

واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين

سلامة يوسف طنائش، أريج ميمون عويد الكبيسي *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة في من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددهم (2999)، وتمّ إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وقد بلغ عددها (500)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة للدراسة للكشف عن واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة وتمّ التأكد صدقها وثباتها. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة توفر متطلبات قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة كانت متوسطة في جميع المجالات، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير تُعزى لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من ست سنوات) مقارنة مع الفئتين الأخرين.

الكلمات الدالة: قيادة التغيير، عضو هيئة التدريس، الإداريون الأكاديميون.

المقدمة

يعيش العالم اليوم في عصر تكثر فيه المعارف الإنسانية نتيجة للتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكمية الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، عالم مليء بعدة متغيرات متسارعة كل يوم، بحيث أصبحت سمة العصر هي التغيير المستمر في مجالات الحياة كافة. وأصبحت الحصيلة المعرفية لأي مجتمع أو منظمة هي الحكم في البقاء والإستمرار في ساحة المنافسة أو الخروج من هذه الساحة. لذلك فقد أصبحت هناك حاجة ملحة للمنظمات وخاصة التربوية إلى التكيف ومواكبة المتغيرات والمستجدات والمعطيات التي تحصل في العالم الخارجي المحيط بها.

ويُنظر إلى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى على أنها مؤسسات مهمة وبالغة التأثير في عملية التغيير داخل المجتمعات، لما لها من دور رئيس في تنمية رأس المال البشري، الذي يقع على كاهله مهمات عديدة داخل مؤسسات المجتمع وبشكل فاعل في عملية النهوض الشامل، غير أن واقع التعليم العالي الممثل بالجامعات ومؤسساته يواجه عدة مشكلات قد تمتد آثارها السلبية نحو المستقبل، وتثير تساؤلات عدة حول مدى مقدرة تلك الجامعات على الإستمرار في أداء وظيفتها، ومن بين تلك المشكلات المتعلقة بالتمويل القاصر عن القيام بمواجهة متطلبات التعليم، والبحث في عصر لا يكاد يلاحق سرعة التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية وزيادة التطورات والإكتشافات العلمية والتكنولوجية (مدكور، 2000).

ويؤدي التعليم الجامعي دورًا كبيرًا في تلبية حاجات المجتمع القائمة والمنتظرة، ولم تعد وظيفة الجامعة مجرد نقل المعرفة والتراث من جيل إلى جيل، بل أصبحت مؤسسة فاعلة في تجديد المعرفة وتحديثها فضلاً عن خدمة المجتمع وتطويره. ولهذا تعد الجامعات من المؤسسات الرائدة في أي مجتمع، فتشعبت وظائفها وتعددت أهدافها، فبعد أن كان دورها محصوراً في نقل المعرفة والتراث أصبحت الآن تهدف إلى نقل المعرفة وتبسيطها، وإعداد الباحثين، واكتشاف المعرفة والمشاركة في صنع القرارات، وخدمة فلسفة البلد التربوية وتنمية التعاون الدولي، وتنمية شخصيات الطلبة وخدمة المجتمع (البشايرة، والرواضية، والسطلاني، 2005). وليس الجديد في سياق التعليم العالي اليوم هو الإنتشار الواسع للحصول على التعليم فحسب، بل الأكثر أهمية هو زيادة التركيز على النتائج التي تلبي المطالب البيئية القائمة على المعرفة، بما في ذلك التفكير الإبداعي والنقدي، والحصول على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة واستخدامها في أغراض متنوعة، والمهارات اللازمة للمشاركة في تعلم مستمر ومستقل للتكيف مع

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن (1، 2). تاريخ استلام البحث 2016/03/22، وتاريخ قبوله 2016/04/24.

الظروف المتغيرة. (Mighty, 2013)

تُعد الجامعة البيئة المعرفية التي يكتسب فيها الطلبة المعرفة والمهارات المتعددة المتخصصة والعامّة ويجب أن تتوفر في هذه البيئة مواصفات خاصة ومتميزة، لتمكينهم من الاستفادة القصوى من الخدمات المقدمة لهم، من أجل إعداد أجيال مبدعة وقادرة على الإنجاز ومواجهة المتغيرات والمستجدات المستمرة التي تحدث في العالم.

تميز الأردن بالسماح للقطاع الخاص بتأسيس كليات مجتمع أهلية تملكها وتديرها شركات خاصة، ففي عام (1990) ظهرت محطة مهمة من محطات تطور التعليم الجامعي في الأردن إذ منح فيه أول ترخيص لإنشاء جامعة خاصة (جامعة عمان الأهلية) التي باشرت عملها في العام الجامعي (1990-1991) وتوالى بعد ذلك تأسيس الجامعات الخاصة ليصل عددها إلى أكثر من (15) جامعة يدرس فيها آلاف من الطلبة، وترافق وضع معايير الاعتماد العام ومعايير الاعتماد الخاص مع نشأة الجامعات الخاصة.

ويؤدي قطاع التعليم العالي في الأردن دوراً كبيراً ومميزاً في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الصعد والمجالات، فقد حقق هذا القطاع في المملكة خلال السنوات العشر الماضية تقدماً ملحوظاً في عهد جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين، من حيث تنوع البرامج الدراسية وأنماط التعليم والتعلم. ولكن على الرغم من التقدم الملحوظ في التعليم العالي في الأردن إلا إنه مايزال يعاني من عدة سلبيات ومشكلات تواجه تقدمه وتميزه، ومن المشكلات التي تواجه ارتفاع الرسوم الجامعية، وانتشار الجامعات الخاصة بعدد كبير وحقيقة الأمر إنَّ البلد لا يحتاج إلى كل هذا العدد من الجامعات بل إلى كفاءة هذه الجامعات، فضلاً عن ضعف الإنتاج العلمي وذلك لعدم وجود ميزانية كافية للبحث والتطوير العلمي والتربوي (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2016).

ومن هذا المنطلق فقد أصبح التغيير في المجتمعات الجامعية أمراً مفروضاً، فالتحول في حفظ المعارف من خلال القوى البشرية، والتي تنفذ مهامها فقط وتحولها إلى تطوير الثقافة العلمية من خلال الإبداع في إطار المعلوماتية، والتحول من ثقافة الإحتكار والتملك إلى ثقافة التشارك في المعلومات، كل هذه التغيرات تؤكد بأنَّ التغيير أمر ملح وبالغ الأهمية، وهذا مايدعو المجتمعات الجامعية الاستجابة للتغيير وتأثير التكنولوجيا المعلوماتية والعمل في بيئة جامعية منفتحة على العالم، وأن يتم تأهيل الإداريين والأكاديميين، وتزويدهم بالمهارات المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة (Hitt & Bryhjolffson, 2002).

ويمثل التغيير جهوداً منظمة تهدف إلى تطوير مقدرات المنظمات على صنع القرارات وإيجاد علاقات متوازنة مع البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية، باعتبار التغيير استراتيجية متطورة تهدف إلى تغيير القيم والاتجاهات والهيكل لتناسب مع إحتياجات المجتمع الجديدة وتحدياته التي تفرضها التطورات الحاصلة وعلى جميع أصعدة الحياة (القيوتي، 2010). ولا تقف مهمة الجامعات عند تقديم التغيير، بناء على الضغوط التي تواجهها من المجتمع الخارجي، بل يجب أن تجعل من المجتمع الجامعي نواة للتغيير، ليكون منحرراً له قيمة التي تتجاوز مع القيم الإجتماعية والثقافية للمجتمع الخارجي، ويستجيب للمعرفة المتجددة التي يتابعها باستمرار، لينجز مهماته الجامعية المعقدة في عملياتها، وأن يلفت النظر إلى أن مهمة التغيير لا تحتمل صورة واحدة يمكن تطبيقها على جميع الكليات وأقسامها في الجامعة، ذلك أن جميع الأقسام قد لا تحتاج للتغيير بالضرورة نفسها وبالطريقة ذاتها (Walwood, Carey, Smith, Soled & Way, 2000).

ولأنَّ منظمات اليوم، ومن ضمنها وأهمها المنظمات التربوية، أصبحت تواجه كثيراً من التحديات، وتمر بالعديد من التغيرات، والتحويلات المتسارعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة، وفاعلية، والعمل المخطط الذي تحققه تلك المنظمات في إطار آمالها، وتطلعاتها، وتلبي من خلاله إحتياجات المجتمع. ويعد التغيير في مؤسسات التعليم العالي بعامّة، والجامعات بخاصة عملية صعبة، بحكم مكونات هذه المؤسسات، وبحكم وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين فيها، (الزهراني، 1995). ولكون عملية التغيير من العمليات الصعبة بسبب مقاومة العاملين لها ونقص التزامهم بتنفيذها بالصورة المطلوبة، فإن توفر القيادة الكفؤة من أهم العوامل التي تمكن المنظمات من إجراء عمليات التغيير فيها بنجاح. فقد أشارت الأدبيات في هذا المجال إلى إن كثيراً، من برامج التغيير التنظيمي لا تحقق الأهداف المرجوة منها، وقد تفشل في أغلب الأحيان بسبب سوء الإدارة، أو عدم مقدرتها على ممارسة التخطيط والرقابة والمتابعة بشكل فاعل، أو بسبب غياب الرؤية المناسبة لتلك الإدارة، أو بسبب عجز الإدارة في تحفيز العاملين وتمكينهم، ورفع الروح المعنوية لمن يشملهم التغيير أو يتأثرون به . (Kotter, 2007)

وفي ضوء ما تقدم تصبح ثقافة التغيير من أهم القضايا التربوية التي تعتمد عليها مجمل المؤسسات التربوية للعمل في اطارها.

والجامعة بوصفها عقل المجتمع ورائدة التغيير فيه، لا بد لها من أن تكون المؤسسة الرائدة في تكريس ثقافة التغيير، في الوسط الجامعي أولاً، وفي محيطها المجتمعي، ثانياً، وذلك بحكم ما يتوفر لها من اطر فكرية تجسد ثقافة التغيير فيها وقيادات تمتلك إرادة التغيير وقادرة على إدارته وتوجيهه نحو تطوير الجامعة نفسها بما يمكنها من تطوير مجتمعها. وبالتالي فإن بقاء الجامعات في العصر الراهن وتعزيز مكانتها القيادية في تغيير المجتمع، وخاصة في البلدان النامية، مرهون بمدى مقدرتها على مواجهة هذه التحديات من خلال المبادرة إلى إحداث التغيير والتطوير الفاعل في اطرها الفكرية وقياداتها الإدارية وبرامجها وأساليبها التدريسية ومشاريعها البحثية ومراكزها الخدمية. (الهوب، 2012)

وتتطلب القيادة في مجال التعليم العالي تعدد المهارات الإدارية والقيادية الفاعلة، لذلك يجب أن يتم تهيئة قادة في مجال التعليم العالي من أجل تحقيق التغيير والتميز والجودة، ومن أجل السير في رحلة التغيير ومن غير عقبات. لقد كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة سليمان (2005)، والعطيات (2006) عن إن عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعّال، وضعف كفاية القيادات التربوية تُعد من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التغيير، وإن هناك حاجة ماسة لظهور قيادة تغيير قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ماتفرضه من تحديات. وأشار لازاروي (Lăzăroi, 2013) إلى أن القادة في مجال التعليم العالي بمراحل متنوعة، تؤثر الأحداث التي يمرون بها في طريقة تعلمهم للقيادة والتي تتعكس على ممارساتهم اليومية في منظماتهم، وقد ترتبط القيادة بالأفراد على مختلف المستويات داخل المنظمة، ويجب على القائد أن يخطط مع العاملين ضمن الأهداف العامة للمنظمة والسعي الحثيث من أجل تحقيقها. وقد أكدت أبرز الإتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير بوصفها القيادة الفاعلة للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين، والتعايش فيه، والإستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته (Liethwood, 1994)

ولذلك أصبحت مهمة قيادة التغيير مهمة صعبة تحتاج إلى مناخ ملائم، وإلى إستراتيجيات مناسبة، وإلى إمكانيات واسعة، وقبل ذلك تحتاج إلى قيادة فاعلة تستطيع نقل المنظمة التربوية إلى واقع أفضل، وتحقق أهدافها، وتلبي حاجات المجتمع، وتضمن إتمام عملية التغيير، وسط ظهور المقاومة للتغيير التي لاشك أنها تُعد من أبرز معوقات عملية التغيير داخل أي منظمة. وفي ضوء دور الجامعة وأهميتها في المجتمع، ودور القيادة في تغيير حال المنظمات، أقدم الباحثان على الخوض في هذا الموضوع لمعرفة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة، والتي قد تُسهم في تطوير الأساليب الإدارية الجامعية وتحسينها.

مشكلة الدراسة:

إن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، إذ تُعد قيادة التغيير من الموضوعات المتجددة والحديثة، التي تُمارس في العالم المتقدم في جامعات متنوعة، ذلك أن تحقيق أي تطوير تنظيمي في المؤسسات الجامعية لا بُد أن يخضع لقيادة التغيير، إذ يتم من خلال تفعيل هذه القيادة مساعدة الجامعات على تجديد كياناتها ومواكبة التغيرات العالمية بواسطة نظام يتيح إكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وهذا لن يتم إلا إذا استكملت السلطة الوظيفية بسلطة المعرفة والكفاءة، وتطوير النظم لتوفير مناخ يسمح بالتغيير والإبداع. لذلك لا بد لإدارات الجامعات أن تتغير بحيث تكون ديناميكية، ومتكيفة مع الحاجات المعاصرة، وقادرة على التعامل مع ضغوط التغيير السريع، وحيث أن الجامعات الأردنية تُعد حالة متقدمة في العالم العربي وهي حريصة على إستقطاب طاقات تعليمية وطلابية متميزة وتسعى دائماً نحو التطوير والإصلاح، فلا بد أن تواكب عملية التغيير وتسعى لقيادته بما يحقق الأهداف المنشودة. ومما دفع الباحثين إلى الخوض في هذا الموضوع إيمانها بأن التقدم والتطور رهن بعملية التغيير التي من شأنها إختزال الوقت والجهد في محاولة للحاق بركب الشعوب المتقدمة، التي وضعت أفرادها على مسار العمل والتغيير، وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الآتي:

ماواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين؟

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقعية قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين؟
 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير وفقاً لمغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي؟
أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

1- يؤمل أن تُفيد نتائجها قادة الجامعات الأردنية الخاصة من خلال معرفتهم بواقع قيادة التغيير في جامعاتهم وماتوفره من المعلومات ذات العلاقة.

2- يؤمل أن تُفيد نتائجها طلبة الجامعات عندما تنعكس نتائج التغيير عليهم وعلى الجامعة التي ينتسبون إليها.

3- تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأدب التربوي المتعلق بقيادة التغيير.

4- قلة الدراسات الأردنية في حدود علم الباحثين، التي تناولت قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على التعريفات الإجرائية للمصطلحات الآتية:

قيادة التغيير:

قُصد بها في هذه الدراسة بأنها مايقوم به قادة الجامعات الأردنية الخاصة من عمليات هادفة ومخطط لها، التي تؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة، لمواجهة التطورات والعقبات التي تواجهها، وإمكانية صنع القرار الجماعي الذي من شأنه أن يقود المنظمة إلى التميز، وكما تقاس بالإستبانة التي تم تطويرها لهذه الدراسة.

عضو هيئة التدريس:

يُقصد به في هذه الدراسة كل من الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمتفرغ تفرغاً تاماً للعمل في الجامعة.

الإداريون الأكاديميون:

ويُقصد بهم رؤساء الأقسام العلمية ونواب العمداء وعمداء الكليات الذين يمارسون مهماتهم الإدارية.

حدود الدراسة ومحدداتها:

إقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، وذلك للعام الدراسي الأكاديمي (2015-2016). وتتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق الاستبانة وثباتها وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية، ودرجة تمثيل العينة للمجتمع الذي سُحبت منه، وإن تعميم النتائج لا يصح الا على المجتمع الذي سُحبت منه العينة والمجتمعات المتماثلة.

الأدب النظري

إشتمل الأدب النظري على الموضوعات الآتية:

قيادة التغيير:

يتسم العالم المعاصر الذي يوصف بعصر العولمة والتفجر المعرفي الكبير والتقدم التقني المتسارع بالتغيرات المتلاحقة والتطورات المستمرة في جميع مجالات الحياة، حتى أضحت عملية التغيير واحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، مما يتطلب وجود قيادة فاعلة، تستطيع قيادة تلك العمليات بنجاح، وتستدعي الحاجة للتغيير في المنظمات الإستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير (عبوي، 2006).

وتعرّف قيادة التغيير بأنها القيادة التي يدير بها القائد عملية التغيير، ويدعمها ويسهل تحقيقها داخل المنظمات، من خلال إتخاذ الإجراءات المناسبة، وإعتماد أنماط السلوك الملائمة، والمشاركة الشخصية فيها، وتطوير إدارة المنظمة وذلك لتحقيق أفضل نتائج من التغيير (Cotterell, 2005). وأوضح العتيبي (2009) إن المقدرّة على قيادة التغيير هي جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، إذ إن هدفها الجوهرى هو تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير وذلك من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المتاحة للمؤسسة التعليمية .

وأشارت الصائغ (2007) إلى أن في العقد القادم وفي ضوء المؤشرات الحالية سيكون التغيير قوة ملزمة لن يتمكن أحد من

مقاومتها، وذلك من الأمور التي يُفضل أن تُؤخذ بالحسبان ليتم عقد الاجتماعات والجلسات الحوارية وجمع المعلومات والتفكير بعمق لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات وإحداث التغيير. و على الرغم من عدم وجود مسار شامل لتنمية مهارات قيادة التغيير، لكن هناك بعض الخطوات التي يمكن للقائد أن يتخذها للمساعدة على تطوير هذه المهارات والتي حددها هولبرتون (Holberton, 2004) بما يأتي :

- التركيز على نقاط القوة والضعف لديه، والقيام بمهام من شأنها توسيع الآفاق وتطوير الكفاءات، فضلاً عن التدريب المستمر، وقبول التوجيه والإرشاد.
- التركيز على إحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين أي العاملين والمستفيدين، فالإهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم من جهة، وتقديم النتائج الممتازة إلى المستفيدين من شأنه أن يرتقي بمستوى المنظمة.
- تحويل الأخطاء إلى جزء من عملية النمو، والى فرصة للتعلم، والإستفادة منها في التغيير وتصحيح مسار المنظمة.
- التركيز على بناء فرق العمل، والسعي إلى تحسين مهارات أعضاء الفريق والعمل على تنميتهم مهنيّاً.
- صقل مهارات الإتصال بين القيادة والعاملين، والمقدرة المتميزة في الإستماع إلى الآخرين.
- ولقيادة التغيير مهارات عديدة ذكرتها كوفمان (Kaufman, 2011) على النحو الآتي:
- تشجيع الآخرين، ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبث روح التفاؤل بينهم.
- المقدرة على تمثيل نموذج يُحتذى به خاصة فيما يتعلق بالإعتراف بالأخطاء التي تحدث وتحمل تبعاتها.
- بناء فرق العمل ومساعدتهم على الإبداع والإبتكار، وذلك من خلال مكافأة المبدعين، وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمشاركة في صنع القرارات.
- إقامة علاقات ودية تسودها الثقة المتبادلة، وفتح قنوات الإتصال بين القيادة والعاملين.
- المقدرة على التعامل مع من يقاومون التغيير.

أبعاد قيادة التغيير:

أشارت الأصبحي (2007) إلى أنّ البحوث والدراسات التربوية وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية تطرقت إلى أبرز أبعاد قيادة التغيير السائدة في بيئة المؤسسات التربوية التي نجحت بإحداث نقلة نوعية في طبيعة عملها، والالتزام العاملين، وفي جودة أدائها من خلال تطوير رؤية عامة مشتركة بين العاملين مما يدفعهم إلى الإلتزام بهذه الرؤية، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، ومراعاة الحاجات والفروق الفردية والتحفيز الذهني أو الإستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين، وهيكلية التغيير. وتطرق ثومسون وهول (Thomson & Hall, 2011) لأهم أبعاد قيادة التغيير وهي:

- تطوير رؤى مشتركة للمنظمة: من خلال القائد التربوي على بث هذه الرؤية لدى العاملين معه، ويؤكد الحماس لديهم للتغيير والتطوير.

- بناء إتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها: ويتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يشجع التعاون بين العاملين في المنظمة والعمل معاً من أجل صياغة أهداف مشتركة.
- بناء ثقافة مشتركة داخل المنظمة: يشير هذا البعد إلى أنماط السلوك القيادي الهادفة إلى بناء ثقافة مشتركة تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة كافة.
- نمذجة السلوك: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل القائد: ويشمل سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين، مما يجعله رمزاً بالنسبة لهم.

عوامل نجاح قيادة التغيير:

بعد ثلاثين عاماً من البحث في القيادة لدى جون كوتر (John Kotter) تبين أنّ 70% من محاولات التغيير في المنظمات كان مصيرها الفشل، وحتى يتم التغلب على هذا الفشل حدد كوتر (Kotter, 1996) ثمانية خطوات أساسية وهي:

- 1- التصرف بطريقة رشيدة في أثناء الحالات الطارئة.
- 2- تشكيل إتحدات قيادية موجهة.
- 3- تطوير رؤية للتغيير.
- 4- الرفع من شأن هذه الرؤية.
- 5- المساعدة في إيجاد قاعدة عريضة من الناس في العمل.

- 6- تحقيق نجاحات ملموسة في فترات قصيرة المدى.
 7- أن لا تتباطأ أو تتوقف كل من الديمومة والإستمرارية.
 8- جعل التغيير منهج حياة (تذويت التغيير).

الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت قيادة التغيير وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:
 هدفت دراسة رينهارد (Reinhard,2007) إلى دراسة قيادة التغيير من خلال دراسة النمط القيادي لمجموعة من القادة في مؤسسات متعددة الجنسية في الولايات المتحدة، وعددهم (100) قائد، ودراسة سلوك العاملين. وأستخدم الأسلوب الإستقرائي في تحليل البيانات، وأظهرت النتائج إن القادة واجهوا سلسلة من الإضطرابات في مؤسساتهم، ولكن كانت مواجهة هذه الظروف محفزة لهم للتحويل من مرحلة إلى أخرى في قيادة التغيير الحاصل في مؤسساتهم، وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة مكونات رئيسة لقيادة التغيير وهي: حرية العمل، والولاء، والإستمرارية، وقد بيّنت الدراسة الشروط الرئيسة للمحافظة على ديمومة المؤسسات في الزمن المضطرب.

وهدفت دراسة مكنمارا (McNmara, 2008) إلى معرفة العوامل الضرورية لبدء قيادة التغيير وتعزيز الإستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الإستبانة والمقابلة أداتين لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 86 كلية وجامعة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تنفذ برامج الإستدامة، وأظهرت النتائج إن هناك علاقة وثيقة بين إستراتيجيات التغيير المستخدمة وأنظمة الدعم التي تُقدم إلى هذه المؤسسات التعليمية.

وهدفت دراسة العتيبي (2009) بعنوان إلى تحديد مفهوم قيادة التغيير وبيان أهدافها، وإلى التعرف إلى خصائص قيادة التغيير وطبيعتها في المنظمات التربوية إجمالاً، وفي الجامعات السعودية على وجه الخصوص، وعلى الإحاطة بالإستراتيجيات المتبعة في قيادة التغيير، وتكونت عينة الدراسة من (256) وهي كل مجتمع الدراسة، وخرجت الدراسة بأنموذج مقترح لقيادة التغيير في الجامعات السعودية ينطلق من الدور الأساسي لرئيس القسم الأكاديمي بوصفه قائداً لعملية التغيير داخل البيئة الجامعية، وقد تكون هذا الأ نموذج من جزأين أحدهما نظري مفاهيمي يتعلق بالموجهات، والآخر يتعلق بآليات التطبيق العملي للأ نموذج.

وهدفت دراسة عميرة (2010) إلى إقتراح إستراتيجية لقيادة التغيير في مجال التنقيف الصحي لدى طلبة الجامعة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (880) طالباً وطالبة و(275) عضو هيئة تدريس، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفاهيم قيادة التغيير كانت مرتفعة في جميع المجالات، وتم إقتراح إستراتيجية لقيادة التغيير في مجال التنقيف الصحي لدى طلبة الجامعة الأردنية.

وهدفت دراسة كوبلاكريشنان (Gopalakrishnan, 2011) إلى البحث عن أفضل الممارسات والإستراتيجيات لقيادة التغيير في الجامعات من خلال التعليم عبر الأنترنت في مدينة ديترويت الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (11) جامعة وعشرة قادة للجامعات، وأستخدمت المقابلة والأساليب النوعية أدوات لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى تطوير أنموذج لقيادة التغيير عبر الإنترنت.

وهدفت دراسة بونر (Bonner, 2014) النوعية إلى الكشف عن المهارات القيادية في بداية حياة القادة المهنية ومنتصفها، وأستخدمت المقابلة أداة لجمع البيانات مع تسعة من عمداء كليات المجتمع في ولاية الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج إن القادة الجدد تواجههم صعوبات في قيادة الكليات كما يجب على القادة تطوير أنفسهم مهنيًا والتنكيف مع متطلبات وظيفتهم.

وهدفت دراسة ستساكر وفروليك وهيوسمان وواجين وسكورداتو وبوتاس (Stensaker, Frolich, Huisman, Waagene, Scordato, Botas, 2014) بعنوان "العوامل المؤثرة في إستراتيجيات التغيير في التعليم العالي" إلى التعرف إلى الحقائق التي تعدها الجامعة عوامل رئيسة لتحقيق التغيرات الإستراتيجية داخل منظماتهم، وتكونت عينة الدراسة من (26) إدارياً من صناعات القرار في (26) جامعة أوروبية لتعرف وجهات نظرهم نحو تلك العوامل، وأستخدمت الإستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج إن التغيير الإستراتيجي يعتمد بشكل كبير على القادة أنفسهم وعلى إجراءات صناعات القرار وتواصلهم مع العاملين.

أما دراسة دي فوز (De Vose,2016) فقد هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة التي تساعد القادة في قيادة التغيير وإدارة مقاومة التغيير، وأستخدم المنهج النوعي في الدراسة، وركزت على دراسة حالات مختلفة فضلاً عن المنشورات والصحف والبحوث

المنشورة ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها إنه لا توجد إستراتيجيات محددة لإحداث التغيير الإيجابي وإدارة مقاومة التغيير، وإن القيادة هي الجزء الأساسي لإنجاح التغيير في المنظمة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بقيادة التغيير الواردة في هذه الدراسة من حيث أهدافها وإجراءاتها والمجتمعات الإحصائية التي تناولتها وأساليب إختيار العينات في كل دراسة منها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والنتائج التي تناولتها. فمن حيث الأهداف كانت أهداف هذه الدراسات متنوعة فمنها ماهدف إلى دراسة قيادة التغيير من خلال دراسة النمط القيادي لمجموعة من القادة في مؤسسات متعددة الجنسية مثل دراسة رينهارد (Reinhard, 2007) وأخرى هدفت إلى إقتراح إستراتيجية لقيادة التغيير في محال التنقيف الصحي مثل دراسة عميرة (2010)، ومنها ماهدف إلى تحديد العوامل المؤثرة في قيادة التغيير في إدارة مقاومة التغيير مثل دراسة دي فوز (De Vose, 2016).

أما من ناحية المجتمعات الإحصائية التي تناولتها هذه الدراسات فقد كانت كلها مجتمعات المنظمات التربوية. أما من ناحية الأدوات المستخدمة فقد تنوعت فبعضها إستخدم المقابلة مثل دراسة بونر (Boner, 2014) ودراسة كوبلاكريشان (Gobalakrishnan, 2011) ودراسة مكنمارا (McNmara, 2008) ، ومنها من إستخدما الإستبانة مثل دراسة عميرة (2010) والعتيبي (2009)، ودراسة الحالات مثل دراسة دي فوز (De Vose, 2016).

كذلك تنوعت عينات الدراسات فمنها من كانت عينته قادة الجامعات ورؤساؤها مثل دراسة بونر (Boner, 2014) ودراسة رينهارد (Reinhard, 2007) ودراسة ستساكروآخرون (Stensaker, etal, 2012) ومنها من كانت عينته الطلبة وأعضاء هيئة التدريس مثل دراسة عميرة (2010).

وقد تباينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فمنها ما توصل إلى وجود ثلاثة مكونات رئيسة لقيادة التغيير مثل دراسة رينهارد (Reinhard, 2007) ومنها ما توصل إلى أن التغيير الإستراتيجي يعتمد على القادة أنفسهم وعلى مدى تواصلهم مع العاملين مثل دراسة ستساكرو وآخرون (Stensaker, etal, 2012) ومنها ما توصل إلى أنّ القادة الجدد في المنظمات تواجههم صعوبات عديدة ويجب عليهم السعي إلى تطوير انفسهم مثل دراسة بونر (Boner, 2014)، ومنها ما توصل إلى بناء أنموذج لقيادة التغيير مثل دراسة العتيبي (2009).

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنّ هدفها هو "معرفة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين" وقد اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها الإستبانة أداة لجمع البيانات، واختلفت من حيث عينة الدراسة التي تمثلت في أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في الاطلاع على ماكتب في موضع قيادة التغيير كذلك الاستفادة في بناء أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات

تمّ جمع الأدب النظري من المراجع والمصادر بنسخها الورقية والألكترونية، وتمّ إختيار ما يلائم موضوع الدراسة، الذي تضمن قيادة التغيير، ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، والتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه للجامعات عينة الدراسة.

فيما يلي عرضاً لمنهج الدراسة، وعينتها، ومجتمعها، ووصف لأداة الدراسة، وصدقها، وثباتها، والمعالجة الاحصائية.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ إستخدام المنهج المسحي الوصفي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة. وأعدمت الإستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بمتطلبات قيادة التغيير.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (15) جامعة خاصة، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (2999) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي (2014/2015).

عينة الدراسة:

أختيرت عينة عشوائية عشوائية شملت (5) جامعات وأختير عشوائياً منها (500) عضو هيئة تدريس وإداري أكاديمي لتمثيل أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة.

أداة الدراسة :

تم تطوير أداة لتعرف واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ذلات الصلة مثل دراسة سميث (Smith, 2013) ودراسة جيميل (Gimmil, 2012) ودراسة الأصبحي (2007). وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (59) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (مجال العناصر التي يقوم عليها التغيير، مجال دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير، مجال صياغة الرؤية المشتركة، مجال دور الجامعة في بناء الشخصية القادرة على التغيير، مجال الخطوات العملية لقيادة التغيير، مجال دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بما تضمنته من فقرات من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين تكونت من عشرة محكمين من المختصين في الإدارة التربوية والمناهج من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الأردنية وجامعة عمان العربية، وقد طلب منهم إبداء الرأي بمدى صلاح الفقرات وانتمائها للمجالات، وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وما اقترحوه من تعديلات، وأعدت الفقرات التي نالت نسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات. وأصبحت الإستبانة بصورتها النهائية مكونة من (48) فقرة بعد حذف (11) فقرة.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين هما: الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ تم تطبيق الإستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (20) فرداً من خارج العينة، وأعيد تطبيقها على العينة ذاتها بعد مضي أسبوعين، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لإيجاد العلاقة بين التطبيقين للأداة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.84) وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات الستة ما بين (0.76) لمجال (دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة) و(0.93) لمجال (صياغة الرؤية المشتركة)، كما تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل إتساق الداخلي بين المجالات، وقد تراوح معامل الإتساق الداخلي لمجالات الدراسة ما بين (0.79) إلى (0.90) والجدول (1) يبين ذلك، وتعد هذه القيم ملائمة لأغراض هذه الدراسة.

الجدول (1)

قيم معاملات الثبات لاستبانة واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة

الرقم	المجال	معامل الارتباط بيرسون	معامل الإتساق الداخلي
1	العناصر التي يقوم عليها التغيير	0.86	0.91
2	دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير	0.91	0.87
3	صياغة الرؤية المشتركة	0.93	0.86
4	دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير	0.87	0.91
5	الخطوات العملية لقيادة التغيير	0.79	0.84
6	دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة	0.76	0.79
	الكلية	0.84	

متغيرات الدراسة:

إشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة.

المتغيرات المستقلة الوسيطة:

- متغير الجنس وله فئتان: ذكور وإناث.
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 6 سنوات.

من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة.

أكثر من 11 سنة.

- المسمى الوظيفي: عضو هيئة تدريس، إداري أكاديمي.

المتغير التابع:

واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين.

المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.

- تم استخدام الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للإجابة عن السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي. أستخدم تحليل التباين الأحادي (ONE-way ANOVA) بالنسبة لمتغير الخبرة، وإختبار شيفيه (Scheffe) لتعرف عائدية الفروق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما واقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومناقشتها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين حسب المجالات والدرجة الكلية، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمتطلبات

قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	العناصر التي يقوم عليها التغيير	3.12	0.87	1	متوسط
2	دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير	2.95	0.86	2	متوسط
3	صياغة الرؤية المشتركة	2.94	0.93	3	متوسط
4	دور الجامعة في بناء الشخصية القادرة على التغيير	2.92	0.83	4	متوسط
5	الخطوات العملية لقيادة التغيير	2.83	0.86	5	متوسط
6	دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة	2.76	1.01	6	متوسط
	الدرجة الكلية	2.91	0.80		متوسطة

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الأول في الجدول (2)، أنّ تقدير أفراد العينة كان متوسطاً للدرجة الكلية ولكل مجالات الإستبانة، إذ بلغت الدرجة الكلية (2.91) بإنحراف معياري قدره (0.08) وتراوحت قيم الأوساط الحسابية ما بين (3.12) لمجال "العناصر التي يقوم عليها التغيير" و(2.76) لمجال "دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة". وقد تُعزى هذه النتيجة ذات الدرجة المتوسطة إلى ما يُسمى إحصائياً بـ "الإنحدار الإحصائي" الذي يعني ميل أفراد العينة إلى إختيار البديل الوسط من بين الأبدال الخمسة لتقادي التقدير المنخفض لواقع قيادة التغيير في الجامعات الخاصة، والذي قد لا يروق لبعض القادة، أو أنّه قد يؤثر في مكانة أفراد العينة في الجامعة، وبخاصة إذا إطلعت الإدارة العليا على إستجابات أفراد العينة. وربما جاءت هذه النتيجة لتعكس الواقع - كما هو - فيما يتعلق بمتطلبات قيادة التغيير من حيث المهارات المطلوب توافرها لدى قادة التغيير أو الإمكانيات اللازمة لعملية التغيير. وإنّ النتيجة المتوسطة هذه يمكن النظر إليها بوصفها مؤشراً جيداً يدل على وجود دور واضح للقادة الإداريين والأكاديميين المسؤولين عن التغيير وقيادته على مستوى الجامعة، لكنّه ليس بالمستوى المطلوب، ممّا يتطلب بذل جهد أكثر لإحداث التغيير.

واختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة عميرة (2010) في أنّ إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفاهيم قيادة التغيير

كانت مرتفعة في جميع المجالات.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: مجال (العناصر التي يقوم عليها التغيير):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين عن فقرات هذا المجال، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لمجال (العناصر التي يقوم عليها التغيير) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تُعطي الجامعة التغيير صفة الشرعية.	3.26	0.91	1	متوسطة
2	تحدد الجامعة أهداف التغيير .	3.22	0.90	2	متوسطة
3	تضع إدارة الجامعة الحلول العملية للمشكلات التي تواجهها.	3.22	0.92	2	متوسطة
4	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير العمليات الإدارية.	3.19	0.93	4	متوسطة
5	تعمل إدارة الجامعة على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم للعمل	3.08	0.93	5	متوسطة
6	تدعم الجامعة جهود التغيير التي يقوم بها العاملون.	2.95	0.96	6	متوسطة
7		2.94	0.96	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.12	0.78		متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (3) إلى أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (3.12) بانحراف معياري (0.78). وتدل هذه النتيجة على توفر العناصر التي تستند إليها عملية التغيير في الجامعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن الجامعة تضيف على التغيير صفة شرعية وقانونية، وأنه حالة ملزمة لمسايرة التطور والتغيير الذي يطرأ على جوانب الحياة المتنوعة. ولذلك تعمل الجامعة لتحقيق غرضها المنشود من التغيير، على تحديد أهداف التغيير ليكون بمقدورها قيادة التغيير في الإتجاه الصحيح وبما يتواءم مع التغيرات الأخرى التي تحدث في المجالات المختلفة. كما تعمل في الوقت ذاته على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في مسيرتها العلمية، وتسعى لتحقيق ذلك من خلال تطوير العمليات الإدارية، وإدخال التكنولوجيا كعنصر فاعل في إحداث التغيير. وهذا لا يتم إلا إذا تمكنت الجامعة من توفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل ويُشجع في الوقت ذاته على التغيير. وربما جاءت هذه النتيجة إنعكاساً لما تقوم به الجامعة من دعم للعاملين للجهود التي يبذلونها لإحداث التغيير، إلا أن هذا الدعم لم يرق إلى المستوى المطلوب، فقد يرى أصحاب القرار في الجامعات الخاصة إن مثل هذا الدعم قد يكون هدراً للموارد المالية، والأجدر إنفاقه في مجالات أخرى تعود بالفائدة المادية على الجامعة. فضلاً عن ذلك، فإن الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تساعد على قيادة التغيير لم يكن كافياً، ولم يحظ بدرجة من التركيز على مثل هذه الثقافة التي من شأنها تحقيق التوافق والإنسجام بين العاملين داخل الجامعة، وتدفعهم للعمل بخطوات أوسع نحو التغيير، وبخاصة إذا أكدت تلك الثقافة على التغيير وقيادته.

ثانياً: مجال (دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين عن فقرات هذا المجال، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لمجال (دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	تقوم إدارة الجامعة بتطوير العمليات الإدارية في مجال التغيير.	3.15	0.99	1	متوسطة
15	تُحدد إدارة الجامعة الموارد التي سيعتمد عليها في إحداث التغيير.	3.09	0.92	2	متوسطة
16	تركز إدارة الجامعة على القيم الداعمة للتغيير.	3.04	0.94	3	متوسطة
8	تظهر الجامعة الثقة في مقدرات أعضاء هيئة التدريس.	3.01	1.03	4	متوسطة
10	تنظم إدارة الجامعة دورات تدريبية مهنية للعاملين.	2.96	1.11	5	متوسطة
12	تعمل إدارة الجامعة على تقويم مأنجزه العاملون	2.89	1.11	6	متوسطة
9	تعمل إدارة الجامعة على إشاعة روح التفاؤل بين العاملين.	2.88	1.07	7	متوسطة
11	تُشعر إدارة الجامعة العاملين بمسؤوليتهم تجاه التغيير	2.84	1.09	8	متوسطة
13	توزع إدارة الجامعة المهمات على العاملين وفقاً لكفاءاتهم	2.71	1.15	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.95	0.86		متوسطة

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لمجال (صياغة الرؤية المشتركة) مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
17	تُركز إدارة الجامعة على العمل التعاوني المشترك	3.02	1.01	1	متوسطة
18	يُشارك القادة الإداريون العاملين في صياغة رؤية مشتركة للجامعة.	2.98	1.02	2	متوسطة
19	يستثمر القادة الإداريون الفرص المتاحة لتوضيح رؤية الجامعة.	2.96	1.05	3	متوسطة
22	يسعى القادة الإداريون إلى إيجاد بيئة عمل تساعد العاملين على تحويل الرؤية إلى واقع.	2.93	1.05	4	متوسطة
20	يعمل القادة الإداريون على تقويم رؤية الجامعة بهدف العمل على تطويرها.	2.93	1.08	4	متوسطة
21	يُعزز القادة الإداريون لدى العاملين الشعور بالفخر والإعتزاز بالرؤية التي يتطلعون إليها.	2.90	1.08	6	متوسطة
23	تحت إدارة الجامعة القائد الأكاديمي على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة.	2.88	1.12	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.94	0.93		

أظهرت النتائج في الجدول (4) إن المتوسط الحسابي لهذا المجال كان متوسطاً إذ بلغ (2.95) بانحراف معياري (0.86). ويُستدل من هذه النتيجة إن للجامعة الخاصة دوراً في إحداث التغيير، لكن هذا الدور لم يكن كما ينبغي. إذ يُفترض أن تكون الجامعة بوصفها مؤسسة تربية قاندة للتغيير، لاتابعة له. وقد تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى قيام الإدارة الجامعية بتطوير العمليات الإدارية في مجال التغيير، إلا أن هذا العمل لم يكن بمستوى الطموح. فإذا كانت العمليات الإدارية عنصراً رئيساً في إحداث التغيير، وتعمل الجامعة على تطويرها، فلا بد أن يكون الناتج لهذا التطوير واضحاً في عملية التغيير. وربما عكست هذه النتيجة محدودية الموارد المالية التي خصصتها الجامعات الخاصة لقيادة التغيير، إن كانت رغبة فعلاً في قيادته. أو أن هذه النتيجة عكست قلة تركيز الجامعة على القيم الداعمة للتغيير، لدى الإداريين الأكاديميين والعاملين الآخرين. فالتغيير لا يتم إلا إذا إقتنع به القائمون عليه، وتكونت لديهم قيم مساندة تحثهم على مواصلة الجهود لتحقيق قيادة فاعلة لعملية التغيير. وربما لم تكن الثقة بأعضاء هيئة التدريس التي أظهرتها الجامعة، كما ينبغي، مما قد يؤثر سلباً على قيادة التغيير، لأن التغيير وقيادته لا يتحققان إلا في جو تسوده الثقة بين جميع العاملين.

ثالثاً: مجال (صياغة الرؤية المشتركة):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين عن فقرات هذا المجال، والجدول (5) يبين ذلك.

يتبين من الجدول (5) إن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (2.94) بانحراف معياري (0.93). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تأكيد الإدارة الجامعية على أهمية العمل التعاوني المشترك بين جميع العاملين في الجامعة، لما له دور إيجابي في تحقيق الغرض المطلوب من قيادة التغيير. إذ أن أي عمل داخل المنظمات لا يمكن تحقيقه إلا بتعاون أطراف متعددة داخل المنظمة، فالتركيز على التعاون في العمل خطوة بالإتجاه الصحيح نحو تحقيق التغيير وإمكانية قيادته. وربما جاءت هذه النتيجة إنعكاساً لدرجة مشاركة العاملين في عملية صياغة الرؤية المشتركة للجامعة، إذ كانت أقل من المستوى المطلوب، والتي قد يكون لها تأثير سلبي في قيادة التغيير التي يُفترض أن تسير وفق رؤية واضحة يشترك في وضعها جميع العاملين الذين يهمهم أمر التغيير وقيادته. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن القادة الإداريين المسؤولين عن قيادة التغيير لم يعملوا على إيجاد مناخ عمل يساعد العاملين على تحويل الرؤية إلى واقع، أو أنهم لم يعززوا لدى العاملين الشعور بأهمية الرؤية المشتركة، أو أن الإدارة الجامعية لم تعمل على حث القادة الأكاديميين الذين يعدون طرفاً مهماً ورئيساً في قيادة التغيير على الإطلاع على تجارب التغيير الرائدة التي حدثت في مؤسسات وجامعات أخرى للإستفادة من تلك التجارب وتوظيف نقاطها الإيجابية، وتلافي النقاط السلبية بهدف نجاح عملية قيادة التغيير في جامعتهم.

رابعاً: مجال (دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين عن فقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتب والدرجة لمجال (دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يملك القادة الأكاديميون المهارات اللازمة لقيادة التغيير.	3.13	0.86	1	متوسطة
29	يُشجع القادة الأكاديميون مبادرات العاملين ذات العلاقة بطرح أفكار جديدة.	3.13	0.99	1	متوسطة
28	يُبدى القادة الأكاديميون إهتماماً بحاجات العاملين للعمل على تلبيتها.	3.03	0.88	3	متوسطة
30	يتمكن القادة الأكاديميون من التعامل مع ضغوط العمل.	3.02	0.88	4	متوسطة
31	يعمل القادة الإداريون على مشاركة العاملين في جميع مراحل التغيير.	2.95	0.90	5	متوسطة
24	تحتزم إدارة الجامعة آراء القادة الأكاديميين بشأن التغيير.	2.79	1.09	6	متوسطة
25	يستطيع القادة الأكاديميون التعامل بإيجابية مع الأفراد الذين يقاومون التغيير.	2.74	1.53	7	متوسطة
26	يسمح القادة الأكاديميون للعاملين معهم بمناقشة المشكلات التي تعترض عملية التغيير.	2.62	1.19	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.92	0.83		متوسطة

أشارت النتائج في الجدول (6) إن المتوسط الحسابي لهذا المجال كان (2.92) بانحراف معياري (0.83). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين يشجعون العاملين على المبادرات التي يقدمونها، والتي ترتبط بطرح أفكار جديدة تصب في موضوع قيادة التغيير، مما قد يدفعهم للإسهام الفاعل في هذا المجال وتقديم الأفكار البناءة لتحقيق قيادة ناجحة لعملية التغيير التي تمكنهم من أداء مهماتهم على أكمل وجه، وباستطاعتهم التعامل مع ضغط العمل والتغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء المقبول والمناسب للعمل الإداري الجامعي فيما يتعلق بإدارة التغيير وقيادته. وربما جاءت هذه النتيجة لأن القادة الأكاديميين لا يعملون على مشاركة العاملين كافة في جميع مراحل عملية التغيير، مما قد يُضعف من إسهامهم الفاعل في تحقيق التغيير المنشود، فالمشاركة في أي عمل يعني الإهتمام بإنجاز ذلك العمل من خلال القناعة به وضرورته. أو أن القادة

الأكاديميين لم يتمكنوا من التعامل بإيجابية مع العاملين الذين يبدون مقاومة للتغيير، والذين يؤثرون في سير عملية التغيير بالاتجاه الصحيح، أو أن هؤلاء القادة لا يسمعون للعاملين بمناقشة المشكلات التي تعترض عملية التغيير، ويفرضون آرائهم، ويطلبون من العاملين تنفيذ ما يرونه مناسباً وصحيحاً من وجهة نظرهم، الأمر الذي يعرقل سير عملية التغيير وقيادتها، ويؤثر سلباً في تحقيق التغيير المطلوب.

خامساً: مجال (الخطوات العملية لقيادة التغيير):

تمّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين عن فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لمجال (الخطوات العملية لقيادة التغيير) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	يتصف القادة الإداريون بالمرونة الكافية لتحقيق التغيير المطلوب.	2.92	0.96	1	متوسطة
35	يُحدد القادة الإداريون معايير قيادة التغيير.	2.90	0.98	2	متوسطة
39	تُحدد إدارة الجامعة الطرق المعتمدة في تنفيذ عملية قيادة التغيير.	2.87	0.96	3	متوسطة
37	يُحفز القادة الإداريون العاملين على إحداث التغيير.	2.87	1.00	3	متوسطة
34	يقوم القادة الإداريون بتوعية العاملين بأهمية التخطيط للتغيير.	2.87	1.01	3	متوسطة
36	يؤكد القادة الإداريون على مبدأ المشاركة في صنع القرارات.	2.87	1.03	3	متوسطة
38	تُنظّم إدارة الجامعة جدولاً زمنياً لعملية التغيير.	2.78	0.99	7	متوسطة
33	يقترح القادة الإداريون أفكاراً عملية تُسهم في زيادة الإبداع الإداري.	2.73	1.03	8	متوسطة
40	تضع إدارة الجامعة خططاً تفصيلية لتوزيع الأدوار لكل العاملين.	2.68	1.10	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.83	0.86		متوسطة

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والترتب والدرجة لمجال (دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
41	تقوم إدارة الجامعة بنقل المعرفة من أجل تطبيقها.	3.06	1.07	1	متوسطة
42	ترسم إدارة الجامعة سياسات تربوية معاصرة.	3.02	1.03	2	متوسطة
43	تتبنى إدارة الجامعة نماذج إدارية معاصرة.	2.92	1.04	3	متوسطة
44	تعمل إدارة الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية.	2.87	1.09	4	متوسطة
45	تتعاون إدارة الجامعة مع البيئة الخارجية عند إدارة نشاطاتها.	2.62	1.22	5	متوسطة
46	توفر إدارة الجامعة الظروف المناسبة لإنتاج المعرفة.	2.60	1.17	6	متوسطة
47	تُشجع إدارة الجامعة العاملين على طرح الأفكار الجديدة.	2.51	1.24	7	متوسطة
48	تُشجع إدارة الجامعة القادة الأكاديميين على تكوين فرق العمل.	2.46	1.25	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.76	1.01		متوسطة

أظهرت النتائج في الجدول (7) ان المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (2.83) بانحراف معياري (0.86). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القائمين على قيادة التغيير لم تتوفر لديهم المرونة الكافية لتحقيق التغيير ولم يتمكنوا من تحديد المعايير المطلوبة لقيادة التغيير بدقة، ولم يعملوا على تحفيز العاملين ودفعهم إلى إحداث التغيير بالشكل المطلوب. وربما جاءت هذه النتيجة لأن القادة الإداريين أنفسهم لم يؤكّدوا على مبدأ المشاركة في صنع القرار كما ينبغي، ولم يقترحوا أفكاراً ذات طابع عملي يمكن أن

تسهم في إبداع العاملين، كما لم يقوموا بعملية توعية للعاملين معهم بأهمية التخطيط للتغيير، فضلاً عن إدارة الجامعة لم تأخذ في عين الإعتبار عامل الزمن، فهي لم تضع جدولاً زمنياً لبدء عملية التغيير، ولم تضع خططاً تفصيلية تتضمن توزيع الأدوار على العاملين. ولما كانت هذه الخطوات أساسية لقيادة التغيير وأن أداءها لم يكن بالشكل المطلوب فإن ذلك سيؤثر سلباً في عملية التغيير وقيادته ويحول دون تحقيق الأهداف المنشودة.

سادساً: مجال (دور الجامعة في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة):

تمَّ إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين عن فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

أشارت نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لهذا المجال بلغ (2.76) بانحراف معياري (1.01). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية تعمل على نقل المعرفة وإدارتها كما ينبغي، باعتبار أن المعرفة هي العامل الرئيس في إحداث التغيير الذي يتم في ضوءها كما تعمل هذه الإدارة على رسم السياسات التربوية التي تتماشى مع التطورات والتغيرات التي تحدث في المجالات الحياتية المتنوعة مستعينة في ذلك بالمعرفة المتجددة في هذا المجال. وربما جاءت هذه النتيجة لأنَّ إدارة الجامعة لم تعمل على تبني نماذج إدارية معاصرة وفقاً لمتطلبات تطورات العصر، وربما استندت إلى نماذج إدارية كلاسيكية قد لا يُجدي تطبيقها نفعاً، لعدم إنسجامها مع ما يطرأ من تغيرات على الجامعات في ضوء ما يحدث في العالم من تغيرات وتطورات جذرية ينبغي على هذه المؤسسات الالتفات إليها، وأخذها في الإعتبار والعمل على الإستفادة منها من خلال إدخالها ضمن برنامج شامل لقيادة التغيير، وتوظيف التكنولوجيا المعاصرة في جميع مرفقات الجامعة ودوائرها ومراكزها الإدارية والأكاديمية. وربما عكست هذه النتيجة قلة التعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي من جهة والبيئة الخارجية الواسعة من جهة أخرى. وأن الجامعة لم تعمل على توفير الظروف المناسبة لإنتاج المعرفة والإستفادة منها في عملية التغيير، أو أنها لم تشجع العاملين على المبادرة وطرح أفكار جديدة في مجال التغيير.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير وفقاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي ومناقشتها؟

تمَّت الإجابة على هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة تبعاً لمتغير الجنس كما تمَّ استخدام الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العناصر التي يقوم عليها التغيير	ذكور	288	3.10	0.82	0.92	0.35
	إناث	98	3.19	0.64		
دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير	ذكور	288	2.92	0.91	1.41	60.1
	إناث	98	3.06	0.70		
صياغة الرؤية المشتركة	ذكور	288	2.88	0.98	2.21	0.03*
	إناث	98	3.12	0.76		
دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير	ذكور	288	2.90	0.88	0.80	0.42
	إناث	98	2.98	0.69		
الخطوات العملية لقيادة التغيير.	ذكور	288	2.77	0.91	2.49	*0.01
	إناث	98	3.02	0.68		

0.95	0.07	1.03	2.76	288	ذكور	دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة.
		0.97	2.75	98	إناث	
0.16	1.42	0.84	2.88	288	ذكور	الدرجة الكلية
		0.64	3.01	98	إناث	

أظهرت النتائج في الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير وفقاً لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة التائية (1.424) (t -test) وبمستوى دلالة (0.155) للدرجة الكلية. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي "صياغة الرؤية المشتركة" و"الخطوات العملية لقيادة التغيير" ولصالح الإناث.

وقد يعزى عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) إلى أن الذكور والإناث متفقون على درجة تقديرهم لواقع قيادة التغيير في الجامعات الخاصة في أربعة مجالات هي (العناصر التي يقوم عليها التغيير، ودور إدارة الجامعة في إحداث التغيير، ودور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير، ودور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة). وقد إنعكست هذه الدرجة في هذه المجالات على الدرجة الكلية التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس والقادة الأكاديميين تعزى لمتغير الجنس. مما تشير إلى أنّ الجنس متغير غير مؤثر في إحداث اختلاف في التقدير لواقع قيادة التغيير في الجامعات الخاصة. إلا أنّ هذا الاتفاق ليس مطلقاً، فقد اختلف الذكور عن الإناث في مجالين هما: "صياغة الرؤية المشتركة" و"الخطوات العملية لقيادة التغيير" وكان الفرق لصالح الإناث في كلا المجالين. وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين لديهم نظرة مختلفة عن زملائهم من الذكور في هذين المجالين. ويبدو أن صياغة الرؤية المشتركة للإناث ليست هي ذاتها للذكور، وكذلك الحال بالنسبة للخطوات العملية لقيادة التغيير. فما تراه الإناث في هذين المجالين يختلف عما يراه الذكور، لأنّ نظرة المرأة إلى الجامعة ورؤيتها في ضوء القيم والإتجاهات والمعرفة والتصور العام لما ينبغي أن تكون عليه الجامعة، لا يتماثل مع نظرة الرجل إزاء الجامعة ومهماتها ورؤيتها، ومالديها من إهتمامات وقيم وإتجاهات ومعرفة وثقافة. وينطبق الأمر على مجال "الخطوات العملية لقيادة التغيير" فما تراه الأنثى لا يتفق مع ما يراه الرجل في عملية التطبيق أو الممارسة العملية لقيادة التغيير على مستوى الجامعة، إذ يعكس كل جنس خلفيته الاجتماعية والثقافية والعملية، وكلّ يرى من زاويته من خلال أهمية المتغير وتأثيره ودوره في قيادة التغيير.

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ الإناث أكثر إهتماماً من الذكور بعملية التغيير والتجديد ولا بدّ أن تكون هناك رؤية واضحة للجامعة تبين الغاية الرئيسة من وجودها في ضوء صياغتها، وقد لا يكون الأمر كذلك لدى الذكور الذين قد يركزوا إهتماماتهم على مجالات أخرى. أمّا في مجال "الخطوات العملية لقيادة التغيير" فربما كانت الإناث أكثر رغبة للنجاح في المهمات التي توكل اليهن، ويرغبن في إظهار مقدرتهن على الإنجاز لإثبات ذواتهن أو الرغبة في الحصول على مواقع أعلى، مقارنة بالذكور الذين قد لا يرغبون بإنجاز بعض المهمات التي يكلفون بها

ب-متغير الخبرة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين تبعاً لمستويات متغير الخبرة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع قيادة التغيير

في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين تبعاً لمتغير الخبرة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات متغير الخبرة	المجال
0.87	3.12	أقل من 6 سنوات	العناصر التي يقوم عليها التغيير.
0.70	3.04	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
0.80	3.29	11 سنة فأكثر	
0.93	3.12	أقل من 6 سنوات	دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير.
0.73	2.81	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
0.96	3.05	11 سنة فأكثر	
1.01	3.15	أقل من 6 سنوات	صياغة الرؤية المشتركة.
0.80	2.78	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
1.03	3.07	11 سنة فأكثر	
0.92	3.11	أقل من 6 سنوات	دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير.
0.72	2.74	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
0.85	3.07	11 سنة فأكثر	
0.88	3.08	أقل من 6 سنوات	الخطوات العملية لقيادة التغيير.
0.77	2.64	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
0.91	2.94	11 سنة فأكثر	
1.18	2.96	أقل من 6 سنوات	دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة.
0.86	2.57	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
1.03	2.90	11 سنة فأكثر	
0.89	3.09	أقل من 6 سنوات	الدرجة الكلية
0.66	2.75	من 6 إلى أقل من 11 سنة	
0.88	3.04	11 سنة فأكثر	

الجدول (11)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير

أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.04	3.35	2.019	2	4.037	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
0.00	5.13	3.743	2	7.485	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
0.00	6.03	5.092	2	10.185	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع
0.00	9.02	6.018	2	12.036	بين المجموعات
					داخل المجموعات
					المجموع

			385	267.559	المجموع	الخطوات العملية لقيادة التغيير
0.00	9.90	7.007	2	10.014	بين المجموعات	
		.708	383	271.077	داخل المجموعات	
			385	285.091	المجموع	دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة
0.00	6.40	6.378	2	12.755	بين المجموعات	
		.997	383	381.913	داخل المجموعات	
			385	394.668	المجموع	الدرجة الكلية
0.00	7.63	4.683	2	9.366	بين المجموعات	
		.614	383	235.101	داخل المجموعات	
			385	244.466	المجموع	

بينت النتائج في الجدول (10) وجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين لواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة وفقاً لمتغير الخبرة وقد حصل أصحاب الخبرة (أقل من 6 سنوات) على أعلى وسط حسابي مقارنةً بأصحاب فئة (11 سنة فأكثر) الذين حصلوا على المرتبة الثانية، وجاء في الرتبة الأخيرة أصحاب فئة (من 6 إلى أقل من 11 سنة)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاء نتائج التحليل كما في الجدول (11). أظهرت النتائج في الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للدرجة الكلية، إذ بلغت قيمة "ف" (7.629) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$. وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع المجالات. وقد تراوحت القيم الفائية ما بين (3.350) وبمستوى دلالة (0.36) لمجال "العناصر التي يقوم عليها التغيير"، و(9.900) وبمستوى دلالة (0.000). لمجال "الخطوات العملية لقيادة التغيير". ولمعرفة لأية فئة من فئات الخبرة تُعزى الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة لواقع قيادة التغيير تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مستويات متغير الخبرة	الوسط الحسابي	أقل من 6 سنوات	من 6 إلى أقل من 11 سنة	11 سنة فأكثر
العناصر التي يقوم عليها التغيير	أقل من 6 سنوات	3.12	-	0.08	0.166-
	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.04	-	-	*0.249
	11 سنة فأكثر	3.92	-	-	-
دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير	أقل من 6 سنوات	3.12	-	*0.30	0.063
	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة	2.81	-	-	0.243
	11 سنة فأكثر	3.05	-	-	-
صياغة الرؤية المشتركة	أقل من 6 سنوات	3.15	-	-	-
	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة	2.78	-	*0.36	0.103
	11 سنة فأكثر	3.04	-	-	-0.264
دور الجامعة في بناء الشخصية القيادية القادرة على التغيير	أقل من 6 سنوات	3.11	-	*0.37	0.044
	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة	2.74	-	-	*-0.329
	11 سنة فأكثر	3.07	-	-	-
الخطوات العملية لقيادة التغيير	أقل من 6 سنوات	3.08	-	*0.43	0.134
	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة	2.64	-	-	*-0.302
	11 سنة فأكثر	2.94	-	-	-

0.058	*0.39	-	2.96	أقل من 6 سنوات	دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة
*-0.331	-	-	2.57	من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة	
-	-	-	2.90	11 سنة فأكثر	

أظهرت نتائج إختبار شيفيه (Scheffe) في الجدول (12) إن الفرق كان لصالح فئة الخبرة (أقل من 6 سنوات) مقارنة مع الفئتين الأخرين. ولصالح فئة (11 سنة فأكثر) مقارنة مع فئة (من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة) للدرجة الكلية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 6 سنوات) لديهم دافعية للعمل ويرون أن التغيير ضرورة ملحة لتتواءم الجامعات مع التطورات في المجالات العلمية والتربوية والثقافية والإجتماعية... بشكل أكبر من أصحاب الفئتين الأخرين. أو أن لهذه الفئة ذات الخبرة القليلة تطلع وطموح يجعل أفرادها يبذلون جهوداً كثيرة لإثبات ذواتهم، وربما كانت لديهم الرغبة في الحصول على مواقع إدارية متقدمة، أو مكافآت مادية أو معنوية، لإظهار مقدرتهم على الأداء للآخرين وأنهم أهل لتبوء المواقع الإدارية أو الحصول على المكافآت التي يستحقونها .

أما أصحاب الخبرة (من 11 سنة فأكثر) فقد كان الفرق في تقدير واقع قيادة التغيير لصالحهم مقارنة بفئة الخبرة (من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الخبرة كلما طالت مدتها أحدثت تأثيراً في أصحابها. وربما تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة أصحاب الخبرة الطويلة (11 سنة فأكثر) بعملية التغيير ونجاحه من خلال قيادته، وأن مرور السنوات الكثيرة أكسبتهم معرفة بما يجري في الجامعة، سواء على مستوى الإدارة الجامعية أم على مستوى الإداريين الأكاديميين، إذ كلما أمضى عضو هيئة التدريس أو الإداري الأكاديمي فترة أطول تجلت الأمور له وأصبح على دراية لما يجري حوله، فهو في موقع يمكنه من تقدير واقع التغيير وقيادته، وربما بدرجة أدق من الفئة الأخرى (من 6 سنوات إلى أقل من 11 سنة). وقد يُعزى ذلك إلى أن التباين في سنوات الخبرة يُعد عاملاً رئيساً في اختلاف الإستجابات فما يراه الشباب أصحاب الخبرة القليلة، وما يراه الآخرون من أصحاب الخبرة الطويلة يتمثل في اتفاقهم في درجة التقدير ويختلف عن أصحاب الخبرة المتوسطة. وهذا يؤكد إن الخبرة تُعد متغيراً مؤثراً يحدث فرقاً في الإجابة بناءً على مامرت به كل فئة من الفئات الثلاث من مواقف وممارسات وأحداث متباينة كونت كياناً متناسقاً لكل فئة.

ج- المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين تبعاً لمستويات المسمى الوظيفي والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفرق في درجة تقدير

أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية الخاصة قيادة التغيير وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العناصر التي يقوم عليها التغيير	إداري أكاديمي	69	3.15	0.73	0.30	0.76
	عضو هيئة تدريس	317	3.12	0.79		
دور إدارة الجامعة في إحداث التغيير	إداري أكاديمي	69	3.01	0.86	0.66	0.50
	عضو هيئة تدريس	317	2.94	0.86		
صياغة الرؤية المشتركة	إداري أكاديمي	69	3.01	0.86	0.66	0.50
	عضو هيئة تدريس	317	2.93	0.95		
دور الجامعة في بناء الشخصية القادرة على التغيير	إداري أكاديمي	69	3.01	0.71	0.99	0.321
	عضو هيئة تدريس	317	2.89	0.85		
الخطوات العملية لقيادة التغيير	إداري أكاديمي	69	2.99	0.70	1.71	0.08
	عضو هيئة تدريس	317	2.79	0.88		
دور الجامعة في ضوء الإتجاهات الإدارية المعاصرة	إداري أكاديمي	69	2.76	1.03	0.03	0.97
	عضو هيئة تدريس	317	2.75	0.92		
الدرجة الكلية	إداري أكاديمي	69	2.76	1.03	0.83	0.42
	عضو هيئة تدريس	317	2.89	0.69		

أشارت نتائج الإختبار التائي (t-test) في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين لواقع قيادة التغيير في الجامعات الأردنية الخاصة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. إذ بلغت قيمة "ت" (0.803) وبمستوى دلالة (0.422) للدرجة الكلية. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات الستة للإستبانة. ويُستدل من هذه النتيجة أن هذا المتغير لم يكن مؤثراً في إحداث إختلاف في إجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين. وقد يُعزى ذلك إلى تقارب وجهات النظر بين الطرفين إزاء القضايا المشتركة. وحيث أنّ التغيير وقيادته يُعد عملية شاملة لجميع العاملين في الجامعة، فإن الجميع يتأثرون بنتائجه، ولتحقيق نجاحه لابد من تعرف وجهات نظر المتأثرين به. إنّ الاتفاق في درجة التقدير لواقع قيادة التغيير يشير إلى أن المسمى الوظيفي للعاملين لا يؤثر في تباين الإستجابات، نظراً لشمولهم بالتغيير أولاً عند حدوثه، ولأنّ الإداريين الأكاديميين كانوا - في الأساس - أعضاء هيئة تدريس. فالتقارب في وجهات النظر وارد جداً لأنّ كلا الطرفين يعملان في مؤسسة واحدة، لها رؤيتها ورسالتها وأهدافها التي يدركونها ويعملون مجتمعين على تحقيقها.

التوصيات:

- الاهتمام بعملية إختبار القيادات الجامعية بما يتلاءم والتغيير الذي طال جميع نواحي الحياة.
- إعطاء أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديميين فرصة أكبر للمشاركة في عملية صنع القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بهم.
- التركيز على البيئة الداخلية للجامعة، وعلى مرونة الأنظمة واستقطاب الكوادر المتخصصة.
- التقليل من إعتداد الإجراءات الروتينية في الإجراءات اليومية.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مراحل أخرى.
- التركيز على استخدام إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في العمل داخل الجامعات.
- العمل على نشر ثقافة التغيير وتوعية الأفراد العاملين بأهمية التغيير داخل الجامعات من أجل الارتقاء بمستوى الجامعة لما هو مطلوب.

المراجع

المراجع العربية:

- الأصبحي، أ. (2007)، أ نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- البشايرة، ز، والرواضية، ص، والسلطاني، ع. (2005)، مدى إلمام أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة بأساليب التدريس الجامعي ومدى استخدامهم لها فعلياً والسبل المقترحة لتطويرها، دراسات، 32 (1)، 15-30.
- الزهراني، س. (1995)، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، جامعة أم القرى: مركز البحوث التربوية والنفسية.
- سليمان، ه. (2005)، إدارة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
- الصائغ، ن. (2007)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية في ضوء أنظمة ولوائح التعليم العالي، دراسة تحليلية، ورقة عمل، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: المملكة العربية السعودية.
- عبوي، ز. (2006)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ت. (2009)، قيادة التغيير في الجامعات السعودية، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، 25-26 ربيع الأول.
- العطيات، م. (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- عميرة، س. (2010)، إستراتيجية مقترحة لقيادة التغيير في مجال التنقيف الصحي لدى طلبة الجامعة الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- القيوتي، م. (2010)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار الشروق للنشر.
- مذكور، ع. (2000)، التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، القاهرة: دار الفكر الغربي.
- موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، 2016. <http://www.mohe.gov.jo/ar/Pages/default.aspx>
- الهبوب، أ. (2012)، الجامعة وثقافة التغيير: دراسة تحليلية نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية. المؤتمر الدولي السابع عشر

لجامعة فيلادلفيا، ثافة التغيير: (الأبعاد الفكرية- العوامل)، 6-8 تشرين الثاني عمان: الأردن.
المراجع الأجنبية:

Sorin, N. (2007). Media Coverage of Youth in The 2004 Presidential Primaries and Election. A Conference Paper Presented at National Communication Association. 34 Pages.

Wayne, M. Henderson, L. Murray, C. and Petly .J. (2008). The Symbolic Criminal of Young People. Journalism studies, 9, (1).

Reality of Change Leading in the Jordanian Private Universities from the Viewpoint of Faculty Staff Members and Academic Administrators

*Salameh Y. Tanash, Areej M. AL-Kubaisey **

ABSTRACT

This study aimed to investigate the reality of change leadership in Jordanian private universities, from the point of view of faculty staff members and academic administrators. The population of the study consisted of (2999) faculty staff members and academic administrators. A clustered random sample was selected consisting of (500) faculty staff members and academic administrators. The instrument of the study was developed to explore the reality of change leadership in Jordanian private universities. Validity and reliability of the instrument were assured. The findings of the study revealed that: First, The degree of assessing of change leadership in Jordanian private universities, by faculty staff members and academic administrators was moderate in general and in all dimensions. Second, there were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) between the means of faculty staff members and academic administrators for the reality of change leadership according to sex available. Finally, there were significant differences between the means of faculty staff members and academic administrators for the reality of change leadership attributed to experience available. There were no significant differences between the means of faculty staff members and academic administrators for the reality of change leadership attributed to a job title. The study concluded with a number of recommendation.

Keywords: Change Leadership, Faculty Staff Members, Academic Administrators.

* School of Educational Sciences, The University of Jordan. Jordan (1, 2). Received on 22/03/2016 and Accepted for Publication on 24/04/2016.