

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الأول، ملحق (2)، 2025

DOI: <https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1404>

The Degree of Availability of Change Leadership Skills among Academic Leaders in Public Jordanian Universities in Light of Some Variables

Hadeel Hassan Farfoura*

Prof. Rateb S. Al-Soud**

Received 19/6/2023

Accepted 15/7/2023

Abstract:

The study aimed to identify the degree of availability of change leadership skills among academic leaders in Jordanian public universities and its relationship to some variables. The study used the descriptive survey methodology. The sample was chosen by random cluster method. It included (368) Faculty members in the Jordanian public universities. To achieve the objective of the study, a questionnaire was developed consisting of (44) items distributed over five domains whose validity and reliability were confirmed. The results showed that the degree of availability of change leadership skills among academic leaders in public Jordanian universities was medium. There were no statistically significant differences at the level ($\alpha=0.05$) for the domains of the total degree of availability of change leadership skills among academic leaders in public Jordanian universities due to the variable of specialization. However, such differences were detected in the university variable in favor of the University of Jordan and the academic rank favoring Professor.

Keywords: Change Leadership Skills, Academic Leaders, Jordanian Public Universities.

Ministry of Education\ Jordan\ hadhasan22673@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0008-6879-1669>



School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan \ rashaud@hotmail.com



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء بعض المتغيرات

هديل حسن فرفورة*

أ. د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها (368) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية العامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (44) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والتأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة جاءت متوسطة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمجالات الدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الجامعة وكان لصالح الجامعة الأردنية ولمتغير الرتبة الأكademie وكان لصالح أستاذ دكتور.

الكلمات المفتاحية: مهارات قيادة التغيير، القادة الأكاديميون، الجامعات الأردنية العامة.

* وزارة التربية والتعليم /الأردن/hadhasan22673@yahoo.com
** كلية العلوم التربوية /جامعة الأردنية /الأردن/rsaud@hotmail.com

المقدمة:

إنه لمن المؤكد أن العالم يتغير باستمرار وهذا التغيير يطال مناحي الحياة كافة. وقد أدركت المؤسسات بأنواعها حتمية مواكبة هذا التغيير المتتسارع الذي يشهده عصرنا الحالي، فبات التغيير المؤسسي سمة من سمات القرن الحادي والعشرين، وصار لزاماً على المؤسسات أن تتطور من خدماتها أو منتجاتها لتبقى في ميدان المنافسة. ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قيادة تؤمن بالتغيير وتعكس ذلك على تفاصيل العملية الإدارية والعاملين. ولذلك تحرص جميع المؤسسات الواصلة أن تولي أمرها لقيادة ساعية نحو التغيير والتطوير المستمر، قيادة قادرة على رؤية المستقبل. وينطبق ذلك على مؤسساتنا التربوية على اختلاف مستوياتها وأنواعها، لاسيما مؤسسات التعليم العالي التي يجب أن تقود مجتمعاتها نحو تحقيق التنمية المستدامة.

وبناء على ما سبق، فقد بات من الواجب تعزيز التوجهات الحديثة في القيادة التربوية، مما يمكن القادة من استحداث فكر الأفراد وتوجيهه نحو وجهة واحدة، ليبدعوا في سعيهم الذهني لإدراك العالم، هؤلاء القادة يبحثون من وراء المرئيات العادية ليشكّلوا بتقدّر وضعًا عالميًا جديداً لمؤسساتهم ودولتهم، ويسعون لنهاية علمية حقيقة وليس تغييراً تدريجياً، قادة عالميون يدركون رحابة الزمن وضيقه. فهي خريطة دولية كالமאלהה اليوم مقلة بالسياسة والإدارة واقتصاديات العلم وال العلاقات الدولية ظهر الحاجة إلى قادة لهم أفكار وطنية لا تذهب بعالميتهم، وأفكار عالمية لا تذهب بأصلتهم (Al-Ghamdi, 2021).

إن التغيير من أهم السمات الرئيسة التي ترافق التطور الذي تشهده المؤسسات بشكل عام والممؤسسات التربوية بشكل خاص، إلا أن هناك إشكاليات قد تواجه عملية إجراء التغيير، وتمثل في أن عدداً من العاملين أو المديرين لا يقبلون فكرة التغيير لأسباب عدة منها اعتقادهم بأن التغيير يقود للجهول ويؤثر في مراكزهم الوظيفية، كما أنهم يعتقدون بأن ذلك سيؤثر في موروث الماضي. وقد يكون لأسباب وعوامل بيئية خارجية محيطة بالمؤسسة. كما أن التغيير مجهد طويل المدى لتحسين مقدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة، مع التركيز على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها (Boutaba, 2016).

أوضح لانغتون وجود (Langton & Jude, 2013) أن جوانب التغيير في المؤسسات التربوية متعددة، فقد يشمل التغيير الجوانب التكنولوجية والجوانب التنظيمية والجوانب الثقافية

وتحقيق سلوك الأفراد والجماعات العاملة في المؤسسة، والتحفيز في السياسات والأهداف، وذلك للتكييف مع البيئة الخارجية للمؤسسة لحفظها على تنافسيتها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، فضلاً عن إيجاد سمات جديدة للمؤسسة مثل مناهج وأساليب تدريس وبرامج حديثة، تضمن للمؤسسة التربوية التطور المستمر على المدى القصير والمتوسط والطويل. كما أن السعي للتحفيز قد يطال جميع أجزاء المؤسسة التربوية أو بعضها. وبهذا تتضح أهم التحديات التي تواجه القيادة القائمة على إدارة التغيير، فهناك عوامل داخل المؤسسة التربوية تتمثل في رفض إحداث التغيير ومقاومته، وعوامل في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

وفي السياق ذاته، رأى مجذولين القاعود (Al-Qaoud, 2020) ضرورة تفاعل مؤسسات التعليم العالي مع المتغيرات العالمية ومتطلبات الواقع الجديد، وأن تمتلك هذه المؤسسات المرونة الضرورية للارتفاع نحو المستقبل. كما يجب أن تمتلك المقدرة العالية على التكيف مع الواقع المعاصر مسخة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في تنظيم العمل الإداري والتعليمي.

وببناء على ما سبق، تسعى الجامعات الأردنية العامة لتطوير بنيتها التحتية والتكنولوجية للتكييف مع متطلبات العصر الحديث لكي تتمكن من طرح برامج حديثة تلبي حاجات سوق العمل، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الجامعات لا تزال تطرح برامج تقليدية وقليلًا من البرامج التكنولوجية مما يجعل مخرجاتها غير كافية لسوق العمل، كما أنها تواجه بعض التحديات التي تتمثل بعدم قبول فكرة التغيير من قبل القيادات الأكademية. لذلك، فإنها تحتاج إلى مزيد من تضافر الجهود للإفادة من نماذج التغيير العالمية لإنجاح عملية التغيير بدون مقاومة أو على الأقل التقليل من حدتها، فضلاً عن التكيف مع البيئة الخارجية لهذه الجامعات، وفي ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى درجة توافر مهارات قيادة التغيير في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لا تزال الجامعات الأردنية العامة تسعى للتطوير، ومع ذلك لا توجد جامعة أردنية عامة قد عمدت إلى التغيير المأمول الذي يلبي متطلبات سوق العمل ويوفر الفرص الوظيفية للخريجين ويعالج مشكلات البيئة المحلية والخارجية لهذه الجامعات. ومن خلال معيشة الباحثان الواقع في الجامعات الأردنية، ومن خلال قراءتهم، لاحظاً أن هناك ترددًا في الإقدام على عمليات التغيير بهدف تطوير جميع مدخلات العملية التعليمية التعلمية في الجامعة والارتفاع بها، وربما كان

السبب وراء ذلك ضعف مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. وفي هذا الإطار، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء بعض المتغيرات؟

ويتبقى عن هذا السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

- **السؤال الأول:** ما درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكademie والشخص؟

أهداف الدراسة: هدف الدراسة إلى:

- تعرف واقع امتلاك مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة امتلاك مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكademie والشخص.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

الأهمية النظرية:

يؤمل أن تقييد نتائج الدراسة المهتمين في مجال القيادة التربوية، وقيادة التغيير في الجامعات، وذلك من خلال الاستفادة من نتائجها في إعداد الأبحاث والرسائل والأطروحات في موضوع قيادة التغيير، وأن تثري هذه الدراسة الأدب النظري والدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوع.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مفيدة للجهات الآتية:

- الجامعات الأردنية العامة: إذ أنها يمكن أن تتعرف إلى واقع تطبيق مهارات قيادة التغيير فيها

- صانعو القرار والسياسات في وزارة التعليم العالي: إذ يمكن أن يتخذوا قرارات من شأنها رفع مستوى مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات.
- الباحثون ومراكز البحث والتطوير: إذ أن نتائج هذه الدراسة ستظهر معلومات تبني عليها معلومات أخرى ذات علاقة بقيادة التغيير.

تعريف المصطلحات: تتمثل مصطلحات الدراسة بالآتي:

قيادة التغيير :Change Leadership

عرفها الدليمي (Al-Dulaimi, 2016: 31) بأنها: "تعبئة الجهد التي تحت الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب واستثمار مواردها بكفاءة بحيث يمكن تحقيق التكيف الإيجابي مع البيئة لضمان مصالح المنظمة، وإنجاز الأهداف بفاعلية وجودة".
ويعرف الباحثان قيادة التغيير إجرائياً بأنها: مجموعة المعارف والمهارات التي يجب أن تتوافر في قائد التغيير من أجل مواجهة التغيير المفروض على المؤسسة من البيئة الداخلية أو الخارجية، أو التغيير المرغوب إحداثه لتطوير المؤسسة ومن ثم ترسيمه وتبنته، وتقاس بمدى استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

القادة الأكاديميون :Academic Leaders

مجموعة من أعضاء هيئات التدريس الأكاديميين من ذوي الرتب الأكاديمية المتردجة يشغلون وظائف إدارية وفنية وإشرافية.(Al-Kurdi, 2016)

ويعرف الباحثان القادة الأكاديميين في هذه الدراسة بأنهم: رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية العامة للعام الدراسي 2022-2023.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية العامة.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات الدراسة خلال الفصل الدراسي الجامعي الثاني من العام الدراسي 2022/2023.

قيادة التغيير Change Leadership

نكر كوتير (Kotter, 2014) أن المقدرة على تطوير الهياكل والعمليات والتكنولوجيات بفاعلية وكفاءة استجابة للتحديات والتهديدات التنافسية هي مفتاح البقاء، ولهذا فإن المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، تضطر إلى الاستجابة بسرعة للثورة التكنولوجية، والمنافسة العالمية الهائلة، وفي غير ذلك فإنهم سيفقدون وجودهم، ويُضيّعون هوبيتهم في عالم قائم على التحولات الاقتصادية والانفجارات المعرفية المتتسارعة.

ولعل أهمية التغيير التربوي على وجه الخصوص تتضح من خلال التحولات الأساسية في النظام التربوي التي أدت للاهتمام بالتغيير التربوي، مثل الاهتمام بالكيف لا الكم، ومن الاستقلالية إلى الاهتمام المتبادل، ومن الوحدة إلى التنويع، ومن السلطة إلى التشارك الحقيقي ما بين أفراد النظام التربوي، كما تتبع أهمية التغيير من الحاجة لمواكبة التطور السريع في مجالات الحياة المختلفة عامة والنظام التربوي خاصة (Al-Saud, 2021).

وأوضح منظر التغيير التربوي الشهير مايكل فولان (Fullan, 2011) أن التغيير عملية طبيعية مستمرة في دورة حياة الأفراد وكذلك المؤسسات. وقد بات العالم أكثر تعقيداً مع التغيير المستمر في شؤون الحياة المختلفة. وعلى الرغم من أن التغيير عملية صعبة في كثير من الأحيان، إلا أنها جوهر الاستدامة والاستقرار في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ولا نمو ولا بقاء للمؤسسات إلا إن جعل التغيير هو استراتيجية الثابتة.

مفهوم قيادة التغيير

تعرف قيادة التغيير بأنها: نهج استباقي يركز على الناس لإدارة التغيير، وتصور مبادرات التغيير كفرصة للنمو والتحسين التنظيمي بدلاً من مشروع محدود (Malik, 2021). كما وتعرف قيادة التغيير بأنها أسلوب ونهج إداري يؤكد على أهمية التحسين وإجراء تعديلات استراتيجية ونكية وناجحة، والمقدرة على التكيف مع المتغيرات المتتسارعة، ومواكبة عالم دائم التغيير، من خلال بناء الموارد واستخدام التقنيات الجديدة والاستجابة للأزمات وإثارة القوائد التي يمكن أن يحدثها التغيير بطريقة مثمرة (Abu Ayada, 2022).

قيادة التغيير وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية

من المعلوم أن هناك تحديات يواجهها التعليم العربي عموماً وفي الأردن خصوصاً تقف حائلاً بينه وبين الارتقاء والمنافسة، وهنا يأتي دور قيادات التعليم العالي في الجامعات والمعاهد

والكليات والمسؤوليات المنوطة بهم لإحداث التغيير، فهم المعنيون بالدرجة الأولى في تطبيق الاستراتيجيات وترجمتها على أرض الواقع إلى تغيير إيجابي وإنجازات بكل أشكالها، وهذا يقودنا إلى أهمية وكيفية اختيار القيادات التعليمية في الأردن ومعظم الدول العربية والذي عادة ما يأتي بقرارات مركبة من الحكومات أو من أصحاب النفوذ دون دراسة جادة للمهارات القيادية التي تولد الجو الأكاديمي (Selim, 2022).

وهناك محفزات تجبر التعليم العالي على التغيير منها النظرة إلى التعليم العالي كوسيلة لتحديث المجتمع وتطويره تكنولوجياً، دور الجامعة كأداة للحرك الاجتماعي والارتقاء بالوضع الاجتماعي والاقتصادي لأفراد المجتمع، وكذلك تزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق التعليم العالي واتساع نطاق الأدوار المطلوبة منه من قبل الحكومة والقطاع الخاص وجمهوره الداخلي، والضغوط التي تواجهه من كل هؤلاء للاستجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم، وتشكل الأزمات والتغيرات الجذرية التي يمر بها المجتمع في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية حافزاً لتطوير التعليم العالي.

مهارات قيادة التغيير

ومن أهم المهارات التي تتميز بها قيادة التغيير:

- إيجاد الرؤية والأهداف والرسالة والاستراتيجية للمؤسسة.
- تعزيز القيم المهنية الداعمة للعمل.
- تأهيل المصادر البشرية الازمة للتغيير وقيادتها.
- المقدرة على الاتصال والتواصل الجيد.
- توفر روح المبادرة والمقدرة على استشراف المستقبل وقيادة التغيير. (Al-Qaoud, 2020)

الدراسات السابقة:

استقدام الباحثان من الدراسات السابقة كالتالي:

أجرى بورسيل وشاھين (Purcell & Chahine, 2019) دراسة هدفت إلى مناقشة التغيير التحولي في الجامعات مثل الاتجاهات الكبرى المتعلقة بالเทคโนโลยيا والعلوم. طبقت الدراسة في جامعة رиادة الأعمال في المملكة المتحدة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للقيادة والحكومة لتقنين إدارة التغيير وتسويتها. أظهرت نتائج الدراسة كيف يعمل التسلسل الهرمي للإدارة العليا مع الشبكات الاجتماعية التكيفية للموظفين، وأصحاب المصلحة في

تاغم حول هدف مشترك، وتحديد العناصر التمكينية والعوائق التي تحول دون تدفق الأفكار السليمة.

وهدفت دراسة القاعود (Al-Qaoud, 2020) إلى تعرف متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (345) عضو هيئة تدريس ومحاضر في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجات مستوى متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة كانت عالية، فقد جاء في الرتبة الأولى متطلبات الموارد البشرية لقيادة التغيير، وفي الرتبة الثانية متطلبات الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وفي الرتبة الثالثة متطلبات مهارات قيادة التغيير، بينما جاءت نشر ثقافة التغيير في الرتبة الرابعة.

وهدفت دراسة أبو علامة (Abu Alama, 2021) معرفة دور تربیت القيادات التعليمية في ترسیخ ادارة التغيير على الولاء الوظيفي بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية، وتكون مجتمع الدراسة من (177) قائداً تعليمياً وعينة الدراسة من (70) قائداً تعليمياً. وأظهرت النتائج أن القيادات التعليمية تمارس جميع مهارات قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، باستثناء مستوى الولاء والارتباط الوظيفي التي كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير التدريب وتأهيل القيادات التعليمية على مستوى الولاء الوظيفي.

وقام إبراهيم والنافعي (Ibrahim & El-Nafei, 2022) بدراسة هدفت إلى تعرف كفايات قيادة التغيير الازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقيّة بسلطنة عمان في ضوء الأنماذج السلوفيني (Slovenian Model)، وكانت عينة الدراسة مكونة من (72) مديرًا ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كفايات قيادة التغيير الازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقيّة بسلطنة عمان في ضوء الأنماذج السلوفيني جاءت بدرجة عالية في جميع المجالات وهي: الكفايات الإدراكية والكفايات الوظيفية، والكفايات الشخصية والاجتماعية .

وأجرى هانغ (Hang, 2022) دراسة هدفت إلى معرفة التغيرات والتحديات التطورية التي تواجه الإدارة التعليمية للجامعات الخاصة في فيتنام، تم إنشاء واقتراح أنموذج مناسب يعتمد على تطبيق أنموذج Kotter ذي الخطوات الثمانية للتغيير لتعزيز إدارة التغيير الفعال في الجامعات الخاصة في مدينة Ho Chi Minh الفيتنامية، وفي الوقت ذاته اقتراح أنموذج نحو نتائج إدارة التغيير الفعالة في جميع القطاع الخاص، تركز جهود التغيير على تعزيز مقدرة أعضاء هيئة

التدريس لدعم النجاح في التنوّع للطلبة.

وهدفت دراسة اونيا (Onia, 2022) إلى اختبار أنموذج التغيير الخاص بـ Kotter في جامعة الخرطوم. وللقيام بذلك، تم اتباع تصميم بحث نوعي. ولجمع البيانات، تم استخدام مقابلة شبه منظمة مع (11) قائدًا في جامعة الخرطوم. أظهر التحليل الموضوعي أن إيجاد بيئة للتغيير يعتمد على تكوين الإلاح، وتطوير رؤية للتغيير تقنع الموظفين بالمشاركة في عملية التغيير. وأن جامعة الخرطوم قد مكنت أعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات من تبني التغيير. إلى جانب ذلك، أوضح التحليل أنه من أجل تنفيذ التغيير واستدامته فإنه يحتاج إلى إزالة العقبات وجعله ثقافة الجامعة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

بعد مراجعة الدراسات السابقة تبين بأن جميعها قد تناولت دراسة واقع التغيير، فمن تلك الدراسات ما تناول واقع التغيير في الجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين والخبراء كدراسة القاعود (Al-Qaoud, 2020) وأخذت بعض الدراسات برأي القادة أنفسهم مثل دراسة أبو عالمة Abu Alama (2021 ، Abu Alama,2022) ودراسة اونيا (Onia,2022)، وتتوعد بقية الدراسات لتناول واقع ممارسة قيادة التغيير في المدارس والمديريات، كما تناهى لمدارك الباحثين أن معظم الدراسات السابقة تشير إلى أهمية تطبيق قيادة التغيير وفائدته، وتحديداً الجامعات في دول العالم الثالث.

إن هذه الدراسة تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها جميعها هدفت إلى التغيير لمواكبة متغيرات العصر المتتسارعة، كما تتشابه بأداة الدراسة، فقد استخدمت الاستبانة لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات وذلك مثل دراسة القاعود (Al-Qaoud, 2020) وأبو عالمة (Abu Alama ,)، بينما استخدمت بعض تلك الدراسات أداة المقابلة مثل دراسة اونيا (Onia,2022). كما تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي انتهت منها وصفياً مسحياً مثل دراسة إبراهيم والنافعي (Ibrahim &El-Nafei , 2022 ، 2022)، بينما تتوعد المناهج البحثية التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل المنهج الوصفي التطوري كدراسة هانغ (Hang, 2022).

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تعتمد على الدراسة الوصفية المحسنة، مما يسهل عملية تعرف درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة. كما تختلف في مجتمعها إذ أنها ضمت عينة ممثلة للجامعات الأردنية كافة توزعت على أعضاء هيئة تدريس في هذه الجامعات.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية العامة والبالغ عددهم (7706) عضواً وفقاً لهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية وضمان جودتها للعام 2023 م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من ست جامعات تمثل مجتمع الدراسة، إذ قامت الباحثان بتقسيم المملكة الأردنية الهاشمية إلى ثلاثة أقاليم، إقليم الشمال (جامعة اليرموك وجامعة آل البيت)، وإقليم الوسط (الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية)، وإقليم الجنوب (جامعة مؤتة وجامعة الطفيلة). وقد تم اختيار جامعتين من كل إقليم بطريقة القرعة العشوائية. وعدد هم (368) عضو هيئة تدريس، وتم توزيعهم حسب متغيرات الدراسة (الجامعة، الرتبة الأكademie، والتخصص)، والجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة والرتبة الأكademie والتخصص.

الجدول (1) توزع عينة الدراسة حسب الجامعة والرتبة الأكademie والتخصص

المتغير	الجامعة	الرتبة الأكademie	التخصص	الكل
368	%23.4	أستاذ	علمى	86
	%15.2	أستاذ مشارك	إنسانى	56
	%18.5	أستاذ مساعد		68
	%15.5	مدرس		57
	%14.1			52
	%13.3			49
368	%28.5			105
	%21.7			80
	%25.3			93
	%24.5			90
368	%51.6			190
	%48.4			178

المصدر: موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2023). تم الاسترجاع بتاريخ 1-2-2023 متوفراً على الرابط: https://www.mohe.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/EB_Info_Page_مسيرة_التعليم_العالى_في_الأردن

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة، بالرجوع إلى الأدب التربوي مثل دراسة الكردي (Al-Kurdi, 2016) ودراسة الشبيتي (Al-Thubaiti, 2018)، وبلغ عدد

فقراتها(44) موزعة على خمسة مجالات وهي على النحو الآتي:

- **المجال الأول:** إبراز ضرورة التغيير. وتكون من (5) فقرة.
- **المجال الثاني:** بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير. وتكون من (6) فقرة.
- **المجال الثالث:** تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة وتكون من (12) فقرة.
- **المجال الرابع:** إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب. وتكون من (8) فقرة.
- **المجال الخامس:** العمل على استدامة التغيير وتعزيزه. وتكون من (13) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

استُخدم صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على (14) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والكفاءة المختصين في القيادة التربوية، وأصول التربية، لبيان صلاحية الفقرات، ودقتها اللغوية، وملاءمتها، وانتسابها إلى مجالها. وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل، تم إعادة صياغة بعض الفقرات صياغة لغوية، كما تم فصل بعض الفقرات، فأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (44) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

طبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (20) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة من مجتمع الدراسة، ومن خارج عيّنتها وبعد مضي أسبوعين تم إعادة الاختبار (test-retest) على العينة ذاتها، كما حسب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمجالات الاستبانة، وتترواح هذه القيم بين (0.795-0.959)، وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل:** اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: درجة توافر مهارات قيادة التغيير في الجامعات الأردنية.
2. **المتغيرات المستقلة الوسيطة:** واحتوت الدراسة الحالية على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:
 - أ. الجامعة: وتشمل الجامعات الآتية: (الأردنية، اليرموك، مؤتة، الهاشمية، آل البيت،

الطفيلية).

بـ. الرتبة الأكاديمية: وتشتمل على الفئات الآتية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

جـ. التخصص: ويشتمل على الفئتين الآتتين: (علمي، إنساني) وللحكم على درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، اعتمد الباحثان تقسيم مستويات المقاييس الثلاثة إلى ثلاثة مستويات منخفض، ومتوسط ومرتفع. وقد تم احتساب مدى كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{المقدمة العليا} = \frac{\text{المقدمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = 1.33$$

وقد تم استخدام المعيار الآتي لأغراض تفسير النتائج، وهو

- المستوى المنخفض من $(1.33+1) = 2.33$
- المستوى المتوسط من $(1.33+2.34) = 3.67$
- المستوى المرتفع من (3.68) فأكثر.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نصه: ما درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، ودرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة، ويظهر الجدول (2) ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، ودرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
2	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير	3.25	0.74	1	متوسطة
3	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة	3.24	0.72	2	متوسطة
4	إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب.	3.24	0.71	2	متوسطة
5	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه	3.23	0.71	4	متوسطة
1	إبراز ضرورة التغيير	3.05	0.66	5	متوسطة
	الأداء ككل	3.22	0.66		متوسطة

يلاحظ في الجدول (2) أن درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة قد جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22)، والانحراف المعياري (0.657)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.25 - 3.05)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.740)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال "تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة" ومجال "إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب". بمتوسط حسابي (3.24) لكل منهما، وانحرافين معياريين (0.717) و(0.707) على الترتيب، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "العمل على استدامة التغيير وتعزيزه" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.705)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "إبراز ضرورة التغيير" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.663).

وبالنظر إلى النتيجة السابقة يتضح ضرورة مراجعة أسس اختيار القادة الأكاديميين، والمعايير التي تعتمد لترشحهم وبرامج التنمية المهنية التي يجب أن يتدرّبوا عليها في أثناء فترة توليهم المناصب القيادية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم رغبة القادة في الكشف عن مواطن الضعف أو نقاط الخلل التي من الممكن أن تضعهم موضع الاتهام أو التقصير والخوف من تحمل مسؤولية أي خلل، أو لضعف إمكانات القادة في إيصال الصورة الحقيقة لما تعاني منه الجامعات من أوضاع بحاجة إلى التغيير، وقد يعود ذلك إلى ضعف امتلاك القادة للمهارات الكافية التي تمكّنهم من تشكيل رؤية واضحة ونشرها، وتركيزهم على المهام الروتينية لتسهيل الأمور اليومية. أو عدم تحديد العوائق التي تواجههم، سواءً أكانت عوائق مالية أم بشرية أم ثقافية أم عوائق تتعلق بقوانين الجامعة وتشريعاتها، وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى رحيل القادة الأساسيين في عملية التغيير وعدم المقدرة على استبدالهم بقادة يؤمنون بالتغيير المنشود، فقد لا يخطط القادة الحاليون إلى تدريب قادة جدد في أثناء عمليات التغيير للبقاء على شعلة حماس الجميع على المدى البعيد في عمليات التغيير، أو قد يرجع السبب إلى توقف التمويل المخصص لعمليات التغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تعزى لمتغيرات

الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تعزى لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص والجدول (3) يوضح هذه النتائج.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تبعاً لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجامعة	86	3.39	0.70
	56	3.26	0.59
	57	3.10	0.58
	52	3.12	0.68
	68	3.12	0.68
	49	3.24	0.63
	368	3.22	0.66
الرتبة الأكاديمية	105	3.38	0.51
	80	3.14	0.59
	93	3.21	0.61
	90	3.11	0.86
	368	3.22	0.66
التخصص	190	3.23	0.66
	178	3.20	0.66
	368	3.22	0.66

يلاحظ من الجدول (3) وجود فروق ظاهرية في الدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تعزى لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرة ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) والجدول (4) يبين النتائج:

الجدول (4) نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي (3 Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تبعاً لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	مربيع ايتا
الجامعة	5.137	5	1.027	2.473	.032	.033
الرتبة_الأكاديمية	4.550	3	1.517	3.651	.013	.030

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	مربع ايتا
التخصص	.171	1	.171	.412	.522	.001
الخطأ	148.735	358	.415			
الكلم	3969.474	368				

يبين الجدول (4) عدم وجود فروق لمستويات الدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير التخصص، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات الدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغيري: الجامعة، والرتبة الأكاديمية، ونظرًا لوجود عدة فئات لمتغيري الجامعة، والرتبة الأكاديمية ولمعرفة لصالح أيه فئة كانت الفروق دالة إحصائيًا فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتظهر النتائج في الجدولين (5) و(6)

الجدول (5) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تبعاً لمتغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الجامعة الأردنية	جامعة مؤتة	جامعة الطفيلة	جامعة الهاشمية	جامعة اليرموك	جامعة آل البيت
الجامعة الأردنية	3.39	3.39	3.12	3.24	3.26	3.10	
جامعة الهاشمية	3.26	--	0.27	0.15	0.13	*0.29	
جامعة الطفيلة	3.24		0.14	0.02	-	0.16	
جامعة مؤتة	3.12		0.12	-	---	0.14	
جامعة اليرموك	3.12		-	-----	----	0.02	
جامعة آل البيت	3.10					0.02	-----

* الفرق دال احصائيًا

يلاحظ من الجدول (5) أن الفرق الدال احصائيًا كان فقط لصالح الجامعة الأردنية عند مقارنة متوسطها الحسابي مع المتوسط الحسابي لجامعة آل البيت، إذ بلغ الفرق بين المتوسطتين (0.29) وهو فرق دال احصائيًا.

الجدول (6) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة استناداً إلى أنموذج كوتل للتغيير المؤسسي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ دكتور	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	مدرس
أستاذ دكتور	3.38	--	3.21	3.14	3.11
أستاذ مساعد	3.21	---	0.17	0.24	*0.27
أستاذ مشارك	3.14		-	0.07	0.10
				-	0.03

مدرس	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ دكتور	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية
3.11	3.14	3.21	3.38	3.11	مدرس
-		---			

* الفرق دال احصائياً

يلاحظ من الجدول (6) أن الفرق الدال احصائياً كان فقط لصالح استاذ دكتور عند مقارنة متوسطه الحسابي مع المتوسط الحسابي للمدرس، إذ بلغ الفرق بين المتوسطين (0.27) وهو فرق دال احصائياً.

كما قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تبعاً لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص، والجدول (7) يبين النتائج

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات مجالات استثناء درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة استناداً إلى أنموذج كوتل للتغيير المؤسسي تبعاً لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص

العمل على استدامة التغيير وتعزيزه	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب	تشكيل رؤية مستقبلية لتغيير ونشرها في المؤسسة	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير	إبراز ضرورة التغيير	المتغيرات		
3.40	3.40	3.44	3.41	3.23	* م	الأردنية	
86	86	86	86	86	العدد		
0.71	0.73	0.78	0.82	0.76	ع	الهاشمية	
3.33	3.33	3.25	3.26	3.01	م		
56	56	56	56	56	العدد	آل البيت	
0.66	0.63	0.67	0.61	0.54	ع		
3.16	3.09	3.12	3.12	2.90	م	مؤتة	
57	57	57	57	57	العدد		
0.63	0.63	0.65	0.67	0.62	ع	اليرموك	
3.06	3.13	3.13	3.26	3.01	م		
52	52	52	52	52	العدد	الطفيلية	
0.72	0.74	0.73	0.80	0.63	ع		
3.13	3.13	3.15	3.10	3.03	م		
68	68	68	68	68	العدد		
0.76	0.76	0.72	0.74	0.62	ع		
3.25	3.29	3.27	3.28	3.04	م		
49	49	49	49	49	العدد		
0.68	0.69	0.69	0.70	0.71	ع		

العمل على استدامة التغيير وتعزيزه	إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداث بنجاح وتحقيق المكاسب	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير	إبراز ضرورة التغيير	المتغيرات	
					م	المجموع
3.23	3.24	3.24	3.25	3.05	م	
368	368	368	368	368	العدد	
0.70	0.71	0.72	0.74	0.66	ع	
3.40	3.38	3.44	3.45	3.10	م	
105	105	105	105	105	العدد	
0.58	0.54	0.60	0.62	0.54	ع	
3.16	3.14	3.16	3.18	2.93	م	
80	80	80	80	80	العدد	
0.64	0.66	0.62	0.63	0.64	ع	
3.23	3.26	3.24	3.20	3.02	م	
93	93	93	93	93	العدد	
0.67	0.66	0.67	0.71	0.65	ع	
3.10	3.14	3.08	3.11	3.14	م	
90	90	90	90	90	العدد	
0.87	0.92	0.91	0.93	0.80	ع	
3.23	3.24	3.24	3.25	3.05	م	
368	368	368	368	368	العدد	
0.70	0.71	0.72	0.74	0.66	ع	
3.25	3.25	3.27	3.26	3.04	م	
190	190	190	190	190	العدد	
0.71	0.70	0.73	0.74	0.65	ع	
3.22	3.22	3.22	3.24	3.06	م	
178	178	178	178	178	العدد	
0.71	0.71	0.70	0.74	0.68	ع	
3.23	3.24	3.24	3.25	3.05	م	
368	368	368	368	368	العدد	
0.70	0.71	0.72	0.74	0.66	ع	

م * تعني متوسط حسابي، ع * تعني انحراف معياري

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تعزى لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكademie والتخصص، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرة ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات التابع(MANOVA) والجدول (8) يبين

النتائج:

الجدول(8) نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات التابعية(MANOVA) لمجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة استنادا الى أنموذج كوتل للتغيير المؤسسي تعزى لمتغيرات الجامعة والرتبة الأكاديمية والتخصص

مربع إيتا	مستوى الدلالة	F قيمة	متوازنات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباین
0.024	0.114	1.793	0.777	5	3.886	إبراز ضرورة التغيير	الجامعة
0.026	0.090	1.923	1.016	5	5.08	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير	
0.034	0.031	2.492	1.223	5	6.115	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة	
0.033	0.036	2.417	1.174	5	5.869	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب	
0.033	0.035	2.428	1.162	5	5.811	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه	
0.012	0.212	1.510	0.655	3	1.964	إبراز ضرورة التغيير	الرتبة
0.034	0.006	4.222	2.231	3	6.693	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير	
0.040	0.002	4.920	2.415	3	7.245	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة	
0.021	0.053	2.590	1.258	3	3.773	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب	
0.029	0.015	3.520	1.685	3	5.055	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه	
0.000	0.915	0.011	0.005	1	0.005	إبراز ضرورة التغيير	التخصص
0.001	0.627	0.236	0.125	1	0.125	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير	
0.002	0.403	0.702	0.344	1	0.344	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة	
0.001	0.616	0.252	0.123	1	0.123	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب	
0.001	0.514	0.428	0.205	1	0.205	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه	
		0.434	358	155.194	إبراز ضرورة التغيير	الخطأ	
		0.528	358	189.158	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير		

مربع ايتا	مستوى الدلاله	F قيمة	متواسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباین
		0.491	358	175.721	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة	الكل	
		0.486	358	173.848	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب		
		0.479	358	171.356	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه		
		367	161.28	إبراز ضرورة التغيير			
		367	200.943	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير			
		367	188.934	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة			
		367	183.432	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب			
		367	182.231	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه			

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جميع مجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير التخصص استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة البالغة بين (0.011-0.702) بمستوى دلالة التخصص استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة البالغة بين (0.915-0.403). وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالين من مجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة تعزى لمتغير الجامعة وهما: إبراز ضرورة التغيير، وبناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة البالغة بين (1.923-1.793) بمستوى دلالة(0.090-0.114) وجود فروق دالة إحصائيًا في ثلاثة مجالات هي: تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة، وإزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب، والعمل على استدامة التغيير وتعزيزه، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة البالغة بين (2.492-2.417) بمستوى دلالة(0.031-0.036). كما يشير الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الرتبة الأكademie في مجال واحد هو: إبراز ضرورة التغيير وجود فروق في أربعة مجالات هي: بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير، وتشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة، وإزالة العائق

المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب، والعمل على استدامة التغيير وتعزيزه. ونظرًا لوجود عدة فئات لمتغيري الجامعة، والرتبة الأكاديمية ولمعرفة لصالح أيّة كانت الفروق دالة احصائيًا فقد تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتظهر النتائج في الجدولين (9) و(10).

الجدول (9) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الاردنية العامة استناداً إلى

أنموذج كوتور للتغير المؤسسي تبعاً لمتغير الجامعة

جامعة آل البيت	جامعة مؤتة	جامعة اليرموك	جامعة الهاشمية	جامعة الطفيلة	جامعة الأردنية	المتوسط الحسابي	الجامعة	
3.12	3.13	3.15	3.25	3.27	3.44	3.44	الأردنية	تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة
*0.32	0.31	0.29	0.15	0.13	--	3.27	الطفيلة	
0.15	0.13	0.12	0.02	-		3.25	الهاشمية	
0.13	0.12	0.10	-			3.15	اليرموك	
0.03	0.02	-	---			3.13	مؤتة	
0.01	-	-----				3.12	آل البيت	

جامعة آل البيت	جامعة مؤتة	جامعة اليرموك	جامعة الطفيلة	جامعة الهاشمية	جامعة الأردنية	المتوسط الحسابي	الجامعة	إزالة العائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب
3.09	3.13	3.13	3.29	3.33	3.40	3.40	الأردنية	
*0.29	0.27	0.27	0.08	0.07	-	3.33	الهاشمية	
0.24	0.10	0.10	0.04	-		3.29	الطفيلة	
0.20	0.16	0.16	-			3.13	اليرموك	
0.04	0.00	-				3.13	مؤتة	
0.04	--					3.09	آل البيت	
-								
جامعة آل البيت	جامعة مؤتة	جامعة اليرموك	جامعة الطفيلة	جامعة الهاشمية	جامعة الأردنية	المتوسط الحسابي	الجامعة	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه
3.06	3.13	3.16	3.25	3.33	3.40	3.40	الأردنية	
*0.36	0.27	0.24	0.15	0.07	-	3.33	الهاشمية	
0.27	0.20	0.17	0.08	-		3.25	الطفيلة	
0.19	0.12	0.09	-			3.16	آل البيت	
0.10	0.12	-				3.13	اليرموك	
0.07	-					3.06	مؤتة	
-								

*الفرق دال احصائيًا

يلاحظ من الجدول (9) أن الفرق الدال احصائيًا كان فقط لصالح الجامعة الأردنية عند مقارنة متوسطها الحسابي مع المتوسط الحسابي لجامعة آل البيت.

الجدول(10) نتائج اختبار شيفييه للمقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات الحسابية للدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة استناداً إلى
أنموذج كوتل للتغيير المؤسسي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

مدرس	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ دكتور	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	
3.11	3.18	3.20	3.45			
*0.34	0.27	0.25	-	3.45	أستاذ دكتور	بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير
0.09	0.02	-		3.20	أستاذ مساعد	
0.07	--			3.18	أستاذ مشارك	
-				3.11	مدرس	
مدرس	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ دكتور	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	
3.08	3.16	3.24	3.44			تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة
*0.36	0.28	0.20	--	3.44	أستاذ دكتور	
0.16	0.08	-		3.24	أستاذ مساعد	
0.08	-			3.16	أستاذ مشارك	
-----				3.08	مدرس	
مدرس	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ دكتور	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكافآت
3.14	3.14	3.26	3.38			
*0.24	*0.24	0.12	-	3.38	أستاذ دكتور	
0.12	0.12	-		3.26	أستاذ مساعد	
0.00	-			3.14	أستاذ مشارك	
-				3.14	مدرس	
مدرس	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ دكتور	المتوسط الحسابي	الرتبة الأكاديمية	العمل على استدامة التغيير وتعزيزه
3.10	3.16	3.23	3.40			
*0.30	0.24	0.17	-	3.40	أستاذ دكتور	
0.13	0.07	-		3.23	أستاذ مساعد	
0.06	-			3.16	أستاذ مشارك	
-				3.10	مدرس	

* الفرق دال احصائياً

يلاحظ من الجدول (10) أن الفرق الدال احصائياً كان فقط لصالح أستاذ دكتور.

1. متغير الجامعة:

أظهرت النتائج الجدول(9) عدم وجود فروق في مجالين من مجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الجامعة وهما: إبراز ضرورة التغيير، وبناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير، ووجود فروق دالة إحصائياً في

ثلاثة مجالات هي: تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة، وإزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب، والعمل على استدامة التغيير وتعزيزه، وقد يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يدركون ويعون حقيقة ما يجري في الجامعات التي يعملون لصالحها، ففي مجال إبراز ضرورة التغيير، يدرك أعضاء هيئة التدريس بأن القيادات في الجامعات تتجنب إظهار نقاط الخلل وجوانب الضعف في أداء الجامعة تحسباً من المسائلة أو تقصيراً في جمع البيانات والتقييم المستمر للأداء، وفي مجال بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير، يشارك أعضاء هيئة التدريس بالرأي بأن القادة قد لا يتمكنون من بناء التحالف القوي وذلك لعدم مقدرتهم على وضع أهداف مشتركة تجمع أعضاء الفريق وتوزيع أعضاء الفريق بناءً على الإمكانيات والمقدرات، وقد يعزى ذلك لعدم تكليف ذوي الخبرة والمقدرة العالية لقيادة فرق العمل لاعتبارات اجتماعية أو قانونية أو غيرها، أو لعدم متابعة القائد لعمل الفرق والتقييم المستمر وبناء الثقة بين الأعضاء ضمن الفريق الواحد وبين الفريق والفرق الأخرى.

أما مجال تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة، ومجال إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب، ومجال العمل على استدامة التغيير وتعزيزه، فإن النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الجامعة وكانت لصالح "الجامعة الأردنية"، وهذه النتيجة مقبولة كون الجامعة الأردنية هي الجامعة الأم، فهي الأقدم والأكبر بين الجامعات العامة والخاصة على حد سواء، وهي توأكب العصر ومتقدمة في مجالات التكنولوجيا والبرامج الجديدة وإمكاناتها المادية هي الأعلى نسباً للجامعات الأردنية العامة ولذلك يتميز القادة فيها بمقدرتهم الأعلى نسبياً على امتلاك رؤية تتميز بالتركيز وبالتالي ترشيد القرارات لعملية التغيير، ولا بد أن القادة في الجامعة الأردنية يعملون على ترسیخ عناصر ثقافة مشتركة للعمل بموجبها لدى العاملين تؤمن هذه الثقافة بأهمية التغيير والتطوير، فيظهر ذلك في التصرفات اليومية وتطور من المناخ التنظيمي ليدعم التعلم التطبيقي المستمر، وتسقى الجامعة الأردنية من خبرتها الطويلة فتعتمد مبدأ الشفافية، وتنفذ مراحل التغيير بشكل تدريجي ومدروس.

2. متغير الرتبة الأكademie:

أظهرت نتائج الجدول (10) عدم وجود فروق في درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة تعزى لمتغير الرتبة الأكademie في مجال واحد هو:

إبراز ضرورة التغيير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أربعة مجالات هي: بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير، وتشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة، وإزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب، والعمل على استدامة التغيير وتعزيزه، ويرجع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم الأكاديمية يدركون وجود شيء من الضعف في عملية قيادة التغيير، في مجال إبراز ضرورة التغيير فإنهم يشتركون بالرأي أن القادة الأكاديميين في الجامعات لا يبرزون الحاجة الملحة لإحداث التغيير، ولا يشتركون العاملين في إظهار السلبيات التي تؤثر في أداء الجامعة، الأمر الذي يجعل جميع أعضاء هيئة التدريس يلمسون الآثار الناجمة من عدم إبراز الضرورة إلى التغيير.

أما في مجال بناء تحالف مؤثر للبدء في عملية التغيير، ومجال تشكيل رؤية مستقبلية للتغيير ونشرها في المؤسسة، ومجال إزالة العوائق المتعلقة في التغيير لإحداثه بنجاح وتحقيق المكاسب، ومجال العمل على استدامة التغيير وتعزيزه، فقد ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح رتبة أستاذ دكتور، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن من حصل على هذه الرتبة لابد أن قام ببعيد من الأبحاث والدراسات، وأمضى سنوات طوال في الجامعات يتربع إلى أن وصل إلى هذه الرتبة الأعلى، وقد يكون مر في حياته المهنية بعيد من المناصب القيادية فضلاً عن عمله في التدريس، فهم يرون أهمية قيادة التغيير وآثارها، ويملكون من الخبرات ما يمكنهم من بناء التحالفات المؤثرة وتوزيع المهام حسب معرفتهم بالعاملين ومقدراتهم، ولديهم إمكانية للتأثير سواء من خلال سلطاتهم الرسمية أم غير الرسمية، وهم يدركون كيفية تشكيل الرؤية بحيث تكون قابلة للتطبيق وواقعية، ضمن الإمكانيات البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية المتاحة، كما يعلمون كيفية الاحتفال بالمكاسب الصغيرة التي من شأنها أن ترفع المعنويات وتزيد شعلة الحماس لدى العاملين فتؤدي إلى استدامة العمل في التغيير.

3. متغير التخصص

أظهرت نتائج الجدول(8) عدم وجود فروق في مستوى جميع مجالات درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة استناداً إلى أنموذج كوتير للتغيير المؤسسي تعزى لمتغير التخصص، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من جميع التخصصات سواء الإنسانية منها أم العلمية يشتركون في الرأي أن القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة بحاجة إلى التدريب على مهارات القيادة، ذلك بأن مهارات القيادة لا

تعتمد على التخصص وأن جميع الكليات الإنسانية منها والعلمية بحاجة إلى قيادات تغيير تتصرف بمهارات عالية المستوى في الإدارة والقيادة.

الوصيات: بناء على النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- تدريب القادة الأكاديميين في الجامعات على مهارات قيادة التغيير قبل وفي أثناء توليهم المناصب القيادية.
- الاطلاع على نماذج قيادة التغيير العالمية والإفادة منها.
- دراسة علاقة قيادة التغيير مع متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية أو تمكين العاملين.

References

- Abu Alama, F.(2021). The role of training educational leaders in consolidating change management on job loyalty: An applied study on King Khalid University. **Ramah Journal for Research and Studies**, (43), 247-275.
- Abu Ayada, H. (2022). Change leadership, a published article, the link was accessed on 1-29-2023 https://www.researchgate.net/publication/360749192_qyadt_altghyyr.
- Al-Dulaimi, S.(2016). **Leading change in organizations**, Amman: Al-Warraq for Publication and Distribution.
- Al-Ghamdi, M.(2021). Modern trends in educational leadership, **Culture for Development Association**, 20 (163), 389-391
- Al-Hasaniya, S., Al-Jazaerly, M. and Mansour, H. (2014). The reality of change management in higher education institutions and the requirements for its application as envisaged by members of the teaching staff therein, **Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series**, 36 (6), 277-297.
- Al-Kurdi, Z.(2016). **A proposed strategy to develop change leadership in higher education institutions in the governorates of Gaza in light of the principles of sustainable development, the Islamic University, a case study**. Unpublished Master's Thesis, Gaza, Palestine.
- Al-Qaoud, M.(2020). Requirements for implementing change leadership at Taibah University in Madinah, **Al-Manara Journal for Research and Studies**, 26 (1), 311- 338
- Al-Saud, R. (2021). Contemporary issues in educational leadership, Amman: Tariq for Distribution and Publishing.

- Al-Thubaiti, K.(2018). Leading change in educational administration departments in Saudi universities in light of Kotter's model of change. **Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences**, 10 (1), 161-209
- Boutaba, N.(2016). **Managing change in higher education institutions: Towards a proposed model for implementing university goods**, (Unpublished Doctoral Dissertation). Batna University, Algeria.
- Fullan, M. (2011). **Change leader: Learning to do what matters most**, San Francisco, Jossey-Bass: John Wiley and Sons.
- Hang, Trinh (2022). Change management in higher education by Kotter's Model: A case study in Vietnam private university, **Journal of International Business and Management**, 5(1): 01-12.
- Ibrahim, H.and El-Nafei, T.(2022). Change leadership competencies required for principals of North Al Sharqiyah governorate schools in the Sultanate of Oman in light of the Slovenian Model, **Ibn Khaldun Journal of Studies and Research**, 2 (8), 314-338.
- Kotter, J. (2014). **Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world**. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press.
- Langton, N., Robbins, S. & Jude, T. (2013). **Fundamentals of organizational behavior**. (5th ed.) Canada, Ontario: Pearson Education Canada.
- Malik, p, (2021). Change leadership: How to lead change effectively (2023). Retrieved in 27-1-2023 in the link <https://whatfix.com/blog/change-leadership/>.
- Ministry of Higher Education and Scientific Research website (2023). By the link https://www.mohe.gov.jo/EB V4.0/Root_Storage/AR/EB_InfoPage
- Onia, S., (2022). Using Kotter's theory to lead change at University of Khartoum: A qualitative study, **Journal of Social Studies (JSS)**,18 (2), 265-278.
- Purcell, W. M., & Chahine, T. (2019). Leadership and governance frameworks driving transformational change in an entrepreneurial UK university. **Leadership & Organization Development Journal**, 40(5), 612-623
- Selim, M. (2022). Higher education leaders and future challenges, an article published on the link <https://alghad.com/>accessed on 7-1-2023