر المكون من ثماني خطوات للتغيير له تأثيرات كبيرة على الأداء الأكاديمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي.

وهدف دراسة ثان (Than, 2022) التعرف إلى كيفية تطبيق التغيير باستخدام نموذج كوتر على الأقسام التعليمية في جامعات فيتنام في مدينة هوشي، والكشف عن محركات التغيير للإقسام التعليمية في نموذج التوعية والمشاركة في إدارة التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط حيث يتضمن بيانات كمية ونوعية، حيث تم استخدام المقابلة والاستبانة كأدوات للدراسة، وتم مقابلة من إدارة الجامعة التعليمية من العمداء في الجامعة، ومن رؤساء الأقسام التعليمية، ومن الموظفين والطلاب، حيث توصلت النتائج إلى أن تطبيق نموذج كوتر للتغيير له العديد من الفوائد المجدية مع وجود أوجه القصور القليلة في عملية التنفيذ، كما يوفر عملية تغيير أكثر قابلية في التنبؤ ويمكن التحكم في ذلك ، وينصب التركيز على القبول والرغبة والاستعداد للتغيير مما يجعل التغيير أسهل انتقالاً في إدارة التعليم العالي.

الأكاديمية بالوقوف على المادة العلمية والإفادة منها بحثياً وتربوياً.

الأهمية التطبيقية

قد تفيد هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات الفلسطينية بالأخذ بنتائج الدراسة، وتفعيل دور قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر، والعمل على تحسين وتطوير قيادة التغيير لمواجهة التحديات والمشكلات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، ودفع القيادة الجامعية إلى ربط الحوافز بثقافة التغيير، وتمكين رؤساء الأقسام الأكاديمية في أقسامهم، كما ستفيد الباحثين في إجراء دراسات بحثية مشابهة في جامعات أخرى من فلسطين.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

1. الحدود البشرية للدراسة: رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية" خضوري".
2. الحدود المكانية للدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على جامعات (النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية" خضوري".
3. الحدود الزمانية للدراسة: طبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال الفصل الدراسي الثاني من عام (2024).

مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

قيادة التغيير: تُعرف بأنها: " التوظيف الصحيح للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير وتوفير مناخ ملائم للتغيير والارتقاء بقدرات المؤسسة" (Al-Thabitui, 2023, 297).

وتعرف إجرائياً: واقع تطبيق قيادة التغيير وفق نموذج كوتر من قبل رؤساء الأقسام في جامعات النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية" خضوري"، ويعبر عن ذلك باستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الغاية.

نموذج كوتر: نموذج وضعه "جون كوتر" (John Kotter) الأستاذ بكلية هارفارد نموذجاً لعملية التغيير عام 1995، ويتكون من ثماني خطوات، ويهدف لتمكين التغيير في المؤسسات بالطريقة الصحيحة لخلق القيمة المطلوبة وإحداث التغيير الإيجابي وضمان عدم فشل جهود التغيير". (Cotter et al., 2016).

ويعرف إجرائياً: مستوى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات النجاح الوطنية، والعربية الأمريكية، وفلسطين التقنية" خضوري" أنموذج كوتر في التغيير، وهو نموذج عالمي يتكون من ثماني خطوات من إعداد العالم جون كوتر لقيادة التغيير بهدف إحداث

الجامعية، وأن التغيير لأجل التغيير، وخلق الشعور بالإلحاح يتطلب ترسيخه بقوة حسب نموذج كوتر ولكن تطبيق هذا النموذج في التغيير ما زال دون المستوى المرتفع ولعل ذلك يتضح في غالبية الجامعات العربية، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة الحديثي والمطيري (Al-Hadithi & Al-Mutairim, 2019) حيث توصلت إلى أن درجة تطبيق نموذج كوتر في المنظمات جاءت بدرجة قليلة كما أشارت دراسة الدياتي والعتيبي (Al-Dhiyabi & Al-Otaibui, 2020) إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة أم القرى لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة.

وقد بين الفايز والناهض (Al-Fayez & Al-Nahed, 2023)، في دراستهما أن نموذج كوتر من أشهر النماذج العلمية والأكثر اهتمام في قيادة التغيير وفاعليته في المنظمات واتباع خطواته يساعدهم في إحداث التغيير الإيجابي، حيث أوصت الدراسة بتبني نماذج عالمية في قيادة التغيير والعمل من حد مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي ونشر ثقافة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز، وعليه جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر.

وقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

ما مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في مستوى ممارسة قيادة التغيير لديهم في ضوء نموذج كوتر باختلاف متغيرات: (الجنس، نوع الكلية، سنوات الخدمة)؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم، وتقديم مقترحات تطويرية تفيد رؤساء الأقسام الأكاديمية في ممارسة قيادة التغيير على ضوء نموذج كوتر.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من جانبين:

الأهمية النظرية

إثراء المكتبات الجامعية والرقمية بالأدب النظري المتعلق بقيادة التغيير، وتركيز الضوء على الجانب البحثي للدراسة نحو مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر، مما يفيد الباحثين والقيادات

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (جامعة فلسطين التقنية خضوري، وجامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية)، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (114) فرداً.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية قوامها (83) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية ضمن الحدود المكانية وتم توزيعها إلكترونياً، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

التغيير الإيجابي، ويقاس باستجابة عينة الدراسة في ضوء نموذج كوتر، كما أن أداة الدراسة طبقت على رؤساء الأقسام الأكاديمية أنفسهم للوقوف على تطبيقهم لنموذج كوتر في التغيير.

منهجية الدراسة

من أجل التعرف إلى مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم؛ استخدم الباحثون المنهج الوصفي لجمع البيانات، لملاءمته طبيعة الدراسة؛ حيث طبقت الاستبانة على عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية لقياس مستوى ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر كتغير مستقل، وفحص استجابات المبحوثين كمتغير تابع، وقد اشتملت المنهجية على فحص أثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، ونوع الكلية) على استجابات رؤساء الأقسام الأكاديمية ضمن عينة الدراسة.

الجدول 1: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	39	47.0%
	أنثى	44	53.0%
	المجموع	83	100.0%
نوع الكلية	علمية	40	48.2%
	إنسانية	43	51.8%
	المجموع	83	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	27	32.5%
	من 5-10 سنوات	26	31.3%
	أكثر من 10 سنوات	30	36.1%
	المجموع	83	100.0%

الدرجات حسب ما ذكرته البسطامي (Al-Bustami, 2013):

الوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) = مرتفعة جداً

الوسط الحسابي (3.41-21.4 ويعادل 68.2% -84.0%) = مرتفعة

الوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2% -68.0%) = متوسطة

الوسط الحسابي (1.81-60.2 ويعادل 36.2% -52.0%) = منخفضة

الوسط الحسابي (1 - 1.80 ويعادل أقل من 36.2%) = منخفضة جداً.

ثبات الأداة

تم حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة (Cronbach Alpha). والجدول (2) يبين ذلك:

أداة الدراسة

استُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في الإجابة عن سؤالها، حيث وضعت فقرات مرتبطة بموضوع الدراسة من الأدب التربوي والرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة الجميبي (Al-Jamieii, 2022).

صدق الأداة

تم التحقق من صدق المحتوى للأداة الدراسة بصورتها الأولية من قبل لجنة المحكمين وعددهم (6)، حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الجامعات المتخصصين في الإدارة التربوية، وطلب منهم التعبير عن رأيهم في فقرات الاستبانة فيما يتعلق بصياغتها، ومدى وضوح العبارات وملامتها لكل مجال وضعت فيه، وإجراء بعض التعديلات والإضافات التي يرونها مناسبة، وقد تكونت أداة الدراسة من (59) فقرة، وبالتالي قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وقد تم الاستجابة على هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، وقد اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير

الجدول 2: معاملات ثبات الأداة كرونباخ ألفا.

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التغيير ضرورة ملحة	8	0.69
2	ممارسة تكوين الفريق لقيادة التغيير	8	0.59
3	وضع رؤية واستراتيجية التغيير	8	0.77
4	ممارسة نشر رؤية التغيير	8	0.75
5	تمكين أعضاء القسم في العمل	7	0.67
6	تحقيق مكاسب على المدى القصير	7	0.74
7	ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها	7	0.80
8	ترسيخ وتثبيت في ثقافة القسم	6	0.68
الثبات الكلي للأداة		59	0.85

الجامعات الفلسطينية، ويقاس بمتوسط استجابات أفراد الدراسة على المقياس المعد لهذه الغاية.

المعالجات الإحصائية لأداة الدراسة

- من أجل معالجة البيانات الكمية بعد جمعها قام الباحثون باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لقياس مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص ثبات مقياس مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بالجنس، ونوع الكلية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضية المتعلقة بسنوات الخدمة.
- اختبار أقل فرق دال (LSD) للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحليلاً لنتائج سؤالي الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي نصه "ما مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم، والجدول (3) يبين ذلك:

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات الكلي والمتعلق بمستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم بلغ (0.85) وهو معامل ثبات عالٍ وفي بأغراض الدراسة، في حين تراوحت مجالات الاستبانة بين (0.59-0.80) وهي معاملات ثبات عالية وتؤكد على صلاحية المقياس.

إجراءات الدراسة

قام الباحثون بمجموعة من الإجراءات:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.
2. بناء أداة الدراسة بالرجوع لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
3. تحكيم أداة الاستبانة من قبل (3) من أساتذة الجامعات ذوي الاختصاص.
4. إعداد الاستبانة إلكترونياً من خلال الرابط (<https://docs.google.com>) وتعميمها على رؤساء الأقسام الأكاديمية، بعد التحقق من صدقها وثباتها.
5. تحليل الاستبانة باستخدام برنامج SPSS.
6. كتابة النتائج وتفسيرها والخروج بالتوصيات.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

(أ) المتغيرات الوسيطة، وتشمل:

الجنس: وله فئتان هما (ذكر، أنثى).

نوع الكلية: لها مستويان (علمية، إنسانية).

سنوات الخدمة: وله مستويان (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

(ب) المتغير التابع: واقع قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام في

الجدول 3: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر.

رقم لمجال	الرتبة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	1	وضع رؤية واستراتيجية التغيير	3.24	0.63	64.8%	متوسطة
1	2	التغيير ضرورة ملحة	3.15	0.49	63.0%	متوسطة
8	3	ترسيخ وتثبيت في ثقافة القسم	3.09	0.65	61.8%	متوسطة
5	4	تمكين أعضاء القسم في العمل	3.07	0.63	61.4%	متوسطة
6	5	تحقيق مكاسب على المدى القصير	3.04	0.76	60.8%	متوسطة
4	6	ممارسة نشر رؤية التغيير	3.03	0.67	60.6%	متوسطة
7	7	ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها	2.99	0.69	59.8%	متوسطة
2	8	ممارسة تكوين الفريق لقيادة التغيير	2.98	0.53	59.6%	متوسطة
الدرجة الكلية						
			3.07	0.39	61.4%	متوسطة

عملية التغيير في الأقسام الجامعية، ولعل ذلك يعود إلى هيكليات الإدارة الجامعية التي تحتفظ لنفسها بمعظم الإجراءات الإدارية، وتضع قيود أمام تمكين فرق العمل من اتخاذ التدابير المتعلقة بالتغيير دون الرجوع إليها، وعلى سبيل ذلك جامعة خضوري هي جامعة حكومية، وكافة القيادات من عمداء ورؤساء الأقسام يتقيدون في كثير من الجوانب الإدارية والتعليمية بما يأتيهم من تعليمات من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، وقد يعود ذلك لضعف وضوح الرؤية المتعلقة بالتغيير وتعميمها بين العاملين، وقد يعكس ذلك لغياب التعاون الكبير بين كافة الأفراد في القسم أو محدودية الصلاحيات التي يملكها رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفايز والناهدز (Al-Fayez and Al-Nahedh, 2023) التي أظهرت أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية.

وفيما يتعلق بالمجالات وفقراتها تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول 4 يوضح ذلك:

يتضح من الجدول (3) أن مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم جاءت متوسطة، فقد حصل المجال الثالث (وضع رؤية واستراتيجية التغيير) على المرتبة الأولى وبمتوسط (3.24)، في حين جاء المجال الأول (التغيير ضرورة ملحة) في المرتبة الثانية وبمتوسط (3.15)، وجاء المجال الثامن (ترسيخ وتثبيت في ثقافة القسم) في المرتبة الثالثة وبمتوسط (3.09)، والمجال الخامس (تمكين أعضاء القسم في العمل) في المرتبة الرابعة وبمتوسط (3.07)، والمجال السادس (تحقيق مكاسب على المدى القصير) في المرتبة الخامسة وبمتوسط (3.04)، والمجال الرابع (ممارسة نشر رؤية التغيير) في المرتبة السادسة وبمتوسط (3.03)، والمجال السابع (ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيداها) في المرتبة السابعة وبمتوسط (2.99)، والمجال الثاني (ممارسة تكوين الفريق لقيادة التغيير) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (2.98). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤية التغيير وإشراك العاملين في الأقسام المختلفة من الكليات في الجامعات الفلسطينية وتعميم ثقافة التغيير في ضوء نموذج كوتر ما زال في مستويات متوسطة، وهذا يدل على بطء

الجدول 4: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التغيير ضرورة ملحة مرتبة تنازليا.

الرقم المتسلسل	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	3	المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس.	3.43	0.84	68.6%	مرتفعة
2.	5	تحديد صورة كاملة للتغيير المطلوب.	3.34	0.92	66.8%	متوسطة
3.	2	العمل على تلبية احتياجات القسم من برامج.	3.34	0.86	66.8%	متوسطة
4.	6	حل المشكلات التي تؤثر على القسم باستمرار.	3.30	0.86	66.0%	متوسطة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
متوسطة	66.0%	0.69	3.30	وضع أهداف للقسم يصعب تحقيقها.	4	5.
متوسطة	65.2%	0.84	3.26	التشجيع الدائم على مواكبة التطورات الحديثة.	1	6.
متوسطة	60.2%	0.78	3.01	العمل على زيادة قدرة أعضاء هيئة التدريس لأداء أعمالهم بفعالية .	7	7.
منخفضة	45.2%	1.12	2.26	تحفيز قدرات العاملين لاستغلال فرصة التغيير.	8	8.
متوسطة	63.0%	0.49	3.15	الدرجة الكلية		

على التغيير جاءت بدرجة منخفضة، وهذا يعكس وجود فجوة بين العاملين والقيادة، وضعف قنوات الاتصال فيما بينهم، ووجود أزمة ثقة تقلل من نظام التحفيز الذي يشجع على التغيير، وفي المقابل جاءت باقي الفقرات بدرجة متوسطة، وهذا يشير على أن القيادة الجامعية رغم ضعف نظام التحفيز إلا أنهم حريصون على إحداث التغيير كنتيجة حتمية للتغيرات التي تفرض نفسها على مؤسسات التعليم؛ لذا يقع على عاتق الرؤساء اتخاذ التدابير اللازمة لحل مشكلات أقسام، وتلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس في الأقسام، وتدريبهم بين الفترة والأخرى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشعيلى وإبراهيم (2023 Al-Shuaili and Ibrahim) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة متوسطة.

يتضح من الجدول (4) أن مجال التغيير جاء بدرجة مرتفعة على الفقرة (1) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (68.6%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ الوسط الحسابي (3.15) وانحراف معياري (0.63) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (8) والتي تنص "تحفيز قدرات العاملين لاستغلال فرصة التغيير." على أقل وسط حسابي وبقيمة (2.26) وانحراف معياري (1.12) وهي درجة منخفضة، أما باقي الفقرات فجاءت بدرجة متوسطة، حيث حازت الفقرة رقم (3) "المحافظة على نشر ثقافة التغيير بين أعضاء هيئة التدريس على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.43) وانحراف معياري (0.84).

وقد يعزى ذلك أن أعضاء هيئة التدريس بحكم اطلاعهم على كافة المستجدات يؤمنون بالتغيير، ولذا يعملون على نشر ثقافته بين طلبتهم، في حين يلاحظ أن الفقرة المتعلقة بتحفيز قدرات العاملين

الجدول 5: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ممارسة تكوين الفريق لقيادة التغيير مرتبة تنازليا.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم بالاستبانة	الرقم المتسلسل
مرتفعة	73.4%	1.06	3.67	تكوين فرق عمل قيادة التغيير بالقسم .	15	1.
مرتفعة	68.6%	0.99	3.43	مواجهة المشكلات التي تواجه فريق العمل .	13	2.
متوسطة	66.6%	1.06	3.33	بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء كل فريق العمل لبدء التغيير .	12	3.
متوسطة	65.6%	1.17	3.28	بيان ما ينبغي تحقيقه في الفترة القادمة من تغيير .	14	4.
متوسطة	58.0%	1.33	2.90	تكليف أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات المتميزة في الأداء لقيادة الفريق في العمل.	11	5.
منخفضة	49.6%	0.96	2.48	التهيئة الذهنية لفريق العمل لإحداث التغيير .	16	6.
منخفضة	48.0%	0.84	2.40	المتابعة باستمرار أداء فريق العمل.	9	7.
منخفضة	46.2%	0.90	2.31	تحديد المبادئ الأساسية لمتطلبات التغيير .	10	8.
متوسطة	59.6%	0.53	2.98	الدرجة الكلية		

رؤية الجامعة، ولذا جاءت الفقرتين بدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرات التهيئة الذهنية لفريق العمل لإحداث التغيير، والمتابعة باستمرار أداء فريق العمل، وتحديد المبادئ الأساسية لمتطلبات التغيير بدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف نظام تحفيز العاملين، وضعف قنوات الاتصال بين القيادة والعاملين، وقلة متابعتهم، والوقوف على احتياجاتهم، أما فيما يتعلق بباقي الفقرات، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وهي تعكس اهتمام القيادة بفئة محددة من العاملين التي تثق بهم، وتكلفهم ببعض المهام، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشعيلي وإبراهيم (2023) Al-Shuaili and Ibrahim، التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة متوسطة.

يتضح من الجدول (5) أن الدرجة كانت مرتفعة على الفقرات (15، 13) حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (68.6%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ الوسط الحسابي (2.98) وانحراف معياري (0.53) وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (15) التي تنص "تكوين فرق عمل قيادة التغيير بالقسم" على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.67) وانحراف معياري (1.06)، في حين حازت الفقرة رقم (10) والتي تنص تحديد المبادئ الأساسية لمتطلبات التغيير. "على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.31) وانحراف معياري (0.90) وهي درجة منخفضة، وقد يعزى ذلك إلى أن تكوين فرق عمل قيادة التغيير بالقسم، ومواجهة المشكلات التي تواجه فريق العمل جزء لا يتجزأ من المهام الرئيسة التي تقع على عاتق رؤساء الأقسام لإحداث التغيير المطلوب وفق

الجدول 6: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضع رؤية واستراتيجية التغيير مرتبة تنازلياً.

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	22	جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل .	3.71	1.00	74.2%	مرتفعة
2.	17	وضع رؤية مستقبلية للتغيير توضح التوجه للقسم .	3.55	0.97	71.0%	مرتفعة
3.	18	تنظيم إجراءات تنفيذ التغيير لدى فريق العمل .	3.38	1.03	67.6%	متوسطة
4.	19	تحفيز العاملين لتحقيق رؤية للتغيير.	3.30	0.92	66.0%	متوسطة
5.	21	صياغة رؤية للتغيير بحيث تكون واضحة لترشيد القرارات .	3.24	1.04	64.8%	متوسطة
6.	20	تكون صياغة الرؤية واقعية للتغيير .	2.95	1.21	59.0%	متوسطة
7.	24	بناء خطط عمل لتحقيق الرؤية	2.76	0.86	55.2%	متوسطة
8.	23	دفع أعضاء فرق العمل للتحرك في الاتجاه الصحيح .	2.68	0.78	53.6%	متوسطة
الدرجة الكلية			3.24	0.63	64.8%	متوسطة

العمل وفق رؤية التغيير، ووضع الخطط جاءت بدرجة متوسطة؛ مما يدل على أن وضع الرؤية والخطط يتم بمنأى عن مشاركة معظم العاملين، واقتصار ذلك على فئة محددة من العاملين، ولذا فإن قيادة التغيير في الجامعات الفلسطينية تواجه بعض القصور والاختفاق فيما يتعلق برؤية التغيير المستقبلية ولعل ذلك يعود إلى ضعف مشاركة العاملين في الأقسام والكليات في بناء وصياغة الرؤية، وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجميعي (2023) Al-Jamieii، والتي أظهرت أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء مجال الرؤية في الترتيب الأول.

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة كانت مرتفعة على الفقرات (17، 22)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (68.6%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.63)، وهي درجة مرتفعة، في حين حازت الفقرة رقم (22) والتي تنص "جدولة مهام كل فريق بناء على خطط العمل" على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.71) وانحراف معياري (1.00)، في حين حازت الفقرة رقم (23) التي تنص "دفع أعضاء فرق العمل للتحرك في الاتجاه الصحيح." على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.68) وانحراف معياري (0.78) وهي درجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أنه بالرغم من وضع رؤية مستقبلية للتغيير إلا أن صياغتها وعدم وضوحها بالنسبة للعاملين، وبناء فريق

الجدول 7 : الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ممارسة نشر رؤية التغيير تنازليا.

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	27	تكرار الرؤية باستمرار في كافة التعاملات .	3.34	1.02	66.8%	متوسطة
2.	28	التأكيد الدائم على أهمية الرؤية وتحقيقها .	3.29	1.06	65.8%	متوسطة
3.	26	بيان رؤية التغيير بشكل منتظم في كافة التعاملات .	3.25	1.22	65.0%	متوسطة
4.	29	مناقشة رؤية التغيير ومتطلباتها .	3.06	1.20	61.2%	متوسطة
5.	32	التزام قيادة القسم بمنطلقات وأسس العمل بالرؤية.	3.00	1.01	60.0%	متوسطة
6.	30	اتصاف الرؤية بالمرونة التي تسمح بتغييرها إذا لزم .	2.86	1.32	57.2%	متوسطة
7.	25	التعبير عن رؤية التغيير ببساطة ووضوح .	2.82	1.08	56.4%	متوسطة
8.	31	التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير .	2.65	0.97	53.0%	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.03	0.67	60.0%	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن الدرجة كانت متوسطة على جميع الفقرات، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (68.6%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.03) والانحراف المعياري (0.67)، وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (27) والتي تنص " تكرار الرؤية باستمرار في كافة التعاملات. " على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.34) وانحراف معياري (1.02)، في حين حازت الفقرة رقم (31) التي تنص " التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير. " على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.65) وانحراف معياري (0.67) وهي درجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن نشر رؤية التغيير قد يواجه بعض التحديات المتعلقة بالهيكلية التنظيمية، وضعف المتابعة، وقصور في الاتصال والتواصل، ولذا جاءت فقرة التحلي بالأخلاقيات في تطبيق رؤية التغيير على أقل الفقرات، فغياب الدور الفاعل للعاملين في تطبيق رؤية التغيير يضعف مسار التمسك بأخلاقيات نشرها وقد اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجميعي (Al-Jamieii, 2023) التي أظهرت أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء مجال الرؤية في الترتيب الأول.

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تمكين أعضاء القسم في العمل تنازليا.

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	36	إعادة هيكلة التنظيم ليتوافق مع التغيير .	3.34	1.05	66.8%	متوسطة
2.	37	توفير البرامج التدريبية اللازمة لدعم التغيير.	3.22	1.10	64.4%	متوسطة
3.	35	تمكين فريق العمل من فهم الرؤية.	3.17	1.08	63.4%	متوسطة
4.	34	اتخاذ الإجراءات لإزالة العوائق أمام عملية التغيير.	3.17	1.01	63.4%	متوسطة
5.	39	تمكين فريق العمل من تنفيذ الرؤية .	3.04	1.26	60.8%	متوسطة
6.	33	تشجيع فريق العمل على المبادرة لطرح الأفكار والمقترحات الإيجابية.	3.04	1.19	60.8%	متوسطة
7.	38	تكريم فريق العمل المتعاون على إحداث التغيير.	2.51	0.96	50.2%	منخفضة
		الدرجة الكلية	3.07	0.63	61.4%	متوسطة

وقد يعزى ذلك أن غياب تمكين رؤساء الأقسام في كلياتهم بسبب الهيكلية الجامعية يحول دون تمكينهم من الوقوف على تدابير التغيير وإجراءاته، ويحول دون تمكينهم من البرامج التدريبية التي تنمي مهاراتهم في تحقيق رؤية التغيير، وإنجاز المهمات مع فريق العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي (Al-Thabeti, 2018) التي أظهرت أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير جاء بدرجة متوسطة في بعد تمكين أعضاء الفريق للتغيير.

يتضح من الجدول (8) أن الدرجة كانت منخفضة على الفقرة (38)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (36.2%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.07) وانحراف معياري (0.63)، وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (36) التي تنص "إعادة هيكلة التنظيم ليتوافق مع التغيير." على أعلى متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.05)، في حين حازت الفقرة رقم (38) التي تنص "تكريم فريق العمل المتعاون على إحداث التغيير." على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.51) وانحراف معياري (0.96)، وهي درجة متوسطة.

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تحقيق مكاسب على المدى القصير تنازلياً.

الرقم المتسلسل	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	42	ارتباط المكاسب المتحققة بالرؤية الجديدة للتغيير .	3.54	1.16	70.8%	مرتفعة
2.	40	بناء انطلاقة قوية كافية للتغلب عوائق التغيير	3.35	1.22	67.0%	متوسطة
3.	41	وضع أهداف قصيرة المدى قابلة لتحقيق النجاح	3.30	1.42	66.0%	متوسطة
4.	43	تبرز المكاسب المتحققة أهمية الجهود المبذولة في التغيير.	3.10	1.26	62.0%	متوسطة
5.	46	البحث عن مشاريع صغيرة ضمن رؤية التغيير تكون ذات نجاح مؤكد للبدء فيها .	2.89	1.26	57.8%	متوسطة
6.	45	الاستمرار في التدريب اللازم لفريق العمل على المهارات الاجتماعية والفنية للتغيير.	2.80	1.04	56.0%	متوسطة
7.	44	مكافأة فريق العمل لأهداف تم تحقيقها .	2.36	0.92	47.2%	منخفضة
الدرجة الكلية			3.04	0.76	60.8%	متوسطة

يعزى ذلك إلى بناء انطلاقة قوية للتغلب على عوائق التغيير ليست كافية، وقصور في تحقيق الأهداف، مما ينعكس على ضعف المشاريع وتنفيذها ، ولعل ذلك يعود إلى حالة البرامج التدريبية المخصصة لقيادة التغيير وفريق العمل، وضعف نظام الحوافز وقلة تقدير فريق العمل ومكافأتهم عند تحقيق الأهداف، وعليه فتحقيق مكاسب على المدى القصير جاءت بدرجة متوسطة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي (Al-Thabeti, 2018) التي أظهرت أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير جاء بدرجة متوسطة في بعد تحقيق مكاسب قصيرة المدى.

يتضح من الجدول (9) أن الدرجة كانت مرتفعة على الفقرة (42)، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (68.2%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ الوسط الحسابي (3.04) وانحراف معياري (0.76)، وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (42) التي تنص "ارتباط المكاسب المتحققة بالرؤية الجديدة للتغيير." على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.54) وانحراف معياري (1.16)، في حين حازت الفقرة رقم (44) التي تنص "الاستمرار في التدريب اللازم لفريق العمل على المهارات الاجتماعية والفنية للتغيير." على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.36) وانحراف معياري (0.92) وهي درجة منخفضة، وقد

الجدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ممارسة تعزيز المكاسب وتأكيد تنازلياً.

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	50	دعم فريق العمل لاحتياجاتهم من موارد وامكانيات للتغيير.	3.13	1.10	62.6%	متوسطة
2.	47	مشاركة فريق العمل في قيادة التغيير.	3.10	1.01	62.0%	متوسطة
3.	49	زيادة المصداقية في العمل لضمان الموافقة على القيام بمشاريع أوسع.	3.06	0.97	61.2%	متوسطة
4.	52	تبسيط الهياكل المنظمة للعاملين بالقسم.	3.04	1.01	60.8%	متوسطة
5.	48	تعزيز الدافعية نحو تحقيق المزيد من النجاحات .	2.95	0.89	59.0%	متوسطة
6.	53	تبسيط الهياكل المنظمة للعاملين بالقسم.	2.89	1.13	57.8%	متوسطة
7.	51	تبني مزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية	2.67	0.99	53.4%	متوسطة
الدرجة الكلية						
			2.99	0.69	59.8%	متوسطة

وربما يعزى ذلك أن مشاركة العاملين في الأقسام والكليات، وتحفيزهم، وتدريبهم، ومتابعتهم ليس بالمستوى العالي والمأمول، وقد يعود ذلك إلى روتينية الإجراءات والهياكل التنظيمية، وضعف المرونة لديها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثيبي (Al-Thabeti, 2018) التي أظهرت أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير جاء بدرجة متوسطة في بعد تعزيز مكاسب التغيير.

يتضح من الجدول (10) أن الدرجة كانت متوسطة على جميع الفقرات، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (62.0%)، وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال، فقد بلغ الوسط الحسابي (2.99) والانحراف المعياري (0.69)، وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (50) التي تنص " دعم فريق العمل لاحتياجاتهم من موارد وامكانيات للتغيير. " على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.13) وانحراف معياري (1.10)، في حين حازت الفقرة رقم (51) والتي تنص " تبني مزيد من عمليات التغيير لتحقيق الرؤية. " على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.67) وانحراف معياري (0.99) وهي درجة متوسطة.

الجدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال ترسيخ وتثبيت في ثقافة القسم تنازلياً.

الرقم المتسلسل	الرقم بالاستبانة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	57	ربط المكافآت بالثقافة التنظيمية الجديدة للقسم .	3.32	1.17	66.4	متوسطة
2.	58	التأكيد للفريق على فاعلية الطرق الجديدة في العمل .	3.26	1.27	65.2	متوسطة
3.	56	مناقشة القضايا المتعلقة بقيادة التغيير.	3.13	1.14	62.6	متوسطة
4.	59	التقدير العلني لمساهمة الأعضاء الرئيسيين في فريق التغيير .	3.00	0.55	60.0	متوسطة
5.	54	سرد قصص نجاح مشروع التغيير	2.95	0.94	59.0	متوسطة
6.	55	التحدث أمام فريق العمل عن مدى التقدم في عملية التغيير.	2.86	1.04	57.2	متوسطة
الدرجة الكلية						
			3.09	0.65	61.8	متوسطة

(Al-Thabeti, 2018) التي أظهرت أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير جاء بدرجة متوسطة في بعد ترسيخ وتثبيت ثقافة التغيير.

نتائج السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية نحو واقع قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر باختلاف متغيرات: (الجنس، وسنوات الخدمة، ونوع الكلية)؟

أولاً: متغير الجنس: لفحص الفرضية فقد استخدم الباحثون اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (12) تبين ذلك:

يتضح من الجدول (11) أن الدرجة كانت متوسطة على جميع الفقرات حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة عليها أعلى من (62.0%) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمجال فقد بلغ الوسط الحسابي (3.09) وانحراف معياري (0.65) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (57) والتي تنص " ربط المكافآت بالثقافة التنظيمية الجديدة للقسم . " على أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.32) وانحراف معياري (1.17)، في حين حازت الفقرة رقم (55) والتي تنص " التحدث أمام فريق العمل عن مدى التقدم في عملية التغيير. " على أقل متوسط حسابي وبقيمة (2.68) وانحراف معياري (0.65) وهي درجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى ضعف مشاركة العاملين في مناقشة قضايا التغيير، ومحاورتهم في أهمية تحقيق التغيير، وغياب التحفيز بالمستوى المأمول، ويعزى ضعف ترسيخ ثقافة التغيير وتثبيتها في الأقسام والكليات الجامعية إلى ضعف ربط هذه الثقافة بالحوافز والمكافآت التي تشجعهم على التمسك بثقافة التغيير بصورة كبيرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثبتي

الجدول (12): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس.

المجال	ذكر (ن=39)	أنثى (ن =44)	قيمة ت	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف	الوسط الحسابي	الانحراف
الدرجة الكلية	2.99	0.45	3.14	0.32
			1.680	0.09

وإجراءات العمل، ومشاركتهم في التغيير، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشعيلي وإبراهيم (Al-Shuaili & Ibrahim, 2023) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في متغير الجنس، ولصالح الذكور نحو درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية في عُمان في ضوء نموذج كوتر.

ثانياً: متغير نوع الكلية: لفحص هذه الفرضية فقد استخدم الباحثون اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent samples t-Test) ونتائج الجدول (13) تبين ذلك:

يتضح من نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي استجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية نحو مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء نموذج كوتر باختلاف الجنس. وقد يعزى ذلك أن متغير الجنس لا يؤثر في إدراك رؤساء الأقسام ذكورا وإناثا لمستوى ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في جامعاتهم؛ لأن إدراك الواقع يكون بالممارسات والعمل على أرض الواقع وإحداث تغيير في أساليب العمل والأنشطة، كما أن متغير الجنس لا يؤثر في قناعة المبحوثين حول مستوى ممارسة التغيير؛ لأن إدراك ذلك يكون بملاحظة التغيير الحقيقي الذي يظهر في الأقسام

الجدول (13): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير نوع الكلية.

	علمية (ن=40)	إنسانية (ن=43)	قيمة ت	مستوى الدلالة
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ألوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	3.04	0.34	3.10	0.43
			0.747	0.46

رؤساء أقسام في الكليات، فالعنصر البشري هو أداة التغيير ومحركها وليس للكلية ونوعها أي تأثير في ذلك بل يعود إلى مهارات القيادة في الكليات مهما كان نوعها .

ثالثاً: سنوات الخبرة: لفحص هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (14) تبين ذلك:

يتضح من نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي استجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية نحو مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية على ضوء نموذج كوتر باختلاف نوع الكلية، ويفسر ذلك بأن عملية التغيير هي مهارات بشرية تتطلب مجموعة من العمليات والممارسات والأنشطة ولا يفرق نوع الكلية في التغيير؛ لأن ذلك يعود إلى استعداد القيادة التربوية من

الجدول (14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية على ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	27	3.0908	.46289
	من 5 سنوات - 10 سنوات	26	3.1863	.30974
	أكثر من 10 سنوات	30	2.9684	.38077
المجموع		83	3.0764	.39576

يتبين من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولفحص دلالة هذه الفروق، استخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، والجدول التالي (15) يبين ذلك:

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	670	2	.335	2.200	.117	
داخل المجموعات	12.174	80	.152			
المجموع	12.844	82				

- ليست واضحة ومعقدة بالمستوى المأمول.
- فيما يتعلق بأبعاد ثقافة التغيير، وتحقيق مكاسب التغيير، وتعزيز المكاسب جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يعكس ضعف نظام الحوافز.
 - تواجه قيادة التغيير تحديات تتعلق بتمكين رؤساء الأقسام في أقسامهم.
 - إشراك العاملين في وضع رؤية التغيير، وصياغة أهدافها من رؤساء الأقسام ليس بالمستوى المأمول.
- التوصيات**
- في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثون بالآتي:
- ضرورة إشراك العاملين في وضع رؤية التغيير، وصياغة أهدافها.
 - ربط ثقافة التغيير ونشرها بنظام الحوافز لترسيخها وتثبيتها لدى العاملين.
 - تعميم رؤية التغيير في الجامعات الفلسطينية على رؤساء الأقسام والعاملين.
 - تمكين رؤساء الأقسام الجامعية في أماكن عملهم لتشجيعهم على تفعيل التغيير في ضوء نموذج كوتر والعمل وفق رؤيته.
 - وقد اقترح الباحثون ما يلي:
 - تدريب رؤساء الأقسام والعاملين في الجامعات الفلسطينية على آليات العمل في ضوء نموذج كوتر.
 - الأخذ بتجارب الجامعات الرائدة في التغيير فسي ضوء نموذج كوتر.
 - إشراك العاملين في وضع رؤية التغيير وتحديد أهدافها.

يتضح من نتائج الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين أوساط استجابات رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية نحو مستوى ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر باختلاف سنوات الخدمة. وقد يفسر ذلك بأن متغير سنوات الخدمة ليس عاملاً محركاً للتغيير أو مؤثراً فيه، وذلك لأن التغيير قائم على تحسين الواقع من أجل مستقبل أفضل، وهذا يحتاج إلى استحضار الهمم وشحنها من قبل العاملين أعضاء هيئة تدريس ورؤساء أقسام بغض النظر عن سنوات خدمتهم، فالخبرة ليست أداة لإحداث التغيير، فقد تُكسب الأفراد المهارة، ولكن إحداث التغيير يتطلب استعداداً ذهنياً ومهنية للتغيير بمشاركة من جميع الأفراد سواء القدامى أو الجدد، فالتغيير يحتاج مجموعة من الإجراءات ضمن مخطط زمني وجدول ويتم فيه توضيح الرؤية، وسياسات العمل، واستعداد العاملين بصرف النظر عن سنوات خدمتهم، وترسيخ ثقافة الجامعة التنظيمية في ضوء التغيير. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشعلي وإبراهيم (Al-Shuaili and Ibrahim, 2023) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في متغير سنوات الخدمة، ولصالح أكثر من (10) سنوات نحو درجة ممارسة مديري الدوائر لأبعاد إدارة التغيير بالمديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان في ضوء نموذج كوتر.

الاستنتاجات

- باستقراء نتائج الدراسة يتبين ما يلي:
- مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر من وجهات نظرهم جاء متوسطاً.
 - فيما يتعلق برؤية التغيير فهي مصوغة من القيادة الجامعية، ولكنها

References

- Al -Hassania, Salim; And Al -Jazali, Muath; Mansour, Hadeel. (2014). The reality of the Department of Change in Higher Education Institutions and the requirements of their application as perceived by the members of the educational body in it, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, 36 (6), 277-297.
- Al -Thubaiti, Aida. (2023). The challenges facing the leadership leadership in secondary schools in Al - Quwaiiya Governorate from the point of view of school principals, Arab studies in education and psychology, 147 (3), 287-312.
- Al-Bistami, Salam. (2013). The level of management of coping strategies for psychological stress among parents of children with special needs in Nablus Governorate, unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Al-Dhiabi, Abdullah, & Al-Otaibi, Abdullah. (2020). The degree to which heads of academic departments at the College of Education at Umm Al-Qura University practice change leadership from the perspective of faculty members. The First Scientific Conference for Heads and Supervisors of Academic Departments, Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.
- Al-Fayez, Fayez bin Abdulaziz, & Al-Nahidh, Manal bint Abdulaziz. (2023). The reality of change leadership among private university leaders in Riyadh in light of Kotter's model from the perspective of faculty members. Journal of the Faculty of Education - Ain Shams University, 47(2), 429-466.
- Al-Hadithi, Huda, & Al-Mutairi, Haifa. (2019). Change Leadership: The extent of change leadership capabilities among managers in Saudi government organizations. Saudi Arabia: Dar Al-Fajr.
- Al-Harbi, Manal. (2019). Requirements for using organizational learning as a strategic approach to developing creative leadership skills among employees in educational institutions. Arab Journal of Literature and Human Studies, 3(6), 63-91.
- Al-Jumaie, Wafa bint Ayedh. (2022). Change leadership among academic leaders at Taif University in light of John Kotter's model. Diyala Journal of Human Research, 2(92), 161-205.
- Al-Qahtani, Salem. (2021). Administrative Leadership: Transition to the High Leadership Model. Riyadh: Al-Mutanabbi Publishing and Distribution.
- Al-Shaeili, Saud bin Salim, & Ibrahim, Hossam. (2023). The degree of practice of department directors of change management dimensions at the General Directorate of Education in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman in light of Kotter's model. National Center for Educational Research, 43(1), 60-109.
- Al-Shehri, Amira Abdel Rahman. (2022). The degree of practice of secondary school schools in the Namas Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia to lead change, College of Education, Sohag University Youth Researcher Magazine, (13), 86-119.
- Al-Thubaiti, Khalid. (2018). Leading change in educational administration departments in Saudi universities in light of Kotter's model. Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences, 10(1), 161-209.
- Ghulam, Murtaza, Memon, Noor, & Ghazala, Tunio. (2023). Revamping higher education: Unleashing the power of John Kotter's eight-step change model for enhanced performance. Russian Law Journal, 11(5), 613-623.
- Haiba, Zakaria; Asiri, Asmahan. (2018). Director of school practices for their roles for girls about the director of change in secondary schools in Medina, Journal of Educational Sciences, 26 (3), 288-322.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2009). Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Riyadh, Saudi Arabia: Jarir Bookstore.
- Kotter, John. (2016). Leading Change (Translated by Dawood Al-Qarna). Riyadh, Saudi Arabia: Obikan Publishing .
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: The mediating effects of teacher change beliefs. International Journal of Leadership in Education, 21(4), 427-446.
- Mubarez, Ayman Abdel Aal, & Shaarawy, Noha Kamel. (2019). The role of soft leadership skills and the mediating role of organizational loyalty of employees in managing organizational change: Applied study on Nestlé factory. Journal of Administrative Research, 37(2), 1-91.
- Thanh, Uyen, (2022). The Application of Kotter's Model of Change in the Higher Education: A Case Study in Vietnam Private Universities. International Journal of Social Science and Human Research, 5(1), 01-09. Journal: Educational Sciences, 2 (38), 2400-2416.