

The Degree of Change Leadership Practices in Light of Kotter's Model at the Arab Open University in the Sultanate of Oman

[10.35781/1637-000-195-005](https://doi.org/10.35781/1637-000-195-005)

د. ناصر بن صالح الكندي¹

الباحث / عيسى بن سالم القاسمي²

الباحث/ منذر بن سالم البرطمان³

الباحث / طاهر بن سالم الساعدي⁴

1 أستاذ مساعد قيادة تربوية – الجامعة العربية المفتوحة

2 طالب ماجستير قيادة تربوية – الجامعة العربية المفتوحة

3 طالب ماجستير قيادة تربوية – الجامعة العربية المفتوحة

4 طالب ماجستير قيادة تربوية – الجامعة العربية المفتوحة

الملخص

المستمرة، والتفاعل والعمل الجماعي ضمن الفرق، والالتزام بحضور الاجتماعات الدورية لتتبع تنفيذ الرؤية. ومن أبرز ما خرج به البحث من توصيات هو بناء لوائح تنظيمية واضحة ومستقلة تضمن تقدير الجهود المتميزة، وتكريم الأفراد والفرق التي تسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف المرحلية للتغيير، وإعداد برامج تدريبية تخصصية ومستمرة في التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحولية، مع وضع خطط عملية موثقة للتعاقب القيادي وتأهيل الكوادر الشابة.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، نموذج كوتر، الجامعة العربية المفتوحة.

هدف هذا البحث إلى معرفة درجة ممارسة الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان لقيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وطبق هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (31) إدارياً وأكاديمياً، وطورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (8) محاور، وتم التحقق من تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولة. كما أظهرت النتائج أن جميع محاور قيادة التغيير وفق نموذج كوتر جاءت بدرجة عالية، مما يؤكد جاهزية البيئة التنظيمية بالجامعة لتطبيق التغيير، كما أظهر أفراد العينة وعياً ودافعية ذاتية مرتفعة جداً نحو التنمية المهنية

The Degree of Change Leadership Practices in Light of Kotter's Model at the Arab Open University in the Sultanate of Oman

Researcher / Taher bin Salim Al-Saadi¹

Researcher/ Munther bin Salim Al-Bartaman²

Researcher/ Issa bin Salim Al-Qasmi³

Dr. Nasser bin Saleh Al-Kindi⁴

1 Master's Student in Educational Leadership – Arab Open University

2 Master's Student in Educational Leadership – Arab Open University

3 Master's Student in Educational Leadership – Arab Open University

4 Assistant Professor of Educational Leadership – Arab Open University

Abstract

This study aimed to investigate the degree of change leadership practices at the Arab Open University in Oman in light of Kotter's Change Management Model. A descriptive-analytical methodology was employed. The study population comprised all administrative and academic staff at the university, and a simple random sample of 31 employees was selected. A questionnaire comprising eight dimensions was developed, and its validity and reliability were verified. The findings indicated that all dimensions of change leadership practices according to Kotter's model were found to be at a high level. This reflects a high level of organizational readiness at the university to implement change. The results also showed that participants had high levels of intrinsic

motivation and awareness of the importance of continuous professional development, teamwork, and participation in regular meetings to monitor the implementation of the university's vision. The study recommended establishing clear and independent organizational regulations, recognizing and rewarding individuals and teams contributing effectively to achieving the stages of change, and developing continuous training programs. It also recommended maintaining strategic and financial planning, developing practical and documented leadership succession plans, and preparing and qualifying emerging leaders.

Keywords: Change Leadership, Kotter's Model, Arab Open University.

مقدمة البحث

تعد ظاهرة التغيير سمة طبيعية وأساسية بعصرنا الحاضر، وذلك بحكم التغيرات الواسعة والضغطات المصاحبة لها، لذا يعد الاهتمام بتطوير التعليم وتحديثه من أبرز القضايا التي تأخذ نصيباً واسعاً من الاهتمام (الشمرى، 2024)، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي حيث تواجه العديد من التحديات التي تعيق من مواكبة هذه التغيرات، إذ لم تعد تلك المؤسسات قادرة على تحقيق التميز المؤسسي دون تبني نظريات قيادية حديثة تستجيب من خلالها لمتطلبات العصر، ومن أبرز هذه النظريات قيادة التغيير التي أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة على أهميتها بإحداث نقلة نوعية في انتقال المؤسسات التعليمية من واقع قائم إلى واقع أكثر توافقاً مع متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل (الفايز والناهم، 2023). وهو ما يوفر لهذه المؤسسات انتقالاً مدروساً وفق خطوات علمية محددة تقود التغيير باستخدام أفضل الأساليب الإدارية الحديثة.

وتسهم قيادة التغيير كأحد المداخل الإدارية الحديثة في إحداث التغيير المنشود من خلال التخطيط الجيد لكافة عملياته والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المادية بشكل فعال، إذا إن نجاح قيادة التغيير يتطلب ضرورة إيمان القيادات العليا بأهمية هذا التغيير مع وجود الدعم الكافي للمؤسسة لتحقيق أهدافها بجودة عالية (الجميعة، 2022)، وحتى تحقق قيادة التغيير أهدافها لا بد من تبني بعض الأساليب والنماذج العلمية لقيادة التغيير، ومن أشهر تلك النماذج: نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin's change model)، ونموذج هوس (Huse's change model)، ونموذج بورك وليتوين (Burk-Litwin change model)، وبيكهارد وهاريس (Beckhard- Harris's change mode)، ونموذج جون كوتر (Kotter's change model)، والذي يقوم على منهجية واضحة ومفصلة مكونة من ثمان خطوات لقيادة التغيير، تعتمد كل خطوة على الأخرى، وتوفر الوعي والوضوح، كما إنه يعتمد على غرس التغييرات في الثقافة المطورة، وهي الطريقة التي تتجس من خلالها المنظمات، ويتكون نموذجه من ثمان خطوات هي: الحاجة إلى التغيير، وتشكيل التحالفات، وتطوير الرؤيا والاستراتيجيات، توصيل الرؤيا، وإزالة العوائق، وتحقيق إنجازات صغيرة، وتحقيق المكاسب، وترسيخ التغيير كثقافة للمنظمة (الجابري، 2023).

ويعد نموذج كوتر من أبرز النماذج العلمية لقيادة التغيير، كونه إطار منهجي وفعال في مؤسسات التعليم العالي من خلال خطواته المتسلسلة التي تمكن القادة من تبني رؤى جديدة وترسيخها في ثقافة المؤسسة لدى أعضاء الهيئات الإدارية والأكاديمية، إضافة إلى ذلك تساعد على التقليل من مقاومة التغيير، ولهذا حظى النموذج باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة وخاصة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة التي تسعى إلى مواجهة التحديات المتعلقة بالتحسين والتطوير المؤسسي، حيث أوصت العديد

من الدراسات الاهتمام بتطبيق نموذج كوتر ومن أبرزها: دراسة الفايز والناھض (2023)، ودراسة الجميعی (2022)، ودراسة قشوع وآخرون. (2025).

مشكلة البحث

تشهد المؤسسات التعليمية في العالم تحولات متسارعة في كافة المجالات، فرضها التطور التقني الهائل، والمتطلبات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وهو ما دفع في تحسين مخرجات التعليم وكفاءته بما يواكب متطلبات هذا العصر، كما أن زيادة أعداد الطلاب فرض ضغوطا متنامية على مختلف جامعات العالم، وهو ما استدعى وجود قيادة قادرة على قيادة التغيير، وإدارة العملية التعليمية بفعالية وفق خطط وتصورات بنيت وفق نماذج عالمية لإدارة عملية التغيير.

كما أن مؤسسات التعليم العالي الخاص بسلطنة عمان، لم تكن بعيدة عن هذه التأثيرات، باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تحيط بها، ومن أبرز التحديات التي تواجه هذه المؤسسات هو عدم تنويع مسارات التعليم، ونقص بمهارات الطلبة بما يتناسب مع واقع السوق العماني، وهو ما استدعى أهمية وجود تغييرات مهمة بهذا الجانب لتحسين مخرجات التعليم العالي الخاص بسلطنة عمان (السلامية وعلي، 2022). وهنا تبرز الحاجة لوجود قيادة تدير ذلك التغيير، إذ تقاس المنظمات اليوم بما تلعبه القيادات من دور مهم في المنظمات، وذلك بحكم كون العنصر البشري أهم عنصر في نجاح عمل أي منظمة (الشمري، 2024)؛ لذلك تعتمد المؤسسات التعليمية عند قيادة التغيير على نموذج كوتر، بناء على مجموعة من الأسباب، منها: يعد من أفضل نماذج قيادة عملية التغيير في العالم، كما أنه صالح للمؤسسات والمنظمات جميعا، كما يعتبر الأفضل والأصلح لقيادة التغيير في المؤسسات التعليمية، ويركز على عملية التغيير بصرف النظر للمدة اللازمة، وهو ما يجعل التغيير دائما جزءا من ثقافة المؤسسة (الجابري وآخرون، 2023).

ومنذ افتتاح الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، فإن أعداد طلبة التعليم العالي في ارتفاع مستمر، وهو ما يتطلب تحديثا مستمرا في بنيتها التحتية، وزيادة عدد الموارد البشرية التي تتناسب مع معدلات الزيادة الطلابية، واستقطاب الكفاءات من الكادر الأكاديمي التعليمي لضمان تقديم التعليم بالجودة المطلوبة، وقد رافق الزيادة الطلابية زيادة في عدد المناهج التي تقدمها الجامعة، ومع هذه التغييرات الواسعة تبرز الحاجة لوجود قيادة فعالة تقود عملية التغيير، وفقا للنماذج العلمية؛ وعليه يسعى هذا البحث إلى معرفة درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.

أسئلة البحث

تتمثل أسئلة البحث في الآتي:

- ما درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان؟
- هل تختلف درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)؟

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.
- التعرف درجة اختلاف ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة).

حدود البحث

اقتصرت حدود البحث في الجوانب الآتية:

الحدود المكانية: الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.

الحدود البشرية: الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: أجري هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025-2026م.

الحدود الموضوعية: معرفة درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر بمختلف أبعاده في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.

أهمية البحث

تشمل الأهمية على الأهمية النظرية والتطبيقية، وهي كما يأتي:

الأهمية النظرية:

- تركيز الدراسة الحالية على موضوع مهم من موضوعات القيادة، وهو قيادة التغيير في ضوء نموذج جون كوتر.
- إثراء الأدبيات حول قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر، كما أنها توفر إطاراً أدبي يمكن الاستفادة منه من قبل الدارسين في مجال القيادة التربوية وآليات التغيير.
- تحتوي الدراسة على توصيات قد تكون أساس الانطلاق لدراسات أخرى حول هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تستفيد المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان من نتائج هذه الدراسة في الكشف عن ممارسات قيادة التغيير وفق خطوات نموذج جون كوتر الثمانية.
- تمثل نتائج الدراسة خطوات علمية واضحة من الممكن أن تفيد صناع القرار في الجامعات لقيادة التغيير وفق آلية علمية واضحة.

التعريفات الإجرائية:

قيادة التغيير: التحول من وضع حالي إلى وضع أفضل مرغوب به، من خلال استخدام أفضل الطرق والأساليب لإجراء التغيير، وذلك بالمرور بمجموعة محددة من العمليات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. (الجابري، 2023).

ويعرف الباحثون قيادة التغيير إجرائياً بأنها قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان في إحداث التغيير الإيجابي من القيام بعمليات التخطيط والتنفيذ والترسيخ للتغيير من خلال تطبيق خطوات نموذج كوتر الثمانية.

نموذج كوتر: صمم من قبل جون كوتر لإدارة التغيير للمؤسسات المعاصرة، ويتكون من ثمان مراحل، وهي: الشعور بأهمية التغيير، تشكيل تحالف قوي ومؤثر، صياغة رؤية للتغيير، نشر رؤية التغيير، إزالة العوائق أمام التغيير، بناء النجاحات الصغيرة وتعزيزها، وترسيخ التغيير ضمن ثقافة المؤسسة. (الشعيلي وإبراهيم، 2023).

ويعرف الباحثون نموذج كوتر إجرائياً بأنه إحدى النماذج العملية للتغيير وضعه البروفيسور جون كوتر عام 1995م يتكون من ثماني خطوات متسلسلة يهدف إلى تمكين المؤسسات على تنفيذ التغيير بطريقة ممنهجة ومنظمة لإحداث التغيير الإيجابي داخل المؤسسة.

الإطار النظري

أولاً: قيادة التغيير:

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها مختلف المنظمات، فالمنظمات التي تعنى بمجال التربية والتعليم لا تتغير من أجل التغيير بحد ذاته، بل لأن التغيير هنا هو عملية تطور وبناء هادف، وفي هذا الصدد من المهم وجود قيادة تقود عملية التغيير، ولقد تعددت المفاهيم التي تتناول التغيير، وذلك بحسب اتجاه الباحثين والإداريين، والهدف المراد تحقيقه، وتعرف بشكلها العام بكونها استخدام أفضل الطرق فاعلية لإحداث التغيير المنشود وفق مراحل محددة، وخطط واضحة تهدف للارتقاء بالعمل المؤسسي (الفايز والناهض، 2023).

وفي مقال لجون كوتر بعام 1995م بعنوان "قيادة التغيير" ناقش سؤال جوهريا، وهو: لماذا تخفق جهود التحول؟ وبالمقال ناقش وحل جهود العشرات من المؤسسات التي هدف أن تحدث التغيير للتعامل مع التحديات البيئية، ولاحقا بعام 1996م كتب كوتر كتابه المشهور بعنوان "قيادة التغيير" الذي حدد فيه 8 خطوات أساسية لقيادة وتطبيق التغيير، وتتمثل في: المتابعة، وتوفير الوضوح، وتطوير البيئة، وإيصال الرؤية المعنية بالتغيير، وتوليد مكاسب قصيرة الأمد، وإدخال منهجيات جديدة في الثقافة (الشيبانية، 2023). وتختلف مصطلحات الخطوات ببعض الدراسات، ولكن معناه يتحرك في الاتجاه ذاته.

وتهدف إي قيادة تقود التغيير إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي: مواكبة كافة التغييرات المحلية والعالمية، وتطوير وتحسين الأداء المؤسسي، رفع مستوى الدافعية لدى الأفراد، والحفاظ على الروح المعنوية، وكذلك تطبيق كافة البرامج والمشروعات والأنشطة، وتجنب مقاومتها (إبراهيم والمرزوقي، 2022).

ومما سبق، نرى بأن وجود قيادة فاعلة لقيادة التغيير أمر مهم لإنجاح عملية التغيير، إذ تقوم القيادة بتنظيم كافة الجهود للتغلب على التحديات والوصول للأهداف المرسومة.

ثانيا: مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير رد فعل طبيعي نفسي وسلوكي من قبل العاملين تجاه التغيير، نتيجة القلق والخوف حيال التغيير المرتقب وهو من الظواهر الطبيعية التي تواجه أي مؤسسة ترغب بالتغيير، ويمكن اعتبار مقاومة التغيير عاملا مهما في دعم عمليات التغيير أو عرقلتها (العمرى وآخرون، 2025). ولمقاومة التغيير نوعين، هما: مقاومة الأفراد للتغيير، وهو يعبر عن رفض الأفراد للتغيير بشكل علني أو سري وخاصة عندما يكون التغيير يتعارض مع أهدافهم الشخصية كما يتصورونه، وهو رد فعل طبيعي من قبل الفرد بسبب أن الناس ينكرون الجديد ويفضلون ما اعتادوا عليه، والمقاومة التنظيمية للتغيير، وهي تعني أن هنالك حدود معينة تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير المنشود لذا فإن إدارة المنظمة أو العاملين بها يقاومون التغيير (الحسبان، 2023). لذا تبرز قيادة التغيير بكونه النمط القيادي المنشود لقيادة التغيير، وهو الاستجابة الأفضل لمتطلبات العصر وتحدياته المختلفة (الفيضي، 2023). وبدون قيادة فاعلة تقود التغيير فإن مصير أي تغيير هو الفشل، بحكم أن القيادات الفاعلة تقوم بقيادة التغيير، وتذليل الصعوبات، وتجاوز التحديات بحكم الوصول للوضع المنشود للمنظمة، وتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.

وتهدف قيادة التغيير إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي: تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف، وتوجيه السلوك نحو العمل التعاوني، ودعم الموظفين في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع الرضا الوظيفي لديهم، تحسين العلاقات بداخل المؤسسة، وتغيير نمط القيادة نحو النمط المرن التشاركي (العمرى

وآخرون، . 2025). ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتصف القائد الذي يقود عملية التغيير بجملة من الخصائص، وهي: الإرادة الجادة للتغيير، امتلاك القدرة والابداع والابتكار، المقدرة على توفير المناخ المناسب للتغيير، الارتقاء بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، القيادة التشاركية والتي تعتمد إيجاد مناخ تعاوني واستثمار كافة الطاقات الإبداعية لتحقيق أفضل النتائج (الفيضي، 2023). وبهذه الخصائص فإن القائد يستطيع قيادة عملية التغيير والوصول للأهداف المنشودة للمنظمة، والقائد الناجح هو من يستطيع معرفة أسباب مقاومة التغيير ثم حلها بطرق علمية يكتب لها النجاح. ومن أسباب مقاومة التغيير: نقص المعلومات وضعف التواصل، عدم إشراك العاملين في التغييرات، الخوف من عدم امتلاك المهارات اللازمة في الواقع الجديد، فقدان الامتيازات والوظائف الحالية، فشل المحاولات السابقة للتغيير، الخلافات الشخصية أو سرعة التنفيذ (العمري وآخرون، . 2025). لذا ولإنجاح أي تغيير منشود في أي مؤسسة يجب أن يكون هنالك استمرارية في تدفق المعلومات، واتصال وتواصل فعال في كل الاتجاهات، وتدريب العاملين بشكل مستمر، وعقد لقاءات لإزالة أي خوف، والارتكاز على نجاحات سابقة أو نجاحات صغيرة نستطيع البناء عليها، والعمل بشكل موضوعي.

كما تشير الأدبيات إلى وجود العديد من التحديات التي تعيق نجاح التغيير في المنظمات، ومنها: الجمود الهيكلي، محدودية نطاق التغيير، العادات المنتشرة والتي تفضل البقاء كما هي، العلاقات السلطوية التي تحكم المؤسسة، توزيع الموارد، والخبرة التخصصية (العمري وآخرون، . 2025). لذا يسعى القائد للتغلب على مقاومة التغيير باستخدام مجموعة متنوعة من النظريات والاستراتيجيات ليعمل قيادة التغيير بطرق علمية، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات: المشاركة والاندماج وهي تتبنى مشاركة العاملين في التغيير من خلال سماع آراءهم ومقترحاتهم، وكذلك التعليم والتواصل وفيها يتم مناقشة أهمية التغيير وضرورته الملحة، إضافة إلى التسهيل والدعم وتشتمل على تقديم الدعم الإيجابي بهدف التغلب على المشكلات التي تظهر، والتفاوض والاتفاق وهنا يتم تقديم العديد من الحوافز، وأيضاً الاستمالة والتأثير وتتضمن الجهود والمحاولات الخفية للتأثير الإيجابي على العاملين لتقبل التغيير، والإكراه الضمني والصريح وبه يتم استخدام القوة والإجبار لقبول التغيير (البحراني والعيسوي، 2023). كما يشير الحسابان (2023) إلى جملة من النقاط التي تساعد في إنجاح التغيير، وهي: أن يكون المدير أنموذجاً وقوة حسنة لتقبل التغيير، تشجيع السلوكيات التي يبديها الموظفون للتغيير، تسهيل لغة التغيير، تدريب الموظفين لتحدي صعاب التغيير، توضيح أهمية التغيير، أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، جعل بورة التصميم الجيد تنطلق من وظائف العاملين وليس سلطتهم، نتائج الأداء هي المؤشر الحقيقي، التركيز على الموظفين المتجاوبين لعملية التغيير. تتنوع الطرق والنماذج المستخدمة لقيادة التغيير. ومن هذي النماذج العالمية المتبعة: نموذج لوين (1947) والذي يتضمن ثلاث مراحل لقيادة التغيير في المؤسسات وهي: إذابة الجليد، إحداث التغيير، وإعادة التجميد، ونموذج هادل (1987) ويتضمن أربع مراحل لقيادة التغيير، وهي: المبادأة، التطبيق المبدئي، التطبيق الكامل، المؤسسة،

ونموذج كانتر (1992) والذي يتضمن عشر مراحل لقيادة التغيير، وهي: تحليل المنظمة، إيجاد رؤية، الانفصال عن الماضي، إيجاد شعور الإلحاح، دعم دور القائد، وجود نظام للرعاية، صياغة الخطة، تطوير الهياكل، التواصل وإشراك الآخرين، تعزيز التغيير، ونموذج هوسي (2000) ويتشكل من سبع مراحل لقيادة التغيير، وهي: إيجاد الرؤية، التشييط، الدعم، التنفيذ، تقديم التقارير، الموافقة والاعتراف، تنفيذ المشروع، ونموذج هايز (2016) الذي يتضمن خمس مراحل للتغيير، هي: إدراك الحاجة، التشخيص، التخطيط والاستعداد للتغير، تنفيذ التغيير، استدامة التغيير (إبراهيم والمرزوقي، 2022). كما يشكل نموذج جون كوتر أشهر النماذج العالمية التي وضعت لقيادة التغيير.

ثالثاً: نموذج كوتر للتغيير:

ولد جون بي كوتر 1947م، وهو بروفيسور بجامعة هارفرد كلية الأعمال من المفكرين الرياديين بمجال قيادة التغيير التنظيمي والإدارة، وقد طور جون كوتر نموذجاً خاصاً بخطوات لتنفيذ عملية التغيير بناءً على ملاحظاته وتجاربه، ودونها بكتاب بعنوان "قيادة التغيير" نشر بعام 2006م، وفي كتابه ذكر لماذا يفشل التغيير، وكان من ضمن الأسباب، أن التغيير لا بد من خطوات محددة وواضحة لكي يمر بها، وأن تجاوز لبعض خطواته ينتج وهم السرعة وليس التغيير الحقيقي، كما أن الأخطاء الأساسية عند الرغبة في التغيير تؤدي إلى نتائج سلبية غير مرضية، وبهذا يؤكد جون كوتر على أهمية وجود الوقت الكافي لإحداث التغيير المنشود (سكر وحمدان، 2021).

يعتمد نموذج كوتر على التسلسل في مراحل، وتحقيق النجاح في مرحلة معينة يرتبط على النجاح في المرحلة التي يسبقها، فالمرحلة من (1-4) تهدف إلى تقسيم العمل، والمرحلة من (5-7) تعمل على تقديم ممارسات جديدة، والمرحلة (8) والأخيرة تعمل على ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة بما يحقق التغيير المنشود، وكافة المراحل تتطلب فريقاً متماسكاً ومتعاوناً، يضع أهداف المؤسسة في المقام الأول، وتقسم خطوات جون كوتر الثمان على النحو الآتي: إيجاد إلحاح وشعور بضرورة التغيير، تشكيل مجموعات تحالفات مؤثرة لقيادة التغيير، تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير، توصيل رؤية التغيير، تمكين الموظفين للعمل، تحقيق مكاسب على المدى القصير، توحيد المكاسب وإحداث المزيد من التغيير، إضفاء الطابع المؤسسي على الجوانب الجديدة. (الجابري وآخرون، 2023)، وقد فصل الصبحي (2023)، خطوات نموذج كوتر على النحو الآتي:

الخطوة الأولى: إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: لا يقبل الناس التغيير بصدر رحب، بحكم شعورهم بأن التغيير مهدد لوضعهم الحالي، وتصورهم بأنه يحمل معه الصعوبات والتحديات التي تخرجهم من منطقة الراحة التي اعتادوا عليها، لذا تبرز الحاجة إلى اقتناعهم بأهمية التغيير، من خلال إبراز حدث خارجي أو داخلي يستدعي التغيير، والقائد المحترف هو من يقوم بإقناع العاملين لديه من خلال معرفته بأفضل الأساليب المتبعة لدى كل فرد من الجماعة التي يشرف عليهم.

الخطوة الثانية: تكوين الفريق الإرشادي: تتطلب هذه الخطوة اختيار أكفاء الأشخاص المناسبين لقيادة الفريق الذي سيكون من أجل إدارة عملية التغيير، وتتطلب هذه الخطوة وجود أشخاص أكفاء قادرين على القيادة، ويمتلكون الخبرة، والتمرس.

الخطوة الثالثة: تطوير رؤية التغيير: ينطلق الفريق في هذه المرحلة في صناعة رؤى واستراتيجيات مناسبة للمنظمات، وتوظيف خبرة الأعضاء في صياغة الرؤى والاستراتيجيات بما يتناسب مع الوضع الداخلي والخارجي للمنظمة.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير: تهدف هذه الخطوة إلى إيصال الرؤية والاستراتيجيات لكافة العاملين في المنظمة، وإقناعهم بالرؤية والحصول على موافقتهم، ومن الأساليب المتبعة في إيصال الرؤية، هي: المناقشات وجه لوجه، منصات الوسائط الاجتماعية، البريد الإلكتروني، منشورات الإنترنت، البوابات.

الخطوة الخامسة: تمكين القاعد العريضة من العاملين: تبرز أهمية هذه الخطوة في تذليل الصعوبات أمام العاملين في مرحلة التغيير، لذا تتطلب هذه المرحلة متابعة وتنفيذ دقيق ومحكم للرؤية، وتمثل التحديات التي تواجه الموظفين في نقص المهارات، أو نقص بالموارد البشرية، أو تغيير النظم، أو الهياكل، وهو ما ينتج تقييد رؤية التغيير.

الخطوة السادسة: إنشاء مكاسب قصيرة الأجل والاحتفال بها: يعد التحفيز عاملاً مهماً في إنجاح التغيير، وهو بمنزلة المفتاح الرئيسي لاستمرار عملية التغيير، ويمكن في هذه المرحلة الاحتفال بالمكاسب قصيرة المدى والتي تكون ملموسة من قبل الجميع، وهنا يتعين على القادة الاحتفال ومكافأة الموظفين الذي يقدمون أداء جيد، وذلك لضمان استمرار العملية.

الخطوة السابعة: توسيع التغيير: وهنا يتم البناء على النجاحات قصيرة المدى من خلال تعظيمها، حيث يمكن للتغيير الحاصل في قسم معين أن يؤثر في بقية الأقسام الأخرى، وهو ما ينتج تعظيم للربح الناتج في الخطوة السادسة، وهذا يساعد في الحد من التكرارات غير الضرورية، حيث يتم البناء على النجاح المتحقق.

الخطوة الثامنة: ترسيخ ثقافة التغيير في المنظمة: تشكل السلوكيات ومعايير الناس ثقافة المنظمة، وقد يدي التغيير إلى ظهور قيم وسلوكيات جديدة في المنظمة، وفي الخطوة الأخيرة يتم البناء على كافة الخطوات السابقة، وجعل السلوكيات والقيم الجديدة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، بما يحقق النجاح المنشود للمنظمة.

ومن خلال الخطوات الثمان، نرى أن نموذج جون كوتر هو نموذج يعتمد على البناء المرحلي وفق خطوات محددة لا يمكن تجاوزها، ولا يمكن الانتقال إلى خطوة أخرى دون الانتهاء من الخطوة

الحالية، كما أن المواقف التي تظهر تتطلب وجود قادة قادرين على قيادة عملية التغيير المنشود للمنظمة بما يحقق رؤية المنظمة.

رابعاً: الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان:

تُعد الجامعة العربية المفتوحة (AOU) أحد مشاريع برنامج الخليج العربي للتنمية (أجفند) وهي منظمة إقليمية تنموية مانحة، تدير أعمالها من مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية التي تتخذها الإدارة التنفيذية مقراً لها. أنشئ برنامج أجفند عام 1980م بمبادرة من صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز وبدعم وتأييد من قادة دول مجلس التعاون الخليجي (دولة الإمارات العربية المتحدة، مملكة البحرين، المملكة العربية السعودية، سلطنة عمان، دولة قطر، ودولة الكويت). تطورت تلك المبادرة في عام 2002 لتتجرم على أرض الواقع إلى جامعة متكاملة هي الجامعة العربية المفتوحة التي انطلقت بتعاون مشترك مع الجامعة المفتوحة في المملكة المتحدة.

ومنذ بداية ترجمة هذا المشروع إلى حقيقة سعت الجامعة العربية المفتوحة إلى تقديم برامج تعليمية عالية المستوى وبشراكة استراتيجية مع الجامعة المفتوحة بالملكة المتحدة. وأوكل مجلس أمناء الجامعة العربية المفتوحة إلى القائمين عليها مهمة تقديم برامج تعليمية متميزة مع ضمان الجودة وفرض تعليمية متساوية لكل المؤهلين من الراغبين في الدراسة والالتحاق بالجامعة، وتتواجد الجامعة العربية المفتوحة حالياً بتسعة بلدان هي: الكويت، المملكة العربية السعودية، البحرين، الأردن، لبنان، مصر، سلطنة عُمان، السودان وفلسطين، ويقع المقر الرئيسي للجامعة في دولة الكويت.

الدراسات السابقة

هنالك مجموعة من الدراسات التي عنيت بقيادة التغيير، منها دراسة أبو سعد وسرحان (2024)، التي هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية ثقافة التغيير لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في الناصرة في ضوء نموذج كوتر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجين الوصفي والبنائي، ولجمع البيانات تم إعداد استبانة طبقت على عينة عنقودية عشوائية مكونة من (158) معلماً ومعلمة، ومن أبرز النتائج الدراسة: أن واقع امتلاك معلمي المدارس الحكومية الثانوية لمهارات القرن الحادي والعشرين جاءت بدرجة عالية، كذلك واقع امتلاك المعلمين لثقافة التغيير جاء بدرجة عالية، كما أشارت الدراسة بعدم وجود فروق لدرجة امتلاك المعلمين لمهارات القرن الحادي والعشرين وثقافة التغيير تعزى لمتغير الجنس، بينما كشفت الدراسة إلى وجود فروق لواقع امتلاكهم لمهارة الثقافة المعلوماتية، ولواقع امتلاكهم لثقافة نشر رؤية التغيير، وإزالة العوائق أمام عملية التغيير وتحقيق أهداف التغيير قصيرة المدى يعزى للمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأعلى، كذلك وجود فروق لدرجة امتلاك المعلمين لمهارات التفكير الناقد وحل المشكلة والقيادة والمسؤولية، إضافة لواقع امتلاكهم لثقافة تعزيز النجاحات يعزى للمتغير سنوات الخدمة.

كما أن دراسة الجابري (2023)، التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء نموذج كوتر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم إعداد استبانة طبقت على عينة مكونة من (456) معلماً ومعلمة في محافظة شمال الباطنة، ومن أبرز النتائج الدراسة، إن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة عالية بلغ متوسطها الحسابي (4.34)، إذ جاءت في المرتبة الأولى مرحلة "تكوين فريق عمل وتحالف لقيادة التغيير" بلغ متوسطها الحسابي (4.38)، وجاءت في المرتبة الأخيرة مرحلة "تحقيق المكاسب على المدى القصير" بمتوسط حسابي (4.12)، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والمرحلة العمرية.

ودراسة الفايز والناھض (2023)، التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير والمعوقات التي تتخذ من ممارسته لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (249) عضو هيئة التدريس في جامعة الفيصل وجامعة الأمير سلطان، ومن أبرز النتائج الدراسة: أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، إذ جاءت في المرتبة الأولى "الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وفي المرتبة الأخيرة "تحقيق المكاسب على المدى القصير" بمتوسط حسابي (4.02)، كما توصلت الدراسة إلى موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التي تتخذ من ممارسة قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر بدرجة متوسطة.

كما أن دراسة الشيبانية (2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، إضافة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاستعانة بأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة (326) من الموظفين الإداريين، ومن أبرز النتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق نموذج كوتر جاء بدرجة عالية بلغ متوسط الحسابي (4.07)، كذلك مستوى الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (4.01)، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمبادرة إدارة التغيير نموذج كوتر على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

ونجد أن دراسة شاه وآخرون (Shah et al., 2023)، قد هدفت إلى استكشاف أثر تطبيق نموذج جون كوتر للتغيير ذي الخطوات الثماني على تعزيز الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات

التعليم العالي، حيث طبقت المنهج الوصفي التحليلي الكمي على عينة مقصودة بلغت 100 استجابة من القيادات الأكاديمية (عمداء ومديري أقسام) في ثلاث من أكبر الجامعات الحكومية بمدينة جامشورو في باكستان، وذلك باستخدام استبيان مغلق مكون من 24 فقرة، وقد أظهرت النتائج قبول جميع فرضيات الدراسة وتأكيد وجود أثر إيجابي ومعنوي ذي دلالة إحصائية لجميع مراحل نموذج كوتر (تهيئة مناخ التغيير، إشراك وتمكين المنظمة، وتنفيذ واستدامة التغيير) على مستوى أداء الجامعات، حيث فسر النموذج ما نسبته 77.1% من التغير في الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن تبني خطوات كوتر الثماني يمثل خارطة طريق عملية لتمكين الإدارة العليا في الجامعات من قيادة التحول المؤسسي بكفاءة، وتجاوز العوائق البيروقراطية، وتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية بشكل نظامي ومستدام.

في حين هدفت دراسة الجميعي (2022)، إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم إعداد استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من (200) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، زمن أبرز النتائج الدراسة، أن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج جون كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة عالية، إذ جاءت في المرتبة الأولى "نشر رؤية التغيير" بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة "ضرورة التغيير ملحة" بمتوسط حسابي (3.58)، كما أشارت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس، ومتغير الرتبة العلمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

في حين نجد دراسة دوا وترينه (Dao & Trinh, 2022)، قد هدفت إلى فحص تحديات الإدارة التعليمية واقتراح نموذج فعال لإدارة التغيير في الجامعات الخاصة بمدينة "هو تشي منه" في فيتنام استناداً إلى نموذج كوتر ذي الخطوات الثماني، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة (Case Study) عبر ثلاث مراحل شملت تحليل الوثائق واستطلاع آراء الخبراء وتقنية دلفي (Delphi Technique)، حيث تكونت العينة من 15 خبيراً دولياً للتحقق الأولي من النموذج و11 خبيراً محلياً من الجامعات الخاصة للتقييم النهائي، بالإضافة إلى مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة الاستبيان وإطار ترميز (Coding Framework) لتحليل البيانات وفق خطوات كوتر، وتوصلت النتائج إلى أن نموذج كوتر الخطي يحتاج إلى تكييف ليصبح تكرارياً ومرناً بما يتناسب مع استقلالية العمل الأكاديمي، مقترحةً "نموذج التغيير القائم على التصميم" الذي يدمج بين بحوث التنفيذ ونموذج كوتر لضمان فاعلية التغيير المستدام.

بينما هدفت دراسة أونيا (Onia. 2022)، إلى التعرف على كيفية تهيئة مناخ للتغيير وإشراك وتمكين العاملين وتنفيذ التغيير واستدامته. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وجمعت البيانات عبر مقابلات شبه مُنظمة ثم حللتها باستخدام التحليل الموضوعاتي. تكوّنت العينة من 11 قائداً اختيروا قصدياً (عمداء، نواب عمداء، ورؤساء أقسام). وأظهرت النتائج أن بناء مناخ داعم للتغيير يركز على إيجاد شعور بالإلحاح وتطوير رؤية واضحة ومقنعة تشجع العاملين على المشاركة، وأن الجامعة عملت على إشراك العاملين عبر التواصل ومنحهم قدرًا من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار، إلا أن وتيرة تنفيذ التغيير كانت بطيئة نسبياً بسبب بعض المقاومة والرغبة في الحفاظ على الوضع القائم، وأن استدامة التغيير تتطلب إزالة العوائق وترسيخ التغيير كثقافة مؤسسية مع توفير الدعم والموارد اللازمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق معظم الدراسات على أهمية وجود آلية محددة بالخطوات أو المراحل لقيادة التغيير، بما يساهم في تحقيق التغيير المنشود بكافة أهدافه، كدراسة الجابري وآخرون. (2023)، ودراسة الشمري (2024)، كما اتفقت الدراسات على وجود مقاومة للتغيير، سواء فردية أو جماعية، ظاهرة أو مخفية، كما ذهب الدراسات إلى أن مقاومة التغيير أمر طبيعي يجب التعامل معه بشكل إيجابي كدراسة الصبحي (2023).

اختلفت الدراسات في تناول موضوع قيادة التغيير بناء على نوع النموذج المعتمد في قيادة التغيير، بينما توجهت دراسة الفايز والناھض (2023)، ودراسة قشوع وآخرون. (2025)، نحو قيادة التغيير وفق نموذج جون كوتر، تناولت دراسة الصبحي (2023)، التغيير وفق جون كوتر وكروزون، واتجهت دراسة إبراهيم والمرزوقي (2022)، في تناولها لقيادة التغيير بالاعتماد على عدد من النماذج.

كما تم الاستفادة من معظم الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة، فتم الاستفادة من دراسة البحراني والعدساني (2023)، والجابري وآخرون. (2023)، في بناء أداة الدراسة.

وتميزت الدراسة الحالية عن باقي الدراسات في المجتمع المستهدف، إذ استهدفت الدراسة الهيئة الأكاديمية والإدارية في الجامعة العربية المفتوحة في سلطنة عمان، كما توجهت لمعرفة درجة ممارسة قيادة التغيير وذلك وفق نموذج جون كوتر.

منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع طبيعة بيانات موضوع البحث، كما يتصف بمرونته العالية وقدرته على دراسة الواقع وتحليله للوصول إلى الإجابة التي طرحتها الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (135) حسب البيانات الإحصائية الواردة من الجامعة (2025-2026).

عينة البحث: تكونت عينة البحث من الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشملت العينة (31) أكاديمي وإداري من أصل مجتمع البحث والبالغ عدد (135)، وشكلت ما نسبته (22.9٪) من مجتمع الدراسة.

أداة البحث: بناء على أهداف البحث وأسئلته، وطبيعة البيانات المستهدف الحصول عليها، والمنهج المتبع، تم استخدام الاستبانة والتي صممت اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة؛ مثل دراسات كل من: البحراني والعبدساني (2023)، والجابري وآخرون، (2023)، وشملت في صورتها النهائية على (8) محاور، منها (32) فقرة تبين خطوات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر.

صدق أداة البحث: للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه؛ عرضها الباحثون على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص؛ بلغ عددهم (6) محكمين، وقد وردت ملحوظات متعددة؛ أسهمت في تجويد بناء الاستبانة.

ثبات أداة البحث: للتحقق من ثبات أداة الاستبانة، تم حساب معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة، حيث تراوح معامل ثبات الاستبانة (0.917) كأعلى معامل ثبات، (0.780) كأدنى معامل ثبات، في حين بلغ معامل الثبات الكلي (0.97)، وهو معامل ثبات مرتفع وكافٍ لاعتبار الأداة ثابتة، مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل كافة بيانات الدراسة باستخدام (SPSS)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس مدى اتساق فقراتها داخلياً.
- المتوسطات الحسابية: وذلك للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة حول محاور وفقرات الأداة.
- الانحرافات المعيارية: وذلك للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.
- معامل الانحدار (B) والخطأ المعياري ومعامل بيتا المعياري: وذلك لتحديد مقدار واتجاه أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- اختبار (t) ودلالة الاختبار الإحصائية: وذلك للتحقق من دلالة معاملات الانحدار وتحديد ما إذا كان الأثر دال إحصائياً.

نتائج البحث:

لعرض لنتائج البحث وتصنيفها قام الباحثون باعتماد سلم كوتر الخماسي لتوضيح درجة استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1): معيار تفسير المتوسطات الحسابية التي تبين درجة الممارسة.

المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1 - 1.80	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	منخفضة
2.61 - 3.4	متوسطة
3.41 - 4.20	عالية
4.21 - 5	عالية جداً

وبناء على ما سبق، تم تفسير المتوسطات الحسابية المتعلقة باستجابات أفراد العينة، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتائج والبيانات الإحصائية.

أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن فقرات الاستبانة ومحاورها، والجدول رقم (2) يبين ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمحاور الاستبانة مرتبة تنازلياً

الرتبة	المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
6	1	الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير	3.6290	.68274	عالية
3	2	تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير	3.9113	.72901	عالية
4	3	صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير	3.7903	.64258	عالية
2	4	نشر رؤية التغيير	3.9435	.77918	عالية

درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان.
د. ناصر بن صالح الكندي، الباحث / عيسى بن سالم القاسمي، الباحث/ منذر بن سالم البرطماني
الباحث/ طاهر بن سالم الساعدي

الرتبة	المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة ممارسة
7	5	إزالة العوائق	3.5565	.74361	عالية
8	6	تحقيق الأهداف قصيرة المدى	3.4435	.79768	عالية
5	7	تعزيز النجاحات	3.6694	.77832	عالية
1	8	ترسيخ وتثبيت التغيير	3.9516	.64685	عالية
المحاور جميعها					
			3.7369	.63517	عالية

تشير نتائج الجدول (2) أن الدرجة الكلية لممارسة قيادة التغيير في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان في ضوء نموذج كوتر أتت بدرجة ممارسة (عالية)، إذ بمراجعة الجدول رقم (2) يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على محاور الاستبانة تراوحت بين (3.95) كحد أعلى لمحور ترسيخ وتثبيت التغيير، بينما حصل محور تحقيق الأهداف قصيرة المدى (3.44) كحد أدنى، وجاءت قيمة المتوسطات الإجمالية لكافة المحاور الثمانية على (3.74) بانحراف معياري (0.63)، وكما يلاحظ أنها جاءت بدرجة ممارسة عالية، مما يدل على درجة ممارسة الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان لخطوات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر، كما توضح قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.65 - 0.80) وجود نوع من التقارب النسبي لاستجابات أفراد العينة، مما يعكس اتفاق حول مستوى ممارسة قيادة التغيير بالجامعة العربية المفتوحة وفق خطوات نموذج كوتر الثمانية.

ولمزيد من التحليل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة بكل محور، وقد جاءت النتائج كالآتي:

أ- الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات محور الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير، والجدول رقم (3) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	أستشعر التهديدات المحتملة وآثارها السلبية التي تواجهني في العمل	3.6129	0.91933	عالية
1	2	أشعر بأهمية اتخاذ خطوات تغيير جديدة لمهنتي (مثل اكتساب مهارة جديدة، اكتشاف فرص التدريب..)	4.2258	0.61696	عالية جدا
4	3	أشعر بضرورة أقناع الموظفين بنتائج المشكلة والعمل على حلها	3.3226	0.90874	متوسطة
3	4	أستشعر أهمية تلبية حاجات المستفيدين من خدمات الجامعة المتنوعة	3.3548	0.87744	متوسطة
المحور ككل			3.6290	0.83062	عالية

يعكس محور "الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير" الخطوة الأولى في نموذج كوتر، حيث جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على: "أشعر بأهمية اتخاذ خطوات تغيير جديدة لمهنتي (مثل اكتساب مهارة جديدة، اكتشاف فرص التدريب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2258) وانحراف معياري (0.61696)، وبدرجة ممارسة "عالية جداً" مما يشير إلى اتفاق كبير بين الموظفين حول الحاجة الشخصية والمهنية للتطوير، ويعزو الباحثون بناءً على المتوسط الكلي للفقرات المحور (3.6290)، أن هذه النتيجة إلى إدراك القيادة في الجامعة العربية المفتوحة بضرورة التحرك العملي نحو التغيير المهني كاستجابة للمتطلبات الأكاديمية الحديثة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته كوتر (1996) من أن الخطوة الأولى تتطلب وضوحاً في الضغوط التي تستدعي التغيير لخلق دافع للأفراد للتحرك. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القفيلي (2023) ودراسة الفايز والناض (2023) اللتان أكدتا أن أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعات يظهرون جاهزية عالية واستشعاراً فردياً متقدماً نحو اكتساب المهارات الجديدة كمطلب أساسي لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

كما جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على: "أستشعر التهديدات المحتملة وآثارها السلبية التي تواجهني في العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6129) وانحراف معياري (0.91933)، وبدرجة ممارسة "عالية". ويشير هذا إلى أن القادة في الجامعة لديهم وعي بالبيئة الخارجية والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة في حال عدم التغيير. ويدعم هذا ما ذهب إليه (Bartel & Petersen, 2020) بأن إدراك القادة للتحويلات الديموغرافية واستشعار التهديدات يعد محركاً أساسياً لإدراك أهمية التغيير.

في المقابل، حصلت العبارتان (3)، (4) على درجة ممارسة "متوسطة". حيث جاءت العبارة رقم (4) "أستشعر أهمية تلبية حاجات المستفيدين من خدمات الجامعة المتنوعة" بمتوسط (3.3548)، تلتها العبارة رقم (3) "أشعر بضرورة إقناع الموظفين بنتائج المشكلة والعمل على حلها" بمتوسط (3.3226). ويرى الباحثون أن الحصول على درجة متوسطة في "إقناع الموظفين" قد يعود إلى صعوبة التواصل الفعال أو وجود مقاومة طبيعية للتغيير، وضعف قنوات التواصل التنظيمي ومحدودية التفويض القيادي الذي يتيح للأفراد ممارسة دور "صناع التغيير" والمؤثرين في زملائهم؛ حيث يظل تركيز الأفراد منصباً على مهامهم الفردية دون الامتداد لبناء قنوات جماعية. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة قشوع وآخرين (2025) ودراسة الجابري وآخرون (2023) من أن قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية كثيراً ما تواجه تحدياً في نقل الشعور بضرورة التغيير من الإدراك الفردي إلى الممارسة القيادية التشاركية والإقناع الجمعي بين الموظفين.

ب- تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير والجدول رقم (4) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	لدي خبرات ومهارات تمكيني من تشكيل الفريق وقيادته بشكل فاعل ومؤثر	3.9355	.89202	عالية
2	2	أستشعر أهمية العمل الجماعي لقيادة التغيير	4.0323	.75206	عالية
1	3	لدي القدرة للعمل والتفاعل ضمن إي فريق	4.0968	.83086	عالية
4	4	لدي القدرة على التخطيط الجيد	3.5806	1.11876	عالية
المحور ككل			3.9113	0.82843	عالية

يظهر الجدول (3) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة بعد "تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير" بلغ (3.9113)، حيث إن درجة ممارسة القادة في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عُمان لهذا البعد جاءت بدرجة ممارسة "عالية". وتعكس هذه النتيجة أن الجامعة العربية المفتوحة تسير بخطى

ثابتة نحو تبني نموذج كوتر للتغيير، فبناء التحالفات القوية يساهم في كسر حالة الرضا عن الوضع الراهن وتوفير الدعم اللازم للمبادرات الجديدة.

وتصدرت العبارة رقم (3) "القدرة على العمل والتفاعل ضمن أي فريق" الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.0968)، تلتها العبارة رقم (2) "استشعار أهمية العمل الجماعي لقيادة التغيير" بمتوسط (4.0323)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع القادة بمرونة عالية في التفاعل المهني ووعي عميق بقيمة التعاون، وامتلاك أفراد الكادر الأكاديمي والإداري مرونة عالية ومهارات اجتماعية تمكنهم من الاندماج والتكيف السريع ضمن مجموعات العمل المختلفة داخل الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الجميبي (2022) ودراسة طريف وعاشور (2025) اللتان أكدتا أن التفاعل الإيجابي والقدرة على العمل الجماعي يمثلان الركيزة الأساسية لتشكيل الائتلافات القيادية القادرة على دفع عجلة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة رقم (1) "لدي خبرات ومهارات تمكنني من تشكيل الفريق وقيادته بشكل فاعل ومؤثر" بمتوسط (3.9355). ويُعد امتلاك المهارات القيادية ركيزة أساسية في الخطوة الثانية من نموذج كوتر، حيث يشير Goertz (2017) إلى أن تشكيل التحالف التوجيهي يتطلب قدرات قيادية تحويلية قادرة على تحفيز أصحاب المصلحة.

وجاءت العبارة رقم (4) "لدي القدرة على التخطيط الجيد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.5806)، وبالرغم من أنها تقع ضمن نطاق الممارسة "العالية"، إلا أنها أقل نسبياً من بقية العبارات. ويعزى ذلك إلى تفاوت الخبرات والتدريب المتخصص في التخطيط الاستراتيجي بين العاملين، حيث يتطلب التخطيط مهارات تحليلية وتنظيمية متقدمة قد لا تتوفر بنفس القدر لدى جميع الأفراد. وتقترب هذه النتيجة مما توصلت إليه دراسة سكان وحمدان (2021) ودراسة الشمري (2024) اللتان أشارتا إلى أن امتلاك المهارات التخطيطية والقيادية لبناء التحالفات غالباً ما يحتاج إلى برامج تدريبية تخصصية وتمكين إداري مستمر لتقليل الفجوة والتشتت بين الإداريين والأكاديميين.

ج. صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير، والجدول رقم (5) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	لدي القدرة على تحديد مجالات التغيير	3.8387	.77875	عالية
2	2	أشارك أهل الخبرة والاختصاص في وضع رؤى واستراتيجيات مناسبة للتغيير	3.7742	.92050	عالية
1	3	المقدرة على صياغة الرؤية وفق الإمكانيات التي توفرها الجامعة	3.8387	.77875	عالية
3	4	لدي القدرة على التنبؤ بالتحديات التي تواجهني أثناء التغيير	3.7097	.82436	عالية
المحور ككل			3.7903	0.82559	عالية

تُظهر نتائج المحور الثالث بناءً على المتوسط الكلي للفقرات المحور (3.7903)، أن العاملين بالجامعة العربية المفتوحة يمتلكون تصوراً واضحاً ووعياً إيجابياً بنطاق التغيير وإمكانية صياغة الرؤى المتوافقة مع الإمكانيات المؤسسية المتاحة. ويعكس الاتجاه العام للمحور قدرة متقدمة على التشخيص وصياغة الأهداف، غير أن الممارسة تميل نحو الجوانب التجميعية والتنفيذية المباشرة بصورة أعلى مقارنة بالقدرة الاستباقية على التنبؤ بالتحديات واستشراف العقبات المستقبلية.

وتصدرت الفقرتين، الفقرة (1): «لدي القدرة على تحديد مجالات التغيير»، والفقرة (3): «المقدرة على صياغة الرؤية وفق الإمكانيات التي توفرها الجامعة» في نفس الترتيب بمتوسط حسابي: (3.8387) وانحراف معياري: (0.77875)، يعود تصدر هاتين الفقرتين بالمرتبة الأولى وقيم متطابقة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى إدراك العاملين الواقعي لبيئة العمل الجامعة وفهمهم المباشر لنقاط القوة والضعف في مجالات عملهم، مما يتيح لهم ربط الطموحات بالتطوير وفق الموارد المتاحة فعلياً. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العمري والعمري (2025) ودراسة الصبيحي (2023) اللتان أكدتا أن وضوح مجالات التغيير وصياغة الرؤى المتوازنة مع الموارد المتاحة يمثلان الركيزة الأساسية لتوجيه جهود التغيير وتحقيق الاستجابة التنظيمية الفاعلة في المؤسسات التعليمية.

أما الفقرة (4): «لدي القدرة على التنبؤ بالتحديات التي تواجهني أثناء التغيير» جاء المتوسط الحسابي: (3.7097) والانحراف المعياري: (0.82436) في الرتبة الأخيرة بدرجة موافقة عالية، ويرجع

تراجع هذه الفقرة إلى المرتبة الأخيرة (مع بقائها ضمن درجة التأثير العالي) إلى طبيعة التنبؤ بالاستشراف والتخطيط بالسيناريوهات البديلة، وهو مهارة قيادية متقدمة تتأثر بعوامل التقيد والتغيرات غير المتوقعة في البيئة الأكاديمية والتنظيمية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة الحسبان (2023) ودراسة البحراني والعدساني (2023) من أن التنبؤ بالمخاطر وإدارة المقاومة أثناء تنفيذ خطط التغيير يتطلب خبرات قيادية متعمقة وقواعد بيانات استشرافية قد لا تتوفر بشكل كامل لكافة الكوادر التنفيذية

د- نشر رؤية التغيير: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور نشر رؤية التغيير، والجدول رقم (6) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور نشر رؤية التغيير.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	المقدرة على أقتناع العاملين برؤية التغيير	3.8065	.87252	عالية
2	2	استخدام الأدوات التقنية المناسبة لنشر رؤية التغيير	3.9355	.85383	عالية
1	3	عقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الرؤية	4.2258	.80456	عالية جداً
3	4	القدرة على الهام العاملين على تبني الرؤية	3.8065	.94585	عالية
المحور ككل			3.9436	0.86919	عالية

تُظهر نتائج المحور الرابع بناءً على المتوسط الكلي للفقرات المحور (3.9436)، أن قيادة التغيير بالجامعة العربية المفتوحة تعتمد بشكل رئيسي على الآليات التنظيمية الهيكلية والوسائل التقنية لنشر الرؤية ومتابعتها، حيث حقق المحور اتجاهاً إيجابياً عاماً. غير أن النتائج تكشف تفوق الجوانب الإجرائية المباشرة (كالمتابعة والاجتماعات) على الجوانب التأثيرية القائمة على إقناع العاملين وتحفيزهم الذهني لتبني التغيير.

وجاءت الفقرة (3): «عقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الرؤية» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي: (4.2258) وبانحراف معياري: (0.80456) بدرجة موافقة عالية جداً. ويعزي الباحثون ذلك إلى التزام الإدارة بالمسارات الإدارية الرسمية والقنوات الاتصالية المباشرة لضمان المتابعة والمكاشفة المستمرة حول مراحل التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة السلامة وعلي (2022) ودراسة الفايز

والناهض (2023) اللتان أكدتا أن التواصل المباشر واللقاءات التنظيمية الدورية تُشكل الوسيلة الأكثر فاعلية ونقل للرؤية المستقبلية في المؤسسات الأكاديمية والتعليمية.

كما جاءت الفقرة (1): «المقدرة على إقناع العاملين برؤية التغيير» بمتوسط حسابي: (3.8065) وانحراف معياري: 0.87252 بدرجة موافقة عالية، كذلك الفقرة (4): «القدرة على إلهام العاملين على تبني الرؤية» بمتوسط حسابي: (3.8065) وبانحراف معياري: (0.94585) بدرجة موافقة، ويرجع تراجع هاتين الفقرتين للمرتبة الأخيرة إلى أن التأثير في سلوك الأفراد وإلهامهم يتطلب مهارات قيادية تحويلية تتجاوز نقل القرارات وإبراز الأدوات المباشرة، لتصل إلى مخاطبة دوافعهم الوجدانية وقناعاتهم الذاتية، وهو ما يمثل تحدياً في المؤسسات الأكاديمية. وتتطابق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الشريدة (2024) ودراسة طريف وعاشور (2025) من أن التحدي الأبرز في مرحلة نشر الرؤية وفق نموذج كوتر يكمن في التحول من الاتصال الإجرائي والتنظيمي إلى الاتصال الإلهامي التشاركي الذي يبني القناعة العميقة لدى الموظفين.

هـ- إزالة العوائق: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور إزالة العوائق، والجدول رقم (7) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور إزالة العوائق.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	لدي القدرة على تقليل مقاومة العاملين للتغيير من خلال الحوارات والمناقشات البناءة	3.5484	.88840	عالية
3	2	أهمية تمكين العاملين وتدريبهم لحل تحديات التغيير	3.5161	.81121	عالية
3	3	القدرة على تحديد العوائق التي تعيق عملية التغيير	3.5161	.92632	عالية
1	4	أهمية الدعم المستمر لإزالة العوائق الناتجة عن التغيير	3.6452	.87744	عالية
		المحور ككل	3.5565	0.87584	عالية

تُظهر نتائج المحور الخامس بناءً على المتوسط الكلي لفقرات المحور (3.5565) بأهمية التعامل مع العقبات التي تعترض مسار التغيير في الجامعة العربية المفتوحة، حيث جاءت جميع التقديرات بدرجة

تأثير عالية. وتكشف النتائج تقديم الدعم القيادي والحلول العلاجية لمواجهة المشكلات الناشئة، في حين ترتفع الحاجة بشكل أكبر لنماذج التمكين المباشر والتدريب التخصصي الذي يمنح الأفراد القدرة المستقلة على تجاوز التحديات التشغيلية بمفردات أكثر استباقية.

لذا جاءت الفقرة (4): «أهمية الدعم المستمر لإزالة العوائق الناتجة عن التغيير» بمتوسط حسابي (3.6452) وانحراف المعياري: (0.87744) بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة عالية. ويرجع الباحثون ذلك إلى إدراك العاملين بالجامعة العربية بأن التغيرات المؤسسية تولد ضغوطات وعقبات غير متوقعة، مما يستوجب توفير مساندة إدارية وموارد مستمرة من القيادة العليا لتذليل التحديات الميدانية أولاً بأول. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة البحراني والعدساني (2023) ودراسة الحسبان (2023) اللتان أكدتا أن توفير الدعم التنظيمي والمادي والمعنوي من قبل القيادة يُعد المتطلب الأساسي لتمكين الكوادر وإزالة المخاوف والعوائق المستجدة أثناء تنفيذ استراتيجيات التغيير.

كما جاءت الفقرة (2): «أهمية تمكين العاملين وتدريبهم لحل تحديات التغيير» بمتوسط حسابي: (3.5161) وبانحراف معياري: 0.81121 والفقرة (3): «القدرة على تحديد العوائق التي تعيق عملية التغيير» بمتوسط حسابي: (3.5161) وبانحراف معياري: (0.92632) في المرتبة الأخيرة وبمستوى موافقة عالي. ويرجع الباحثون تراجع هاتين الفقرتين إلى المرتبة الأخيرة (مع بقائهما في المستوى العالي) إلى وجود فجوة نسبية بين التوجيهات القيادية والتمكين الميداني الفعلي؛ حيث تظل ممارسات التدريب التفصيلي التشخيصي وبناء القدرات الذاتية للأفراد للتعامل مع العوائق بحاجة إلى تفعيل أكبر لتأهيلهم ليكونوا قادرين على حصر المشكلات وحلها ذاتياً دون الاعتماد الكلي على الدعم الإداري المباشر. وتتكمال هذه النتيجة مع ما أورده قشوع وآخرون (2025) ودراسة سكر وحمدان (2021) من أن مرحلة إزالة العوائق في نموذج كوتر كثيراً ما تواجه صعوبات إذا لم تُربط ببرامج تمكين وتدريب تخصصية تُعزز من قدرة الموظفين على التشخيص الذاتي ومواجهة العقبات الميدانية.

و- تحقيق الأهداف قصيرة المدى: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور تحقيق الأهداف قصيرة المدى، والجدول رقم (8) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور تحقيق الأهداف قصيرة المدى.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	أهمية وجود نظام عادل للمكافأة للأشخاص الذين نجحوا بتحقيق الأهداف	3.0645	1.20928	متوسطة
3	2	ربط تحقيق الأهداف بمكاسب فورية للعاملين في عملية التغيير	3.2903	1.10132	متوسطة
2	3	أهمية الاحتفال بالأهداف قصيرة المدى	3.5806	.84751	عالية
1	4	أشجع النجاحات الصغيرة التي يحققها زملائي	3.8387	.82044	عالية
المحور ككل			3.4435	0.99464	عالية

تُظهر نتائج المحور السادس بناءً على المتوسط الكلي للفقرات المحور (3.4435)، أن ممارسة التغيير في الجامعة العربية المفتوحة تعتمد بدرجة أعلى على الدعم المعنوي الذاتي والتشجيع المتبادل بين الزملاء عند تحقق الإنجازات المرحلية، في مقابل ضعف الممارسات المؤسسية الهيكلية المرتبطة بنظم الحوافز والمكافآت المالية أو الوظيفية المباشرة؛ مما أدى إلى تباين درجات الممارسة في فقرات المحور بين المتوسطة والعالية.

وجاءت الفقرة الأعلى الفقرة (4): «أشجع النجاحات الصغيرة التي يحققها زملائي» بمتوسط حسابي: (3.8387) وانحراف معياري: (0.82044) ويرجع الباحثون ذلك إلى توفر بيئة عمل إيجابية وسلوكيات ثقافة تنظيمية قائمة على الدعم الأخلاقي والتحفيز المعنوي المتبادل بين الأفراد لتعزيز الممارسات الناجحة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الجميعي (2022) ودراسة الفايز والناهض (2023) اللتان أكدتا أن التشجيع المعنوي والاعتراف بالإنجازات المرحلية بين العاملين يمثلان وقوداً دافعاً لتعزيز الاستمرار في مسار التغيير وتقليل حدة المقاومة المؤسسية.

كما جاءت الفقرة (1): «أهمية وجود نظام عادل للمكافأة للأشخاص الذين نجحوا بتحقيق الأهداف» بمتوسط حسابي: (3.0645) وانحراف معياري: (1.20928) في المرتبة الخيرة وبدرجة موافقة متوسطة ويعكس ارتفاع انحرافها المعياري إلى تشتت وتباين في آراء العينة، إلى غياب أو تعقد آليات نظم المكافآت المادية والحوافز الهيكلية المباشرة المخصصة لجهود التغيير في المؤسسة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الجابري وآخرين (2023) ودراسة الشمري (2024) من أن قصور أنظمة

التحفيز الهيكلي وعدم ربط المكتسبات المباشرة بالإنجازات قصيرة المدى يُعد من الفجوات التنظيمية الحادة التي تُضعف استدامة الحماس لقيادة التغيير وفق نموذج كوتر.

ز- تعزيز النجاحات: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور تعزيز النجاحات، والجدول رقم (9) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور تعزيز النجاحات.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	1	أرى بأن النجاحات الصغيرة بمرور الوقت تتحول لنجاحات كبيرة	3.8065	.87252	عالية
1	2	أستشعر بأن التغيير يحتاج إلى تعزيز مستمر لتحقيق الإنجازات طويلة الأمد	4.0000	.85635	عالية
3	3	أهمية تحليل مواطن القوة وأوجه القصور والعمل على تعزيزها وتحسينها	3.6774	1.04521	عالية
4	4	انظر للأخطاء بكونها فرصة للتعلم والتحسين لتحقيق النجاحات المنشودة	3.1935	.94585	متوسطة
المحور ككل			3.6694	0.92998	عالية

تُظهر نتائج المحور السابع بناءً على المتوسط الكلي لفقرات المحور (3.6694) بوجود إدراك عميق ومتقدم لدى أفراد العينة بأهمية الاستمرارية والتراكمية في عمليات التغيير لضمان تحقيق الإنجازات طويلة الأمد. غير أن النتائج تعكس تبايناً في التقديرات؛ حيث يحظى البعد الاستراتيجي الطويل الأجل بتقدير مرتفع جداً، في حين تتراجع الثقافة التنظيمية المساندة للتعلم من الأخطاء واعتبارها فرصاً للتحسين، مما يمثل تحدياً إيجابياً في مسار ترسيخ التغيير.

وجاءت الفقرة (2): «أستشعر بأن التغيير يحتاج إلى تعزيز مستمر لتحقيق الإنجازات طويلة الأمد» - بمتوسط حسابي: (4.0000) وبانحراف معياري: (0.85635) وبدرجة عالية، يرجع الباحثون ذلك إلى الوعي القيادي المتقدم لدى أفراد العينة بأن التغيير المؤسسي ليس حدثاً عابراً، بل هو عملية مستمرة تحتاج إلى تغذية راجعة ودعم متواصل لتتحول النجاحات المرحلية إلى إنجازات استراتيجية دائمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته دراسة القفيلي (2023) ودراسة طريف وعاشور (2025) من أن استدامة التغيير في الجامعات ترتبط وثيقاً بمدى إدراك القيادات لتتابع مراحل التغيير وضمان تعزيز مكاسب كل مرحلة لتوليد قوة دفع إضافية نحو الأهداف المستقبلية.

كما جاءت الفقرة (4): «أنظر للأخطاء بكونها فرصة للتعلم والتحسين لتحقيق النجاحات المنشودة» بمتوسط حسابي: (3.1935) وبانحراف معياري: (0.94585) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة. ويرجع الباحثون ذلك إلى سيادة نمط إداري تقليدي يحذر من وقوع الأخطاء ويربطها بالمساءلة الهيكلية بدلاً من استثمارها كفرص للتعلم المؤسسي وتطوير الأداء. وتتطابق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الصبحي (2023) ودراسة صلاح الدين وآخرون (2023) من أن البيئات الأكاديمية كثيراً ما تواجه صعوبة في تبني ثقافة "المحاولة والخطأ"، مما يحد من الابتكار والمخاطرة المحسوبة اللازمة لتثبيت وتطوير النجاحات وفق نموذج كوتر.

ح - ترسيخ وتثبيت التغيير: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور ترسيخ وتثبيت التغيير، والجدول رقم (10) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث

لفقرات محور ترسيخ وتثبيت التغيير.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
3	1	أستعشر أهمية دمج الممارسات الناجحة في ثقافة المؤسسة	3.8387	.82044	عالية
1	2	أحرص على التدريب والتطوير المستمر لمواكبة ما هو جديد	4.2581	.63075	عالية جداً
2	3	أهمية إبراز القصص الناجحة حول التغيير بداخل المؤسسة	4.0323	.87498	عالية
4	4	أهمية وضع خطط لصناعة صف ثاني من قادة التغيير	3.6774	.83215	عالية
المحور ككل			3.9516	0.78958	

تُظهر نتائج المحور الثامن بناءً على المتوسط الكلي للفقرات المحور (3.9516) اتجاهًا إيجابيًا مرتفعاً نحو استدامة التغيير وترسيخه داخل الجامعة العربية المفتوحة، حيث جاءت جميع تقديرات الفقرات بدرجة ممارسة عالية إلى عالية جداً. وتبرز النتائج حرصاً فردياً متقدماً على التطوير وإبراز نماذج النجاح لتشكيل هوية تنظيمية جديدة، بينما تنخفض الممارسات الهيكلية الاستراتيجية المتعلقة بالتعاقب القيادي وإعداد الصف الثاني من القادة.

وجاءت الفقرة (2): «أحرص على التدريب والتطوير المستمر لمواكبة ما هو جديد» بمتوسط حسابي (4.2581) وبانحراف معياري: (0.63075) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة عالية جداً ويرجع

الباحثون ذلك إلى ترسخ قيمة التعلم المستمر لدى الكادر الأكاديمي والإداري كجزء أساسي من الثقافة المهنية بالجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده الفاييز والناهض (2023) ودراسة القضيلى (2023) اللتان أكدتا أن استدامة التغيير وتثبيته في المؤسسات التعليمية تعتمد بالدرجة الأولى على تبني الأفراد لسلوكيات التعلم الذاتي والتطوير المهني المستمر لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الممارسة اليومية.

وتأتي الفقرة (4): «أهمية وضع خطط لصناعة صف ثاني من قادة التغيير» بمتوسط حسابي: 3.6774 وبانحراف معياري: (0.83215) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة عالية ويعود تراجع هذه الفقرة إلى المرتبة الأخيرة (رغم حصولها على درجة ممارسة عالية) إلى تركيز الممارسات الإدارية على تثبيت المكتسبات الراهنة دون الامتداد الكافي لبناء استراتيجيات منظمة للتعاقب القيادي واستثمار الطاقات الشابة. وتتطابق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة الجابري وآخرين (2023) ودراسة قشوع وآخرين (2025) من أن ترسيخ التغيير وفق نموذج كوتر يواجه تحدياً خطيراً إذا لم يُربط ببرامج تأهيلية لإعداد قيادات بديلة تضمن استمرار نهج التغيير واستدامته عبر الأجيال الإدارية المتتابة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة قيادة التغيير في ضوء نموذج كوتر في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث، وفيما يلي:

للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة قيادة التغيير في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عُمان تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test)، وذلك لمقارنة متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث، ويوضح الجدول الآتي نتائج ذلك:

أ- النوع الاجتماعي: للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة قيادة التغيير وذلك في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان تبعاً للنوع الاجتماعي، فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، ويوضح جدول رقم (11) ذلك.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث للنوع الاجتماعي مرتبة تنازليا.

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	ت
الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير	ذكر	3.8077	.48038	.288	1.250
	أنثى	3.5000	.78591		
تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير	ذكر	4.1538	.59107	.466	1.616
	أنثى	3.7361	.78343		
صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير	ذكر	3.9808	.67285	.762	1.426
	أنثى	3.6528	.60110		
نشر رؤية التغيير	ذكر	4.1731	.57177	.180	1.417
	أنثى	3.7778	.87820		
إزالة العوائق	ذكر	3.9615	.57596	.132	2.872
	أنثى	3.2639	.72494		
تحقيق الأهداف قصيرة المدى	ذكر	3.8846	.67404	.729	2.928
	أنثى	3.1250	.73889		
تعزيز النجاحات	ذكر	4.0192	.57247	.219	2.269
	أنثى	3.4167	.82248		
ترسيخ وتثبيت التغيير	ذكر	4.1154	.63423	.767	1.207
	أنثى	3.8333	.64739		

يظهر الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لتطبيقات المحاور الثمانية وفق متغير النوع الاجتماعي.

تُظهر نتائج اختبار (T-test) لعينة مستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان لمتطلبات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى) في جميع المحاور الثمانية؛ حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من (0.05)، وتراوح بين (0.132) كحد أدنى في محور "إزالة العوائق" و(0.767) كحد أقصى في محور "ترسيخ وتثبيت

التغيير". وهذه النتيجة تؤكد وحدة الإدراك والتوافق الانطباعي بين الكوادر من الجنسين حول واقع ممارسات قيادة التغيير بالجامعة، والمساواة في إتاحة الفرص ووحدة الممارسات التنظيمية.

كما يُعزى غياب الفروق الجوهرية بين الذكور والإناث إلى امتثال كافة العاملين بالجامعة العربية المفتوحة لسياسات إدارية وأكاديمية موحدة ومناخ تنظيمي متكامل، يُمكن للجميع المشاركة الفاعلة في فرق العمل واللجان التنفيذية وخطط التنمية المهنية بفرص متكافئة. وبالرغم من ارتفاع ظاهر في المتوسطات الحسابية لصالح فئة الذكور عبر المحاور الثمانية (حيث تراوحت متوسطات الذكور بين (3.8077 و 4.1731 في مقابل 3.1250 إلى 3.8333 للإناث)، إلا أن هذا الفارق لم يصل إلى درجة الدلالة المعنوية إحصائياً، وهو ما يدل على أن الاختلاف يقتصر في حدود التباين الفردي الطبيعي ولا يرتقي لكونه اتجاهًا مؤسسياً متبايناً بين الجنسين، وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده كل من السلامة وعلى (2022) ودراسة الفايز والناهض (2023) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الكوادر لدرجة ممارسة قيادة التغيير تعزى لمتغير النوع الاجتماعي نتيجة اتساق البيئة التنظيمية وتوحد الأهداف الاستراتيجية. ومن ناحية أخرى، تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة البحراني والعدساني (2023) التي أظهرت فروقاً لصالح الذكور في بعض أبعاد إدارة التغيير، وهو ما يمكن إرجاعه إلى تباين طبيعة العمل في البيئة المدرسية الإقليمية مقارنة بالبيئة الأكاديمية الجامعية القائمة على الحوكمة والعدالة المؤسسية.

ب - المسمى الوظيفي: للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة قيادة التغيير وذلك في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان تبعاً للمسمى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، ويوضح جدول رقم (13) ذلك.

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث للمسمى الوظيفي مرتبة تنازلياً.

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	ت
الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير	إداري	3.7500	.68139	.912	.954
	أكاديمي	3.5156	.68598		
تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير	إداري	4.0833	.53173	.081	1.286
	أكاديمي	3.7500	.86120		

المحور	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	ت
صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير	إداري	4.0500	.61383	.925	2.335
	أكاديمي	3.5469	.58608		
نشر رؤية التغيير	إداري	4.1167	.66726	.522	1.207
	أكاديمي	3.7813	.86060		
إزالة العوائق	إداري	3.7000	.66949	.237	1.042
	أكاديمي	3.4219	.80477		
تحقيق الأهداف قصيرة المدى	إداري	3.7000	.72703	.832	1.796
	أكاديمي	3.2031	.80736		
تعزيز النجاحات	إداري	3.9333	.57838	.122	1.907
	أكاديمي	3.4219	.87426		
ترسيخ وتثبيت التغيير	إداري	4.1500	.55742	.426	1.705
	أكاديمي	3.7656	.68598		

تُظهر نتائج اختبار T-test لعينة مستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان لمتطلبات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر تعزى لتغير المسمى الوظيفي (إداري/أكاديمي) في جميع المحاور الثمانية؛ حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من (0.05)، ودرجات قيمة (ت) غير دالة إحصائياً. وتكشف هذه النتيجة عن وجود رؤية مشتركة وقناعة متكاملة بين الكادرين الإداري والأكاديمي حول بيئة قيادة التغيير في الجامعة.

ويرجع عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الإداريين والأكاديميين إلى الشفافية والتكامل التنظيمي داخل الجامعة العربية المفتوحة؛ حيث تخضع كافة القطاعات لنفس الاستراتيجيات المؤسسية ورؤى التطوير، وتُشرك الإدارة العليا الكادرين الأكاديمي والإداري في اللجان التنفيذية وورش التخطيط. ورغم الارتفاع النسبي اللطيف في المتوسطات الحسابية لصالح الفئة الإدارية في معظم المحاور - وهو أمر طبيعي بحكم قرب الإداريين المباشر من الممارسات الإجرائية اليومية- إلا أنه لم يصل إلى مستوى الفروق المعنوية، مما يعكس مناخاً تنظيمياً صحيحاً قائماً على وحدة الهدف. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة القفيلي (2023) ودراسة الفايز والناھض (2023) اللتان أكدتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير ممارسات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر في الجامعات باختلاف المسمى

الوظيفي، وذلك نتيجة العمل المؤسسي الموحد وتكامل الأدوار الأكاديمية والإدارية في إدارة التحولات الجامعة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الجميبي (2022) التي أظهرت فروقاً لصالح القيادات الإدارية في بعض محاور التغيير، وهو ما يرتبط باختلاف الهياكل التنظيمية ومستوى التفويض الإداري بين المؤسسات التعليمية المتباينة.

ج- سنوات الخدمة: للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة قيادة التغيير وذلك في الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان تبعا لسنوات الخدمة، فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، ويوضح جدول رقم (11) ذلك.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث
لسنوات الخدمة مرتبة تنازليا.

المحور	سنوات الخدمة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الشعور بالمشكلة وأهمية التغيير	بين المجموعات	867.	2	433.	925.	408.
	داخل المجموعات	13.117	28	468.		
تشكيل تحالفات فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير	بين المجموعات	196.	2	098.	174.	841.
	داخل المجموعات	15.748	28	562.		
صياغة رؤى واستراتيجيات للتغيير	بين المجموعات	401.	2	200.	468.	631.
	داخل المجموعات	11.986	28	428.		
نشر رؤية التغيير	بين المجموعات	671.	2	335.	535.	591.
	داخل المجموعات	17.543	28	627.		
إزالة العوائق	بين المجموعات	1.131	2	565.	1.024	372.
	داخل المجموعات	15.458	28	552.		
تحقيق الأهداف قصيرة المدى	بين المجموعات	1.059	2	530.	823.	450.
	داخل المجموعات	18.029	28	644.		

المحور	سنوات الخدمة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تعزيز النجاحات	بين المجموعات	1.031	2	.516	.842	.441
	داخل المجموعات	17.142	28	.612		
ترسيخ وتثبيت التغيير	بين المجموعات	1.099	2	.549	1.343	.277
	داخل المجموعات	11.454	28	.409		

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة ممارسة الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عمان لمتطلبات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر تعزى لمتغير سنوات الخدمة في جميع المحاور الثمانية؛ حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أكبر من (0.05)، وقيم (ف/ F) المحسوبة غير دالة إحصائياً. وتؤكد هذه النتيجة وجود اتفاق وإجماع بين الكوادر ذات الخبرات المختلفة على تقييم واقع وممارسات قيادة التغيير بالجامعة، ويرجع الباحثون ذلك إلى وضوح السياسات واستقرار الثقافة التنظيمية.

كما يرجع عدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف سنوات الخدمة إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية واللوائح التنظيمية بالجامعة العربية المفتوحة، مما يجعل التحديات وممارسات قيادة التغيير ظاهرة ومدركة بشكل متماثل سواء لدى العاملين الجدد أو أصحاب الخبرة الطويلة. كما أن البيئة الأكاديمية بالجامعة تتسم بوجود قنوات تواصل واجتماعات دورية تُسهّم في نقل الخبرات وتوحيد المفاهيم والأطر العملية لجميع الفئات الإدارية والأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قشوع وآخرين (2025) ودراسة الشمري (2024) اللتان أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وفسرتا ذلك بكون خطط التغيير المؤسسي تُطبق ضمن بيئة تنظيمية واحدة تستهدف كافة المستويات الوظيفية دون النظر لعنصر الأقدمية. وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة طريف وعاشور (2025) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يعود لتباين بيئة التطبيق المدرسية عن البيئة الأكاديمية القائمة على التأهيل والتطوير الموحد لجميع الفئات.

خلاصة النتائج

- بلغت جميع محاور قيادة التغيير وفق نموذج كوتر درجة ممارسة عالية، مما يؤكد جاهزية البيئة التنظيمية بالجامعة لتطبيق التغيير.
- أظهر أفراد العينة وعياً ودافعية ذاتية مرتفعة جداً نحو التنمية المهنية المستمرة، والتفاعل والعمل الجماعي ضمن الفرق، والالتزام بحضور الاجتماعات الدورية لتتبع تنفيذ الرؤية.
- كشفت النتائج عن وجود بعض الفجوات التنظيمية والهيكليّة، تمثلت في انخفاض التقديرات المتعلقة بإقناع الموظفين بالمشكلات، وضبط التنبؤ بالاستشراف والمخاطر، وغياب أنظمة التحفيز والمكافآت المادية الهيكلية العادلة، إلى جانب تراجع ثقافة اعتبار الأخطاء فرصة للتعلم، وضعف الخطط المنظمة لإعداد صف ثاني من القادة.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة امتلاك الجامعة لمتطلبات قيادة التغيير وفق نموذج كوتر باختلاف المتغيرات الديموغرافية الثلاثة: النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى)، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي (أكاديمي/إداري).
- يعكس هذا التوافق الإحصائي ثبات الرؤية المؤسسية، وتماثل البيئة التنظيمية والسياسات الإدارية المطبقة على كافة العاملين في الجامعة بغض النظر عن جنسهم أو أقدميتهم الوظيفية أو طبيعة مهامهم.

التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

- بناء لوائح تنظيمية واضحة ومستقلة تضمن تقدير الجهود المتميزة وتكريم الأفراد والفرق التي تسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف المرحلية للتغيير.
- إعداد برامج تدريبية تخصصية ومستمرة في التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحولية، مع وضع خطط عملية موثقة للتغلب القيادي وتأهيل الكوادر الشابة.
- نشر ثقافة إدارية داعمة تشجع على الابتكار والمخاطرة المحسوبة، وترسخ مفهوم اعتبار "الأخطاء الفنية والإجرائية" فرصاً علمية للتحسين والتطوير وليست مبرراً للمساءلة التقليدية.
- الانتقال بآليات نشر الرؤية من مجرد الاجتماعات المباشرة والمتابعة الإجرائية إلى أساليب الاتصال التأثيرية والإلهامية القائمة على إقناع الكادرين الأكاديمي والإداري بدوافع التغيير.

المقترحات البحثية للدراسات المستقبلية

يقترح الباحثون إجراء الدراسات الآتية:

- إجراء دراسة مقارنة لدرجة ممارسة قيادة التغيير وفق نموذج كوتر بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في سلطنة عمان.
- دراسة أثر تطبيق نموذج كوتر لقيادة التغيير في تحسين مستوى الجودة الأكاديمية أو الأداء التنظيمي بالجامعات العمانية.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبد الله. (2022). أنموذج لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع6، 542-573.
- أبو سعد، ميسون سليمان، وسرحان، غسان عبدالعزيز. (2024). برنامج تدريبي مقترح قائم على مهارات القرن الحادي والعشرين لتنمية ثقافة التغيير لدى معلمي المدارس الحكومية الثانوية في الناصرة في ضوء نموذج كوتر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة العربية الأمريكية.
- البحراني، فاطمة بنت ياسين بن حسين، والعدساني، عبد الله بن محمد. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية، مج89، ع4، 291-313.
- الجابري، سند بن ساعد بن جميل، صلاح الدين، نسرین صالح محمد، ولاشين، محمد عبد الحميد. (2023). تفعيل ممارسات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء نموذج جون كوتر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض. (2022). قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كوتر. مجلة ديالي للبحوث الانسانية، 2(92)، 161-205.
- السلامية، خديجة بنت علي بن محمد، وعلي، خير الدين محمد. (2022). أثر مبادرات ضمان الجودة على أداء مؤسسات التعليم العالي والخاصة في سلطنة عمان الدور الوسيط: ثقافة الجودة. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ع23، 251-274.
- سكر، ناجي رجب العبد، وحمدان، سوسن صبيح. (2021). درجة ممارسة مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للجداريات الإدارية في ضوء نموذج كوتر للتغيير وسبل تحسينها. المجلة العربية للتربية النوعية، ع19، 277-338.
- الشمري، مطر عبد الهادي. (2024). تصور مقترح لتحقيق إدارة التغيير لدى مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية بتفهننا الأشراف، 2(5)، 721-764.
- الشيبانية، سهام بنت محمد. (2023). مبادرة إدارة التغيير "نموذج كوتر" وأثرها على الثقافة التنظيمية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية، 89(1)، 1081-1114.

- الصبحي، محمد إبراهيم حسن. (2023). استراتيجيات إدارة التغيير في مراكز المعرفة المعاصرة بين كوتر وبنفولد وكرزون: تحليل متداخل. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج5، ع16، 6-13.

- طريف، مروان معدي، وأبو عاشور، خليفة مصطفى. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير في ضوء أنموذج جون كوتر للتغيير في المدارس العربية داخل الخط الأخضر. المجلة التربوية الأردنية، مج10، ملحق، 285-310.

- العمري، علي عبد الله علي، آل كدام، حسين سويلم، والعمري، عبد الله بن زاهر. (2025). أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع122، 268-240.

- الفايز، فايز بن عبد العزيز، والناھض، منال بنت عبد العزيز. (2023). واقع قيادة التغيير لدى قيادات الجامعات الأهلية بمدينة الرياض في ضوء نموذج كوتر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، 47(2)، 466-427.

- قشوع، شادي خالد، وجلاد، سها أسعد، وقشوع، عبير خالد. (2025). مستوى ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في بعض الجامعات الفلسطينية في ضوء نموذج كوتر. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 21(1)، 83-98.

- الفيضي، نادية أحمد. (2023). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، ع19، 378-370.

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

-Dao Thi Thu, T., & Trinh Thi Thu, H. (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), 1–12.

-Onia, S. I. (2022). Using Kotter's theory to lead change at University of Khartoum: A qualitative study. *Journal of Social Studies*, 18(2), 265–278.

-Shah, G. M., Memon, N. A., Tunio, G., & Joyo, A. S. (2023). Revamping higher education: Unleashing the power of John Kotter's eight-step change model for enhanced performance. *Russian Law Journal*, 11(5), 613–623.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة دولية شهرية علمية محكمة

التقييم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

التقييم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهورة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي