



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات  
أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
تخصص: إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من  
وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية

إشراف الأستاذ :  
أ.د عبد اللطيف مصيطفى

إعداد الطالبة:  
حفصة خمقاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2020/12/08  
أمام اللجنة المتكونة من السادة الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
سليمان بلعور	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
عبد اللطيف مصيطفى	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
حسين شنيبي	أستاذ	جامعة غرداية	مناقشا
رميلة لعمور	أستاذة	جامعة غرداية	مناقشا
أبو بكر بوسالم	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	مناقشا
حكيم نشاد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	مناقشا

الموسم الجامعي: 2020/2019

# شكر

أُسهِبُ شكري العظيم للخالق الكريم الذي منّ عليّ بفضله  
وأرجو أن يتقبل عملي خالصا لوجهه الكريم  
الشكر موصول إلى مشرفي أ.د، عبد اللطيف مصيطفى  
الذي تابع أجزاء هذه الدراسة ولم يبخل عليّ بملاحظاته  
القيّمة

شُكري العظيم إلى كل من أسهم في هذه الدراسة ولو  
بالنصيحة خاصّة أساتذة قسم علوم التسيير جامعة غرداية،  
وزملاء الدّراسة في قسم الدكتوراه تخصص إدارة تسيير  
منظمات

## الملخص

تناولنا في هذه الدراسة بحث دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، ولتحقيق ذلك الهدف تناولت الدراسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير ومحاولة الإمام بكل الجوانب المتعلقة بالمتغيرين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة لمعالجة إشكالية الموضوع، وتم تصميم الاستبيان الذي تضمن في محاوره متغيرات متعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وكذا أبعاد إدارة التغيير، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الأساتذة الدائمين للكليات الست في جامعة غرداية البالغ عددهم (430) أستاذًا سنة 2019، اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (200) أستاذ.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى مقبول من واقع تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية والذي جاء بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما أن واقع تطبيق إدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وكذا أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة تغيير، قيادة تحويلية، تأثير مثالي، دافع إلهامي، تغيير تكنولوجيا، جامعة غرداية.

## **Abstract**

on this study, we discussed the role of transformational leadership style in activating change management from the faculty point of view at the University of Ghardaia, and to achieve that goal, the study dealt with transformational leadership and change management and an attempt to gain familiarity with all aspects related to the two variables. The study used the descriptive approach and the case study method to address the problematic of the topic. The design of the questionnaire, which included in its axes variables related to the dimensions of transformational leadership as well as the dimensions of change management, where the study population consisted of the permanent professors of the six faculties at the University of Ghardaia, who numbered (430) professors, from whom a random sample of (200) teachers was chosen.

The study found that there is an acceptable level of the reality of the implementation of transformational leadership from the point of view of the faculty at the University of Ghardaia, which came with a medium degree by the members of the study sample, and that the reality of applying change management by administrative leaders from the point of view of the faculty came with a medium degree, as well as proved The results of the study showed that there is a relationship between the dimensions of transformational leadership and change management from the viewpoint of the faculty at the University of Ghardaia.

**Keywords:**Change Management, transformational leadership, ideal effect, change in human resource, inspiration, change in technology.

الموضوع	الصفحة
شكر.....	I
ملخص.....	II
فهرس الموضوعات.....	IV
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الملاحق.....	IX
مقدمة.....	أ
<b>الفصل الأول القيّادة التحويلية: المفاهيم، المرتكزات والمعوقات</b>	
تمهيد.....	8
المبحث الأول: ماهية القيّادة التحويلية.....	9
المطلب الأول: مفهوم القيّادة التحويلية.....	10
المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيّادة التحويلية.....	10
المطلب الثالث: خصائص ومستويات القيّادة التحويلية.....	13
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيّادة التحويلية.....	16
المطلب الأول: عناصر القيّادة التحويلية.....	21
المطلب الثاني: أنماط القيّادة التحويلية وعلاقتها بمؤسسات التعليم العالي.....	21
المطلب الثالث: متطلّبات بناء القيّادة التحويلية.....	24
المبحث الثالث: القائد التحويلي.....	27
المطلب الأول: ماهية القائد التحويلي.....	33
المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي.....	33
المطلب الثالث: مميّزات ومعوقات القيّادة التحويلية.....	39
خلاصة الفصل.....	43
<b>الفصل الثاني إدارة التّغيير: المفاهيم والمرتكزات والعلاقة مع القيّادة التحويلية</b>	
تمهيد.....	46
المبحث الأول: ماهية إدارة التّغيير.....	48
المطلب الأول: مفهوم إدارة التّغيير.....	48
المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التّغيير.....	49
المطلب الثالث: خصائص ومستلزمات إدارة التّغيير.....	51
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة التّغيير.....	52
المطلب الأول: المحاور ومتطلّبات إدارة التّغيير.....	56

66	المطلب الثاني: وسائل واستراتيجيات إدارة التغيير.....
71	المطلب الثالث: نماذج ومراحل إدارة التغيير.....
81	المبحث الثالث: قائد التغيير وعلاقته بإدارة التغيير والقيادة التحويلية.....
82	المطلب الأول: تعريف قائد التغيير.....
85	المطلب الثاني: أدوار قائد التغيير.....
87	المطلب الثالث: القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير.....
93	- خلاصة الفصل.....
94	<b>الفصل الثالث الدراسة الحالية لأثر أسلوب القيادة التحويلية على إدارة التغيير بجامعة غرداية</b>
95	- تمهيد.....
96	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.....
96	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
100	المطلب الثاني: منهج ومصادر بيانات الدراسة.....
104	المطلب الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة.....
119	المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة.....
119	المطلب الأول: عرض نتائج الفرضية الأولى.....
124	المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضية الثانية والثالثة.....
133	المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية والرابعة والخامسة.....
147	المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة.....
147	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى.....
151	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية والثالثة.....
155	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية والرابعة والخامسة.....
165	-خلاصة الفصل .
167	خاتمة.....
173	المراجع.....
182	الملاحق.....

## قائمة الجداول والأشكال

### 1- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج المجموعات المهارية الست الأساسية	28
02	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	42
03	محاور وأبعاد وأسئلة الدراسة	104
04	الدرجات المقابلة لبدائل الإجابة	104
05	معامل الارتباط بين فقرات التأثير المثالي والدرجة الكلية له	108
06	معامل الارتباط بين فقرات الدافع الإلهامي والدرجة الكلية له	109
07	معامل الارتباط بين فقرات الاستشارة الفكرية والدرجة الكلية له	109
08	معامل الارتباط بين فقرات الاهتمام الفردي والدرجة الكلية له	110
09	معامل الارتباط بين فقرات بعد التمكين والدرجة الكلية له	110
10	معامل الارتباط بين فقرات بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية والدرجة الكلية له	111
11	معامل الارتباط بين فقرات بعد التغيير في الموارد البشرية والدرجة الكلية له	112
12	معامل الارتباط بين فقرات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية له	112
13	معامل الارتباط بين فقرات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية له	113
14	معامل الارتباط بين فقرات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له	113
15	معامل الارتباط بين فقرات بعد التغيير في التخصص وطرق التدريس والدرجة الكلية له	114
16	اختبار الثبات باستخدام الفاكرونباخ لأبعاد الدراسة	115
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	116
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	117
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	118
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	119
21	تحليل نتائج بعد التأثير المثالي	121
22	تحليل نتائج بعد الدافع الإلهامي	122
23	تحليل نتائج بعد الاستشارة الفكرية	123
24	تحليل نتائج بعد الاهتمام الفردي	124
25	تحليل نتائج بعد التمكين	124
26	تحليل نتائج بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية	126

127	تحليل نتائج بعد التغير في المورد البشري	27
128	تحليل نتائج بعد التغير في الهيكل التنظيمي	28
129	تحليل نتائج بعد التغير في التكنولوجيا	29
130	تحليل نتائج بعد التغير في الثقافة التنظيمية	30
131	تحليل نتائج بعد التغيير في التخصص وطرق التدريس	31
132	معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والمتغير التابع (إدارة التغيير)	32
133	معامل الارتباط والخطأ في التقدير بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية	33
133	اختبار معنوية الانحدار	34
133	قيم معاملات خط الانحدار	35
134	معامل الارتباط بين إدارة التغيير وأبعاد القيادة التحويلية	36
135	طريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	37
136	معامل ارتباط بين المتغيرات المستقلة مدخلة في معادلة والمتغير إدارة التغيير	38
136	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Pap à pap	39
137	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Pap à pap	40
138	المتغيرات المستقلة المستبعدة	41
141	فروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير الجنس	42
141	الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير العمر وسنوات الخبرة والرتبة والكلية	43
143	الفروقات الفردية في إدارة التغيير بالنسبة لمتغير الجنس	44
144	الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة و الرتبة و الكلية	45
146	ارتباط المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع	46
148	المتوسط والانحراف لأبعاد القيادة التحويلية	47
152	المتوسط والانحراف أبعاد إدارة التغيير	48



## 2- قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	مستويات القيادة التحويلية	01
54	خصائص إدارة التغيير	02
60	متطلبات إدارة التغيير	03
63	القوى الدافعة للتغيير	04
67	تأثير المحاور الأساسية في التغيير	05
74	نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير	06
75	مراحل إدارة التغيير حسب نموذج هوس	07
77	عوامل التغيير التدريجي والتحويلي وفق لنموذج Burke- Litwin	08
86	ركائز التغيير الناجح	09
99	كليات جامعة غرداية	10
100	الهيكل التنظيمي للجامعة	11
105	الأهمية النسبية للعبارات	12
106	يمثل نموذج الدراسة	13
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	15
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	16
119	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	17
139	المدرج التكراري للبيانات	18
139	الرسم البياني للبواقي	19
140	شكل انتشار البيانات الدراسة	20
147	النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة	21

#### 04- قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
183	مخرجات SPSS	01
194	قائمة المحكمين	02
195	الاستبيان الأولي	03
200	الاستبيان النهائي	04

# مقدمة

## 1. تمهيد

للتعليم العالي دور بالغ الأهمية في تطوير وتحسين وتقدم المجتمع، كونه يزود المجتمع بالقوى البشرية القادرة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، وتعدّ الجامعة من بين أهم هاته المؤسسات، كما تساهم هذه الأخيرة في تطوير ارتقاء الإنسان بفكره وقيمه ومهاراته، ليصبح موردًا بشريًا مفكرًا ومبدعًا ومتخصصًا، وتهدف نظم التعليم العالي الحديثة إلى إرساء التعليم وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء استجابة لتحقيق سرعة التغيرات نحو مختلف المجالات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية).

وأصبح التغيير في الوقت الحالي ضرورة حتمية على مختلف المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص أو في مجال التعليم، وهذا ناتج عن التعقيدات والتشابكات وسرعة التغيير والتحول التي تعتبر صفات متلازمة لمتغيرات بيئة منظمات الأعمال من أجل فرض نفسها في السوق وضمان الاستمرارية والتطوير.

تعدّ القيادة التحويلية من الأنماط التي أنتجها التسارع وتقدم البحث العلمي والتقني والتكنولوجي، ومن أهم مميزات هذا النمط قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات وذلك من خلال قدرة القائد التحويلي على التأثير في مرؤوسيه وتنمية قدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على مواجهة مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم، وتفعيل التفكير المشترك من أجل حل هذه المشاكل والصعوبات بطرق جديدة ومختلفة، وهذا يعزز قدرتهم على التعامل مع المتغيرات في المؤسسات.

ولمعرفة واقع تطبيق القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية ممثلة في كلياتها الست (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، وكلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الحقوق والعلوم السياسية)، قمنا باستخدام مجموعة من المصادر لجمع البيانات و من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وتحقيق الهدف المطلوب.

## 2. الاشكالية:

مما سبق يظهر لنا أن لكل من إدارة التغيير والقيادة التحويلية دورا أساسيا في قيادة المؤسسات نحو الازدهار والرقى والتطور، وعلى ضوء أهمية كل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

### الأسئلة الفرعية: يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي القيادة التحويلية وإلى ما تدعو؟ وماهي أهم عناصرها؟
- 2- ماهي أهم ركائز إدارة التغيير التي تساعد المؤسسة في تحقيق ماهو مطلوب؟
- 3- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟
- 4- ما درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

6- هل يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية. الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة التحويلية وإدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، الكلية)؟

### 3. فرضيات الدراسة:

1- تدعو القيادة التحويلية إلى تغيير وتطوير مختلف المجالات وتضم أربعة عناصر أساسية.

2- إدارة التغيير هي عملية منهجية منظمة تسعى إلى نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أحسن مستقبلاً.

3- يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

4- يوجد مستوى مقبول لممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

6- يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية. الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة التحويلية وإدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الكلية، الخبرة، الرتبة)؟

### 4. أهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- تشخيص واقع أسلوب القيادة التحويلية وإدارة التغيير.
- التعرف على درجة ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس.
- تحديد دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس.

➤ الكشف عن دلالات الفروق بين درجات تقدير أفراد وعينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الإدارية لكل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بالنسبة لمتغيرات الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، الكلية).

➤ تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

➤ معرفة وجهة نظر هيئة التدريس حول واقع كل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير ودرجة تطبيقها من طرف قيادات الإدارة في جامعة غرداية.

## 5. أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تعالج أهم المرتكزات التي تقوم عليها مختلف القطاعات الأخرى المتمثلة في قطاع التعليم العالي الذي بدوره يسعى إلى إنتاج مورد بشري دأ مستوى عالٍ من الكفاءة، القادر على قيادة المؤسسات، ومن هنا تظهر أهمية القيادة التحويلية وتأثير القائد التحويلي على رؤوسيه لتحقيق الأهداف الخاصة والعامة في آن واحد، كما تظهر الضرورة الملحة لتبني إدارة التغيير في كل المؤسسات من أجل استمرارها وهكذا تكون كل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير مساعدين في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء عليه، كما تعد إضافة مكتبية جديدة من نوعها نظرا لقلّة الدراسات العربية في موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس.

أما من الناحية العملية فمن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توضيح أهم أبعاد القيادة التحويلية التي تؤثر على إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية، كما يمكن ان تساهم في مساعدة القائمين على إدارة الجامعة والقياديين فيها لتحقيق الأهداف التي يسعون لها بكل كفاءة، مع محاولة وضع اقتراحات وتوصيات تساعد على التعرف على أهمية المتغيرين وضرورة تبنيهم من طرف الوزارة الوصية في الإصلاحات القادمة.

## 6. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار موضوع الدراسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

➤ بحكم التخصص في إدارة وتسيير المنظمات.

➤ الرغبة في معرفة درجة تطبيق كل من القيادات الإدارية للقيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس وإمكانية تقديم وتشخيص المعوقات التي تقف وراء انتهاج هذه الأساليب.

## 7. حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على الكليات الست في جامعة غرداية.
- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية حول تطبيق القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية في جامعة غرداية.
- الحدود الموضوعية: تتعلق هذه الدراسة بموضوع دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير وكل هذا من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

المتغير المستقل: القيادة التحويلية.

المتغير التابع: إدارة التغيير

## 8. المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية هذه الدراسة واختبار فرضياتها قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني وهذا من أجل الإلمام الجيد بمختلف المتغيرات ومعرفة الدراسات السابقة أين توقفت للبدء منها، أما بالنسبة للفصل الثالث فاستخدمنا أسلوب دراسة الحالة بإحدى مؤسسات التعليم العالي وفي جامعة غرداية الجزائر محاولين إسقاط ما جاء في لجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

## 9. الدراسات السابقة: لقد استخدمت الدراسة الحالة عددا من الدراسات السابقة كما يلي:

9-1 خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف 2016م، بعنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة.

عاجلت هذه الدراسة الاشكالية المتمثلة في: ما دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة؟ وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة وبلغ مجتمع الدراسة (1296) موظفا، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت إلى ما يلي: توجد علاقة في قطاع غزة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مستوى تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، وي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين مستوى تقديرات القيادة التحويلية وبين متوسط تقديرات إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة بنسبة (9,71%)، إن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62,952%) أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

9-2 صورية بوطرفة، 2016م، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وللإجابة على الإشكالية الرئيسة المتمثلة في: ما دور عوامل القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية تم اختيار مجتمع الدراسة يتكون من ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية (سوميفوس، نفضال، اتصالات الجزائر) وعينة الدراسة بحجم (688) موظفا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبيان مكون من (37) فقرة وزعت على 9 مجالات لتشمل: إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكازمي، الدافع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير في المستخدمين والتغير الثقافي، واستخدمت الباحثة في التحليل برنامج v22 Spss وتوصلت إلى ما يلي: توفر سلوك القيادي التحويلي بالمؤسسات محل الدراسة بصورة منخفضة، كما اتضح أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لقيادة التغيير، بينما قدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

9-3 بوطبة نور الهدى 2015، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية (دراسة حالة تطبيق إصلاح ل، م، د في عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة -1- الجزائر.

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح ل، م، د وتصميم نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وفق هذه المعلومات ولتحقيق هدف الدراسة طرحت الباحثة الإشكالية التالية: ما هو نموذج إدارة التغيير المناسب لتنفيذ الإصلاحات الجامعية في ظل تطبيق نظام ل، م، د LMD بالجامعات الجزائرية؟، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، قامت الباحثة بتصميم استبيان للإجابة على الإشكالية السابقة توصلت إلى أن درجة ممارسة إدارة التغيير عند تطبيق نظام ل، م، د LMD منخفضة حسب وجهة نظر الإداريين، وذلك من حيث انخفاض ممارسة الجانب التخطيطي وجانب التنفيذ من إدارة التغيير وممارسة جانب المتابعة والتقييم بدرجة متوسطة، مقاومة الإداريين للمتغير نحو نظام ل، م، د LMD كانت متوسطة، حيث كانت المقاومة في جميع الجوانب محور تقبل الإصلاح المتوسط، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لكل من ممارسة المتابعة والتقييم من إدارة التغيير، وملاءمة الإصلاح على تحقيق أهداف الإصلاح من وجهة نظر الإداريين، حيث كان متغير ممارسة المتابعة والتقييم الأكثر تأثيرا، حيث فسر نسبته 51% من التباين في تحقيق الأهداف المسطرة.

9-4 أفرح حنين راضي الفريجي 2014م، أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 86.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الإعدادية وإدارة التغيير لدى مدراء المدارس الإعدادية وعلاقة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير من أجل تحقيق هذه الأهداف قامت



الطالبة بطرح التساؤلات التالية: هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير بعد تطبيق الاستبيان للحصول على نتائج الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراس في مدرء المدارس الاعدادية في مدينة بغداد بست مديريات وبلغ عدد العينة (150) مديرا، توصلت الباحثة إلى أن: بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى وبعد الاستشارة الفكرية جاء بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر مدرء المدرسة الإعدادية، ومجال الرؤية المستقبلية لإدارة التغيير جاء بالمرتبة الأولى ومجال تشجيع الإبداع من أجل التغيير جاء بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر مدرء المدرسة الإعدادية، وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

### مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة التي تمس متغيرات الدراسة، يتضح أن الدراسات السابقة أشارت إلى أهمية المتغيرين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، ومن خلال الإطلاع على عرض الدراسات السابقة وتحليلها وجدت أن كل دراسة تناولت المحورين من زوايا وجوانب متعددة مما ساعدنا على التعرف على أوجه التشابه والاختلاف والتي كان لها أثر كبير في بناء إشكالية هذه الدراسة، ويمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينهما في (المنهج، أداة الدراسة، المجتمع وعينة الدراسة، المتغيرات).

### 1- من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي: مثل دراسة خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (2016) ودراسة صورية بوطرفة (2016) ودراسة بوطبة نور الهدى (2015) ودراسة أفرح حنين الفريجي (2014).

### 2- من حيث الأداة المستخدمة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبيان أداة أساسية لجمع المعلومات مثل: دراسة خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (2016) ودراسة صورية بوطرفة (2016) ودراسة بوطبة نور الهدى (2015) ودراسة أفرح حنين الفريجي (2014).

### 3- من حيث العينة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة بوطبة نور الهدى (2015) من حيث عينة الدراسة المتمثلة في هيئة التدريس في الجامعة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (2016) في عينة دراستها المتمثلة في الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية ودراسة صورية بوطرفة (2016) عينتها كانت من مؤسسات اقتصادية جزائرية ودراسة أفرح حنين الفريجي (2014) وتختلف هذه مع الدراسة الحالية في عينتها المتمثلة في مدرء المدارس الإعدادية.

#### 4- من حيث المتغيرات:

تتفق هذه الدراسة مع خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف (2016) ودراسة صورية بوطرفة (2016) وأفراح حنين راضي الفريجي (2014) فهذه الدراسات تتفق مع هذه الدراسة في متغيرين القيادة التحويلية وإدارة التغيير وتختلف معها في الأبعاد المدروسة كل حسب المجال والمجتمع وعينة الدراسة. وتتفق دراسة مع دراسة نور الهدى (2015) في متغير إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في تقديم تصورات مقترحات.

#### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أدبياتها النظرية وطريقة تحليلها واستنتاجاتها توصلنا إلى تحديد ما يلي:

- تكوين صورة عن المتغيرات الأساسية في الدراسة ألا وهي القيادة التحويلية وإدارة التغيير.
- الاهتداء إلى بعض المراجع.
- اختيار منهج وأداة الدراسة.
- اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
- إعداد وتنسيق بين محاور وأبعاد الاستبيان بما سبق مع دمجها وتطويرها طبقاً للمتغيرات في المؤسسة محل الدراسة.

#### 10. صعوبات الدراسة: تتمثل صعوبات التي واجهت الدراسة في:

- 1- صعوبة الحصول على بعض المراجع المطلوبة.
- 2- عدم إجابة مجموعة من الأساتذة.

#### 11. هيكلية البحث:

بناء على المعطيات السابقة وفي إطار الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول: الفصل الأول يتطرق إلى القيادة التحويلية من مختلف الجوانب بدء بمفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها ومرتكزاتها الفكرية والوصول إلى القائد التحويلي وأهم ما يميزه عن باقي القادة، أما الفصل الثاني فقد تطرقت إلى إدارة التغيير ومحاولة الإمام بكل الجوانب في مؤسسات التعليم العالي وتحديد علاقتها بالقيادة التحويلية، وتطرقت في الدراسة الميدانية إلى تحديد الطريقة والأدوات ونبذة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة وبعدها عرض نتائج الفرضيات المتحصل عليها بعد جمع البيانات وتحليلها في برنامج spss وبعدها اختبار صحة الفرضيات وفي الأخير تلخيص النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة والتي تكون في الخاتمة.

الفصل الأول  
القيادة التحويلية  
المفاهيم، المراكز  
والمعوقات

**تمهيد:**

تعد القيادة محورا جوهريا في مختلف المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، فهي تؤدي دورا كبيرا في إدارة المؤسسات والرؤوسين وتطوير الأعمال والمنظمات والدوائر، وهي مجال واسع للبحث العلمي، وترتكز القيادة على دور القائد في الارتقاء بأفراد مجموعته لتحقيق أهداف المجموعة وأهداف المؤسسة في آن واحد. ونظرا للتحويلات الراهنة في مختلف القطاعات أدى هذا إلى تنوع وتفرع أساليب القيادة ومميزات كل قائد عن زملائه.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى القيادة التحويلية والتي هي من أشهر أساليب القيادة الحالية، حيث سنتعرف على ماهية القيادة التحويلية وأهم خصائصها ومرتكزاتها الفكرية ومن هو القائد التحويلي وأهم وظائفه وما يميز القيادة التحويلية عن غيرها.

ويضم هذا الفصل ما يلي:

- ماهية القيادة التحويلية
- المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية
- القائد التحويلي

## المبحث الأول: ماهية القيادة التحويلية

من أجل إيضاح ماهية القيادة التحويلية يتم البداية التعرف على نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وكذا مفهوماها في الإسلام وأهميتها وأهدافها وخصائصها، وهذا بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويضم المبحث الأول ما يلي:

- مفهوم القيادة التحويلية
- أهمية وأهداف القيادة التحويلية
- خصائص ومبادئ القيادة التحويلية.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية يمكننا التعرف على التطور التاريخي لنشأة القيادة التحويلية في ما يلي:

### 1-نشأة القيادة التحويلية:

يعتبر أول من طرح فكرة القيادة التحويلية في كتابه "القيادة الثائرة The Redl leadership، هو المؤلف (جيمس فيكتور داونتون) في عام 1973م فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية كمنظية في عام 1978م على يد العالم السياسي (BurhJamasMacgegar) من خلال كتابه الشهير القيادة (Le adership) حيث قدّم شرحاً متعمقاً لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد النظر في ممارسات وسياسيات القيادة التي تمارس. وقد ركّزت نظرية (Burns) في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمة وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وحساسية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة<sup>(1)</sup>.

وفي عام 1985م قدّم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، وتوالت الأبحاث والدراسات تباعاً، وقدّمت النظرية على شكل أبحاث وبرامج للقيادة في مختلف القطاعات<sup>(2)</sup>.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التّقدّم العلمي والتّطوّر التقني، نمط القيادة التحويلية والذي من أهمّ ما يميّزه قدرته العالية على قيادة المنظمة لمواجهة التّحدّيات والتّطوّرات الحديثة من خلال التّأثير في سلوكيات المرؤوسين

(1) - محمد إسماعيل حباي، درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية

اليمنية، جامعة محمد الخامس الويسي، الرباط-المغرب، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 03، 2014، ص 94.

(2) - رؤية محمود محمد كنعان، درجة توفّر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للعاملين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير، نابلس- فلسطين، 2014م، ص 16.

وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالمية للتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطوّر هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهًا وأكثر تعاونًا مع المتعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل والمدرسة، حيث تعتبر هذه العملية هامة جدًا خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت أيضًا أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للعاملين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم<sup>(1)</sup>.

## 2- مفهوم القيادة التحويلية:

### • مفهوم التحويل في اللغة:

وردَ مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حَوَّلَ بتشديد الواو أي يصير بتحويل الأمور، وتحوَّلَ عن الشيء زال عنه إلى غيره، وتحوَّلَ من وضع إلى موضع وحال الشيء يحول بمعنىين يكون تحوُّلاً.<sup>(2)</sup>

### • مفهوم التحويل في الاصطلاح:

فقد تباينت التعريفات للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعدّ من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف من أهمها: عرّفها بيرنز (Burns) بأنها القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول إلى مرتبة القادة<sup>(3)</sup>.

عرّفها روبرنز (Roberts) بقوله: أنّها القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزامهم وتوسيع لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم<sup>(4)</sup>.

عرّفها باس (Bass) بأنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة<sup>(5)</sup>.

(1) - مسعود بن سعد بن زيد الشّريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 1435هـ، ص 16.

(2) - ابن منظور، جمال الدين بن مكرم أبو الفضل، لسان العرب، دار صار، بيروت، لبنان، د ط ، 1412هـ، 1992م، ص 50.

(3) - جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1432هـ، ص 34.

(4) - محمّد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016م، ص 34.

(5) - سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011م، ص 75.

يرى كونجر Conger أنّها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتمامهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة<sup>(1)</sup>. يرى العامري القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة ومحفزة، وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية<sup>(2)</sup>.

وعليه نرى أن أهمّ النقاط التي تم ذكرها في التعاريف السابقة هي:

- ✓ دفع التابعين وتنشيطهم لتحقيق الأهداف المتوقعة.
- ✓ تقديم الخدمات العامة على الخدمات الخاصة.
- ✓ تحويل اهتمامات العمال الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة منظمة.
- ✓ تركز على الأهداف بعيدة المدى.
- ✓ القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات.
- ✓ دعم التغيير والتطوير لتتلاءم مع التحولات الزاهنة.

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث مهام أساسية هي:

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.
- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.
- توفير ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أم المالية أم التسويقية أم الإدارية<sup>(3)</sup>.

### 3- القيادة التحويلية من منظور إسلامي:

مما سبق نلاحظ أن تشكيل الرؤية هو من أهم ما يميّز القيادة التحويلية وذلك لأنّ الرسول صلّى الله عليه وسلّم استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صلّى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين، وها هو الرسول القائد يحثّ المسلمين على الجهاد بقوله: (قُومُوا إِلَى جَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتِ الْأَرْضِ) رواه مسلم، أيضاً من الأمور التي أكّدها عليها المسلمون إيصال الرؤية للإتباع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر

(1) - رؤيا محمود محمد كنعان، مرجع سابق، 2014م، ص 18.

(2) - محمد وسيم بازراشي، دور سلوك القيادة التحويلية في تعزيز مبادئ التحسين المستمر الغيميا كايزن- دراسة ميدانية في المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2011م، ص 04.

(3) - محمد إبراهيم خليل العضوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م، ص 21.

عبد الله بن رواحة المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال: يا قوم والله إن الذي تكهون للذي خرجتم له تطلبون بالشهادة، وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة وإنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسينين، إما طهور أو الشهادة (الطبراني) (1).

خلاصة القول في القيادة التحويلية هو قوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ سورة القلم آية رقم (3). قالها مادحاً لنبيه الكريم، مادحاً إياه بأخلاقه، رغم أن النبي صلى الله عليه وسلم يمتلك صفات ومهارات عديدة تستحق المدح، إلا أن في ذلك حكمة عظيمة وهي أن لم تكن بقيمة المهارات والمميزات التي يتميز بها الرسول صلى الله عليه وسلم، أو أي إنسان من البشرية تقوم على أساس أخلاقي فهي لا قيمة لها، وأن أي تغيير لا يصاحبه تغيير في المنظومة القيمية للفرد لن يكون تغييراً حقيقياً، وسيكون تغييراً عرضياً يزول سريعاً بزوال المؤثر الخارجي وهذه القاعدة لا بد أن يدركها التربويون عامة والمعلمون خاصة، حتى يساعدهم في إحداث التغيير المطلوب (2).

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف القيادة التحويلية

في هذا المطلب يمكننا تحديد أهمية وأهداف القيادة التحويلية في المؤسسة التعليمية التي تعتبر نسقاً متكاملًا سواء من إداريين وأساتذة وفي ما يلي نذكر أهمها:

### أولاً- أهداف القيادة التحويلية:

حدّد ليشود وجانتز أهداف القيادة التحويلية المدرسية التي حثّ مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على بناء وتحقيق ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية القيم والمعتقدات والمعايير الثقافية في المدرسة ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل في المدرسة قادرًا على التحسّن والتطوير (3).
- مساعدة المعلمين على حلّ مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية (4): فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناءً على مناقشات

(1) - سعود بن سعد زيد الشريف، مرجع سابق، ص 22.

(2) - انتصار طالب جبر العواودة، درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد السادس، عدد 20، أكتوبر 2017م، ص 67.

(3) - سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابلة، مرجع سابق، ص 515.

(4) - خالد سعيد أبو هنلة، صلاح يحي صبري، القيادة التحويلية وإدارة والتغيير، مداخلة الملتقى الدول يحول إدارة التغيير في عالم متغير أيام،

27-30 أكتوبر 2014 عمان-الأردن، ص 7.



المجموعة، وتجنّب الالتزام بحلول محدّدة مسبقاً، ورؤى الاعتبارات الشخصية، والاستماع بطريقة فعّالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات<sup>(1)</sup>.

- **تعزيز تنمية المعلم:** فدافعية المدرسين لتنميتهم يتمّ تعزيزها من خلال تبنّيهم لمجموعة من الأهداف الدّاخلية للنمو المهني، ويتمّ تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنّهم ملتزمون بها بشكل قويّ<sup>(2)</sup>.
- **الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية:** وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظّمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها، ويطبّق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل النّاجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، وعندما يحتوي على كلّ فرد فيها التغيير في تفكيره وسلوكه<sup>(3)</sup>.
- ويمكن إضافة أن القادة التحويليين يسعون إلى تحقيق مستوى عالٍ من القدرات، بهدف الارتقاء بعملهم الوظيفي وقدرتهم في تأثير على مرؤوسيه<sup>(4)</sup>.

### ثانياً- أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من أبرز أنواع القيادة التي تحتاجها المنظّمتان اليوم ذات التغيّر المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذريّة عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الدّائمية من أجل الصّالح العامّ للمنظّمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظّمة عن طريق التّأثير الكارزماطيكي والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي. وإذا كان العامل المشترك في تغيير العالمية المستقبلية هو التغيير Change فإنّ المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه مجّاه هذه المتغيرات هو دور القيادة التحويلية في التغيير Mon agreement of change، لأنّ جميع المنظّمتان تعيش حالة من الديناميكية والتطوّر السريع، وبالتالي فإنّها بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع التّغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإنّ المنظّمتان ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التّحويلات الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميّز بكثرة التّحدّيات وعدم الاستقرار. وهكذا فإنّ القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره يعتبر القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظّمته لتصبح على مستوى عالمي وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظّمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتّصف بالتّبات والجمود<sup>(5)</sup>.

(1) - جمعان خلف بن جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص 32.

(2) - رؤيا محمود كنعان، مرجع سابق، ص 23.

(3) - خالد بن سليمان الصّالحي، القيادة التحويلية التّعاملية لدى مديري مدارس التعليم العامّ في منطقة القصيم التّعليمية وعلاقتها بمستوى الرّوح المعنوية لدى المعاملين، مجلة رسالة التّربية وعلم النفس، الرّياض، العدد 40، 2012م، ص 11.

(4) - سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية دراسة حالة على مدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين والمساعدات، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2014، ص 15.

(5) - هبة قنديل، علي عبد الله، أثر أبعاد القيادة التحويلية على مستوى القيم التنظيمية (دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة)، مجلة دولية عالمية محكمة، العدد 26، جامعة الأغواط - الجزائر، جوان 2016م، ص 81.

كما تساعد القيادة التحويلية أيضا على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على نتائج فعالة حيث يضيف (Ozaralli 2003) مجموعة من المزايا التي تنحصر عنها كما يلي:

- ❖ ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.
- ❖ تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن وتقلل من الضغط النفسي لديهم.
- ❖ تصنع قادة مميّزين ومؤثرين وهذا بدوره يعني زيادة لأداء المنظمات.
- ❖ ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً- أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي:

تبرز أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- أن القيادة التحويلية تُعزز الدافعية ونشرها بين جميع العاملين بما يؤدي إلى مضاعفة الجهد المطلوب منهم لإحداث تغيير ذي مغزى.
  - 2- تضمن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم وهذا يتطلب أن تكون لدى القيادات درجة عالية من المهارات التي تتوفر من خلال نظرية القيادة التحويلية.
  - 3- تضمن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم الثقافية الراسخة للمدرسة.
- هناك أربع مقومات منطقية تؤكد أهمية القيادة التحويلية في الجامعات ومدى ارتباطها بمناخ التغيير السائد في تلك الجامعات، هي<sup>(3)</sup>:

- ✓ أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها ما بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير هادف.
- ✓ أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب تغييرات منظمة، إذا إنّ مثل هذه التغييرات تسمح لهذه المؤسسات بعمل الأشياء بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء.
- ✓ أنّ التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم القيم والثقافة الراسخة وتنميتها لمؤسسات التعليم الجامعي يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- ✓ إنّ الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس المعنيين يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعملية القيادة التحويلية.

ذكرت ماجدة جارودي نقلاً عن سيرجيو فاني (Tomas Sergiovanni) في دراسته عن القيادات في مؤسسات التعليم أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم لعدة اعتبارات أجملها في:

(1) - مداني طويهرطه، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة- الجزائر، جانفي 2017م، ص ص 208 - 207.

(2) - محمد إسماعيل الحبابي، مرجع سابق، ص ص 95، 96.

(3) - يعقوب عادل ناصر الدين، سناء علي شقوارة، محمد محمود الحيلة، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص 8، 9.

- ✓ أنّها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- ✓ الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.
- ✓ الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة.
- ✓ الحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها القادة توضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية الشخصية متفردة بنفسها مع مرور الوقت<sup>(1)</sup>.
- مما سبق يمكن لنا عرض أهم النقاط حول أهمية القيادة التحويلية في الجامعات كما يلي:
- ✓ القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدي إلى بذل ومضاعفة الجهد المطلوب لإحداث تغيير هادف.
- ✓ التركيز على تميز مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب تغييرات منظمة، تسمح لها بعمل الأعمال الروتينية بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير فيها.
- ✓ الإعداد المهني المستمر لأعضاء هيئة التدريس يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارات لعملية القيادة التحويلية.
- ✓ التغييرات المنظمة تتضمن دعم القيم الثقافية الراسخة وتنميتها لمؤسسات التعليم الجامعي يمكن تحقيقها بأعلى مستوياتها من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- ✓ قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- ✓ الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم.

### المطلب الثالث: مبادئ ومستويات القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من المبادئ التي تركز عليها هذه النظرية ولها تأثير جوهري على واقع المؤسسة، وهذه القيادة يمكن تطبيقها بمستويات مختلفة ولا يمكن الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا عند الإنهاء من المرحلة الأولى.

#### أولاً - مبادئ القيادة التحويلية:

يرتكز مدخل القيادة التحويلية على مجموعة من المبادئ حددها عدد من الباحثين في أدبيات القيادة، نذكر من بينهم: أورد كوهلر، ولانكوسكي، ويرى الباحثان أنّ من أهم المبادئ:<sup>(2)</sup>

(1) - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، 2011م، ص 112.

(2) - صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، السنة 2016، ص 32.

**- النظرة للمؤسسة كنظام:**

اعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يُدرك أنّ دوره ينبغي أن ينصبّ على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعّالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة عن التحويل.

**- إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:**

الإستراتيجية هنا تعني خطة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية، الرسالة، القيم، البناء التنظيمي، الأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألاً تبقى سرّاً.

**- تأسيس نظام إداري:**

يعني ذلك إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

**- تطوير كلّ المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:**

حيث ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبيّ لكلّ من الإداري والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية<sup>(1)</sup>.

**- تمكين الأفراد و فرق العمل:**

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرًا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنّه الأنسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال العمل الجماعي.

**- تقييم العمليات الإدارية:**

يهتم القائد التحويلي بتقييم المخرجات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

**- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:**

يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعّال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهود والوقت ويضحون من أجل المصلحة العامة.

**- بثّ روح التغيير المستمر:** يُدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمرّ للمحافظة على الإنجازات، فهو يُقرّ بمسؤوليته في إحداث التغيير، ومن ثمّ تأدية دور فعّال في بثّ روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير مهاراتهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمرّ<sup>(2)</sup>.

(1) - صورة بوطرفة، مرجع سابق، ص 33.

(2) - مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 98.

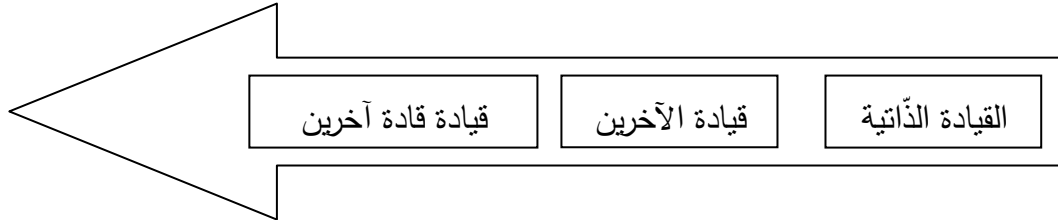
كما يوجد عشرة مبادئ للقيادة التحويلية وضحتها الباحثون في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- يمتلك القادة سلوكًا معنويًا وقيمًا أخلاقية عالية.
- 2- يزرع القائد الاهتمامات الحقيقية في المرؤوسين.
- 3- للقيادة رؤية محمّزة ودافعة ومثيرة لحماسة المرؤوسين.
- 4- تتسع الثقة الحقيقية بين القادة والتابعين.
- 5- مشاركة التابعين القادة في قيمهم ورؤيتهم.
- 6- يعمل القائد والتابعين للوصول إلى اهتماماتهم الذاتية.
- 7- القاعدة هي صنع القرارات المشتركة.
- 8- التفكير والممارسات الابتكارية هي المتوقعة.
- 9- التحفيز والدافعية من أجل فعل الأشياء الصحيحة.
- 10- القائد يكون موجهاً.

نرى أنّ المبادئ التي أوردها كوهلر وبانكوسكي مبادئ شاملة تضمّ في محتواها المبادئ العشرة التي أوردها الباحثون والمبادئ الأولى تضمّ أهم المرتكزات التي يجب على القائد التحويلي الالتزام بها.

**ثانياً- مستويات القيادة التحويلية:** تمرّ القيادة التحويلية بثلاثة مستويات كما هو موضّح بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): مستويات القيادة التحويلية



المصدر: صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 42.

من خلال الشكل أعلاه تتضح مستويات القيادة التحويلية كما يلي<sup>(2)</sup>:

**1- القيادة التحويلية من الدرجة الأولى (القدرة على قيادة الذات):** أو ما يطلق عليها القيادة التحويلية الابتدائية، تبدأ من قيادة الذات وذلك بفعل ما هو أفضل على المدى الطويل، بالنسبة للمجتمع ككل، من خلال إتباع نهج استبائي لحلّ المشاكل، حيث أنّ الأفراد ينتظرون حلولاً تكون صمّمت من أجلهم، ويتطلب القائد التحويلي في هذا المستوى بعض الصبر والتركيز لوضع الأمور في مكانتها، وضمان نتائج مرحية، ورغم أهمية القيادة التحويلية الأولية باعتبارها القاعدة الأساسية، إلا أنّ أغلب المؤسسات تفتقر لها.

<sup>(1)</sup> - خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة- فلسطين، 2016م، ص 32.

<sup>(2)</sup> - صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص 42.

**2- القيادة التحويلية من الدرجة الثانية (القدرة على قيادة الآخرين):** ويطلق عليها أيضا القيادة التحويلية الثانوية (أنت والآخرين) يعتبر حدوثها خطوة خارج عالمك إلى عالم آخر، ويكون ذلك من خلال مساعدة الآخرين للفوز أولاً، يهتم القائد التحويلي هنا باستثمار الوقت لرفع الوعي لدى المرؤوسين، كما يهتم بعرض الأهداف بوضوح، يقوم بخلق فرص للآخرين للفوز وبناء بيئة عمل جماعي، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، مما تقدم أصبح واضحاً تماماً أنه لا يمكن للقائد قيادة الآخرين بفعالية دون تعلم القيادة الذاتية أولاً، وبالتالي فإن الحاجة الضرورية لوضع أساس متين للقيادة التحويلية الأولية تمهيداً لنجاح القيادة التحويلية الثانوية.

**3- القيادة التحويلية من الدرجة الثالثة (القدرة على قيادة قادة آخرين):** تأتي هذه المرحلة بعد الاستفادة من دروس القيادة التحويلية الأولية والثانوية، وهي عبارة عن قيادة القادة الآخرين، والقيام بذلك يتطلب قدرًا كبيرًا من النضج والتبصرة والدكاء وهو ما يشار إليه دائماً بالرؤية، وما يميز هذه المرحلة هو روح الخدمة، وفتح الأبواب لشركات تعاونية مفيدة بين مختلف الأطراف.

وبالتالي بأن مستويات القيادة التحويلية مهمة في عملية تطبيق القيادة التحويلية لأول مرة فعلى القائد التحويلي أن يطبق القيادة التحويلية الذاتية وبعد التمكن من هذه المرحلة انتقل إلى مراحل أخرى واحدة واحدة؛ أي القدرة على قيادة الآخرين ثم القدرة على قيادة قادة آخرين لكي يُمارس القيادة التحويلية في المؤسسة بجودة وكفاءة وفاعلية.

إن هذه الخطوات في تدرج القيادة التحويلية خطوات في غاية أهمية ولا يمكن الانتقال من خطوة إلى خطوة إلا بعد إتمام الخطوة السابقة.

### العناصر التي تستند عليها القيادة التحويلية:

هناك ثلاثة عناصر تستند عليها القيادة التحويلية وهي كالتالي<sup>(1)</sup>:

#### 1- التغيير:

ويعني بالتغيير والتطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والقائد التحويلي يضع إستراتيجية واضحة ومحدودة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكاراً جديدة التطوير وتحسين أساليب وطرق العمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.

#### 2- الإبداع:

تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة، إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أنّ القائد التحويلي يوفّر الجوهر المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى الأفراد، وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين وديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح

(1) - خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، مرجع سابق، ص 31.

والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.

### 3- روح المخاطرة:

حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح من الغير، وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر رؤية للأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة ثقتهم في أنفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون، والقيادة في هذا النمط لا تكون مهتمة بالمحافظة على الوضع القائم وتسيير الأمور، بل هي قيادة للتغيير تسعى إلى الأفضل دائماً، فهم مبدعون في التفكير وإدراك المشكلات وحلها، ويحبون المخاطرة المحسوبة والمدروسة.<sup>(1)</sup>

نرى أنّ القيادة التحويلية تدعو إلى التحويل؛ أي تحويل المؤسسة من الوضع الذي هي عليه إلى وضع أحسن منه، والتحويل يعني التغيير ويتضمن كلاً من الإبداع والمخاطرة وتحمل مسؤولية ذلك بناءً على خطط وبرامج سابقة من أجل أن تكون المؤسسة قادرة على مواكبة التغييرات المتسارعة في وقتنا الحالي.

(1) - خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، مرجع سابق، ص 32.

## المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية للقيادة التحويلية

في هذا المبحث سنحاول التعرف على أهم المرتكزات الفكرية بالنسبة للقيادة التحويلية والتي هي عنصر مهم يمكننا من خلاله اكتشاف ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها ويضم هذا المبحث ما يلي:

- عناصر القيادة التحويلية.
- القيادة التحويلية وعلاقتها بالمؤسسات التعليمية العالي.
- متطلبات بناء القيادة التحويلية.

### المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عناصر أساسية وجب على القائد التحويلي التحلي بها لأنها المحرك الرئيس لهذه النظرية

نذكر منها مايلي:

#### ● عناصر القيادة التحويلية:

هناك مجموعة من العناصر كالتالي:

#### ● التأثير المثالي:

يعمل القائد كنموذج مثالي للتابعين<sup>(1)</sup> والقادة التحويليين هم قادة ناشدون التغيير والإصلاح المتواصل لمنظمتهم ويتصرفون تصرفاً مثالياً ويسلكون طرُقاً تؤدي إلى مستوى يكون به قدوة طيبة<sup>(2)</sup>، ويكسبون ثقة العاملين عبر تقديم الاهتمام بحاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية، والمشاركة في الأخطار التي يتعرض لها العاملون، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية<sup>(3)</sup>، إذ يستخدمون القوة التي مجوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية وبمرور الوقت يعمل التابعون على محاكاتهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم<sup>(4)</sup>.

يعتبر التأثير المثالي من أهم العناصر التي يجب على القادة التحلي بها، تتمثل في قدرة القائد على توجيه المرؤسين وإكتساب ثقتهم ومشاركتهم في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة مع مراعاة تضمينها للأهداف الخاصة للمرؤسين من أجل تحفيزهم لتحقيق الهدفين في الوقت نفسه.

<sup>(1)</sup>Balasubramaniam ,P K Mishra,SandhyaTewari ,Managing Change in Infosys: Institutionalizing transformational leadership ,Secondary Case,p14.

<sup>(2)</sup> - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>(3)</sup> - خالد سعيد أبو هتله، صلاح يحي صبري، مرجع سابق، ص 6.

<sup>(4)</sup> - شهباز إبراهيم الفار، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، دار الشرق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013م، ص



### • التحفيز الإلهامي:

يركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وإثارة التحدي في روح الفريق من خلال الحماس ومشاركة الرؤية المستقبلية لهم<sup>(1)</sup>. وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين، ويعمل التحفيز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق كما يُظهرُ القائدُ الإلهاميُّ حماسًا وتفانًا، حيث يصنع القادة معايير مرتفعة المستوى تصبح مرجعية لأداء المرؤوسين، ويقدمون تشجيعًا وجدائيًا لزيادة وعيهم وفهم الأهداف المنشودة، ويتصرفون بطرق تضيف المعاني والتحديات، كما يُظهرُ القادةُ تصميمهم والتزامهم بتحقيق الأهداف وتقديم تصوّر متفائل يمكن تحقيقه مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

فقد عرّف توج الدافعية بأنها "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية الروحية وعقيدة القائد وإيمانه"<sup>(3)</sup>.

يتميز هذا البعد ببعض الصفات والسلوكيات التي يتميز بها القائد تساعده في التأثير على مرؤوسيه وتثير فيهم حب التحدي وروح العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المنشودة.

### • الاستشارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد التحويلي على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهودا إبداعية وخلقة وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة<sup>(4)</sup>، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حلّ المشكلات، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق<sup>(5)</sup>، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أنّ القائد يُمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة، فالاستشارة الفكرية تُعدُّ ضرورة، خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنّها تعدُّ ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً<sup>(6)</sup>، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته<sup>(7)</sup>.

(1) - ياسر عبد طه الشرفا، إلهام إسماعيل حسونة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات الدولية العامة بقطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، المجلد 37، غزة- فلسطين، 2017، ص 18.

(2) - مداني طويهر طه، مرجع سابق، ص 209.

(3) - عزّ الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2014م، ص 121.

(4) - ياسين عبد طه الشرفا، إلهام إسماعيل حسونة، مرجع سابق، ص 18.

(5) - وهيبه بوخدوني، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مداخلة الملتقى الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير أيام، عمان- الأردن، 27-30 أكتوبر 2014، ص 20.

(6) - مداني طويهر طه، مرجع سابق، ص 208.

(7) - شهيناز إبراهيم الفار، مرجع سابق، ص 69\_70.

ويعرف بأنه قدرة الفرد على أن يكون منطقيًا وعقلانيًا وقادرًا على التبني بذكاء من مواقف معينة، ويساعد التفكير المنطقي والتقييم الذكي للبيئة الموظفين على تكوين أفكار جديدة.<sup>(1)</sup> هي تحفيز ومشاركة العاملين بأفكارهم ومقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجههم بطرق مختلفة وإيجاد حلول إبداعية ومبتكرة من خلال التحليل والنقاش في ما بينهم.

#### • الاعتبارية الفردية:

يعبر هذا البعد عن السلوكيات التي تسهم في تحقيق رضا التابعين من خلال التوجيه والدعم وإيلاء الاهتمام للحاجات الفردية للتابعين<sup>(2)</sup>، فهي تركز على التعامل مع كل مرؤوس كشخص مميز، مما يمنع الإحباط بين المرؤوسين<sup>(3)</sup>، وتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، فهو يعمل مدرِّبًا ناصحًا وصديقًا وموجهًا ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع أخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء، فيتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة فيسألهم في حل مشاكلهم، بالإصغاء إلى من يتحدث إليه، ويقوم بتفويض بعض مهامه لتنمية القدرات وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة<sup>(4)</sup>.

يتمثل هذا البعد في إشباع الحاجات الفيزيولوجية التي يحتاجها الفرد في حياته اليومية وتكون من خلال الاستماع لهم ونصحهم وتوجيههم والاهتمام بالنواحي الشخصية لكل منهم مع مراعات الفروق الفردية بينهم.

#### • التمكين:

من الواجب أن يمتلك القائد التحويلي القدرة على تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال العمل بشكل فعال على دعمهم والتعاطف معهم والقيام بالتعبير عن الثقة العالية بهم، وهذا يمنحهم الإحساس بأنهم أشخاص مميزون وذوو كفاءة.<sup>(5)</sup>

يقوم القائد بتفويض بعض المهام للمرؤوسين في المؤسسة ودعمهم والتعاطف معهم لتنمية قدراتهم وتقديم التوجيه والدعم كلما دعت الحاجة.

<sup>(1)</sup>-AzkaGhafoor\*, TahirMasoodQureshi, M. Aslam Khan and Syed TahirHijazi ,Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership, African Journal of Business Management Vol. 5(17), pp. 7391-7403, 4 September, 2011,p7392.

<sup>(2)</sup>- ليلى لفته علي سمري، تأثير الذكاء الشعوري في أبعاد القيادة التحويلية من خلال الأثر الوسيط للحكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017م، ص 110.

<sup>(3)</sup> \_ Atif B. Al-Quraan, Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.31, 2016,p147.

<sup>(4)</sup>- سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابلة، مرجع سابق، ص 515.

<sup>(5)</sup>- أحمد كريم الهبارنة، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل، دار حامد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019، ص 99.

## المطلب الثاني: أنماط القيادة التحويلية وعلاقتها بمؤسسات التعليم العالي

هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية التي تعتبر متداخلة فيما بينها ومتكاملة لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، كما سنوضح طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي والتي يلتزم بها القادة الناجحون في مؤسستهم ونذكر أولاً أنماط القيادة:

### أولاً- أنماط القيادة التحويلية:

يرى بيرنز أنّ هناك عدّة أنماطٍ للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي<sup>(1)</sup>:

➤ القيادة العقلانية Intellectual Leadership.

➤ القيادة الإصلاحية Reform Leadership.

➤ القيادة الثورية Revolutionary Leadership.

➤ القيادة البطولية Heroes Leadership.

➤ القيادة الإيديولوجية IdeoloisLeadership.

على الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود القاطعة بينهما،

يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض إلقاء مزيد من الضوء عليها، وذلك على النحو التالي:

1- **مصطلح القيادة العقلانية:** يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي

قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات

التحليلية وحدها يُعدُّ مُنظراً، أمّا الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعدّ معلماً أخلاقياً، وأمّا الشخص الذي

يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصوّر منظّم فيعدّ عقلياً والقائد العقلاني

هو ذلك الشخص الذي تتوفّر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة<sup>(2)</sup>.

2- **القيادة الإصلاحية:** تتطلّب هذه القيادة مهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قويّ من الأتباع

لإحداث تغيير هادف في الوضع القائم، ولكي يكون الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنّه يحتاج فقط إلى

السّير بالتدرّج وأن تكون لديه الرّغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقلّ جانباً منه<sup>(3)</sup>. وبالرغم من كون

القيادة الإصلاحية تمثّل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي

ملحوظ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعيّ والسياسيّ المحيط به، إضافة إلى أنّ الإصلاح عملية

(1) - محمود كنعان رؤية، مرجع سابق، ص 21.

(2) - سامر كمال حامد الديب، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012م، ص 67.

(3) - بلال فوزي جبارة الأغا، تصوّر مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة غوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين، 2011م، ص 37.

متداخلة بين التحويلية والإجرائية، فهي تحويلية في مغزاها وإجرائية من خلال إجراءاتها ونتائجها، كما أننا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جذرياً.

3- القيادة التحويلية: من خلال إدخال تحوّل شامل في النظام الاجتماعيّ بأكمله لأنّ الثورة عكس الإصلاح.

كما أنّ القيادة التحويلية الناجحة غالباً ما تكون نادرة كأمثال (فيدال كاسترو) من كان ينظر إليهم كقوى تحويلية. ويؤكد (بيرنز) أنّ أهمّ خطوة يجب تحقيقها قبل تحوّل المجتمع تتمثل في إيجاد رؤية مشتركة، وأنّ القيادة التحويلية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بدّ من أنّ تتوفر فيها عدّة خصائص أهمّها:

- أنّ تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.

- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كلّ من القادة والأتباع<sup>(1)</sup>.

القائد البطولي: يكون الشكّل النهائي للقائد البطولي وهو القائد التحويلي الذي يبدو كبطل بين أتباعه ومثال على ذلك محمد صلّى الله عليه وسلّم، سيدنا موسى عليه السلام، وجون كينيدي، وهذا حسب رأي بيرنز<sup>(2)</sup>.

ثانياً- طبيعة القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم العالي:

اقترح سيرجيو فاني (Sergivanni) مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبّقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة الماسة للتنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسة لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة التربوية وهي كالتالي<sup>(3)</sup>:

### 1- القيادة بالغايات والأهداف:

أ- تشمل جميع السلوكيات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كلّ المعاني المهمة وذات قيمة، والمرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين في أنحاء كافة.

ب- إنّ توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته، ويساهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتمييز.

القيادة بالغايات والأهداف تكون من خلال التحديد الواضح والدقيق للأهداف والغايات للعاملين مما يثير فيهم حب التحدي وتحقيق الأهداف.

### 2- القيادة بالتمكين:

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام العاملين في المنظمة للمساهمة في صناعة القرارات التربوية، فعندما يشعر الأفراد بأنّ لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر ما يهمهم، وأنهم يحظون بالثقة والتقدير لقدراتهم على معالجة المواقف بحكمة ومقارنة، فإنهم غالباً ما يؤدّون هذه المهمة على النحو الأفضل.

(1)-مراد فليود، مرجع سابق، ص 100.

(2)- محمد وسيم بازريشي، مرجع سابق، ص 9.

(3)- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سابق، ص 112.

تمثل هذه القيادة بتفويض بعض المهام للمرؤسين ومشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات، وهذا يشعرهم بثقة قوية بينهم وبين قائدهم ويدفعهم للعمل الجاد لتحقيق ما طلب منهم.

### 3- القيادة كقوة دافعة للإنجاز:

تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقيادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

### 4- القيادة بنشر السلطة وتفويضها:

ترتبط بالتمكين، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها<sup>(1)</sup>.

القيادة بتفويض بعض السلطة تساعد العاملين في تعزيز ثقتهم في أنفسهم وفي قائدهم وتجعلهم يسعون لتحقيق ما طلب منهم بكفاءة وفعالية.

### 5- القيادة بالرقابة التوعوية:

تختلف الرقابة في المؤسسات التربوية عنها في الشركات مثلاً، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر، لتغدو أكثر اهتماماً بمواقف المعلمين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه، فالرقابة التوعوية تعني بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم، وتسعى إلى تعرف مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

### 6- القيادة بالتحويل والتطوير:

تلخص جهود التغيير الزامية إلى تحويل العاملين في المؤسسات التربوية من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها إلى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمؤسسة في تحديد أهدافها وأولوياتها، ويتسمون بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المؤسسي ونواتجه.

### 7- القيادة بالبساطة والوضوح:

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات، وكمثال فإنّ منظمات صغيرة الحجم تعدّ الأفضل وأكثر ملاءمة لتسهيل عمليات الاتصال المباشر، ولبناء وتدعيم عمل جيد وقوي، وذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة والضحمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة، ممّا يضطرّها إلى إيجاد تنظيمات صغيرة داخل المنظمة نفسها، أو تشكيل فرق عمل متعددة للحدّ من معوقات الاتصال وصعوبته في مثل هذه التنظيمات الكبيرة.

(1) - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سابق، ص 113.

تتضمن هذه القيادة التحديد الدقيق للأهداف والوسائل والأنظمة والتعليمات ومختلف الإتصالات، وهذا لتبسيط عمليات الإتصال والتواصل وسهولة تبادل مختلف المعلومات والعمليات في المؤسسة.

### 8- القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية:

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسة، وينصبُّ ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بُنيت عليها المؤسسة التربوية والتي لا تقبل المساومة بشأئها. وبعد أن يتم إعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة، تُتاح هنالك مجالات عدّة مناسبة وفرص متعدّدة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المؤسسة من خلال برامجهم التربوية المتنوعة، وإبراز طاقاتهم وتمييزهم في هذا المجال، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تمّ تبديلها أو إساءة التعبير عنها، فإنّ القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح، إذ لا يسمح بأن تتعارض الرؤية العامة للمؤسسة مع الوظيفة الأساسية التي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها أو الغايات السامية التي يتوخى أن تنتهجها لخدمة طلبتها ومجتمعها المحلي.

### 9- القيادة بالتفكير المتعمق والمركب:

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً يعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدّد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حلّ المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت ويتجاهلون نقاطاً عدّة مهمّة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث<sup>(1)</sup>.

القيادة بالتفكير المتعمق والمركب تنعكس نتائجها على أداء العاملين فيها، وفي هذا النمط من القيادة تكون الأهداف والأنظمة والإجراءات والتعليمات معقدة ومركبة أي لا يمكن الإتصال والتواصل ونقل المعلومات والبيانات في الوقت المناسب من أجل إتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة.

## المطلب الثالث: متطلبات بناء القيادة التحويلية

هناك مجموعة من التغيرات المحيطة بالمؤسسة من تحديات داخلية وخارجية وهذه التحديات تجعل القائد التحويلي يسعى إلى اكتساب المهارات اللازمة لمواجهتها ونذكر أهمها:

### أولاً- متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية:

يقوم القادة التحويليون بدور محوريّ في صياغة القيم والثقافات للمؤسسات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلّا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية، والتفاعلية ومن هذا المنطلق يتعيّن على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعد على صياغة القيم وقيادة التغيير.

(1) - ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سابق، ص 115.

وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات، والمهارات اللازمة للقائد الإداري حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية لإعداد جيّد متكاملًا مستجيبًا لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري<sup>(1)</sup>.

الجدول رقم (01): يوضح نموذجًا للمجموعات المهارية الست الأساسية<sup>(2)</sup>.

الذكاء التنفيذي (كوبر وايمان 1997)	قيادة قائمة على المبادئ (كوفي 1990)	قيادة متمركزة على القيم (كرماركسي 1995)	الذكاء الوجداني (كولمان 1998)		
الاستجابة الوجدانية	الوعي الذاتي ومعرفة الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	إدراك الذات	الوعي بالذات	مجموعة المهارات الشخصية
المرونة والتجدد	حُسن اختيار وقوة الإدارة والتعلم المستمر		ضبط النفس والتكيف الإبداع	التنظيم الذاتي	
طاقة عاطفية	طاقة إيجابية	مستوى الطاقة مرتفع والسلوكيات الإيجابية المتفائلة	التفاؤل، المبادرة	الطاقة الإيجابية	
التزاهة، الثقة، الأمانة، الالتزام	يتكيف مع العمل	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته	موضع ثقة، ذو ضمير، ملتزم	التزاهة والالتزام	
الحدس	يستمع بتعاطف، يتكيف مع الخدمة	متعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف، يستمع بنشاط الآخرين	التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل	الوعي الاجتماعي	مجموعة المهارات التبادلية
التأثير بدون استغلال السلطة	دؤوب ومتعاون ويؤمن بالآخرين			التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإمام والاستشارة	

المصدر: سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011م، ص 85

(1) - سامي عايد أبو هدف، مرجع سابق، ص 85.

(2) - محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،

2006، ص 37.

## ثانياً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية الجامعية:

تعتبر هذه المهارات المعيار الذي بواسطته يتم التفرقة بين ما يعرف بالقائد التحويلي عن غيره من القادة، فالقائد التحويلي يتمتع بمجموعة من المهارات ولا يعني ذلك أن كل قائد تحويلي لديه جميع المهارات، فالعملية نسبية إلى حد ما، فالمعيار ليس في الكم ولكن في الكيف وتتضمن هذه المهارات ما يلي:

**1- المهارات الإدارية:** تعدّ المهارات الإدارية جزءاً أساسياً للقائد التحويلي، فالقائد التحويلي لا يكون كذلك مديراً جيّداً في الوقت نفسه أي لكي يكون قائداً تحويلياً ينبغي أن يكون مديراً ناجحاً.

**2- الإبداع:** من المهارات التي يتميز بها القائد التحويلي أنه ليس فقط قائداً يتبع أسلوباً إبداعياً في مواقفه وقراراته ولكنه أيضاً يمتاز بتشجيع الأعمال التي يقدمها أتباعه، فإظهار التقدير والإعجاب بالجهد الإبداعي للموظفين يضمن للقائد قاعدة قوية للمشاركة الفعالة في عملية التغيير الذي ينفذه. فالقائد لا يجد حرجاً في الاستعانة بالتابعين في إيجاد أفكار مبدعة لحلّ المشاكل التي تواجهها المؤسسة<sup>(1)</sup>.

**3- توجيه الفريق:** يدرك القادة التحويليين أهمية العمل الجماعي، لديهم استعداد وميل لمساعدة الآخرين فصعوبة وتعدّد إجراءات التغيير والتحوّلات التنظيمية في حدّ ذاتها يعطي انطباعاً للقائد التحويلي وحده لا يستطيع القيام بإجراءات عملية التحويل في المنظمة حتى نهايتها، ومن أجل ذلك يلجأ القادة التحويليين للاعتماد على العمل الجماعي وروح الفريق، وعن طريق التعاون مع الأعضاء الآخرين في المنظمة لتصنع القرارات المناسبة وتحلّ المشاكل التي تواجه المنظمة وهنا تبرز أهمية الارتقاء بوظيفة الفريق إلى المستوى الذي يضمن الجودة الشاملة، وبدون أن يشعر أعضاء الفريق بخوف من الإجراءات والمواقف التي يتخذها قادتهم.

**4- تقدير الآخرين:** يظهر القادة التحويليين تقديرهم لآراء ومواقف التابعين، فهذه الميزة تعكس الحاجة إلى الاتصال المزدوج في أثناء عملية التحوّل التنظيمي، ولكن ينبغي ملاحظة أنّ عملية الاتصال أثناء إجراءات التغيير غالباً تنخفض إلى قناة اتصال واحدة، حيث تتدفّق المعلومات من القائد إلى أتباعه في سبيل إنجاز الفعالية الأحسن لعملية التحوّل التنظيمي فمن الضروري أن تتضمن خطة الاتصال قنوات اتصال للمعلومات المرتدة من التابعين باتجاه قادتهم.

**5- التعليم:** يعكس التعليم الصّفة المهمّة للقادة التحويليين في قدرتهم على التأثير في التابعين أثناء عملية التغيير لتوجيه مواقفهم وتصحيحها، وبدون التعليم والتلقين يدرك القادة أن تحقيق أهداف التحوّل تبقى معتمدة على المصادقة فقط، وليس على الخطة التي يتم إعدادها مسبقاً<sup>(2)</sup>.

**6- المسؤولية:** تعكس المسؤولية استعداد القائد التحويلي لتحمل المخاطر المحتملة أثناء عملية التحوّل، فعند مواجهة التغيير للقائد أن يتصرّف بطريقتين: فهو أن ينأى عن نفسه جانباً ليراقب وينفذ التغيير في آخر الأمر

(1) - ملين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة ماجستير، جامعة

سطيف-الجزائر، 2014م، ص 61.

(2) - ملين وادي، المرجع السابق، ص 62.



فالقادة غير المبالين بالتغيير أو الذين يعارضون التغيير بقوة أو الذين لديهم اعتقاد بأن التغيير الجاري لا يعينهم شيء هؤلاء القادة السلبيون وغالبًا ليس لديهم أي إحساس بالمسؤولية اتجاه المنظمة أو نتائج التغيير. ومن جهة أخرى فالقادة الذين يقبلون التحدي، هؤلاء يشعرون بالمسؤولية عن نجاح التغيير، فميزة الشعور بالمسؤولية واحدة من مميزات الجودة التي تكمن مثل هؤلاء القادة من المشاركة بفعالية في التحوّل وتجعلهم يدخلون ضمن مصافّ القادة التحويليين.

**7- التقدير "الاعتراف بالفضل":** هذه الميزة تمكّن القائد من تحديد الحالات والمواقف التي ينبغي إطرء ومدح التابعين فيها ومنحهم التقدير الذي يستحقونه، عن طريق القول لهم بكلّ بساطة شكرًا للعمل الجيد الذي أبجز فهي لا تكلف القائد شيئًا، لكنها تعكس انطباعًا قويًا لدى التابعين نحو القائد، وتعطي دعمًا قويًا للجهود المستقبلية لعملية التغيير، فالتغيير الناجح لا يحدث بشكل عفوي، بل يتضمن جهدًا محددًا للقائد والتابعين معًا<sup>(1)</sup>.

نرى بعد التطرق إلى متطلبات ومهارات القيادة التحويلية والتي تضمّ ستة مجموعات مهارية أساسية منها ما هو شخصي؛ أي خاصّ بالقائد في شخصيته، ومنها ما هو تبادلي أو مكتسب والعنصر الثاني متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية الجامعية التي هي بدورها تضمّ كلّ من المهارات الإدارية والإبداع وتوجيه الفريق وتقدير الآخرين والتعليم والمسؤولية والتقدير كلّها مهارات تصبّ في نفس السياق وكلّها مهارات اتّصف بها قائدنا ونبيّنا محمد صلّى الله عليه وسلّم في الدّعوة إلى الدين الإسلامي الذي غيّر الشعوب من ديانة إلى أخرى عن طريق الاتصاف بمجموعة من مهارات منها، الصدق، الأمانة، المسؤولية، احترام الآخرين، الحُلم، المشاورة، وأدلتها في القرآن والسنة كثيرة منها قوله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظًا لَفُضِّحَ الْقَلْبُ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ (سورة آل عمران الآية 159) معناها الدّينُ معاملة، وحثنا ديننا على العلم والتّعلم، قال رسول الله صلّى الله عليه وسلّم: (طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ) وفي رواية أخرى (طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَمُسْلِمَةٍ) رواه مسلم.

إذاً على القائد التحويلي أن يتّصف بمجموعة من المهارات التي تكون في شخصيته منها: الصدق والأمانة وتحمل المسؤولية والالتزام، والتنظيم، والمعاملة الحسنة، والتعليم المستمرّ واكتساب بعض المهارات منها: التكنولوجيا التي تساعد على تسهيل بعض المهمّات وتكوين فرق عمل لأنّ العمل الجماعي ينمي روح التعاون والمبادرة وحبّ الاكتشاف والتّطلّع والعمل بإخلاص وإتقان يؤدي إلى تطوّر ورقي المؤسسة في مختلف مجالات تعاملاتها.

### ثالثاً- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المؤسسة:

في ظلّ النّمو المعرفي السّريع والتّطوّر التقني الهائل، وجد القائد التحويلي نفسه أمام تحديات عديدة، ووجب عليه التّعامل معها بحكمة وبُعد نظر، نذكر البعض منها فيما يلي:

**1- المنافسة:** يعتبر عنصر المنافسة أهمّ التحديات التي أصبح قادة المؤسسات يواجهونها، حيث أصبح اليوم هدف المنظمة ليس الإنتاج وإتقان تسويق منتجاتها كونها تواجه منافسة شديدة من قبل المؤسسات الأخرى، فأصبحت المؤسسات تسعى بشقّ الطرق والوسائل لتعزيز مكانتها في السوق وذلك من خلال تقديم منتجاتها في

(1)-لمين وادي، المرجع سابق، ص 63.

أحسن صورة وبأقلّ التكاليف، وبالتالي من أهمّ التحديات التي تواجه القادة التحويليين هو كيفية الحفاظ على مكانته في السوق وتنميتها وذلك من خلال البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة<sup>(1)</sup>.

**2- العولمة:** إنّ الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الواحد والعشرين هي التغيير السريع في شتى مناحي الحياة، وفي هذا السياق فإنّ التطوّرات العالمية في العلوم وتكنولوجيا الاتصالات أدت لتحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعولمة الاقتصاد وزيادة حدّة المنافسة.

إنّ القادة الإداريين اليوم أصبحوا في التعامل مع إفرات العولمة، حيث أصبح العالم كياناً صغيراً وخير دليل على ذلك الأزمة المالية والاقتصادية العالمية الحالية منشأها العقارات في الولايات المتحدة الأمريكية وآثارها يواجهها كلّ العالم، لذا فالقيادات العالمية في تعاملها مع العولمة تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقلّ وقت ممكن وتخفيض التكاليف لأدنى حدّ ممكن واستثمار المعضلة<sup>(2)</sup>.

**3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:** تصبح الحاجة ماسّة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعدّ ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة، فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

**4- الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدّم والتميز والازدهار، عند الكثير من المنظّمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصّفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة هدفاً لكلّ المنظّمات لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية، ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادة الأيزو المختلفة<sup>(3)</sup>.

**5- التحديات التكنولوجية:** تُدرك القيادات التحويلية مدى الحاجة للتغيير والتطوير التكنولوجي لِمَا له من آثار على منتجات المنظّمات، خاصة على مستوى تخفيض التكاليف والوقت وتطوير المنتجات وابتكار أفكار جديدة.

**6- اتخاذ القرارات في بيئة متحوّلة:** إنّ اتخاذ القرار في العصر الحالي يتّسم بأنّه يتمّ في بيئة متغيّرة غير مستقرّة، ممّا يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية متوقّفة على مدى قدرتهم على تحديد رؤية مستقبلية واضحة المعالم، محسوبة النتائج ومن ثمّة وجب وضع استراتيجية ملائمة.

(1) - الأخضر صباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوعريبيج)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر، 2018، ص 80.

(2) - لمين وادي، المرجع سابق، ص 64.

(3) - محمد بزيع حامد بن توي العازمي، مرجع سابق، ص 40.

إنّ التّحدي أمام القيادات التحويلية لا يتوقّف على اتخاذ القرار وإثما أيضا على مدى توافق القرار مع الخطة المرسومة للمنظمة، المتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

نستنتج أنّ كلّ هذه العوامل المتمثلة في (المنافسة، العولمة، القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، الجودة الشاملة، التحديات التكنولوجية، اتخاذ القرارات في بيئة متحوّلة) ساعدت على خلق قيمة إضافية في مختلف المؤسسات وتدعوها إلى مواصلة الإبداع والتطوّر والتميز للوصول إلى مستوى الريادة وتحسين المعيشة في مختلف الدُّول<sup>(2)</sup>.

(1) - ليلي لفته علي سماري، مرجع سابق، ص 115.

(2) - لمين وادي، مرجع سابق، ص 65.

## المبحث الثالث: القائد التحويلي

للقائد دور مهم في تسيير وتحسين وتطوير سير مختلف العمليات والوظائف والإدارات داخل المؤسسة، ومن هذا الدور المهم خصصنا هذا المبحث للتعرف على مفهوم القائد التحويلي وكيف يفكر وخصائصه وأهم وظائفه ودوره، ومميزات ومعوقات تطبيق القيادة التحويلية وتمثل في:

- ماهية القائد التحويلي
- وظائف القائد التحويلي
- مميزات ومعوقات القيادة التحويلية

### المطلب الأول: ماهية القائد التحويلي

للقائد التحويلي دور هام في زيادة وعي المؤسسة باحتياجاتهم ودفع العاملين إلى تقديم أحسن ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذا المنطلق يمكننا التعرف على القائد التحويلي وكيفية تفكيره وأهم الخصائص التي يتميز بها:

#### أولاً- تعريف القائد التحويلي:

يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"<sup>(1)</sup>.

هو القائد الذي يسعى إلى زيادة وعي المؤسسة باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال والتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك الذات وتحقيقها في حياتهم العملية<sup>(2)</sup>. هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي لديه القدرة على إحداث التغييرات الضرورية والاستثنائية في رسالة وهيكل المنظمة ومواردها البشرية<sup>(3)</sup>.

القادة التحويليين هم الذين يشجعون الاتصالات المفتوحة في الوقت المناسب، ويُعززون الحوار والتعاون بين أعضاء الفريق، فهم يشجعون إبداء مختلف وجهات النظر والأفكار وهم يعملون كعامل مساعد ويسرعون اكتساب وتوزيع المعرفة<sup>(4)</sup>.

(1) - مراد فليون، مرجع سابق، ص 17.

(2) - محمد معين عبد الرحيم إسماعيل، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2016، ص 16.

(3) - خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، مرجع سابق، ص 33.

(4) - ليلى لفته علي سماري، مرجع سابق، ص 115.

وعليه فالقائد التحويلي هو القائد الذي يسعى إلى كسب وُدّ التابعين وتشجيعهم وتعزيز روح التعاون بين الفريق الواحد، والاستماع لمختلف وجهات نظر ومشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز روح الإبداع وابتكار في حل المشاكل التي تواجههم ونقل مؤسستهم من الوضع الحالي إلى وضع أحسن مستقبلاً.

### ثانياً- خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة تغيير وتطوير مؤسسته نحو الأفضل، فإنه ينبغي أن يتّصف بعدد من الصفات، ومنها كما أوردها العمري (2004)<sup>(1)</sup>:

✓ مقدرته على وضع رؤية ورسالة مؤسسة، وإيصالها بطريقة تستثير الرؤوسين وتدفعهم إلى اعتناقها.  
✓ قناعته بأن مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، وبوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.

✓ الحضور الواضح، والنشاط البدني المتفاعل بحيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة<sup>(2)</sup>.  
✓ مقدرته على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

✓ السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.  
✓ المقدرة على أن يكون عنصر تغيير ومحجّباً للمخاطرة المحسوبة، لا للاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.  
✓ القادة التحويليين يعطون أهمية أكبر للقيم الموجهة نحو الآخرين أكثر من القيم الموجهة نحو الذات.  
✓ يؤدي القائد التحويلي إلى تغيير في حياة التابعين وتحفيزهم على المساهمة بأقصى ما لديهم لصالح المنظمة بشكل عام<sup>(3)</sup>.

وقد حدّد كلٌّ من هال وجونسون وكبني مجموعة أخرى من خصائص القائد التحويلي، منها أن يكون قادراً على<sup>(4)</sup>:

- ✓ تمكين الأتباع من عمل ما هو أفضل لمصلحة المؤسسة.
- ✓ تقديم نماذج لقدوة حسنة تتّصف بالقيم العالية.
- ✓ الاستماع إلى جميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها.
- ✓ بناء رؤية بمشاركة الآخرين في المؤسسة.
- ✓ العمل كعنصر تغيير داخل المؤسسة بتقديم أمثلة تبين كيفية المبادرة للتغيير وتنفيذه<sup>(5)</sup>.

(1) - شهيناز إبراهيم الغار، مرجع سابق، ص 71.

(2) - خالد سعيد أبو هنتله، صلاح يحي صيري، مرجع سابق، ص 6.

(3) - AbiramiMuthia, Venkat R. Krishnan, Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership, International Journal on Leadership, Volume 3 Issue 1 April 2015,p12.

(4) - شهيناز إبراهيم الغار، مرجع سابق، ص 71.

(5) - By AvinashAdvani&Zuhair Abbas,Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 5 Version 1.0 Year 2015,p31.

- ✓ مساعدة المؤسسة من خلال توظيف قدرات الآخرين لخدمة عمل المؤسسة.
- كما حدّد كلّ من تيكي وديافانا الخصائص التي يتمتعون بها القادة التحويليين في المنظّمات<sup>(1)</sup>:
- القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظمتهم إلى الوضع المنشود.
- أشخاص شجعان يحبّون المغامرة المحسوبة ولا يتردّدون في قول الحقائق.
  - القادة التحويليين يثقون في قدرات الآخرين وهم أقوياء وحساسون اتجاه الآخرين.
  - موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم.
  - الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
  - يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها<sup>(2)</sup>.
  - يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكّد<sup>(3)</sup>.
  - ذوو بصيرة، أي لهم القدرة على تحريك الأفراد باتجاه أحلام مشتركة.
  - يسعون لتعليم المستمر مدى الحياة من أجل الوصول إلى أحسن وضع<sup>(4)</sup>.
  - ويمكن القول أن القائد التحويلي يتحلّى بخصائص تساعد على إحداث التغيير وتطوير منظّمته نحو الأفضل، ومن أهمّ الخصائص ما يلي:
- ✓ مقدّته على وضع رؤية ورسالة المنظّمة، وإيصالها بطريقة تستثير المرؤوسين وتدفعهم إلى اعتناقها.
  - ✓ القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير وهمهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظمتهم إلى الوضع المنشود.
  - ✓ موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهارها في تعاملاتهم.
  - ✓ الاستماع إلى جميع وجهات النظر لتعزيز روح العمل الجماعي وتطويرها لبناء رؤية مشتركة مع الجميع داخل المؤسسة.
  - ✓ يتعلّمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.
  - ✓ يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكّد ويتخذون القرارات المناسبة للوضع الحالي.
  - ✓ ذوو بصيرة أي لهم القدرة على تحريك الأفراد باتجاه أحلام مشتركة وتحقيقها.
  - ✓ تقديم نماذج لقدوة حسنة تتصف بالقيم العالية.

(1) - عزّ الدين لرقم، مرجع سابق، ص 124.

(2) - وهيبه بوخدوني، مرجع سابق، ص 22.

(3) - خالد سعيد أبو هنتله، صلاح يحي صبري، مرجع سابق، ص 13.

(4) - By Marco Tavanti, Transformational Leadership, p3.

## ثالثاً- كيف يفكر القائد التحويلي:

في ظلّ التغيرات والتحديات التي تشهدها القيادات الإدارية مع التسارع في العالم المتغيّر وصعوبة اتخاذ القرارات اللازمة والتأقلم معها والتحكّم في سير واستمرار المؤسسات في بيئة متغيّرة، ومن هذا يظهر دور القائد التحويلي في تحويل المنظّمات من الإدارة الجامدة إلى إدارة التغيير وفي هذه الحالة قد يصطدم القائد التحويلي في عملية التغيير بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحدّ من قدرة وسرعة استجابة المنظّمة.

ووصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنّه صاحب رؤية ويرى شيئاً بعيداً برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها، وصاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة، قدوة يقلده الناس ويحبّون الانتماء إليه، ذو مستوى عالٍ من التعبير والانفعال، وذو ثقة عالية وإحساس عالٍ بالذات، إصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً متطرفة لمشاكلهم، ذو جاذبية شخصية موجّهة ذاتياً نحو المجموعة، يناقش ويُجاور، يدير بالمعاني، ويستخدم الرموز ليعبّر عن تلك المعاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة، ويستخدم لغة جديدة، كما يستخدم كلّ الأساليب الإمامية، ويستثير تابعيه عقلياً ويشجّعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة، ويرقى برغبات تابعيه، ويستخدم سيكولوجيا الجماهير<sup>(1)</sup>.

ويشجع القائد التحويلي الموظفين على العمل كفريق، ويتقبل ويقدم أفكاراً عن طرق أفضل للقيام بالأشياء، ويوفر بيئة مفتوحة لاتخاذ المخاطر المناسبة للوصول إلى أقصى ما يمكن.<sup>(2)</sup>

ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظلّ متغيّرات القرن الجديد كما يلي<sup>(3)</sup>:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد التحويلي على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى، مع ضرورة أن تتحدّد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجية التي تسهم في إنجازها.
- لا بدّ أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بثّ روح الفريق الواحد بينهم، والتشجيع على فهم رؤية ورسالة المنظّمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير، وتزويدهم بالقوّة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
- يتولّى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة بين العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظّمة وتطوير قدرتها على المنافسة.

(1)- جمعان خلف بن جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص 44.

(2)\_HasanKaraca, NaimKapucu, and Montgomery Van Wart, Examining the Role of Transformational Leadership in Emergency Management: The Case of FEMA, Policy Studies Organization, 2013, p23.

(3)- محمّد بن بزيع حامد بنتويلي العازمي، مرجع سابق، ص 42.

- القائد الإداري يفكر ويحفّز ويشجّع العاملين، ويتبنّى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وبطريقة مبتكرة، ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.
  - لا بدّ أن يفرّق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبنّاه، بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
  - على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة، وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية، وهذا التحوّل في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي التركيز على تهيئة المرؤوسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
  - على القادة التحويليين التوجّه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقّعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.
- إضافة إلى ما سبق:
- ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمرؤوسين والاستفادة من خبراتهم.
  - إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكيات الجديدة والإنجازات المتحقّقة وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميّز<sup>(1)</sup>.
  - ويضيف فولر وجورج مراحل أخرى يجب على القائد التحويلي مراعاتها عند التحوّل في المنظمة وهي كما يلي:
  - التزوّد بالمهارات الفعّالة التي تمكّن من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحدائه.
  - إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي تعمل في ظلها كمدبر وقائد لإحداث التغييرات في وقتها، بحيث تكون سابقاً لا مقلداً.
  - إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع العاملين والعاملين المعنيين به<sup>(2)</sup>.
- إنّ كلّ هذه التصورات لما يمكن أن يفكر به القائد التحويلي ليقود عملية التغيير للنجاح، والقائد التحويلي المتمكّن من المهارات المطلوبة والذي له نظرة تطلّعية يسعى جاهداً إلى التطبيق والتمهيد لهذه المراحل قبل

(1) - سعود بن سعد بن زيد الشّريف، درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلّمين، جامعة أمّ القرى، رسالة ماجستير، جامعة أمّ القرى، السعودية، 1435هـ-2014م، ص 23.

(2) - محمّد ياسين حسّون، مرجع سابق، ص 40.



وبعد بداية عملية التغيير ليسوق مؤسسته إلى التحسين والتطوير المستمر، ويجاول القائد التحويلي أن يرفع مستوى أداء التابعين إلى وعي أكبر بمستوى العواقب وإنها تجلب التغيير وابتكار وريادة الأعمال.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً- دور القائد التحويلي:

يتجلى دور القائد التحويلي في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية إضافة إلى السمات الخمس التي قدمها

كورنس وبوستر، وهي:

- 1- تطوير الرؤية المستقبلية الملهمة: ثم يطورون الخطط الاستراتيجية التي تحقق لهم ذلك.
  - 2- الإلهام والرؤية المشتركة: يتطلع القادة التحويليين إلى المستقبل ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستحيل كما أن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للمضي قدماً ومع ذلك فهم يعلمون أن الرؤية وحدها لا تكفي لذلك فهم يمتلكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم.
  - 3- تحدي العملية: إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى التحدي والمغامرة المسحوبة التي تدفعهم إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور.
  - 4- تمكين الآخرين من التصرف: تعتمد القيادة التحويلية بشكل أساسي على العمل الجماعي، ومن هذا المبدأ فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحون الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم من خلال إشراك الآخرين في المشروع أو من تهمهم النتائج، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء وجميع من له الرؤية في العمل.
  - 5- التشجيع: إن الوصول للقمة طويل وشاق، ويشعر الأفراد بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق وأحياناً يتراجعون ويشعرون بالإحباط، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استشارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يدخر القائد التحويلي جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم حتى وإن كانت بسيطة<sup>(2)</sup>.
- يعمل القائد التحويلي على تحويل أنظمة المؤسسة من خلال تطوير طريقة تنفيذ الأنشطة لتكون ذات جودة أفضل.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> \_ SurabhiLoshali, Venkat R Krishnan, STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, Journal of Strategic Human Resource Management, Volume 2 Issue 1 February 2013, p12.

<sup>(2)</sup> - مراد فليون ، مرجع سبق، ص 115.

<sup>(3)</sup> \_Adel Al Samman,Horiya Al Deeb,Wafeea Al Dossary, Ahmed Al Ahmed,HOW THE ACTIVATION OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE COULD BE AFFECTED BY THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AN APPLIED STUDY FROM BAHRAIN,International Journal of Social and Administrative Sciences, 2019, 4(2),p245.

يطور القائد التحويلي فهماً واضحاً للعمل الذي يتعين القيام به من خلال تشجيع العمل الجماعي والحماس والتشجيع ونظر في احتياجاتهم الفردية وربطها باحتياجات الجماعة.<sup>(1)</sup> بعد التطرق إلى دور قائد التغيير ودور القائد التحويلي، نلاحظ أن دور القائد التحويلي يحتوي ضمناً دور قائد التغيير فهو يمثل في مختلف الأدوار أي يمكن للقائد التحويلي قيادة التغيير بشكل سليم وهذا إذا تمكن من تطبيق أبعاد القيادة التحويلية التي تمكنه من كسب ثقة العمال ويكون قادراً على تغيير وغرس معتقدات التغيير في بيئة تواجه تحديات التغيير المستمر.

### المطلب الثاني: وظائف القائد التحويلي

للقائد التحويلي ما يميزه عن القادة الآخرين كما أن له مهارات وجب عليه إكتسابها وله وظائف وجد من أجلها وهي كالتالي:

#### أولاً- وظائف القائد التحويلي:

إنّ وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير، وأنّ أهمّ ما يميّزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنّه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنّه يقوم بعدّة وظائف<sup>(2)</sup>:

#### 1- إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية<sup>(3)</sup>.

#### 2- صياغة الرؤية والرسالة:

القائد التحويلي ينظر إلى وظيفته الثانية على أنّه صاحب رؤية واضحة تمثل الصّورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة ويشجّع العاملين في المنظمة بكلّ الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

#### 3- اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

#### 4- صياغة الإستراتيجية الجديدة:

الإستراتيجية في المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، من خلال تحليل الفرص والتحديات المتوقعة في السوق، لذا فإنّه في ظلّ الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظّمات فإنّ

<sup>(1)</sup> \_ Abhilasha Singh, Tahir Masood Qureshi, Azka Ghafoor, Organisational effectiveness through trained transformational leadership: a meta-analysis, Int. J. Work Organisation and Emotion, Vol. 7, No. 3, 2016, p208.

<sup>(2)</sup> - إياد حماد نيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيم، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2011، ص 394.

<sup>(3)</sup> - وهيبه بوخدوني، مرجع سابق، ص 22.

القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرّسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرصة المتاحة والتّهديدات المتوقّعة من السوق، ونقاط القوّة والضعف الدّاتي من النّاحية الأخرى.

وتتطلب الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد ومنحهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل<sup>(1)</sup>.

**5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** ثقافة المنظمة في طريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السّائدة بين العاملين، لذا فإنّ أهمّ ما يجب أن يتصدّى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذا يوجّه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها. إذاً فالقائد التحويلي هو المسؤول عن<sup>(2)</sup>:

- أ- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
- ب- إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
- ج- صيانة التسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حلّ الصّراع بين القيم الشّخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

**6- إدارة المرحلة الانتقالية:** يهتمّ القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداءً من التّحرّر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، إنّه يتأكد أنّ الأفراد قد تحرّروا من القديم، وأنهم تخلّصوا أيضاً من انتمائهم للقديم.

**6- تنفيذ التغيير ومتابعته:** وهذه المرحلة الأخيرة، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالمتردد والمتأرجح، فإنّ الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول<sup>(3)</sup>.

كما قدّم "ستب" وظائف أخرى للقائد التحويلي، وهي:

- 1- **يُدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلّقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
- 2- **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيّرات دفعة واحدة بغضّ النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف<sup>(4)</sup>.

(1)-مراد فليون،مرجع سابق، ص 109.

(2)- وهيبه بوخدوني، مرجع سابق، ص 23.

(3)- سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابلة، مرجع سابق، ص 516.

(4)- لمين وادي، مرجع سابق، ص 60.

- 3- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي:** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي: وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي<sup>(1)</sup>.
- 4- **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
- 5- **يُشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات الخاصة في الأوضاع غير المستقرة.
- 6- **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها<sup>(2)</sup>.
- نرى أن الوظيفة الأساسية للقائد التحويلي هو التغيير من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود وذلك للقدرة على المواءمة وتتبع مختلف التغيرات المتسارعة في ظل العالم المتغير.
- وعليه تعتبر كل الوظائف السابقة الذكر مقبولة إلى حد ما وذلك حسب وضع المؤسسة التي هو قائد لها ويختار ما يناسب وضعها، أما بالنسبة لتعليم والتدريب المستمر يبقى من الضروريات اللازمة لمواكبة التغيرات المتلاحقة نتيجة المنافسة العالمية من أجل الريادة.
- ثانياً- المهارات اللازمة للقائد التحويلي:**

تتطلب عملية قيادة التغيير، قادة تحويليين يمتلكون مهارات خاصة تكون قادرة على التأثير في مدارك واتجاهات وقيم العنصر البشري، وتنمية مهاراته وقدراته باعتباره المورد الأهم في المنظمة والمحدد الرئيس لعملية التغيير، ومن هذه المهارات اللازمة لقيادة المستقبل والتي تزيد من نجاحاتهم ونجاح منظماتهم نذكر<sup>(3)</sup>:

- ✓ مهارة التعامل مع فرق وجماعات العمل، بدلاً من العمل مع الأفراد.
- ✓ مهارة إدارة وتوظيف أساليب وأدوات القوة الناعمة لإدارة التغيير بدلاً من القسر والفرص والإلزام.
- ✓ مهارة إدارة الأفكار والعواطف والمشاعر والعلاقات، لترشيد استخدام الأموال والمعدات والمعلومات.
- ✓ مهارة الإقناع وإدارة عمليات الاتصال للتأثير في المشاعر وبناء المحبة والثقة المتبادلة.
- ✓ مهارة اكتشاف الأبطال لمراحل التغيير المختلفة وفقاً للمهارات التي تتطلبها بدلاً من قيادة البطل الواحد.
- ✓ مهارة التحدث مع الذات والتفكير معها بصمت، للوقوف على نقاط قوتها وضعفها لعملية إدارة التغيير.

(1)- صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة للقطاع البنكي لولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر، رسالة دكتوراه، بسكرة، الجزائر، 2016م، ص 151.

(2)- عناية حسن القبلي، ساهر فراج العمراني، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، دار أمان للنشر، تبوك، الطبعة الأولى، 2016م، ص 21.

(3)- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، مرجع سابق، ص 36.

كما يوجد ثلاثة طرق يتمكن القائد التحويلي من خلالها بتغيير التابعين: (1)

1- زيادة وعيهم بأهمية المهمة وقيمتها.

2- جعلهم يركزون أولاً على أهداف الفريق بدلاً من اهتمامهم الخاص.

3- تفعيل احتياجاتهم العليا.

هذا بالإضافة إلى المهارات القيادية المتخصصة والتي أصبحت ضرورية، والتي يمكن تصنيفها ما بين مهارات عقلية وفكرية، ومهارات نفسية وعاطفية، ومهارات إدارية وتنظيمية، ومهارات فنية وتقنية ومعلوماتية.

### ثالثاً- مميزات القيادة التحويلية عن القيادة التقليدية:

حينما نتحدث عن نموذج القائد التحويلي مقارنة التقليدي نجد أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعاته وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين، والشكل التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة التقليدي.

### الجدول رقم (02) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد التقليدي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الزهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الزهن.
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الزهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمّل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة استخدام غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السُّلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الزهن.	حاجة قوية لتحسيس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الزهن.

(1) \_ The Transformational Leadership Report ,www.transformationalleadership.net, 2007,p6.

8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.
9	أساليب القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة الشخصية المعتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن إدماج الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية.

المصدر: سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، جامعة الأزهر، رسالة ماجستير، غزة، 2011م، ص 84.

### المطلب الثالث: مميزات ومعوقات القيادة التحويلية

القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي تسعى جل المؤسسات إلى استخدامها كأسلوب يساعدها في تفوق والنجاح، وهذه النظرية لها مميزات ومعوقات نذكر منها:

أولاً - مزايا القيادة التحويلية:

وضع كل من (Northouse, 2001) و(Kuhhert, 1987) مجموعة من المزايا التي تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويليون<sup>(1)</sup>:

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.
- يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المؤسسة.
- تعمل القيادة التحويلية على تطوير الثقافة التي تركز على تحسين أداء الموظفين وتنمية قدراتهم.<sup>(2)</sup>
- إثارة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- ثقافة التغذية الراجعة وعمليات التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من القيادة التحويلية.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> - محمد ياسين حسون، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> - AzkaGhafoor\*, TahirMasoodQureshi, M. Aslam Khan and Syed TahirHijazi, Aforementioned reference .p 7394.

<sup>3</sup> - Marit Y. Kitaw ,Africa's Minerals for Development: the role of Transformational Leadership , Organized by the African Studies Program at Penn State University, University Park, PA , 27 March 2015 .p16.

• القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الفردي للموظفين وكذلك اتجاهات الابتكار الاستكشافية.<sup>(1)</sup>

ثانياً- **معوقات القيادة التحويلية:** وهي المعوقات التي تحوّل دون ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادة الإدارية في الجامعة ويمكن تحديدها في ثلاثة أبعاد رئيسة كما ذكرها أمين<sup>(2)</sup>:

• معوقات متعلّقة بالقائد.

• معوقات متعلّقة بإدارة الجامعة.

• معوقات متعلّقة ببيئة التدريس.

عناصر القيادة التحويلية تبدو عامّة وعريضة، والقيادة التحويلية لها خواصّ شخصية أكثر من كونها سلوك متعلّم<sup>(3)</sup>.

تواجه المنظّمات معوقات عديدة تحوّل دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية من أبرزها ما يلي:

– خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

– عدم الرغبة في التغيير.

– الاعتماد على الإدارة الهرمية.

– ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمّل المسؤولية.

– المناهج التنظيمية غير الصحيّة، ممّا ينعكس سلبيًا على معنويات العاملين ومستوى أدائهم<sup>(4)</sup>.

هناك العديد من نقاط الضعف التي يمكن أن تتسم بها القيادة التحويلية منها:

– معقّدة جدًّا: القيادة التحويلية في خليط من مختلف نظريات القيادة، ممّا يصعب التدريب عليها أو تدريسها.

– إمكانية إساءة استخدامها: فعالية القيادة التحويلية العالية تكمن في رؤية القائد، ممّا قد يجعله غير ديمقراطي، وبالتالي فهي عرضة أن يساء استخدامها من قبل القادة للتأثير في الآخرين، وهناك الكثير من الأدلة التاريخية التي تدعم إساءة استخدامها، مثل أدولف هتلر كونه من أحد أبرز القادة التحويليين.

– تفتقر إلى الوضوح المفاهيمي من حيث أن أبعادها غير محدّدة بوضوح، وأيضاً معالم القيادة التحويلية تتداخل وتتشابه مع مفاهيم القيادة.

<sup>1</sup> \_ Ekpen T. Owie, Organizational Change and Improved Performance: The Role of Transformational Leadership, United States Lawrenceville, Georgia, Vol 7, No. 4 December, 2019, p4.

<sup>(2)</sup> – أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها (دراسة ميدانية بجامعة عنابة)، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد السابع، مارس 2017، ص 148.

<sup>(3)</sup> – محمّد وسيم بازرياشي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>(4)</sup> – أمين عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 2، 2013م، ص 232.

- صلاحية الاستبانة متعددة العوامل MLQ لم تثبت تمامًا، إضافة إلى أنّ بعض العوامل التحويلية ليست خاصّة فقط بنموذج التحوّل.

- القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية.

- القيادة التحويلية تستند أساسًا على البيانات التوعوية<sup>(1)</sup>.

(1) - صورة بوطرفة، مرجع سابق، ص 32.



## خلاصة:

خصص هذا الفصل للتعرف على الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والقائد التحويلي، حيث بدأنا في التعرف على المقصود بالقيادة التحويلية وأهميتها وأهدافها ومبادئها وخصائصها وعناصرها وأنماطها وسلوكياتها وأهم متطلباتها وصولاً إلى البحث عن الكيفية التي يفكرها القائد التحويلي والتعرف على وظائفه وإظهار أهم الاختلافات بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.

هذا كله يوضح أهم المعالم التي يجب التعرف عليها لنتمكن من التطبيق الصحيح للقيادة التحويلية وأبعادها في مؤسسات التعليم العالي والتي أصبحت في حد ذاتها ضرورة ملحة تساعد كل من القائد ومؤسساته للوصول إلى تحقيق ما هو مطلوب منهم.

توصلنا في هذا الفصل إلى أن القيادة التحويلية تتمثل في قدرة القائد في تأثير على رؤوسه وتحفيزهم وإستشارتهم والاهتمام بهم مع مراعات الفروق الفردية بينهم وبث روح الفريق الواحد لتحقيق المصالح العامة والخاصة في نفس الوقت.

وسنقوم في الفصل القادم بالتعرف على المتغير الثاني وهو إدارة التغيير وفيه سنتطرق إلى جُل المفاهيم التي من شأنها أن تساعدنا في إلمام بكل الجوانب المتعلقة بالتغيير وكذا ربطه بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وتحديد أهم النقاط التي يشتركان فيها.

# الفصل الثاني

## إدارة التغيير

المفاهيم والمرتكزات والعلاقة مع

القيادة التحويلية

**تمهيد:**

تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق التطور والرقى وتحسين مستوى المؤسسة من أجل النمو والبقاء، وبهذا أصبح تعلم إدارة التغيير ضرورة ملحة، وأحد المهارات الرئيسية لتمكين القائد من مواجهة التحديات ومحافظة على البقاء والثبات، وذلك إستجابة إلى القوى والعوامل المؤثرة في التغيير ويمكن ذكر بعض هذه عوامل منها عوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والثقافية، لتأقلم ومواكبة مختلف التغييرات الحاصلة والتي ستحصل في البيئة المتواجدة فيها المؤسسة.

في هذا الفصل سنتعرف على ماهية إدارة التغيير بداية على مفهوم إدارة التغيير وأهميتها وأهدافها وخصائصها، ثم التعرف على المرتكزات الفكرية لإدارة التغيير ومتطلباتها ونماذجها وهذا بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وعليه سيشمل هذا الفصل ما يلي:

- ماهية إدارة التغيير
- المرتكزات الفكرية لإدارة التغيير
- قائد التغيير وعلاقته بإدارة التغيير والقيادة التحويلية

## المبحث الأول: ماهية إدارة التغيير

لإدارة التغيير دور هام في مختلف المؤسسات وكذا يمكننا القول أنها أصبحت من الضرورات التي يجب على المؤسسة أن تخصص لها قسم بحد ذاتها من أجل تطور ورقي ونجاح واستمرار المؤسسة في مجالها، ولذلك في هذا المبحث سنتعرف على:

- مفهوم إدارة التغيير
- أهمية وأهداف إدارة التغيير
- خصائص ومستلزمات إدارة التغيير

## المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

أصبح التغيير صفة ملازمة لكل شيء حولنا، حيث أصبح جزء لا يتجزأ من أي مؤسسة تسعى لتحقيق البقاء والثبات في سوق العمل، وفيما يلي عرض أهم مفاهيم عن إدارة التغيير في المنظور الإداري.

### مفهوم إدارة التغيير:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف تزخر بها الأدبيات الإدارية، وتعددت هذه التعاريف سواء بالنسبة للتغيير أو إدارة التغيير التي أصبح تفرقها مطلوباً في مختلف المؤسسات على اختلاف طبيعتها نظراً للتغيرات التي تحدث في العالم:

عرّف الخضيرى إدارة التغيير ب: «أنها نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصّدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدّة مصالح مهمّة تتمّ مع إرساء نظم جديدة وأشكال من العلاقات»<sup>(1)</sup>.

وعرّف كلّ من (Paton&Mccalman) إدارة التغيير بأنها: «الاستخدام المنظم للمعرفة، والأدوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجية الأعمال، وقد اعتبرها من الأنشطة التي تتمتع بانضباطية متعدّدة (Multi-Disciplinary)، كما أنّ إدارة التغيير ليست خياراً بين مجموعة من الحلول التكنولوجية أو التنظيمية أو تلك المتعلقة بالأفراد، بل خليط متوافق من تلك الحلول جميعاً، أو هي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج»<sup>(2)</sup>.

(1) ناصر سعد العتي، متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التغيير بمدارس التعليم العام، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الثاني والثلاثون 32، العدد الثالث، الجزء الأول، 2016م، ص 508.

(2) ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013م، ص 32.

كما يعرفها حمادات بقوله: «هي إدارة الجهد المخطّط والمنظّم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية»<sup>(1)</sup>.

أو هي المعالجة الفعّالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها شخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال الممارسات العملية الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود<sup>(2)</sup>.

كما يرى (Brandenburg & Binder) بأنّ إدارة التغيير «عملية منظّمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظّمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أنّ منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا»<sup>(3)</sup>.

أمّا وارن بنيس (Warren Bennis) فقدّم تعريفاً لإدارة التغيير عام 1965م، ومفاده «أنّها إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحدّيات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية الثقافية والاقتصادية»<sup>(4)</sup>.

إدارة التغيير تتطلب من المدراء توقع التغيير بل والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق النتائج الأفضل<sup>(5)</sup>.

تعتبر إدارة التغيير: عملية منهجية منظّمة تستخدم المعرفة والأدوات والموارد المادية والبشرية لمعالجة ومواكبة التغييرات والتحدّيات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية، وتضمّ مجموعة من الحلول التنظيمية والتكنولوجية وتلك المتعلقة بالأفراد لكي تستطيع البقاء والرقي والازدهار وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

(1) - عبيد بن عبد الله بن بخت السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه، ص 25.

(2) - جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015م، ص 47.

(3) - ناصر محمود سعود جرادات، وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 32.

(4) - شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، جامعة حسنية بن بوعلوي جامعة حسنية بن بوعلوي، رسالة دكتوراه، الشلف، الجزائر، 2016، ص 58.

(5) - خضر مصباح اسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحدّيات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 59.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة التغيير

نظر لتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة محل الدراسة جعل لإدارة التغيير أهمية تكتسبها من صفتها المتمثلة في التغيير، ومن هنا يمكننا تحديد أهمية وأهداف إدارة التغيير.

### 1- أهمية إدارة التغيير:

تكمن أهمية التغيير كأسلوب حياة داخل المنظمة، فالشيء الوحيد الذي يبقى ثابتاً ومستمر على مدى الزمن هو " التغيير " لذا لا بد من تهيئة المديرين والعاملين في المؤسسة باستمرار لتقبل عملية التغيير في ظل الظروف العالمية المحيطة، والمتمثلة بعوامل إدارة الجودة الشاملة وتنوع في مكان العمل وما يتعلق بها من مسؤولية أخلاقية واجتماعية وغيرها من المتغيرات البيئية التي تفرض ذلك<sup>(1)</sup>.

يقول ويلسون مؤكداً على أهمية إدارة التغيير: لقد اخترقت مفاهيم ومدخل التغيير كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي، حيث أصبحت الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه، وأصبح ينظر إلى التغيير أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها.

كما تبرز أهمية إدارة التغيير في تحقيقها لمجموعة من النتائج أشار إليها السلمي وعلى النحو التالي:

- تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل قبل أن يفرض عليه التغيير.
- تطوير منهجية علمية لإدارة عمليات التغيير.
- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
- تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكاناتها.
- يمكن القول أن نمو المؤسسات والمحافظة على استمرارها وتطورها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة سامية تحدد وقت حاجتها للتغيير وإدارته وإيجاد رؤية مستقبلية والعمل على تحقيقها. ومما سبق يمكننا أن نقول أن التغيير جزء من حياة المؤسسات ورفيها وضرورة حتمية في ظل بيئة متغيرة ومتسارعة.

### 2- أهداف إدارة التغيير:

- إنّ عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير والتي تسعى كل مؤسسة لتحقيقها، نذكر:
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

<sup>(1)</sup> - يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 17.

- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب<sup>(1)</sup>.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم<sup>(2)</sup>.
- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- زيادة دوافع الأفراد للعمل، وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.
- تغيير الأنماط القيادية في المنظمات من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين في اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>.
- السعي لتحقيق التغيير التدريجي في قيم واتجاهات الموظفين المهنية<sup>(4)</sup>.
- أمّ التغيير في المؤسسات التربوية يهدف إلى<sup>(5)</sup>:
- ✓ إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية.
- ✓ دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجياً.
- ✓ مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التّجديد الدّاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات الإدارية بشكل جدي.
- ✓ مساعدة الإدارة على تلبية حاجات المجتمع، واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.

### المطلب الثالث: خصائص ومستلزمات إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بخصائص تساعد على التكيف السريع مع الأحداث الحاصلة في بيئة متغيرة وللتغيير مستلزمات يجب أن يمتلكها القائد وله مداخل محددة يمكنه التغيير فيها ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:

#### 1- خصائص إدارة التغيير:

إنّ إدارة التغيير تتميز بعدد من الخصائص الهامة لا بدّ من إدراكها والإلمام بها ومعرفتها بجوانبها المختلفة، ومن أهمّ تلك الخصائص:

(1) - فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن- عمان، 2012، ص 18.

(2) - ناصر محمود سعود جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 34.

(3) - جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 53.

(4) - أحمد بن عطا الله الجهنمية، التغيير الإيجابي في شركات والهيئات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص 56.

(5) - عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، مرجع سابق، ص 15.

- الاستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل تتم في إطار حركة منظّمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير<sup>(1)</sup>.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظّمة، وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمرّ بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدرًا مناسبًا من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفاعلية: يتعيّن أن تكون إدارة التغيير فعّالة، أي تملك القدرة على الحركة بحريّة مناسبة، تملك القدرة في التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها<sup>(2)</sup>.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد<sup>(3)</sup>.
- الإصلاح: إنّ من مهام عملية التغيير الإصلاح؛ أي العمل على الحفاظ على بينية المنظّمة، وذلك عن طريق حمايتها من كلّ ما يضرّ بها، والسعي لإصلاح كلّ ما طرأ عليها من اختلالات.
- الرشادة أو المسؤولية: هو مستوى الإدراك العميق، بما سينجرّ عن عملية التغيير من التبعات، إذ يجب دراسة كلّ خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أنّ التغيير يجب أن يوفرّ مكاسب للمنظّمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر<sup>(4)</sup>.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعيّن على التغييرات أن يوفرّ قدرات تطويرية أفضل ممّا هو قائم أو مستخدم حاليًا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدّم وإلّا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إنّ إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

(1) نوال عبد الكريم الأشهب، دور إدارة التغيير في تطوير مهارات الإدارية، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 57.

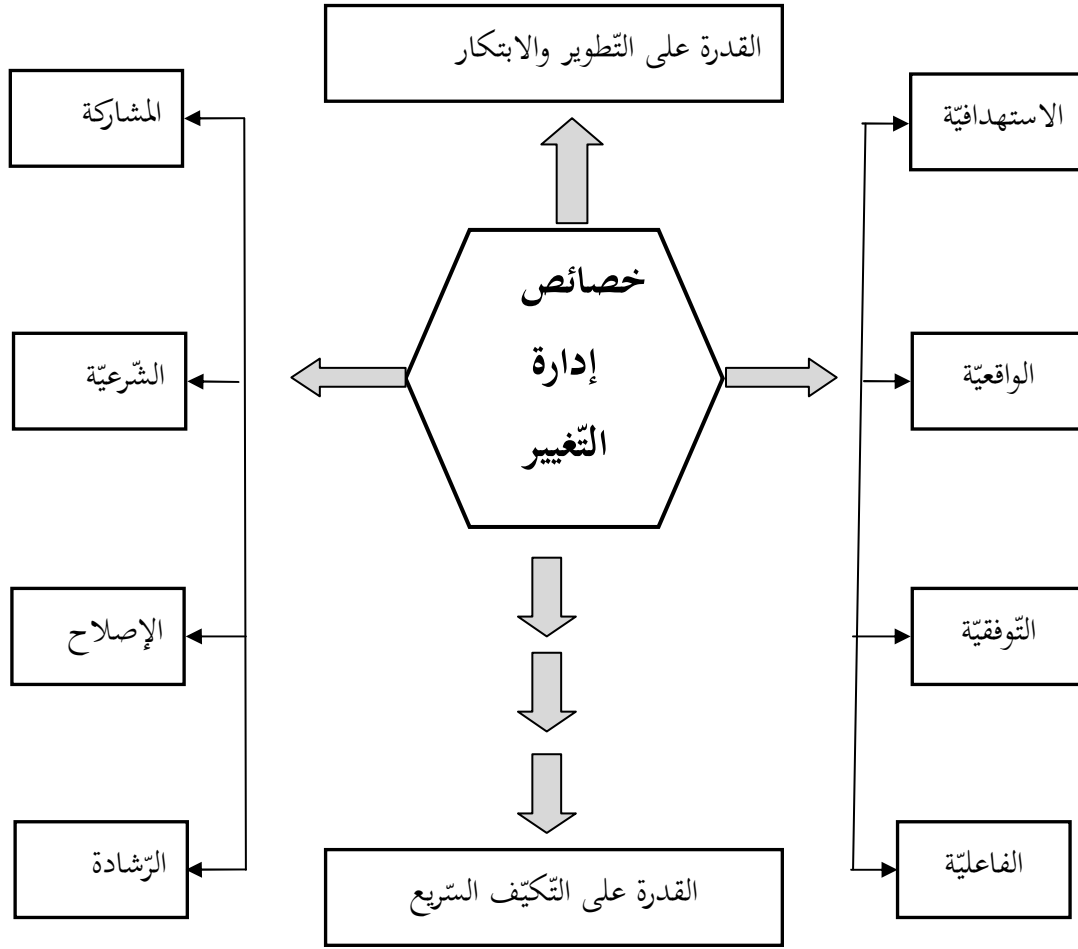
(2) ناصر محمود سعود جرادات، آخرون، مرجع سابق، ص 41.

(3) عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سابق، ص 28.

(4) جمال عبد الله محمود، مرجع سابق، ص 52.



الشكل رقم (02) يمثل خصائص إدارة التغيير



- المصدر: حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 30.
- 2- **مداخل التغيير:** يؤكد كل من سيزلاتيوولاس وكنج وأندروسون على أن التغيير في المنظمة لا يخرج عن أربع مجالات رئيسية في: الهيكل، والتقنية والبشر والمهمة.
- وحددت المصادر العلمية لمداخل إحداث التغيير بأربعة مداخل رئيسية وهي<sup>(1)</sup>:
- أ- المدخل الوظيفي: ويهتم هذا المدخل بأهداف وسياسات المنظمات وكيفية تطويرها.
- ب- المدخل الهيكلي: ويهتم هذا المدخل بتوزيع العمل، وتشكيل الوحدات الإدارية وارتباطها، وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات.
- ج- المدخل التكنولوجي: ويهتم هذا المدخل بإدخال الطرق والأساليب الفنية في العمل، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر الحديثة.

(1) - عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، مرجع سابق، ص 21.

د- المدخل الإنساني<sup>(1)</sup>: ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم، ويتم ذلك من خلال التدريب وبناء فرق العمل.

### 3- مستلزمات إدارة التغيير:

- هناك العديد من المستلزمات التي ينبغي توافرها لدى القائد لإحداث التغيير، نذكر منها ما يلي<sup>(2)</sup>:
  - **السُّلطة**: ذلك ليكون التغيير شرعياً وقانونية، علماً أنّ السُّلطة يمكن أن تحصل بالإقناع أو الانتزاع، والإقناع قد يكون بالحجّة والبرهان، وقد يكون يتباين الخسائر التي ستلحق صاحب السُّلطة إذ لم يغير.
  - **الرؤية**: يكون للقائد التغيير تصوّراً واضحاً للمستقبل المنشود.
  - **النظرة البعيدة**: وبذلك يكون لقادة التغيير فهم وإدراك ووضوح للآثار المستقبلية لعملية التغيير.
  - **المورد**: حيث أنّ التنفيذ الناجح للتغيير يحتاج إلى مورد وإمكانيات مادية وبشرية.
  - **مراقبة الخطط**: هو الالتزام بمراقبة الأداء أثناء عملية التغيير وتحديد المشكلات والسعي لحلّها.
  - **التضحية**: هو الاستعداد لتحمل عقبات التغيير عملية التغيير، ودفع ضريبتها.
  - **الإصرار**: هو الاستمرار في عملية التغيير، وعدم التردد أو التراجع.
- بالإضافة إلى سبقا نذكر:

- ✓ **الواقع المؤلم**: وهو الشعور بأنّ الواقع مؤلم جداً، فالشعور بمرارة الواقع يثير الحماسة اتجاه التغيير<sup>(3)</sup>.
- ✓ **الحساسية**: وتعني تفهم المشاعر التي ستظهر لدى المؤيدين والمعارضين للتغيير والتعاطف معها.
- ✓ **الحجم**: أي الإدراك الدقيق لحجم المجموعة التي ستأثر بالتغيير.
- ✓ **مشاركة الجمهور**: وهي الرغبة والقدرة على إيجاد التعاطف الجماهيري اللازم حيال التغيير.
- ✓ **المشاركة الخاصة**: وهي الرغبة والقدرة على الاجتماع بالأفراد المؤثرين الذين لديهم القدرة على دعم أو إعادة التغيير.
- ✓ **الترويج والترويب**: ويقصد بذلك الاستعداد والقدرة على تحفيز المتفاعلين مع التغيير ومكافأهم، والقدرة على ترغيب المقاومين للتغيير ومقاومتهم.

<sup>(1)</sup>-رقية ملاحى، آسية حجारा، نسيمه غلاوي، التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة اتصالات الجزائر

موبليس، الملتقى الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان- الأردن، أيام 27-30 أكتوبر 2014، ص 6.

<sup>(2)</sup>- جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 54.

<sup>(3)</sup>- حنان عبد الله أيوب، درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من

وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2012م، ص 19.

## المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية لإدارة التغيير

من أجل تحديد أهم معالم والمرتكزات الفكرية لإدارة التغيير التي هي أساس البحث والتطوير تحدد متطلبات ومستلزمات المؤسسة للوصول إلى هدف المطلوب، وفي هذا المبحث يمكننا تعرف على محاور ومتطلبات وقوى المحددة للتغيير في مؤسسة وفي مؤسسات التعليم العالي خاصة وتناولنا:

- المحاور ومتطلبات إدارة التغيير.
- وسائل واستراتيجيات إدارة التغيير.
- نماذج ومراحل إدارة التغيير.

### المطلب الأول: محاور ومتطلبات إدارة التغيير

لإدارة التغيير متطلبات ومحاور وقوى دافعة للتغيير وجب مراعاتها سواء داخل أو خارج المؤسسة من أجل تحديد التغيير المناسب لكل مؤسسة وستتعرف على أهمها:

**أولاً- متطلبات إدارة التغيير:** إن الشروع في عملية التغيير يستوجب مراعاة العديد من المتطلبات، أبرزها<sup>(1)</sup>:

- أ- المحتوى المتعلق بالبيئة الداخلية: ومن أهم عناصرها ما يلي:
  - المنظمة أو التنظيم: وهو كل ما يتعلق بتركيبة المنظمة الداخلية من حيث نوعها وحجمها وأهدافها وأنظمتها وقوانينها وهيكلها التنظيمي وإدارتها ومواردها المختلفة.
  - أصحاب المصالح الداخليين: الذين لهم علاقة مباشرة بالمنظمة أو التنظيم كالإدارات العليا والعاملين والمساهمين ومجالس الإدارة حيث يجب على التغيير مراعاة احتياجاتهم ومصالحهم المختلفة بعدالة.
- ب- المحتوى المتعلق بالبيئة الخارجية: ومن عناصره نذكر:
  - العنصر السياسي والقانوني: وهو العنصر الذي يرتبط بالنظام السياسي للدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون الدولة، وما ينبثق عن الدولة من أنظمة وقوانين وتشريعات تفرض على الآخرين التقيد والالتزام بها.
  - العنصر الاقتصادي: وهو العنصر الذي يتعلق بكيفية إدارة التغيير بما يتوافق مع التركيب المجتمعي والعلاقات الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد والطقوس والأديان المختلفة للمجتمع بما يضمن المحافظة على نسيج الترابط والتوازن.

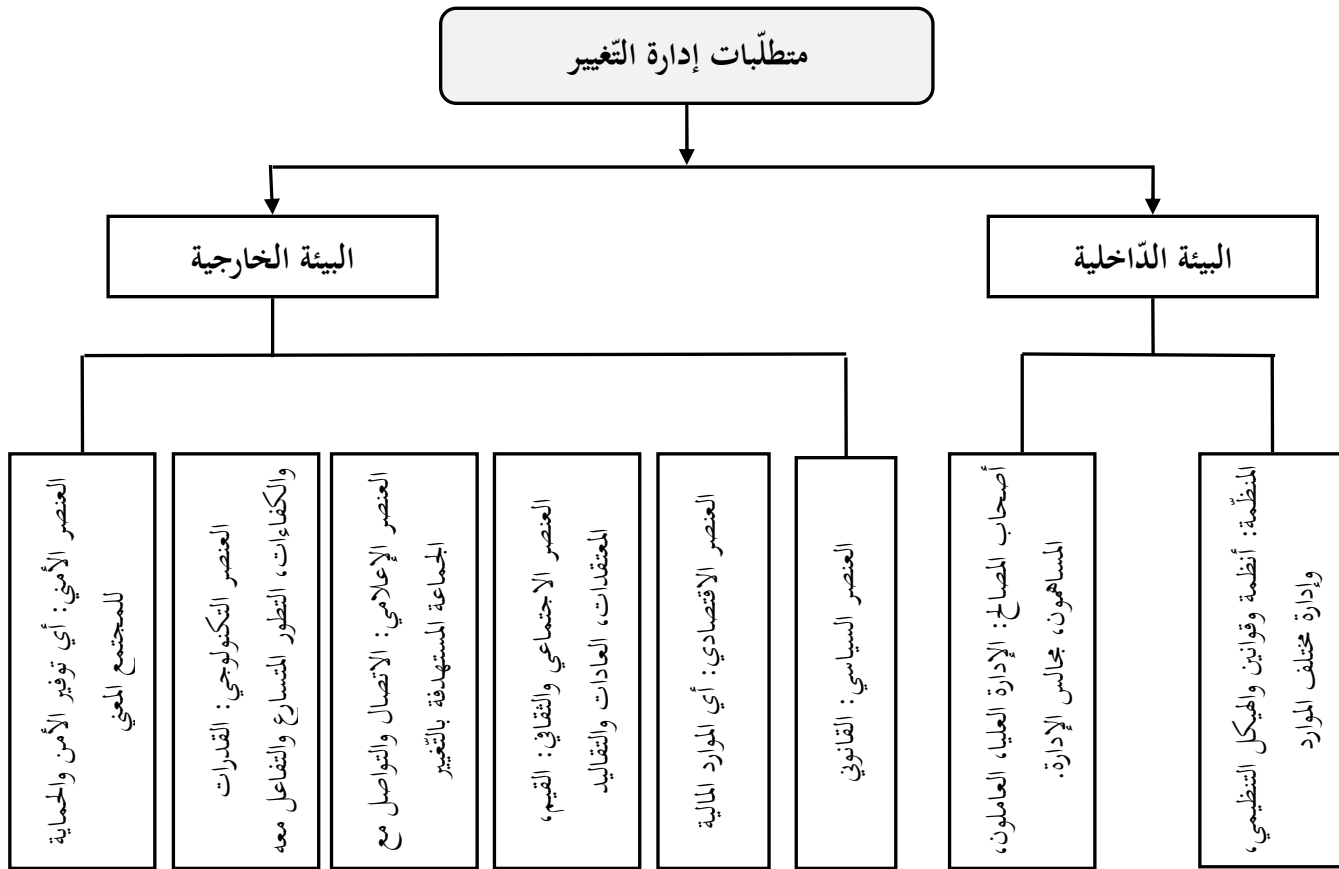
<sup>(1)</sup> - بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاقتراحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق إصلاحات LMD في عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016، ص 47.

- العنصر الإعلامي: هو بمثابة تهيئة الجو العام لقبول فكرة التغيير، بذكر محاسنها، وتسييل الضوء على أهميتها وإظهارها بصورتها الحقيقية كمرحلة حساسة بالنسبة للمنظمات، وتنشيط خطوط الاتصال مع الجماهير المستهدفة لنزع القلق والتوتر، نتيجة للجهل، والخوف والسلبية، ومهمة قادة التغيير إحالة هذه الحالة غير المرضية إلى حالة من المعرفة والأمن والإيجابية.
- العنصر التكنولوجي: وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة إدخال وتطبيق إدارة التغيير التكنولوجي جديدة تتناسب مع أهداف المجتمع المستهدف سواء منظمة أو تنظيم أو مجتمع، وكذلك تتناسب مع الكفاءات والقدرات والإمكانيات التشغيلية بالإضافة إلى ضرورة توفير البيئة لتطبيق تلك التكنولوجيا خلال الإعداد والتجهيز والتدريب اللازم.
- العنصر الأمني لعملية التغيير: وهو العنصر الذي يتعلق بضرورة توفير الأمن والحماية للمجتمع الذي أجرى عملية التغيير وتجنبيه العوائد السلبية التي يمكن أن تلحق بها نتيجة الوقوع في عيوب ما عند تحقيق عملية التغيير.
- ويتوقف نجاح المنظمة في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، بدرجة كبيرة على الإدارة الجيدة للتغيير، وعلى القائمين بعمليات التغيير في أي منظمة، أن يكونوا على دراية تامة بمتطلبات إدارة التغيير التي يمكن إنجازها فيما يلي: <sup>(1)</sup>
- 1- معرفة أمور المنظمة الذاتية وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات، وتمثل فيما يلي:
  - معرفة الوضع الحالي للمنظمة والذي يشمل كل من أهداف وغايات المنظمة وتوجيهاتها الإستراتيجية، وكذلك معرفة عمليات المنظمة وكفاءة تلك العمليات.
  - الدراية التامة بظروف البيئة المحيطة.
  - رصد وتوقع كل المتغيرات والتحويلات في ظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة، وكذلك الأوضاع الخارجية المحيطة بها.
  - معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات واختيار بدائل فعليه للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
  - معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.
- 2- الإدراك الواعي لعملية التغيير ويرتكز هذا الإدراك في جملة النقاط التالية:
  - التغيير يعني التحول والتوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع، فالتغيير يعني أن الوضع الجديد للأشياء يجب أن يختلف عن الوضع القديم لها.

<sup>(1)</sup> - شريف مسعودة، مرجع سابق، ص 66.

- المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة وجهود تطوير المنظمات مواجهة نحو تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها، والنظام هو هدف التغيير وليس الأفراد، وإن كان الأفراد هم أدوات التغيير.
- أسباب التغيير بعضها داخلي وأكثرها خارجي، ويجب الإدراك هذه الأسباب بشكل جيد.
- استعادة المنظمات التوازن النسبي في الموقف الذي توجد فيه، يعد من أهم مهام إدارة التغيير، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة، وهذه الاستراتيجيات تتراوح ما بين إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها وإستراتيجية دفاعية فقط تحافظ على مكتسبات الإدارة الحالية.
- يجب التفريق بين نوعين من التغيير؛ تغيير عشوائي يحدث دون تدخل مرتب من الإدارة، وتغيير مخطط وهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه.  
تقوم أي عملية تغيير منهجية على:
- مشاركة الجميع في عملية التغيير من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد.
- استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، والسعي ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.
- المحافظة على النجاحات التي تحققت من الاستمرار في التحسين المستمر أي التغيير للأفضل باستمرار، حيث أن عمليات التغيير والتطوير يجب أن تكون مستمرة.
- طرح أسئلة عن طبيعة عملية التغيير، والإجابة عليها ومنها ما يتعلق بنوع التغيير، وحجمه ومجاله.
- التخطيط لعملية التغيير.

الشكل رقم (03) يمثل متطلبات إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المكتسبات السابقة

نرى أن إدارة عملية التغيير تتطلب معرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة وتشمل كل ما يخص المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا تستطيع تحديد التغيير المناسب للمؤسسة والرأي الثاني يتحدث عن المؤسسة وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات أما بالنسبة لرأي الأول يحدد العناصر التي تشخص وتقود المؤسسة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وبعدها يكون مخطط متطلبات إدارة التغيير.

### ثانيا - القوى الدافعة للتغيير Driving Forces Of Change:

بعد الحديث عن الأسباب الداعية للتغيير لا بد من الإشارة إلى الجهات التي تدفع أو تحرك باتجاه التغيير وتُجبر المنظمة على النظر في مطالب التغيير، وقد صنفت هذه القوى إلى عدّة تصنيفات من أبرزها تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما: القوى الخارجية، والقوى الداخلية<sup>(1)</sup>.

#### 1- القوى الخارجية External Forces:

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغيير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى العملاء، والسوق، والمنافسين، والحكومة، والجماعات المؤثرة،

(1) - ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

(2) - محمود ظاهر كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013م، الأردن - عمان، ص 185.

والضغوطات الاقتصادية، والضغوطات الدولية، والضغوطات التكنولوجية والبيئة العامة، وسيتم فيما يلي توضيح كيف تضغط هذه القوى باتجاه إحداث التغيير.

أ- **العملاء:** تحتاج المؤسسة دائماً، إلى متابعة التغييرات في احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها، وترجمة ذلك في شكل منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، ما يتطلب إجراء التغيير اللازم لمواجهة وتلبية تلك الرغبات والحاجات.

ب- **المنافسون:** عادة ما يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية، أو تنمية قاعدة عملائهم، أو زيادة عائد معاملتهم مع عملائهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو الخدمات جديدة أو زيادة أنشطة الإعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة.

ج- **التكنولوجيا:** ساهم التطور التكنولوجي المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إحداث تغييرات جوهرية في مضمون الأنشطة التنظيمية وأساليب إنجازها ونوعية المهارات التي يجب أن يكتسبها العاملون، وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك التغييرات<sup>(1)</sup>.

د- **البيئة العامة:** علاوة على تأثيرات القوى الخارجية السابقة، فإنه يوجد العديد من المؤثرات الخارجية الأخرى في البيئة العامة للمنظمة والتي قد تفرض على المنظمة إحداث تغييرات للتوافق أو تحقيق الاستجابة معها، ومن أهم هذه القوى:

1- التغييرات في سياسات واستراتيجيات الموردين.

2- الظروف الاقتصادية العامة.

3- البيئة السياسية والتشريعية وتضم:

• تطورات البيئة الثقافية والاجتماعية.

• الاتفاقيات الدولية.

4- التغييرات السياسية.

## 2- القوى الداخلية Internal Forces:

تُمَارَس هذه النوعية من القوى أو العوامل تأثيراتها داخل المؤسسة، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها، ويلاحظ أنّ هذه القوى الداخلية إما أن تكون تعكس شكلاً من الأشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء أو الأهداف، وأنها تعكس شكلاً من أشكال ردّات الفعل، وتسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فاعلية من الحالة الثانية والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو ردّ فعل لما يحدث داخل المنظمة، وتشمل أيضاً مشكلات الإنتاج، مشكلات العمال، والضعف في اتخاذ القرار،

(1) - محمود ظاهر كلالده، مرجع سابق، ص 186.

والإتصال الضعيف، وتغيير قيم العمال، والصراعات، والضغوطات المالية، ويمكن تصنيف القوى الدّاخلية الدّافعة للتغيير إلى ثلاث مجموعات هي<sup>(1)</sup>:

أ- الأفراد: الذين يضغطون ويدفعون لإحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:

1- تفاوت هيكل القيم بين مجموعات العاملين.

2- تزايد أو تناقص مساهمة المرأة في تركيبة العمالة.

3- الأقليات والمجموعات العرقية.

4- الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل.

ب- العمليات والأنظمة: وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو إصلاح أو تغيير أو تطوير واحدة أو أكثر مما يأتي:

— اللوائح والإجراءات.

— أنظمة الاتصالات.

— أنظمة خدمة العملاء.

— أنظمة الرقابة والجودة.

— أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.

ج- الهيكل: إذ يتم إحداث التغيير نظرًا لأنّ الهيكل التنظيمي للمنظمة لم يعد قادرًا على مواجهة التّطوّرات الحديثة، سواء على مستوى البيئة الخارجيّة، أو بسبب تطوّر عمل المنظمة، لذا يتم إحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:

— الرسميّة.

— المركزيّة.

— التّصغير أو تقليص الحجم.

— تفويض السلطة.

— نطاق الإشراف.

— تمكين العاملين.

— أسس بناء الوحدات.

وصنّف Jonse القوى المحركة للتغيير إلى خمس مجموعات من القوى، وهي<sup>(2)</sup>:

(1) - ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 44.

(2) - ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، المرجع السابق، ص 45.



✓ **القوى التنافسيّة:** مثل السعي لتحقيق ميزة تنافسيّة ضمن أبعاد الكفاءة أو الجودة أو التجدد والاستجابة لحاجات الزبائن.

✓ **العوامل والقوى الاقتصادية:** كمعدل الإنفاق، معدل التضخم، وتقلب الأسعار، والضرائب والرسوم، وميزان المدفوعات، ومتوسط الدخل الفردي، وإجمالي الناتج القومي، وسعر صرف العملات الأجنبية، والسياسات الاقتصادية، ومعدلات التصدير والرسوم، والتكتلات الاقتصادية.

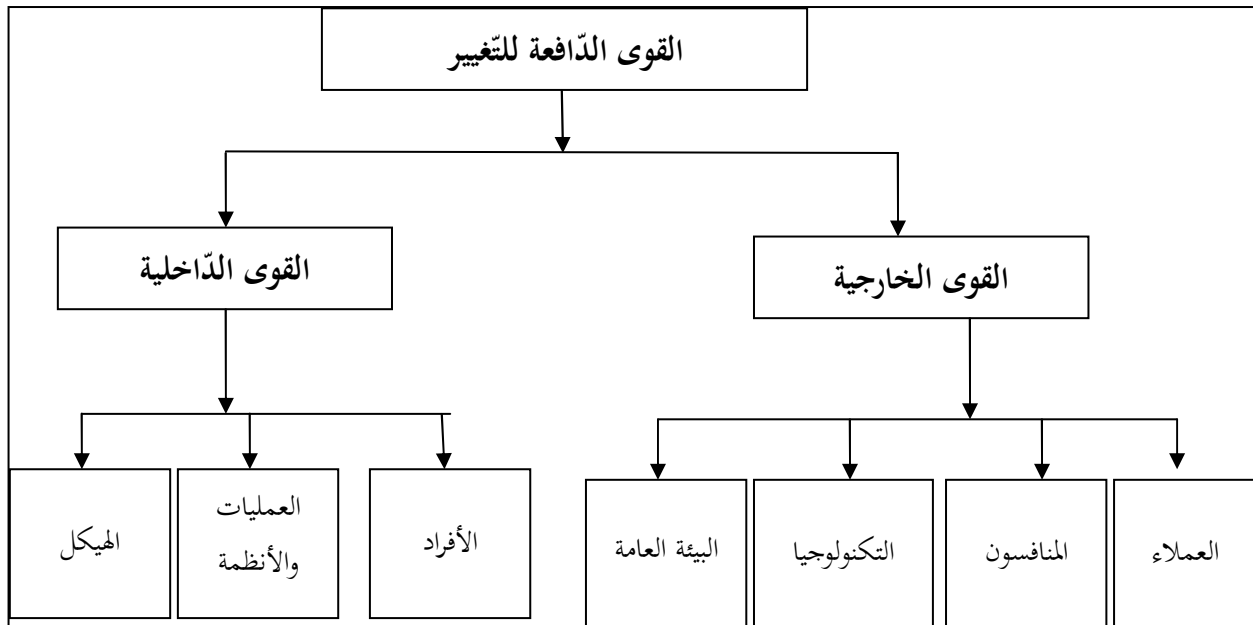
✓ **القوى السياسيّة:** المتمثلة بالعلاقات الدولية، والقرارات السياسيّة، والاستقرار السياسي، والتحالفات العسكريّة والاقتصاديّة، وقوانين حماية البيئة، وجماعات الضغط السياسي.

✓ **القوى الاجتماعيّة والديمقراطيّة:** التي تشمل القيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانيّة والمكانيّة والحضاريّة السائدة في البيئة المحليّة والعلميّة، فعلى الصعيد التنظيمي يعتبر مبدأ العمالة المتنوّعة، والعدالة في التوظيف والترّفع، وعمالة المرأة من أهم هذه القوى<sup>(1)</sup>.

✓ **القوى الأخلاقيّة:** كسعي التنظيمات إلى تعزيز السلوك الأخلاقي استجابة للضغوطات الحكوميّة والسياسيّة والاجتماعيّة.

نرى أنّ التقسيم الأولي الذي يضمّ القوى الداخليّة والقوى الخارجيّة يعتبر أكثر وضوحًا من التقسيم الثاني الذي يضمّ خمس مجموعات، وفيما يلي شكل يوضّح التقسيم الأول.

الشكل رقم (04): يوضّح القوى الدافعة للتغيير



المصدر: نقلا عن ناصر محمود سعود جرادات بتصرف

(1)-ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

### 3- القوى المؤدية إلى إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

لقد أصبح الجدل قائماً حول طبيعة القوى المؤثرة في إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ومدى دعمها فعلاً لتوجهات الإصلاح في المؤسسات حيث أن الإشكالية التي يراها الكثير من الباحثين ليست في الحاجة إلى الإصلاح والتغيير، إنما هي في طبيعة التغيير في حد ذاتها، وحقيقة الاتجاهات المؤثرة فيها ونسق الأولويات التي تحكمها<sup>(1)</sup>، إذ يمكن وصف مؤسسات التعليم العالي كنظم معقدة تتفاعل مع بيئتها في شكل دائم وتغير سلوكياتها حسب احتياجات الآخرين للبقاء والازدهار والتطور.

وعليه يمكن عرض أهم هذه القوى فيما يلي:

- أ- القوى الخارجية: وتعتبر القوى الخارجية حسب الكثير من الباحثين أكبر تأثيراً على المنظمة من القوى الداخلية لتوسع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها وتمثل هذه القوى الخارجية في:
  - الطلب الاجتماعي: وهذا ما تعكسه حالة سوق العمل المحلي والدولي ومتطلباته من مخرجات منظومة التعليم العالي<sup>(2)</sup>. وهو ما يجعلها مجبرة على تبني تغييرات لمواكبة التغييرات الحالية والمستقبلية.
  - التغيير التكنولوجي: فالتطورات التي يشهدها العالم اليوم دفعت العديد من دول العالم إلى الاهتمام بتطوير الاستراتيجيات التعليمية في جامعاتها، وذلك من خلال تطوير أداء كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء في المرافق التدريسية أو أسباب التقويم أو مجالات البحث العلمي مثل التعليم عن بعد باستعمال التطورات التكنولوجية<sup>(3)</sup>.
  - التغيير القانوني والسياسية: وهو ما يحدث من تغيير في التشريعات والقوانين والأنظمة سواء بتأثير سياسي والذي يعتبر المؤثر الأول في الجامعات<sup>(4)</sup>. والتغيير أمر حتمي لمواكبة التغييرات العالمية.
  - حاجات ومشكلات المجتمع: حيث تشكل حاجات المجتمع المتغيرة والمتزايد عامل ضغط على مؤسسات التعليم العالي مما يجبرها على إعادة هيكلتها وتنظيمها لمحاولة التخلص من الضغوط الواقعة عليها من جراء التحولات في المجتمع ومحاولة إثبات الوجود وخدمة المجتمع.
  - تزايد الحاجات والمشكلات العالمية: إذ تزايدت الاحتياجات التعليمية للأفراد حول حركة المعرفة والاقتصاد العالمي، والنمو الهائل للمعرفة الجديدة والتخصصات الجديدة.

(1) - أحمد غالب الهيبوب، اتجاهات الإصلاح التربوي وأولوياته في البلدان العربية في زمن العولمة، في مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 58، اليمن، ديسمبر، 2011، ص 490.

(2) - جود كاظم الفقة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011، ص 148.

(3) - تيسير محمود نشوان، واقع توفر واستخدام تقنيات التعليم لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، فلسطين، مج 8، ع 02، جوان، 2004، ص 165.

(4) - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، جوان 2006، ص 24.

كما يمكن إضافة القوى التالية<sup>(1)</sup>:

- التقارير الدولية: كالتقارير الصادرة عن اليونسكو، والتي تحاول من خلالها رسم تصور جديد للتعليم العالي يكون أكثر عالمية وتوحد، مما يدفع مؤسسات التعليم العالي إلى تغيير أنماطها استجابة إلى ذلك.
- الأزمات العالمية: كالأزمات الاقتصادية التي امتد تأثيرها إلى مؤسسات التعليم العالي خصوص الجانب التمويلي، وهذا أجبرها على اعتماد إحداث تغييرات للحصول على مصادر جديدة للتمويل.
- تصنيفات الجامعة: كتصنيف الجامعات سواء العالمي أو على مستوى الدولة الواحدة يجعل الجامعة في حتمية للتغيير سواء في الطرق أو الوسائل أو الأساليب المنتهجة لتصنيفها في مرتبة مرموقة وهذا ما يجعلها دائما في تغيير للوصول إلى ما هو أفضل.
- ب- القوى الداخلية: رغم اتفاق معظم الباحثين على أن القوى الخارجية أشد تأثيرا على إحداث التغيير في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن العوامل الداخلية، كثيرا ما تعتبر كعامل مثير بالنسبة لمشاريع التغيير الكبرى، لأن لها دورا مهما في إضفاء الشرعية على التغيير. ومن هذه القوى نجد:
  - الرغبة في التطوير والتحسين: وتعد من أبرز مسببات التغيير، كون تحسين الوضع الراهن وتطوير المنظمة من شأنه تحسين ظروف كل العمال وذلك من ناحية تطوير وتحسين وضع الأفراد مادي ومعنويا<sup>(2)</sup>.
  - المشكلات التعليمية: هذه المشكلات تعبر عن العوامل السلبية المحركة لعملية التغيير، مثل الترقية عن طريق الأقدمية لا الكفاءة، المقررات التقليدية، ضعف مستوى خريجي الجامعات، إضافة إلى عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي، ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين، مما يحتم ضرورة التغيير لمعالجة هذه الاختلافات، وعليه فالقوى الداخلية قد تكون إيجابية كما قد تكون سلبية، وكلاهما يؤثر بصورة واضحة على خلق الحاجة للتغيير.
  - تحديد المكتسبات: وتكمن في الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية، خصوصا في مؤسسات التعليم العالي التي تعد المعرفة المتجددة لمواكبة التطورات أهم مرتكزات عملها<sup>(3)</sup>.
  - التغيير في الهيكل التنظيمي: وينتج هذا بسبب الرغبة في التكامل أي يكون على شكل إعادة تقسيم أو دمج الوحدات الإدارية أو إحداث إدارة جديدة والتنسيق فيما بينها<sup>(4)</sup>. والتغيير ناتج من طرف الإدارة العليا بسبب بعض المشاكل الداخلية، وهذا التغيير هو جوهر التغيير في المؤسسة التعليمية والتي تعتبر كنظام متكامل ومتربط في مختلف الوحدات.

(1) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 24.

(2) - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 25.

(3) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 15.

(4) - خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 199.

- تقادم الأساليب والممارسات الإدارية: عندما لا تعود الأساليب والممارسات متناسبة مع الأهداف المتوخاة لأن الزمن قد تجاوزها، أو أنها لم تكن مناسبة أصلاً فيما مضى<sup>(1)</sup>، خصوصاً في ظل الأساليب الإدارية الجديدة التي أثبتت نجاحها في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، وهذا هو مجال الذي يجذب الباحثين إلى الإبداع والتطوير.
- الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل: أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية<sup>(2)</sup>، أي تفهم ضغوطات الكادر التدريسي واتحاداتهم المهنية والطلاب واتحاداتهم واهتمام بهذا الجانب أظهر أن له تأثير كبير في تبني التغيير في المؤسسات التعليمية.
- تختلف وتنوع القوى الداخلية والخارجية والتي تشكل معاً ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما يدفعها إلى تبني مختلف التغييرات لتأقلم مع الوضع المتغير، وقد تغلب بعض القوى عن القوى الأخرى، إلا أنها في الأخير تعتبر كل من القوى الداخلية والخارجية وسيلة تدفع نحو قبول وتبني التغيير المفيد في مؤسسات التعليم العالي.

**ثالثاً- المحاور الأساسية للتغيير:** من أجل تفعيل عمليات التغيير فإنه ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها المنظمة من حيث الأدوار والتصرفات، والقيم، وفق أربعة محاور أساسية هي<sup>(3)</sup>:

- 1- التغييرات الهيكلية Change Structura:** وتتضمن هذه التغييرات تغيير النشاط الذي تمارسه المنظمة، وطبيعة العلاقات بين الوحدات والدوائر والأقسام المختلفة فيها، وكذلك تغيير الأدوار التي تؤديها الوحدات المختلفة أو الأفراد، وأيضاً تغيير إجراءات اتخاذ القرارات ومواقع اتخاذ هذه القرارات، وهذه التغييرات ستقود بالضرورة إلى التأثير على المحاور الأخرى سواء أكانت فنية أو سلوكية أو وظيفية، كما أنها تتأثر بها أيضاً.
- 2- التغييرات الفنية Technical Changes:** تلك التغييرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في مجالات التكنولوجيا المختلفة، إضافة إلى التغييرات الحاصلة نتيجة الابتكارات الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الاتصالات، وأيضاً التغيير في طرق ممارسة وتطبيق الإدارة.
- 3- التغييرات السلوكية Behavioral changes:** تشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المنظمات، سواء ما يتعلق بسلوكهم أثناء العمل، أو بأدوارهم المطلوبة منهم القيام بها أو بالظروف الاجتماعية للعمل، وتأثيرها على كيفية قيامهم بالدور الاجتماعي الذي يتعلق بتعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية<sup>(4)</sup>.

(1) - هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسية المدرسة، الثانوية العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007، ص 8.

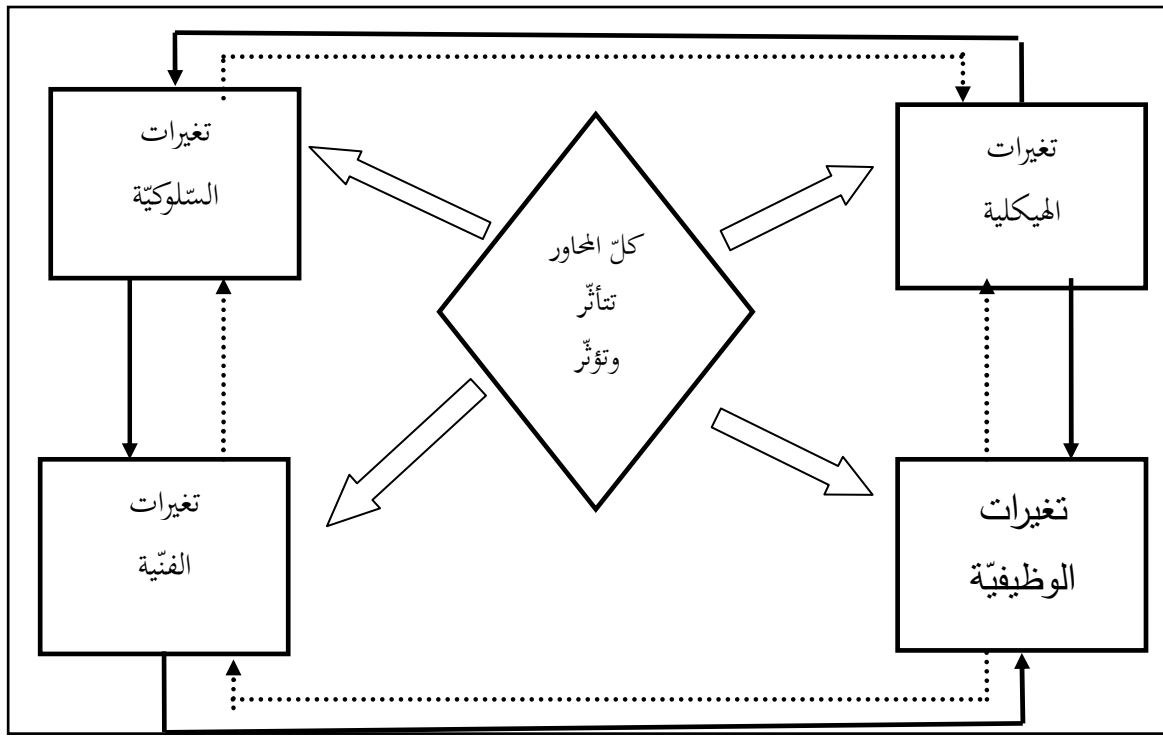
(2) - زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 38.

(3) - هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحليلية في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، جامعة الكوفة، 2007م، ص 133.

(4) - ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

**4- التغييرات الوظيفية Functional Changes:** تلك التغييرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف، وكذلك الأدوار المطلوبة من شاغلي تلك الوظائف القيام بها، إضافة إلى العلاقات الوظيفية التي تربط بين الموظفين، خاصة ما يتعلق بالاتصالات البينية بينهم، ومع الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى. من خلال التطرق إلى المحاور الأساسية الأربعة لعملية التغيير قمنا بوضع مخطط يمثل العلاقة بين المحاور الأساسية لعملية التغيير وهو كالتالي:

الشكل رقم (05) يمثل تأثير المحاور الأساسية في التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مكتسبات السابقة

### المطلب الثاني: وسائل واستراتيجيات إدارة التغيير

لتحديد الإستراتيجية والأدوات والاسس لأي عملية تغيير يتوجب على القائد دراسة طبيعة العلاقات

المؤسسة سواء داخلية أو الخارجية لتحديد ما يلزمها من إستراتيجيات والأدوات وأهمها هي:

#### أولاً- إستراتيجية إدارة التغيير:

تعدد الاستراتيجيات المتبعة لإدارة التغيير وفقاً لتعدد المداخل المتبعة "فالباحثون في علوم التسيير والإدارة ينطلقون في دراسة التغيير التنظيمي من مدخل سيرورة اتخاذ القرار وكيفية حل المشاكل الإدارية، أما الباحثون في علم الاجتماع التنظيمي فإنهم يتناولون الموضوع من خلال تحليل أدوات الفاعلين وعلاقات السلطة والتفاوض داخل المنشأة، في حين ينطلق الباحثون في علم النفس التنظيمي من زاوية دراسة العمل والتعديل..." لذا فقد

تنوعت الاستراتيجيات المتبعة. مما وضع الباحثين في مجال التعليم العالي أمام تحدي اختيار الاستراتيجية المناسبة كون التعليم العالي نوع فريد من المؤسسات والذي يحتاج إلى مداخل معينة للتغيير بطريقة مختلفة في بعض التفاصيل من الأعمال التجارية أو المنظمات.

ويمكن عرض أهم هذه الاستراتيجيات وفق ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- الاستراتيجيات العقلانية: وتستند هذه الاستراتيجيات في تطبيق التغيير على أن "الإنسان عقلائي وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترح إذا اقتنع بأنه سيستفيد من التغيير"، وعليه التركيز على زيادة الوعي لدى الأفراد حول طبيعة التغيير وفوائده.

ب- استراتيجيات المناورة والإقناع: وتفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه.

ج- إستراتيجية القيم (إعادة التعلم): وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المؤسسة، وبالقيم القائمة والمركزة اتجاه الطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، ويفترض أن تغير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث تظهر عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها<sup>(2)</sup>، أي تحديد المعارف وفق ما يتماشى والتغيير الحاصل.

د- إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير، وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال.

هـ- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي: وتقوم على افتراضات عقلانية مؤداها أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو الأكثر الطرق كفاءة وهو الذي يسود.

و- إستراتيجية التغيير المعيارية: والتي تعمل من خلال الأفكار وتطويرها من خارج النظام باعتبار أن النظام هدف لقوى تغيير خارجية منطلقا من إحداث تغيير في المعايير الاجتماعية والثقافية لمساعدة الأفراد في النظام على تعديل سلوكهم<sup>(3)</sup>.

ي- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه،

(1) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 48.

(2) - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سابق، ص 17.

(3) - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سابق، ص 18.

فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه<sup>(1)</sup>.

أما الصيرفي فيرى أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي.
- إستراتيجية تفعيل وعدم الإدارة العليا للتغيير.
- إستراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها<sup>(2)</sup>.
- إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير.
- إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

نرى أن التغيير في المؤسسة التعليمية ضرورة ملحة من أجل مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي، نظرا لتعدد الاستراتيجيات المنتهجة في إدارة التغيير يتوجب على القائد دراسة واقع المؤسسة وطبيعة العلاقات القائمة بين العاملين وكل الظروف الداخلية هي التي من خلالها يستطيع القائد تحديد الإستراتيجية المناسبة لإدارة التغيير في المؤسسة المعنية بالتغيير.

#### ثانيا- الأدوات المساعدة على إدارة التغيير:

تنوع هذه الأدوات بحسب الحاجة إليها، إذ يمكن تصنيفها وفقا لما يلي:

- 1- الأدوات المساعدة على التخطيط للتغيير وحل المشكلات: وهي أدوات تركز في معظمها على المشاركة سواء من حيث رسم خطة التغيير من خلال المقترحات المختلفة، أو من حيث التشارك في وضع الحلول أمام المشكلات التي تعترض مبادرة التغيير أهمها<sup>(3)</sup>:
  - أ. العصف الذهني: وهو أسلوب يقوم به مجموعة من الأفراد لديهم معرفة عن الوضع المطلوب تقديره والقاعدة الأساسية في هذا الأسلوب هي اقتراح أفكار بدون قيود في بداية جلسات العصف الذهني حيث يمنع النقد والتعليق على الأفكار المطروحة ثم يسمح بإبداء الرأي حول الأفكار المطروحة وتصنيفها وترتيبها وفقا لأهميتها أو وفقا لمعيار أو معايير الترتيب الذي يتفقون عليه بهدف الوصول إلى إجماع حول الأولويات، ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب في إدارة التغيير للمساعدة في تشخيص الحلول الممكنة للمشاكل وتعدد الفرص الكامنة لتطبيق التغيير المرغوب في الجامعات.

(1) - زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 32.

(2) - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 354.

(3) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 52.

ب. المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة: يساهم هذا الإجراء في الإقبال على التغيير، وإن مبدأ المشاركة أصحاب العلاقة وأطراف العمل في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ والمشاركة في التغيير وهنا تكون بالاشتراك والمساهمة في اكتشاف فرص التغيير والتطوير وتحديد الأولويات ووضع الخطط للتنفيذ، بهذه الطريقة تضمن تقبل التغيير ومساعدته على التنفيذ.

ج- رأي الخبراء: ويعتمد هذا الأسلوب على قدرة ذوي المعرفة والخبرة في تحديد وصف التطورات المستقبلية المحتملة وفقاً لتفاعلات المتغيرات الأساسية ووفقاً لمعارفهم وخبراتهم السابقة حول الموضوع. وهذا ما يساعدهم في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية واقتراح تغييرات يمكن تبنيتها لتساعد المؤسسة مستقبلاً.

د- تأثير جماعة القرناء: وتتم بمشاركة ومساهمة أساتذة الجامعات والباحثين والممارسين المهنيين في إصدار الأحكام أو إعطاء النصائح أو إصدار القرارات بشأن اقتراح برامج أكاديمية جديدة أو الاستمرار في القائم منها أو تعديلها<sup>(1)</sup>. وتنفيذ هذه الأداة في إدارة التغيير يعطي وضع قوي لتبني هذا التغيير خصوصاً عندما يكون ناتج من التأثير الجماعي.

هـ- حلقات الجودة: تمثل "فرق عمل طوعية وأول من استحدثتها سنة 1962 اليابان كإحدى المحاولات لرفع السمعة النوعية لمنتجاتها وقامت بتنظيم مجاميع لا يقل كل منها عن خمسة أفراد ولا يزيد عن العشرة من العاملين في الوحدة الإنتاجية نفسها والذين يقومون بأعمال متشابهة يرأسهم ملاحظ أو معاون الملاحظ أو أحد الأعضاء في المجموعة ويلتقون بمحض إرادتهم لمدة ساعة أو ساعتين لتحديد المشاكل المتعلقة بواجباتهم بشكل عام والمعوقات ذات الصلة على الإدارة لاتخاذ الإجراءات بصددتها، هذه الأداة تكون ذات دور فعال إذا تم تطبيقها في مختلف المستويات التعليمية ويمكن أن تكون منطلقاً للتغيير وتعني بقول جيداً<sup>(2)</sup>:"

و- أسلوب لعب الأدوار: يساعدها هذا الأسلوب على تفهم كافة المؤثرات على القرارات التي يتخذها شخص ما عن طريق تمثيل المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية إلى خلق جو من التفاهم بين الأفراد نتيجة وعيهم لأسباب القرارات المتخذة من طرف الآخرين ويؤدي إلى تأييد التغيير لإصلاح أقصى ما يمكن.

ز- الإبداع: يعد الإبداع أمر مهم في خلق مبادرة تغيير ناجحة، إذ أن الإبداع والتغيير يشكّلان جوهر الروح لدورة الحياة حتى الوصول إلى المرحلة الأخيرة. فالتغيير يحتاج إلى الأفكار الإبداعية وخاصة الناتجة عن العامل نفسه وتحظى بقبول وتخفيف المشاكل الناتجة عن التغيير.

- أسلوب دلفي: ويقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم

<sup>(1)</sup> - سوسن شاكر مجيد، مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في إطار اتحاد الجامعات العربية، في: ندوة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، الأردن، الجامعة التكنولوجية بالتنسيق مع اتحاد الجامعات العربية، 02 أبريل 2009، ص 09.

<sup>(2)</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 356.



ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جدول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصالمهم بالمنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير ويسأله إذا كان متمسكا بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا، وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأسه السابق أم لا، ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة<sup>(1)</sup>.

ح- فريق عمل التغيير: وتتشكل فرق العمل من مجموعات الزملاء في العمل أو أية جماعة أخرى بحيث يكون التركيز هنا على الجماعة زيادة فعاليتها، وتستخدم هيكل الفريق في إنجاز الوظائف وأعمال الحيوية، ويساعد ذلك على تحسين الأداء.

ط- استخدام أساليب حل المشكلات: إذ يجب تعلم قيم حل المشكلات وأساليبها، لتصبح الجامعات ذات صراع إيجابي يساهم في الحد من مقاومة التغيير.

ي- التكفل بشكاوي هيئة التدريس: إن الإنصات إلى شكاوي هيئة التدريس يؤدي إلى تصحيح الفهم ويؤدي إلى الفعل الصحيح كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل استفحالتها.

تقنية تحليل دور الفرد داخل الفريق: (Rôle Analysais Technique (RAT) يتم تصميم هذا التدخل بغرض توضيح الدور، أو الواجب المتوقع عن كل فرد داخل فريق العمل بالمنظمة حتى يتسنى ترقية فعالية الفريق، من المعروف أن الأفراد يشعرون أن لهم أدوارا قد تختلف عن الآخرين، مما يجعل كل منهم يسلك سلوكا معيناً لتنفيذ هذا الدور، في كثير من الأحيان نجد أن بعض واجبات الدور لا تعطي فكرة واضحة عن السلوكيات المتوقعة من الشخص الذي يقوم بالدور بالنسبة للغير، وعلى هذا تكون السلوكيات التي يقوم بها الأفراد غير مفهومة وغامضة بالنسبة للغير<sup>(2)</sup>.

2- الأدوات المساعدة على تسهيل تنفيذ التغيير: وهي الأدوات التي تساهم في دعم عملية تطبيق التغيير وأبرزها:

أ- التمكين والمسألة: وتركز على تطوير الأفراد والتزامهم والشعور بالمساءلة عن نتائج أعمالهم، وهذا يعطي الأفراد نوعاً من الاستقلالية في تنفيذ التغيير ويصاحبه تقييم في شكل مساءلة عن النتائج المحققة، فواحدة من الأسباب التي تصعب التغيير في التعليم العالي هو أن الجامعة منظمة في شكل بيروقراطي والنظم المترابطة بشكل يصعب تدفق التغييرات إلى جميع أنحاءها.

(1) - عبد الرحمن توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1418هـ، ص 19.

(2) - حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010، ص 142.

ب- التدريب وتنمية المهارات: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية أو تغييرات في النظم والتنظيمات أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل<sup>(1)</sup>. وكل محور من المحاور الثلاثة يعبر عن احتياج تدريجي يهدف إلى قبول التغيير ويدرب على تنفيذه.

د- جدول العمل المرن: يسمح هذا الجدول للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه، ويتيح فرص ممتازة للتكامل بين ظروف العمل والظروف الشخصية للعمال، ويجاوب جدول الأعمال المرن بجانب محافظته على سير العمل في أوقات مزدحم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الإنتاجية إلى أعلى حد لها وهذا الوقت يطلق عليه بالوقت الجوهرى للعمل أو قلب الوقت، وتحاول المنظمات أن تلزم العاملين أن يعملوا في هذا الوقت مع ترك الحرية في وقت الدخول والخروج<sup>(2)</sup>.

هـ- تكبير الوظيفة وتعظيم الوظيفة أو إثراء الوظيفة: قد تفصل المنظمة أحداث بعض التغييرات في الوظائف التي يشغلها العاملون وذلك كوسيلة وأداة للتطوير التنظيمي، وتعظيم الوطنية يعني التوسع الأفقي في الأنشطة ومهام العمل المكونة للوظيفة، وهنا يتم الإبقاء على المكونات الأساسية للوظيفة مع إضافة أنشطة ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة<sup>(3)</sup>. بهذه الطريقة يمكن أن يحدث تغيير في الأعمال الروتينية وتنشيط العمال وطرق إبداعهم في العمل.

و- الاتصال الفعال بين كافة المعنيين في التغيير: يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات، والمعلومات على خطوط العمل، ونظم معلومات الإدارة، ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية أو البصرية وكل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الوظيفي الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومات وديناميكية عملية الاتصال.

نرى أن كل هذه الأدوات تساعد على عملية التخطيط للتغيير وحل المشكلات وتسهل عملية تنفيذ التغيير بمختلف أشكالها وأهم أداة عن هذه الأدوات هو الاتصال الفعال بين القائمين على المؤسسة بمختلف مستوياتهم حيث يساعد على تبني التغيير وتنفيذه.

### المطلب الثالث: نماذج ومراحل إدارة التغيير

لكل مرحلة أساسيات تقوم عليها ونماذج تتبعها، وفي هذا مطلب نقدم نماذج ومراحل الأساسية في إدارة

التغيير:

(1) - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 118.

(2) - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 98.

(3) - زيد منير عبوي، المرجع السابق، ص 99.

## أولاً- نماذج إدارة التغيير:

1- نموذج كير تلوين Kurt Lewin: يعتبر النموذج الذي قدمه كيرت لوين من أشهر النماذج التي تم وضعها وساعدت في نجاح عملية التغيير وقد أورد لوين في هذا النموذج ثلاث مراحل وهي:

أ- مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم أو إذابة الجليد unfreezing:

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير، ويسعى الخبراء إلى حث الأفراد للشعور والإدراك والإقرار بالحاجة للتغيير، وهنا ينبغي إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين، ويتم فيها زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك اهتزاز ومراجعة للاتجاهات والسلوك القديم، أو استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق<sup>(1)</sup>.

ب- مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهياكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين، وفي هذه المرحلة يحذر من عدم الإقدام بشكل مشرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأنها تؤدي إلى الإرباك وتشويش وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق المطلوب<sup>(2)</sup>.

ج- مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) أو إعادة التجميد Refreezing:

وتمثل هذه المرحلة، المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب) وإيجاد الظروف المناسبة لاستمراره، أطول فترة ممكنة، ويمكن تحقيق التغيير والمحافظة عليه من خلال مكافأة الأداء المتميز دعماً للسلوك المرغوب فيه وتقديم الدعم المناسب، وتقييم وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد المعنيين بالتغيير أو المتأثرين به.

يمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة. والشكل الآتي يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج كير تلوين:

## الشكل رقم (06) نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير



(1) - مسعودة شريقي، مرجع سابق، ص 72.

(2) - عوني فتحي خليل عبيدة، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 32.

المصدر: عوني فححي خليل عبيدة، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 32.

## 2- نموذج هوس ذو المراحل السبعة

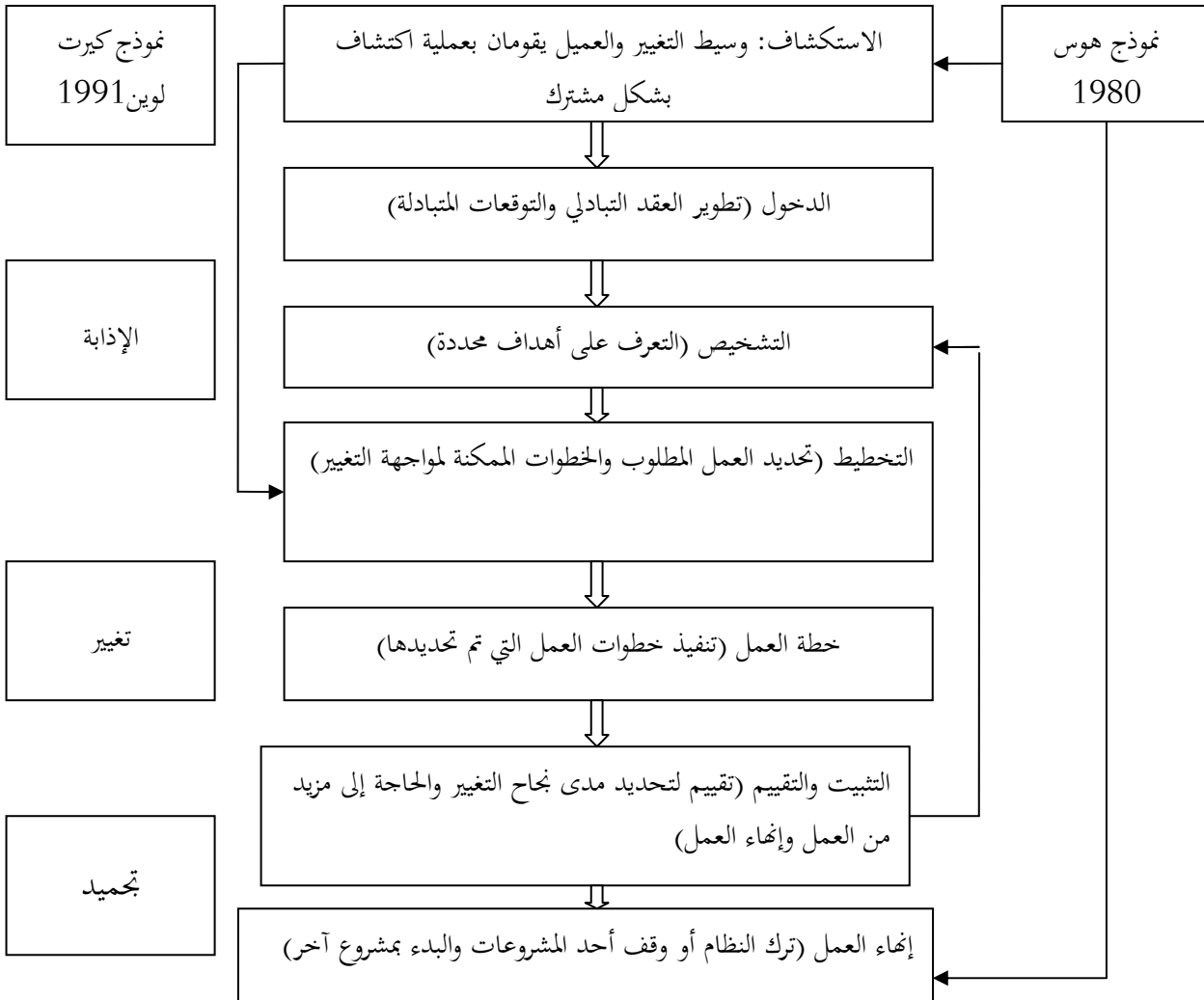
قدم edgurHuse عام 1980م نموذجاً يتكون من سبع مراحل لتطوير المنظمة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin وفي ما يلي عرض المراحل السبع<sup>(1)</sup>:

- المرحلة الأولى: الاستكشافية يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار تطوير المنظمة بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتستطيع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.
- المرحلة الثانية: الدخول يقترب مسؤولوا المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.
- المرحلة الثالثة: التشخيص يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.
- المرحلة الرابعة: التخطيط توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها<sup>(2)</sup>.
- المرحلة الخامسة: مرحلة خطة العمل، يبدأ التداخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطويرية المنظمة المعقدة، يلاحظ أن هناك عدد من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.
- المرحلة السادسة: مرحلة التثبيت والتقييم يطلق على عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين اصطلاحاً للتثبيت طبقاً لنموذج هوس، وعند هذه النقطة يلاحظ أن الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم وترميم مراحل العمل لتصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم التقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.
- المرحلة السابعة: مرحلة إنهاء العمل يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل الآخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل أو يبدأ في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، يكون ذلك في ذات المكان (نفس المؤسسة).

(1) - حماد محمود الرقاب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 56.

(2) - مسعودة شريفي، مرجع سابق، ص 74.

الشكل (07) يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج هوس



المصدر: حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 30.

#### - نموذج Burke - Litwin

في الجانب الآخر يفترض النموذج أن تتغير استراتيجية المنظمة ورسالتها الأساسية أو نمط القيادة السائد في المنظمة (وهو في مجمله يعد تغييراً تحول شاملاً أو تغيير من المسؤول الثاني)، وهذا ما يقود للتغيير الشامل ودائم لثقافة المنظمة وهو بدوره ما يقود لتغيير أداء الأفراد والمؤسسة على حد سواء وهذا لا يأتي إلا بنمط قيادة تحولي transformation leaders. هذا النموذج تم تطويره بواسطة Warner Burke - George Litwin، وهو نموذج يعتمد على تصنيف التغيير التنظيمي إلى نوعين: النوع الأول هو ما يطلق عليه المستوى الأول للتغيير first order change، والنوع الثاني هو ما يسمى بالمستوى الثاني للتغيير second order change وإجمالاً

يمكن تمثيل المستوى الأول للتغيير بجميع أنواع التغيير التدريجي، أما التغيير المستوى الثاني فتمثله أشكال التغيير التحويلي أو الشامل<sup>(1)</sup>.

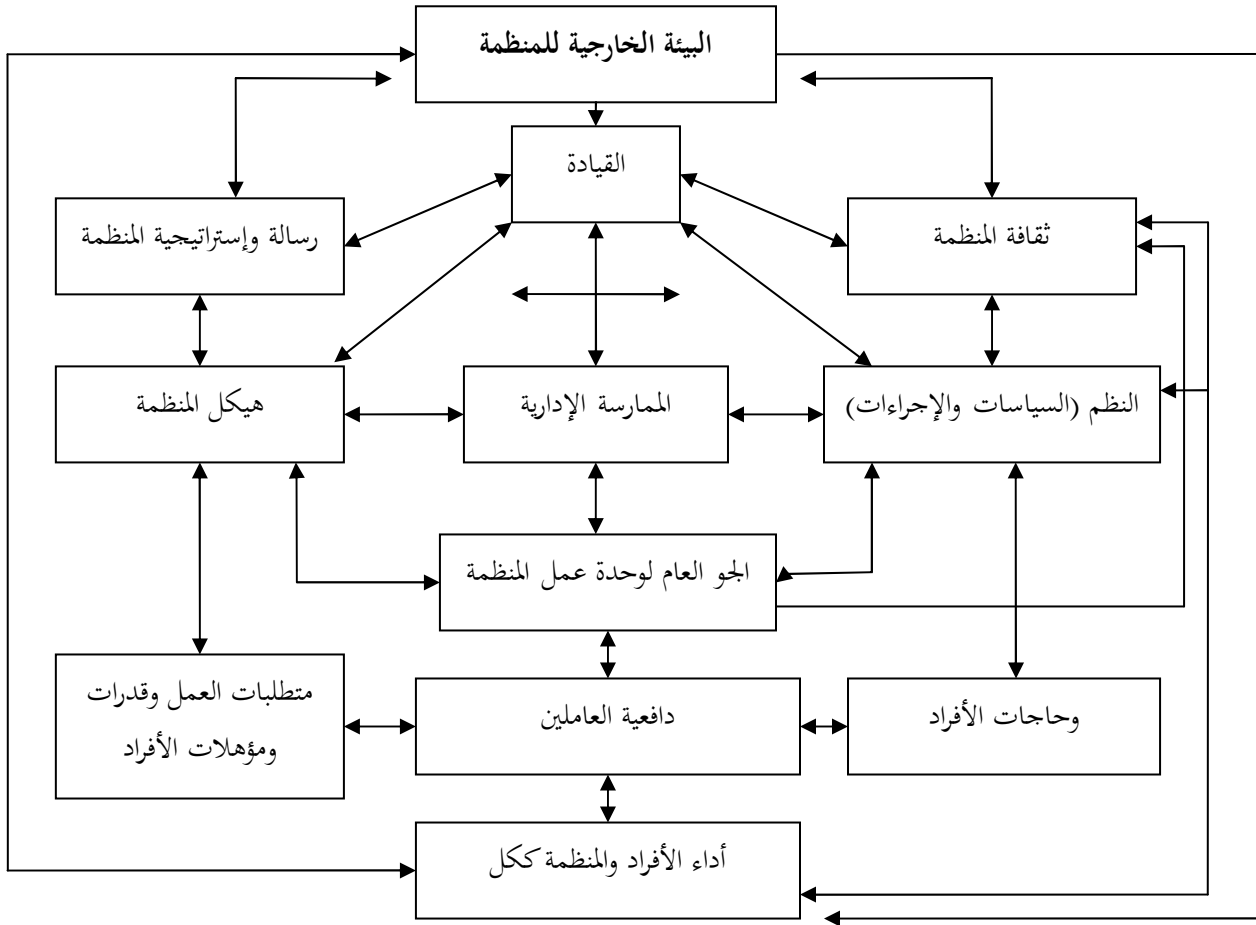
بين هذا النموذج المناخ العام للمنظمة *organisational climate* وثقافة المنظمة *organisational culture*، حيث يعرف مناخ المنظمة بادراكات واتجاهات العاملين، اتجاه منظماتهم وعمما إذا كانوا يدركون بأن منظماتهم هي مكان المناسب لعملهم أولا، بينما تمثل ثقافة المنظمة، والتي يصعب تغييرها، بينما يسهل تغيير المناخ العام للمنظمة.

أيضا يفرق النموذج بين نوعين من القيادات الإدارية: النوع الأول هم قادة التحول أو التفسير الشامل وهؤلاء من يكونون أكثر ملاءمة للمستوى الثاني للتفسير. والنوع الثاني هم قادة التوفيق والذين يتمثل هدفهم في ضمان استمرار الوضع الراهن للمنظمة بأمان وهم من يصلحون للمستوى الأول للتغيير.

هذا النموذج كما أسلفنا يصنف التغيير إلى تغيير المستوى الأول وتغيير المستوى الثاني ويفترض النموذج أن تغيير المستوى الأول يتمثل في إجراء التغييرات التدريجية أو المرحلة بافتراض أساسي، مفادها أن تغيير هيكل المنظمة أو تغيير النظم أو طرائق العمل (وهو تغيير مستوى أول أو تدريجي) يؤدي للتغيير في المناخ العام للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره لتغيير دافعية الأفراد، ومن ثم أدائهم العام، وهذا ما يقوم به نوع القادة التوفيقيين أو قادة التسيير *transaction leaders*.

(1) - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 279.

الشكل رقم (08) عوامل التغيير التدريجي والتحويلي وفق لنموذج Burke-Litwin



التغذية العكسية ← التغذية العكسية

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص 279.

أ- نماذج إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: إضافة إلى النماذج السابقة ظهرت نماذج تهتم بمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص وكيفية إحداث التغيير فيها ومن بينها:

1- نموذج Burton Chark للتغيير: والذي درس ثلاثة كليات تواجه التغيير ليقوم بوصف هذه العملية في كتابه سنة 1992، ومن خلال هذه الدراسة اقترح خمسة عناصر تساعد على التأثير في التغيير التنظيمي بالتعليم العالي<sup>(1)</sup>:

- جوهر الأفراد، إذ من المهم كسب هيئة التدريس في التغييرات المقترحة.

(1) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 77.

- جوهر البرنامج: والذي ينص على أنه يجب أن يكون هناك تغييرات وممارسات مرئية تطبق لتضمن شفافية التغييرات المقترحة.
  - القاعدة الاجتماعية: فمن دون دعم الخرجين والمكونات الأخرى من الصعب تنفيذ التغيير في الجامعة.
  - الثقافة الفرعية للطلبة.
  - الإيديولوجية فالتغييرات حسبه يجب أن تصبح راسخة في فكر المنظمة.
- 2- نموذج ليندا ستيل Linda Steel : الذي يستهدف مؤسسات التعليم العالي، ويفترض هذا النموذج أن التغيير والصراع يمكن في معظم الأحيان أن يحدث في نفس الوقت (متلازمين)، في هذا النموذج بالخصوص، فالأفراد المعنيين يجب أن يتعاملوا مع عملية التغيير وفي نفس الوقت أن يديروا ويتعاملوا مع الصراع المصاحب لعملية التغيير، والقيادة تلعب دورا كبيرا في هذا النموذج والاتصال هو المفتاح الرئيسي أثناء هذه العملية، وهناك خمسة عناصر رئيسية في هذا النموذج هي التغيير، الصراع والعوامل التي يؤثر عليها داخل المنظمات، الإدارة والقيادة، وتؤثر العوامل الإيجابية والسلبية التعاون، التوجيه والمناخ الإيجابي، والعوامل السلبية هي المنافسة، لاختلاف المناخ السليبي<sup>(1)</sup>.

### 3-مراحل إدارة التغيير:

- نجد في موضوع إدارة التغيير أن هناك مجموعة من النماذج وضعت لهذا الغرض، وتختلف هذه النماذج في وضع مراحلها وأسماء الباحثين فيها، ولكنها تشترك في هدف واحد وهو مساعدة المنظمة والقائمين عليها في عملية إدارة التغيير نحو الأفضل، فيما يلي محاولة تلخيص مراحل إدارة التغيير:
- أ- الدراسة التشخيصية: تنطلق عملية التغيير من ثلاثة عناصر أساسية الإنسان ثم نظم العمل ثم معدات وتسهيلات العمل، وهذه الدراسة هدفها التطوير لا بد أن تتعرف على هذه العناصر الثلاثة لاكتشاف فرص تطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب، أي تحليل الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة لمعرفة مدى حاجة المنظمة للتغيير<sup>(2)</sup>، إذ تقوم لجنة مسؤولة عن إدارة التغيير بتحليل كل من:
    - الاتجاهات العالمية: في المجالات الاقتصادية والاجتماعية التي تصب فيها يمكن تسميته بإعادة الصياغة أو الهندسة على كافة المستويات والمحاور.
    - الاتجاهات التربوية المعاصرة: ومن أهمها: ازدياد استقلالية المؤسسات التعليمية، وتعاضم الاتجاه نحو محاسبة تلك المؤسسات، والتركيز على التعلم الذاتي ليتم التوصل في النهاية إلى إدراك الحاجة للتغيير، والتي تكون

(1) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 78.

(2) - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 113.



بالتحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه أو بين توقعات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي<sup>(1)</sup>.

ب- التخطيط للتغيير: بعد الاقتناع بالحاجة للتغيير يتم في هذه المرحلة بناء خطة متكاملة ومترابطة للقيام به، أي يتم التخطيط والإعداد والتنظيم والتنسيق والقيام بعقد الاجتماعات من طرف الجامعة من أجل التشاور والسؤال والاستشارة مختلف المعنيين في الأسرة الجامعية وطرحها على السلطات الحكومية ليتم التأكد من توفير التكلفة المادية والزمن المتاح والتسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة والنظم والتنظيمات التي تحتاج إلى تعديل ونطاق الزماني المسموح به لتحقيق الأهداف المتفق عليها واغتنام الفرص المتاحة من أجل التغيير والتطوير<sup>(2)</sup>. وعند التخطيط يجب مراعاة مجموعة من النقاط وهي<sup>(3)</sup>:

- التحديد الدقيق لأهداف مجالات عملية التغيير.
  - اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير.
  - اختيار الأسلوب المناسب والتوقيت المناسب للعملية.
  - الإطلاع على التجارب السابقة: وتحديد نقاط القوة وضعف وثغرات المتوقعة في هذه العملية.
  - إعداد معايير واختيار أدوات التقييم.
- ج- تنفيذ خطة التغيير: بعد التأكد السليم للخطة تأتي مرحلة تنفيذها، أي مرحلة التنفيذ الفعلي التي يعمل فريق العمل والإدارة على تنفيذها ومن أجل أن يتم تقبل عملية تنفيذ وحدوثها بشكل سلس حيث أنه من الممكن أن تواجه الخطط عند التنفيذ مقاومة معلنه أو مكتوبة، فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وإن كان يتوقعه. وفي ضوء ما تقدم فإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التغيير والتطوير ورعايتها ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية<sup>(4)</sup>:

- شرح وتفصيل حكمة التغيير وفوائده للأفراد والمنظمة.
  - المشاركة والتنسيق بين ذوي المصلحة.
  - الاتصال الفعال بين كافة المعنيين في التغيير.
  - التدريب وتنمية المهارات.
- د- متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف<sup>(5)</sup>

(1) - هالة عبد المنعم أحمد سليمان، مرجع سابق، ص 43.

(2) - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 115.

(3) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 115.

(4) - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 119.

(5) - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 30.

وفي هذه المرحلة يتم متابعة الأهداف المسطرة خطوة بخطوة لمعرفة المشاكل التي تعرقل تحقيق الأهداف ومعالجتها وهذه المرحلة تتطلب عناية خاصة في معرفة نقاط القوة وضعف وتحفيز العاملين وربما أن الخطة مرنة يمكن تغيير بعض مسارات للوصول إلى الهدف المنشود.

ومن المهم مراعاة ما يلي<sup>(1)</sup>:

- قياس رأي القيادات والأجهزة الإدارية في النظام على شكل استبيان سنوي.

- اقتراحات وشكاوي الأفراد المتعلقة بالتغيير.

- مراجعة مقاييس الأداء لفاعلية التغيير وتنفيذه من خلال:

● عدد حالات التغيير.

● عدد الشكاوي والمقترحات.

● حجم المشاركة.

● عدد العمليات التي تم إنجازها بشكل كلي.

مما سبق نلاحظ أن مراحل إدارة التغيير كلها مراحل مهمة لا يجب الانتقال من مرحلة إلا بعد انتهائها وإعطائها الوقت اللازم وعدم تسريع عملية التغيير لأنها تنهي كل المراحل السابقة وتقابلها مقاومة شديدة، وكل المراحل مترابطة ومتكاملة فيما بينها. بحيث تعد المرحلة السابقة أرضية للمرحلة اللاحقة.

#### 4- مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

يمكن للتغيير في مؤسسات التعليم العالي أن يمس مجالات متعددة، وبتعبير أكثر خصوصية يوضح Gabar Halas مجالات التغيير في مؤسسات التعليم العالي حسب ما يلي<sup>(2)</sup>:

- الأهداف الإستراتيجية المهمة (مثل خلق إستراتيجية مؤسساتية جديدة أو تعديل الحالية).
- المناهج وطرق التدريس (مثل إدخال برنامج تدريس جديد، تعديل أو إلغاء البرنامج الحالي أو تشجيع استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في التدريس).
- الموارد البشرية (مثل إدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الأداء أو تغيير قواعد الحصول على عقود عمل دائمة).
- البحث والتطوير والابتكار مثل تعزيز التعاون بين الجامعات والصناعة أو خلق آليات جديدة لنقل المعرفة).
- الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي (مثل دمج الجامعات اللامركزية من خلال تحويل بعض السلطة من الكليات إلى مكتب رئيس الجامعة).

(1) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 80.

(2) - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 82.

- الجودة والتقييم (مثل تقديم نموذج قياس جديد للتقييم أو نظام جديد لتقييم الأساتذة من طرف الطلاب).
  - الخدمات الطلابية والرعاية (مثل إنشاء خدمات جديدة للاستشارة المهنية).
  - آليات تخصيص الموارد داخل المؤسسة (مثل السماح للكليات أو الوحدات الصغيرة برفع الإيرادات أو إدخال آليات لإعادة تخصيص المورد من الكليات الغنية إلى الفقيرة).
  - العلاقات مع المحيط (مثل إشراك الشركاء الخارجيين في مجالس الإدارة أو محاولة الوصول إلى شركاء جدد عن طريق تحسين الاتصالات)<sup>(1)</sup>.
  - ثقافة المؤسسة (مثل ظهور ثقافة النظرة الخارجية التي تحفز على المجازفة أو التحول من التنظيم البيروقراطي إلى المنظمة المتعلمة).
- وتجدر الإشارة إلى أن هذه المجالات والعمليات مترابطة بقوة مكونة وهو ما يمكن تسميته نظام، وتغيير أحد قد يؤثر على البقية، وعليه فالتغيير في منظمات التعليم العالي لا يمس مجالاً معيناً دون أن يؤثر على باقي المجالات الأخرى، وهذا ما يؤكد المنظرون التنظيميون باعتبار الجامعات مؤسسات معقدة ومتعددة الوظائف.

(1) - بوطبة نور الهدى، مرجع سابق، ص 81.

## المبحث الثالث: قائد التغيير وعلاقته بإدارة التغيير والقيادة التحويلية

في هذا المبحث التابع لما سبقه قمنا بالتعرف على قائد التغيير الذي يساعد المؤسسة بانتقال من مرحلة إلى مرحلة أحسن من سابقتها، حيث سنتعرف عليه وعلى أهم أدواره وطريقة تفكيره، هذا بالاستعانة بالدراسات السابقة. ويضم هذا المبحث التالي:

- كيف تصبح قائدا للتغيير.
- أدوار قائد التغيير.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.

### المطلب الأول: كيف تصبح قائدا للتغيير

هناك خصائص ورؤى وأفكار ومهارات تساعد القائد في تغيير أهمها:

#### أولاً- كيف تصبح قائدا للتغيير:

إن تولي زمام القيادة أثناء التغيير ليس سهلا بل إن الأمر يتطلب مهارات إدارية عالية تمكن من توجيه تركيز جهود الموظفين والعاملين مع القائد نحو رؤية محددة، فلذا الأمر يتطلب ما يلي:

- 1- فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير المجموعة.
- 2- إشراك الآخرين في هذه الرؤية.
- 3- إيجاد بيئة يشعر فيها الموظفون بشعور يجسدون فيها الرؤية وتحويلها إلى واقع ملموس وفيما يلي عرضها<sup>(1)</sup>:

الخطوة الأولى: توجد رؤية مشتركة مع مجموعتك،

بعدما تجتاز المجموعة مرحلي الرفض والمقاومة، فعند ذلك تعلقو الهمة، ويبدأ الموظفون بإعداد أنفسهم لمواجهة المستقبل، وفي هذه الأثناء يحتاجون إلى مدد يد العون إليهم حتى يضعوا لهم رؤية خاصة لهدفهم، عند ذلك يأتي دورك كقائد لتوجيه المجموعة نحو تشكيل رؤية مشتركة للمستقبل.

الخطوة الثانية: دع الفريق يوجد الرؤية،

تخصيص بعض الوقت لمناقشة المستقبل، واطلب من أعضاء فريقك أن يتخيلوا حالهم بعد خمس سنوات، واطلب منهم أن يفكروا في اختلاف المستقبل من الحاضر، وفي التحسينات التي يلحظونها، بعد ذلك عقد حلقات نقاش، دون ملاحظات أعضاء الفريق، ودون النقاط البارزة لرؤاهم، وبهذه الطريقة تستطيع إيجاد رؤية مشتركة تجود بها

(1) - أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص 411.

مقترحات العاملين معك. إن إيجاد الرؤية المستقبلية يساعد أعضاء الفريق على إيجاد شعور مشترك اتجاه الوجهة التي يتوجهون إليها.

الخطوة الثالثة: توضيح القيم

يساعد التغيير على إعادة تشكيل القيم التي يعمل من خلال فريق عملك، وإن القيم هي الأساس الذي تعمل وفريقك عليه معاً، وأثناء فترات التغيير فإن القيم الأساسية تتبدل، وتحل محلها قيم جديدة للوضع الجديد. إذًا كن قائداً للتغيير، وساهم في صناعة التغيير، ولا تكن ضحية له.

- تصنيف العناصر البشرية بصدد إحداث التغيير

إذا كان التغيير يمس حياة الكل، اقتصادياً كان الأثر اجتماعياً، وفق نوعية الأثر الملموس من مجهودات التغيير واختلاف حدوثه ونوعه باختلاف نوعية التغيير، إلا أن يمكننا التمييز بين مجموعتين من العناصر البشرية، ونحن بصدد الحديث عن إحداث التغيير، حيث يمكننا تقسيم أفراد القوة العاملة، بمنظمات العمل الإنسانية في هذا الصدد إلى نوعين<sup>(1)</sup>:

- النوع الأول: ويتمثل في مجموعة الأفراد الذين يُسهم التغيير، ويؤثر فيهم، بصرف النظر عن نوعية الأثر إيجابياً أو سلبياً، إلا أنهم لا يساهمون بطريقة أو بأخرى في إحداث التغيير.

- النوع الثاني: ويتمثل في مجموعة الأفراد الذين يُسهم التغيير، إلا أنهم يساهمون في إحداثه داخل منظمة العمل، وهم من يطلق عليهم قادة التغيير، بصرف النظر عن المستوى الإداري الذين ينتمون إليه، لأنهم قادة من منطلق حرصهم الشديد على إنجاح مجهودات التغيير داخل المنظمة، مع تحقيق الاستفادة العظمى من وراء تلك المجهودات.

الخصائص الواجب توفرها في القيادة لإنجاح عملية التغيير<sup>(2)</sup>:

- 1- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: يعتمد نجاح التغيير على قدرة الإدارة في تحديد أهداف التغيير ووضوحها ودراستها دراسة تعتمد على التحليل والمقارنة بحيث تكون أهداف قابلة للتحقيق.
- 2- القدرة على المبادرة والابتكار: يجب أن تتوفر مهارات وقدرات والدافعية للابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ عملية التغيير.
- 3- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: تعتمد على مدى توافر مهارات وخبرات عالية وتجارب سابقة تستطيع من خلالها قيادة العمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغيرات البشرية أو التكنولوجية، وقدرتها على إدارة الأزمات.
- 4- القدرة على إحداث التغيير: يجب توافر الرغبة والقدرة المعرفية والعلمية لإحداث التغيير المطلوب.

(1) - أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، مرجع سابق، ص 42.

(2) - محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2014، ص 137.

- 5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: من خلال إتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي الاقتناع والابتعاد عن التخمين والعشوائية، فالطرق العلمية أكثر إقناعاً وتستطيع وصف واقع الحال أكثر من غيرها.
- 6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: الكفاءة والفعالية أمران متلازمان فلا بد من توافر القدرة والمهارة لدى القيادة من خلال قدرتها على تحديد الأهداف بوضوح والعمل على تحقيقها بأفضل الطرق الممكنة وأقلها مخاطرة.
- 7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: لا بد من توفر أنظمة تقييم مناسبة وفعالة حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء.
- 8- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يكون في التنظيم الناجح درجة عالية من المرونة وتفويض الصلاحيات وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا.

### ثانياً- ركائز إدارة التغيير الناجح:

- لضمان نجاح إدارة التغيير في المؤسسات يجب أن يعتمد هذا التغيير على البيانات، كما يجب قياسه باستمرار، لأنه من الصعب معرفة ما هي الخطوة التالية إذا لم نكن نعرف الوضع الحالي، ففي كل فترة نقيس التقدم ونحدد الأولويات للخطوات التالية.
- وحتى تنجح عملية التغيير فإنها تحتاج إلى القيادة، في ظل مقاومتها ووضع العقبات في طريقها، كان لا بد والبحث عن وسائل وعوامل لعلاج مقاومة التغيير، وقد ذكر بعض عوامل نجاح التغيير، نذكر منها<sup>(1)</sup>:
- التعليم والاتصال بإشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير.
  - المشاركة والاندماج: مشاركة الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام.
  - اختيار الوقت المناسب للتغيير.
  - تطبيق مرحلي للتغيير: بحيث لا يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد التأكد من استيعاب الموظفين للمرحلة السابقة.
  - التسهيل والدعم وتدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم دعم لهم.
  - التفاوض والاتفاق: يستخدم عند وجود جهة متضررة بشكل كبير واضح من عملية التغيير.
  - الاستغلال واختيار الأعضاء: يتم وضع الأفراد في موقع مهم في عملية تصميم التغيير.
  - الإكراه الظاهر وغير الظاهر: يجبر العاملين على قبول التغيير فيهددون سرا وعلاوية بفقدان وظائفهم أو حرمانهم من الترقية.

(1) - زهير محمود الكردي، مرجع سابق، ص 25.

نجد دراسات عديدة وأدلة أثبتت أن هناك خمسة مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر ومواجهته وهذه المبادئ الخمسة هي<sup>(1)</sup>:

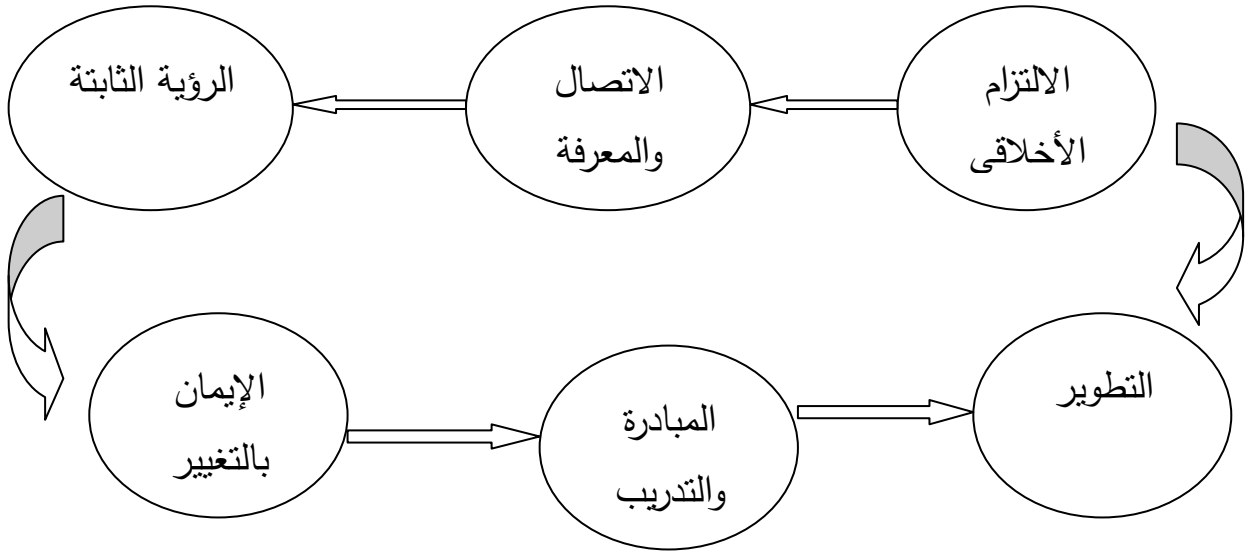
- الهدف الأخلاقي.
- فهم وإدراك عملية التغيير.
- بناء وتقوية العلاقات الاجتماعية مع كافة أفراد المنظمة.
- إنشاء المعرفة ومشاركتها.
- خلق التماسك.
- لإنجاح التغيير ينبغي العمل على<sup>(2)</sup>:
- إكساب الموظفين المعرفة المناسبة لأهمية التغيير.
- أن توجد رؤية ثابتة من قبل قيادة التغيير للهدف المراد تحقيقه.
- أن يكون الإيمان من قبل الجميع بأهمية التغيير.
- أن يصاحب عملية التغيير التطوير، سواء للموظفين أو الهياكل في المؤسسة.
- أن يكون التدريب مصاحب لعملية التغيير، قبلي وبعدي.
- أن تكون روح المبادرة حاضرة لدى الجميع للاشتراك وإنجاح التغيير.

نستنتج أن كل هذه المميزات ينبغي أن تكون متكاملة فيما بينها، ويمكن أن نقول أن القائد النشيط المتحمس المليء بالأمل والذي يحصل التزاما خلقيا ورؤية ثابتة وإيمانا بعملية التغيير ويبنى العلاقات والمعرفة ويسعى إلى الترابط والتماسك المشترك بين جميع العاملين داخل المنظمة فهذا يسهل من تقبل التغيير بمختلف درجاته ومما سبق يمكننا اقتراح المخطط التالي:

(1) - خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 163.

(2) - زهير محمود الكردي، مرجع سابق، ص 27.

الشكل رقم (09): يوضح ركائز التغيير الناجح



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مكتسبات السابقة

### المطلب الثاني: أدوار قائد التغيير

لقائد التغيير دور هام في رسم مسار التغيير، ومن هذا منطلق يمكننا تحديد دور قائد التغيير وإبراز

الفرق بينه وبين المدير.

#### أولاً- أدوار قائد التغيير:

- يجب على قادة التغيير مساعدة الموظفين على الانتقال من الحالة القديمة إلى الوضع الجديد بكل ارتياح وثقة وتوضيح الأهداف المرجوة من عملية التغيير، بدقة وشفافية وطمأنينة بأن التغيير لن يكون ضد مصالحهم الشخصية، وذلك من خلال بناء علاقات جيدة معهم، الأمر الذي يتطلب حرفة مهنية عالية المستوى في إدارة العلاقات.

- لا بد أيضاً لقادة التغيير أن يهتموا اهتماماً جلياً بتكوين فريق عمل متخصص لعبور مرحلة الانتقال بشكل آمن وبذل كل جهد ممكن من أجل إنجاح عملية التغيير.

- لا بد من ذكر أن نجاح عمل الفريق أثناء المرحلة الانتقالية يتطلب التركيز على الضرورات الستة التالية: وهي المعرفة الواسعة، والرؤية الثاقبة، والإيمان الراسخ، والمبادرة، والتدريب، والتطوير.

#### ثانياً- الفرق بين القائد والمدير:

إن التغيير في أي منظمة يتطلب بشكل أساسي وجود قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم القدرة على تنفيذها لذلك فإن منظمات الأعمال التي تسودها المنافسة الشرسة، يجب أن تتحول من التفكير في إعداد مديريين إلى التفكير في إعداد القادة وأن تدرك أنه على الرغم من وجود مديريين على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في



كافة الأنشطة المتعلقة بالإدارة، والعمالة، وإعداد الموازنات والرقابة وحل مشكلات العمل، لا بد من وجود قادة يقومون بخلق وإيجاد إبداعات لم تألفها المنظمة سابقا، ويصنعون شيئا من لا شيء وإن ذلك يتطلب مهارات مختلفة عن المهارات الإدارية التقليدية.

هناك العديد من الفروق بين دور كل من المدير والقائد، وسنتناول فيما يأتي دور كل منهما من أجل تحديد الفروق<sup>(1)</sup>، والمديرون يمارسون في المنظمات الأعمال التالية:

- يشارك المديرون في كافة مراحل وتفاصيل وضع الخطط الخاصة بالعمل في وحداتهم الإدارية، وإعداد الموازنات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط عن طريق تحويل ما تم التخطيط له إلى جداول أعمال دقيقة تستلزم تخصيصا مقننا للموارد المادية، ووصفا للوظائف التي ستتناط بالموارد البشرية.
- يهتم المديرون بوضع هيكل تنظيمي يوضح مسؤوليات كافة الأفراد، ويحدد العلاقات الإدارية ما بين إدارات العمل المختلفة.
- يتولى المديرون حل المشكلات والتصدي للنزاعات من خلال قدراتهم العالية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- يتركز اهتمامهم على تحقيق النتائج قصيرة الأجل التي تضيق الفجوة بين ما تقدمه المنظمة وتوقعات عملائها ومالكها القادة في منظمات الأعمال.
- تتبع ممارسات القادة من اهتماماتهم كقادة فهم يتطلعون إلى المستقبل بنظرة واثقة، مستنديين في ذلك إلى إقناعهم بقدراتهم وطاقاتهم الكامنة التي تمكنهم من استشراف المستقبل وإعداد العدة لمواجهة ما يحمله من احتمالات متوقع، فهم:
- يطوِّرون رؤية مستقبلية ملهمة، ثم يطوِّرون خططا إستراتيجية تتحقق من خلال هذه الرؤية.
- يعملون على أن تكون هذه الرؤية مشتركة Shared Vision عن طريق توصيلها لكل فرد من الأفراد، لأنهم يؤمنون بأن هناك دورا لكل فرد في تحقيق هذه الرؤية.
- يتصف القادة، عادة بقدرته على التأثير في الآخرين، لذلك فإن الأفراد وفرق العمل سيتأثرون إيجابا لتحقيق تلك الرؤية التي أصبحت مشتركة.
- يؤمنون بأن الحافز له فعل سحر في دفع الأفراد للتغلب على الصعاب التي قد تواجههم أثناء تنفيذها ما يحقق هذه الرؤية.
- إن النظرة المستقبلية الثاقبة التي يمتاز بها القادة ويتميزون فيها عن المديرين تجعلهم يركزون في تفكيرهم وممارساتهم دائما نحو التغيير إلى الأفضل، ولعل الخطوات الثماني التي اقترحها Kotter لتحقيق تغيير ناجح

(1) -ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 294.

ودائم داخل المنظمة تحمل في طياتها دور قائد التغيير، حيث اعتبر أن عملية إحداث تغيير ناجح لا بد لها من أن تمر بالخطوات الآتية<sup>(1)</sup>:

1. خلق شعور داخل المنظمة بأن التغيير أصبح ضرورة ملحة.
2. إيجاد تحالف لقيادة التغيير.
3. وضع رؤية للتغيير والاستراتيجيته.
4. العمل على توصيل هذه الرؤية إلى كافة أفراد المنظمة.
5. تفويض الأفراد لسلطات وصلاحيات تمكنهم من التحرك والعمل.
6. تحقيق مكاسب على المدى القصير.
7. تعزيز المكاسب المحققة لبناء الدافعية للمضي قدماً.
8. جعل التغيير وثيقة مثلى في ثقافة المنظمة.

### ثالثاً- دور القائد التحويلي في إدارة التغيير الجامعي:

تظهر أهمية القائد التحويلي الجامعي من خلال التطبيق الجيد لأبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي والدافع الإلهامي والاستشارة الفكرية والاهتمام الفردي وتمكين وهذه الأبعاد تكون متأصلة لدى القائد التحويلي الجامعي من أجل تسهيل مهمته في طرح أفكار جديدة تؤدي إلى التغيير المطلوب ويمكن للقائد التحويلي الجامعي انتهاز النقاط التالية:

- إدراك حاجة الجامعة للتغيير.
- صياغة الرؤية والرسالة الجامعة.
- اختيار نموذج التغيير ومساراته في الجامعة.
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة الجامعة.
- إدراك المرحلة الانتقالية.
- تنفيذ التغيير ومتابعته.

### المطلب الثالث: القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير

القيادة التحويلية من النظريات الحديثة التي أثبتت براعتها في قيادة المؤسسات، وهذا في ظل البيئة المتغيرة المحيطة التي تفرض على المؤسسة إستحداث قسم يسعى إلى التغيير وإدارة التغيير ومما سبق يمكننا الربط بين المتغيرين وتحديد العلاقة بينهما فيما يلي:

<sup>(1)</sup>-ناصر محمود سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص295.

## علاقة القيادة التحويلية بإدارة التغيير:

إن التغيير هو من اختصاص القادة، حيث إن عمل القادة هو إلهام الأفراد ليعلموا الأشياء بشكل مختلف، وهم الذين يحركون الأفراد والمنظمات ويمنحهم الطاقة والحركة من أجل نقلهم إلى مكان لم يكونوا فيه أبداً من قبل، وكذلك فكر جون كوتر في كتابه (قيادة التغيير) إن القيام بالتغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول وقبل كل شيء قادة يفهمون عملية تغيير العمل ويكونون قادرين على تنفيذها، فالقادة هم الذين فقط يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة التحويلية وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير، بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة<sup>(1)</sup>.

ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، ففي أدبيات القيادة التحويلية نحدد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يتركز على أسلوبين من التغييرات، التغيير في سلوكيات واتجاهات التابعين والتغيير في الثقافة التنظيمية، أما (TichyDevanna) فقد ركز بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبر أن التغييرات في سلوكيات التابعين أحد متطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير، أما بيرنز فقد اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين<sup>(2)</sup>.

ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية للقيادة والتغيير يمكننا تحديد أهم أدوار القيادة التحويلية في إدارة

التغيير:

أ- الرؤية: الرؤية كما يذكر الديو هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي القوة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمؤسسة، وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليهما وتقفز بهما إلى المستقبل، وتعمل على شحن الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بفعالية وكفاءة<sup>(3)</sup>.

تعتبر صياغة الرؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح عملية التغيير، حيث أن صياغة الرؤية من قبل القادة والقدرة على توصيلها للتابعين ومعرفة كيفية إدخال التغيير وكيف يمكن أن يؤثر فيهم التغيير، واقترح (Kother) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح تبدأ من إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته، وتحتاج الرؤية أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي، ويؤكد (Kother) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير ويقول أن الرؤية<sup>(4)</sup>:

(1) - خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، مرجع سابق، ص 38.

(2) - ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 115.

(3) - عبيد بن عبد الله بن بجير السبيعي، مرجع سابق، ص 20-21.

(4) - هشام فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير، (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة لإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، جامعة الكوفة، 2007، ص 137.

- توضيح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.
- ويرى سميث أن هناك أربعة أنشطة أساسية تشترك في تكوين الرؤية وهي:
  - وضوح الهدف.
  - تحديد القيم.
  - وصف الثقافة.
  - تكوين الرسالة.
- تعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال وأي قيادة تتطلب رؤية، وقيادة التغيير لهم رؤية تعتبر أساس لعملهم وهذا ما يفعله القائد التحويلي في عمله داخل المؤسسة، وهي تعتمد على:
  - دقة ووضوح الرؤية.
  - تحديد القيم.
  - تحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة.
  - يشترك الأفراد من خلال صياغة الرؤية فهي توحد جهودهم بأسلوب فعال.
- ب- الإستراتيجية: أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة<sup>(1)</sup>. والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية وتستلزم القيادة الفعالة القادر على بناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية على ضوء احتمالات مستقبلية احتياجات المؤسسة، وأوضح (Nedler) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الإستراتيجية، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية<sup>(2)</sup>:
- العقلانية: لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء: تحديد القيم الأساسية التي تدفع المؤسسة للتغيير أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.

(1) - ماهر صبري، مرجع سابق، ص 116.

(2) - صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص 123.

— أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

يتطلب وضع إستراتيجية فعالة للتغيير وجود مجموع أفراد ذوي خبرة وكفاءة يعملون كفريق واحدة بصورة جماعية لتحقيق أقصى ما يمكن، مع استخدام كل الوسائل الممكنة لتبسيط وشرح الإستراتيجية لكل العاملين ليكون الهدف واحد والكل يسهم فيه.

ج- الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، وذلك يعتمد بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها<sup>(1)</sup>. ولكي يكون الاتصال فعالاً، لا بد من توفر عناصر أساسية حددها كوتر فيما يلي:

- البساطة: البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال: التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال، وإعطاء أمثلة واضحة وبسيطة ومؤثرة.
- تنوع الطرح والنقاش.
- التكرار.
- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.
- التغذية العكسية.

الاتصال عملية مهمة في المؤسسة لأنها تربط كل الأطراف مع بعضها البعض ولها خصوصية في تكوين علاقة جيدة بين جميع العاملين وبفضلها يمكن غرس روح التحدي والإبداع وتطوير في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

د- الالتزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح عملية التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير<sup>(3)</sup>. ويرى فيرجسون أن القيادة الصحيحة لا تدور حول تغيير الآخرين في بداية الأمر، بل تدور حول تغيير الذات، فالقائد الناجح هو الذي يغير نفسه أولاً قبل تغيير الآخرين، لأن التزام القائد بالتغيير من شأنه أن يكسب ثقة الآخرين التي يرى دركر أنها المطلب النهائي للقيادة الفاعلة، والتي تمثل الإيمان الراسخ بأن القائد يعي ما يقول، لذلك يؤكد شريف والبهباني على أن نجاح التغيير يتوقف على الالتزام المهني لا على الالتزام الوظيفي، والالتزام يمثل أعظم قوى الرقابة بين القادة والتابعين<sup>(4)</sup>.

(1) - هشام فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 138.

(2) - صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص 139.

(3) - هشام فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 139.

(4) - عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، مرجع سابق، ص 23.

هـ- التحفيز والإلهام:

يعمل القائد على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، فيجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية ويقول (KouzerPosher) أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمتهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق الانتصارات على المدى القصير ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد أبعاد القيادة التحويلية يتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين وهناك العديد من الأسباب لفشل المكافآت في تحقيق التأثير السلوكي المأمول، ومنها الاعتماد على المكافآت المالية بشكل رئيس في ظل غياب التقدير والاعتراف ومكافأة أصحاب الأداء الضعيف<sup>(1)</sup>.

وتوصل كامب في دراسته التي أجراها عمّ يحفز العاملين على الأداء الجيد إلى أربعة عوامل هي: الاحترام، التقدير والمسؤولية والترفيه.

كما يرى عباس أن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها لدفع العاملين لأعلى مستويات الأداء هي:

- مساعدة العاملين على التطور والتحسين المستمرين.

- وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.

- تعيين حد مسؤولية العاملين.

- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.

- تحديد طرق أداء العمل.

- المتابعة الدورية للأداء.

- استخدام نظام المكافآت وفق مستوى الأداء وخصائص العاملين.

تعد الاستشارة العقلية التحفيز الفكري، هي البعد الثاني من قائد التغيير في تشجيع وتحفيز (معنوي أو مادي) العاملين معه لزيادة قدرتهم على التعامل مع المشكلات الإبداعية. ولكل قائد طريقة تميزه عن غيره في هذا التعامل وفقاً لما يراه مناسباً للتابعين له.

و- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة بأنها: مجموعة الطرق المعتادة والتقليدية للتفكير والإحساس والتصرف وهي خاصية طرق

مجتمع

محددة لمواجهة مشكلاته في نقطة زمنية محددة.

(1) - صورة بوطرفة، مرجع سابق، ص 124.

ويعد سلوك القادة داخل المؤسسة بمثابة حجر الأساس في تكوين ثقافة المؤسسة التي تمثل التأثير التراكمي لكل العمليات والأنظمة والمعلومات والعلاقات والسلوكيات والاتجاهات الخاص بكل فرد، لذلك فإن العنصر الجوهري في نجاح المؤسسة يتمثل في غرس وتنمية الثقافة المهيأة للتغيير وإعادة الابتكار.

ز- التمكين:

أحد السمات الجوهريّة للقيادة التحويلية هو التمكين وتفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى الموظفين هذا مما يدعو إلى التخلي عن القيادة التقليدية أي مركزية القرارات والتوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وتمكين الموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكنهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم بكفاءة وفعالية، دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد خصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية<sup>(1)</sup>. وهذا التغيير يتطلب تغييراً في أدوار العمل ومن ثمة العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التذكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة ومبدعة.

نرى أن هذه الأدوار التي تربط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المؤسسة من خلال التطبيق والتحلي بأبعاد أساسية للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي واستشارة فكرية واهتمام فردي وإضافة إلى ذلك التمكين الذي يعتبر بعد ضمني في أبعاد القيادة التحويلية والذي من خلاله يمكن تحفيز العاملين وتشجيعهم في اتخاذ بعض القرارات وتفويض بعض السلطات لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب أي القائد التحويلي له لمسة أخرى في قيادة التغيير، وله القدرة على غرس روح التغيير بعد أن يتمكن من أبعاد القيادة التحويلية والتي تمكنه من كسب قلوب العاملين مع دمجهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في وقت واحد وهذا كله راجع إلى نوع المؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم المجالات التي يمكن التغيير فيها للتأثير على بقية العناصر.

(1) - ماهر صبري، مرجع سابق، ص 118.

## خلاصة:

في هذا الفصل قمنا بالتعرف على كل الأدبيات النظرية التي تساعدنا على التطبيق الصحيح لإدارة التغيير والتي تمثلت في ماهية إدارة التغيير حيث تم التعرف على مفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها ومرتكزاتها الفكرية ومتطلبات تطبيقها والوسائل والاستراتيجيات المساعدة في ذلك، كما تطرقنا إلى نماذج ومراحل إدارة التغيير، وخصصنا الجزء الأخير للتعرف على قائد التغيير وعلاقته مع كل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير. توصلنا في هذا الفصل إلى أنه يوجد ترابط وثيق بين هذين المتغيرين ويعتبران متكاملان من أجل رقي المؤسسة، تم تحديدها في بعض النقاط منها: الرؤيا، الإستراتيجية، والتحفيز، والإلهام، والاتصال، والتمكين. وحاولنا فيما سبق توضيح تعاريف بعض المصطلحات التي يتم تطبيقها في أرض الواقع مع مجموعة من الأقسام التي تمت زيارتها خلال الدراسة الميدانية .

وسنقوم في الفصل القادم بالدراسة الميدانية لأثر أسلوب القيادة التحويلية على إدارة التغيير بجامعة غرداية بدءًا من التعرف على المؤسسة محل الدراسة ومختلف مجالاتها وتخصصاتها وأهم المجالات التي يمكن التغيير فيها والأدوات والوسائل المستخدمة في هذه الدراسة وصولاً إلى النتائج المتحصل عليها وتقديم بعض التوصيات التي تعتبر ضرورية لتقدم وإزدهار المؤسسة محل الدراسة.



# الفصل الثالث

الدراسة الحالة لأثر أسلوب

القيادة التحويلية على إدارة

التغيير بجامعة غرداية

**تمهيد:**

بعدهما تعرفنا على أهمية القيادة التحويلية وإدارة التغيير في تحسين وتطوير أداء المؤسسة والعاملين، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع تطبيق القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية ممثلة في كلياتها الست (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، وكلية الآداب واللغات، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الحقوق والعلوم السياسية)، كما سنحاول معرفة دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية، والتي تصنف هذه الأخيرة من بين أهم المؤسسات التي تسعى إلى تكوين جيل المستقبل التي تعتمد عليه الدولة الجزائرية مستقبلاً، حيث أن القيادة التحويلية وإدارة التغيير من أهم آليات الإدارة الحديثة التي تسعى الجامعة لمواكبتها دوماً.

نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، تم تخصيص المبحث الأول لمنهجية الدراسة المعتمدة بعرضنا لمجتمع الدراسة والعينة المأخوذة، ومنهج الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها، وتناولنا في المبحث الثاني عرض نتائج الفرضيات ومناقشتها، وفي المبحث الثالث اختبار صحة الفرضيات.

وبهذا سيتم عرض هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الحالة (الطريقة والأدوات)

المبحث الثاني: عرض نتائج الفرضيات

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الحالة

لتحقيق الهدف من الدراسة الحالة، اتبعنا مجموعة من الخطوات، حيث سيتم بداية التعريف بجامعة غرداية وأهم كلياتها وهيكلها التنظيمي، وبعدها التطرق لمنهجية الدراسة والأداة الأساسية المستعملة، ثم متغيرات ونموذج الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي المستعملة. ويضم هذا المبحث ما يلي:

- مجتمع وعينة الدراسة.
- منهج ومصادر بيانات الدراسة.
- متغيرات ونموذج الدراسة.
- صدق، ثبات أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، نبدأ بالتعرف على المؤسسة محل الدراسة وبعدها نحدد مجتمع وعينة الدراسة.

### 1- نبذة تاريخية عن جامعة غرداية:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24/08/2004م إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005م ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق لـ 04 يونيو 2012م، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.
- ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي لغرداية: أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 هـ الموافق لـ 16 أوت 2005م، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- معهد العلوم التجارية.

والفروع المفتوحة هي:

- التاريخ
- علم الاجتماع.
- الأدب العربي.
- الحقوق.
- علم النفس.
- العلوم التجارية.

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا. تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 هـ الموافق لـ: 12-01-2010م بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد علوم الطبيعة والحياة .

### 3- جامعة غرداية:

ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 هـ الموافق لـ: 4 يونيو سنة 2012م، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضمنت الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها (30) هكتار وتتسع لـ (6000) مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى (2000) مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و(2000) مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل

بيداغوجية متنوعة:

- ✓ مدرجات.
- ✓ قاعات للتدريس.
- ✓ قاعات للإنترنت.
- ✓ قاعة محاضرات.

- ✓ قاعات للاجتماعات.
- ✓ مكاتب إدارية وبيداغوجية.
- ✓ مخابر.
- ✓ مكتبة مركزية وقاعات مطالعة.
- ✓ ميدياتيك.
- ✓ نوادي.
- ✓ قاعة التعليم المتلفز.

## 2- المكتبة المركزية:

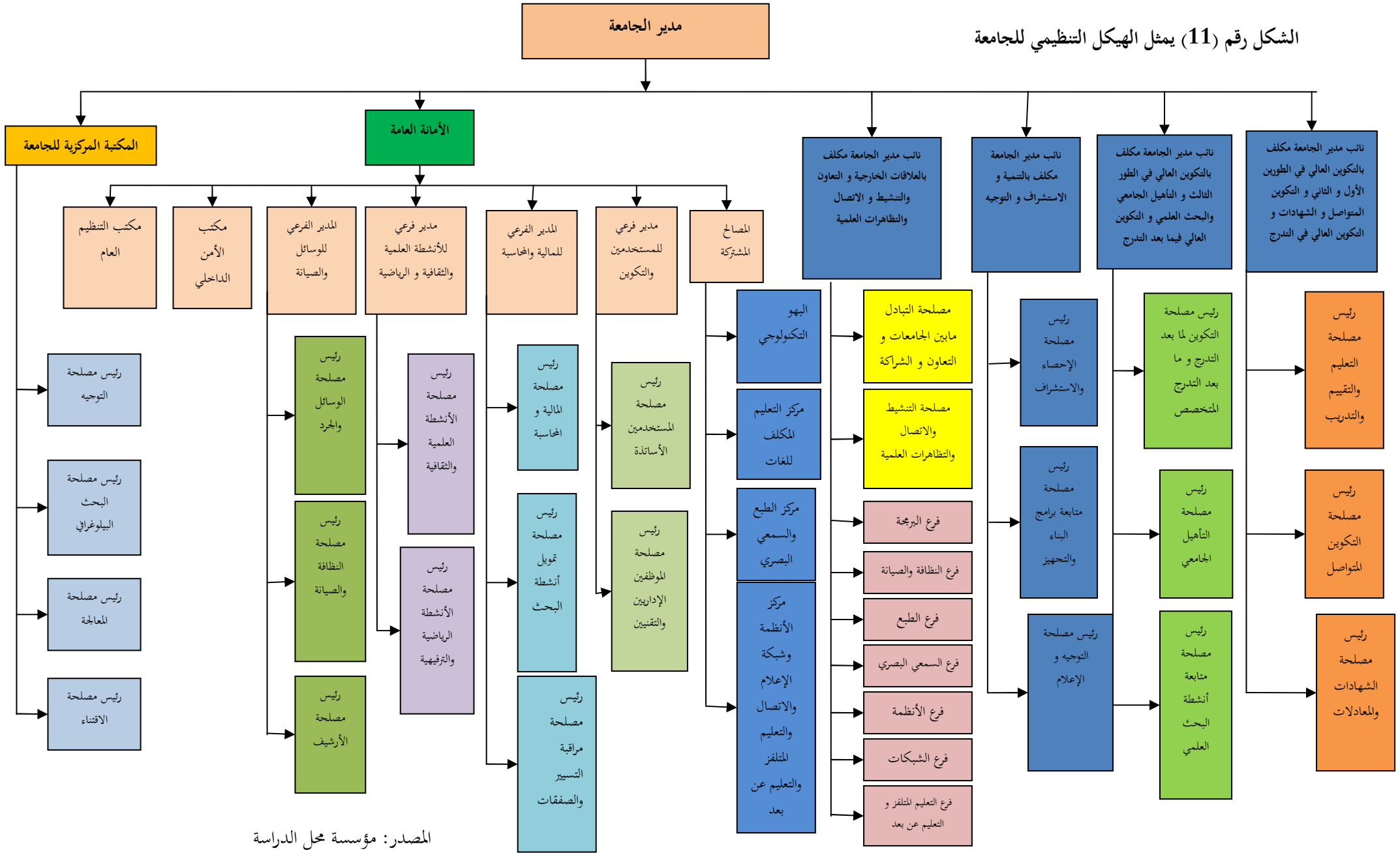
نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر من الكتب على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى (23276) عنوانا بالنسبة للكتب، و(2972) عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه) و(1929) عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و(188) عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

### الشكل رقم (10) يضم كليات جامعة غرداية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

الشكل رقم (11) يمثل الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر: مؤسسة محل الدراسة

## 3- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرداية والتي تضم ست (6) كليات والمتمثلة في (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض وكلية الآداب واللغات وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا وكلية الحقوق والعلوم السياسية)، حيث أن الإحصائيات تشير إلى وجود (430) أستاذا دائما موزعين على مختلف الكليات السابقة الذكر.

## 4- عينة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث قمنا باختيار عينة طبقية من مجتمع الدراسة المذكورة سابقا، حيث تمثلت في مجموعة من الأساتذة من مختلف الكليات في الجامعة، ونظرا للوقت والتكلفة التي يتطلبها إجراء المسح الشامل، تمّ اللجوء إلى اختيار عينة ممثلة له، وذلك باستخدام عينة طبقية باستخدام حسب معادلة ريتشارد جيجر وتساوي

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث

N حجم مجتمع الدراسة

Z الدرجة المعيارية المستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d نسبة الخطأ

وحسب هذه المعادلة تظهر لنا عينة الدراسة المتمثلة في (200) أستاذ دائم وتمثل ما نسبته 46.51% من مجموع أعضاء هيئة التدريس في المجتمع الدراسة، وقصد الحصول على أكبر قدر من الاستثمارات المسترجعة، تم توزيع (350) استبياناً وذلك عبر زيارات ميدانية، وعبر البريد الإلكتروني من خلال تصميم الاستمارة الإلكترونية في Coogledrive وإرسال الرابط إلى المستفيدين وقد امتدت فترة التوزيع والاسترجاع في السداسي الثاني لسنة 2018 ليتم استرداد (158) استبياناً موجهاً لأعضاء هيئة التدريس بنسبة 79% وبعد فحصها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل يقدر بـ : (155) بواقع 77.5% من عينة الدراسة.

## المطلب الثاني: منهج ومصادر جمع بيانات الدراسة

سنتطرق هنا إلى منهج الدراسة المتبع وكيفية جمع البيانات التي تعتبر أساسية لأي دراسة.

## الفرع الأول: منهج الدراسة

تعالج الدراسة الحالية موضوع القيادة التحويلية وإدارة التغيير، فمن بين أهداف الدراسة هو عمل دراسة ميدانية في جامعة غرداية، للوقوف على دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس. ولهذا السبب تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

المنهج الوصفي التحليلي: الذي يُمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة المكونة لها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، وآثار التي تحدثها وقد تم استخدام نوعين من المعلومات.

ومنهج الدراسة الميدانية من أجل التعرف على المؤسسة محل الدراسة وتحديد درجة تطبيق المتغيرين ومدى تأثيرهما على المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات:

إن استخدام أي منهج علمي يتطلب مجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تساعدنا في الوصول إلى الهدف المطلوب، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض علينا انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع (البيانات) وقد تم الاعتماد على:

أ- مصادر ثانوية: قمنا بمراجعة الأدبيات النظرية بدراسة كل من الكتب والمجلات والمنشورات الورقية والالكترونية الوطنية والدولية الخاصة بكل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وذلك بهدف التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الأعمال.

ب- المصادر الأولية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبعد إجراء مقابلات مختلفة مع بعض الأساتذة قمنا بإعداد الاستبيان الذي يعتبر المصدر الأول للبيانات وتم توزيعه على عينة الدراسة، وتفريغه وتحليله في برنامج Spss، والذي يرمز إلى الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات الأولية من أعضاء هيئة التدريس، وقد تم إعداد هذه الأداة وفق ما يلي:

- خطوات بناء الاستبيان.

1- الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان.

2- الذهاب إلى مؤسسة محل الدراسة والتعرف على المجالات التي يمكن التغيير فيها ودرجة الحرية في مجالات.

3- الاستفادة من آراء مجموعة من الأساتذة في المجالات المختارة التي تخص الجامعة بحد ذاتها؟

4- تحديد المجالات الرئيسة للاستبيان.

5- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

6- تصميم الاستبيانات في الصورة الأولية وتكون من 10 مجالات و(65) فقرة (ملحق رقم 03).

7- تم عرض الاستبيان على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.



8- تم عرض الاستبيان على المشرف ثم على (14) محكما من الباحثين والأكاديميين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية وجامعة ورقلة ويوجد باحثين أجانب من جامعات مختلفة (ملحق رقم 02) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

9- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان بحذف أو إضافة أو تعديل، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية على (53) فقرة.

وقد تكوّن الاستبيان من ثلاثة أجزاء (ملحق رقم 04) جزء للمعلومات الشخصية وجزء للقيادة التحويلية والذي يضم عدة محاور تهدف إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق القيادة التحويلية وجزء لإدارة التغيير في الجامعة، حيث يضم هذا الاستبيان ما يلي:

1- القيادة التحويلية وتضم مجموعة من الأبعاد هي:

- التأثير المثالي.

- الحافز الإلهامي.

- الاستشارة الفكرية.

- الاهتمام الفردي.

- التمكين.

حيث تعبر هذه الأبعاد على ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية في الجامعة ومدى تقبلهم لهذه الفكرة والتعامل معها.

2- إدارة التغيير وتضم الأبعاد التالية:

- التغيير في الأهداف والاستراتيجية.

- التغيير في المورد البشري.

- التغيير في الهيكل التنظيمي.

- التغيير في التكنولوجيا.

- التغيير في الثقافة التنظيمية.

- التغيير في التخصص وطرق التدريس.

وهذه الأبعاد تهدف إلى دراسة التغيير الذي يحدث في الجامعة ومدى تطبيق إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية وما هي تأثيرات إدارة التغيير من وجهة نظرهم.

ويمكن عرض محاور وأبعاد وأسئلة الدراسة المقابلة لها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يمثل محاور وأبعاد وأسئلة الدراسة

المحاور	البيان
القيادة التحويلية:	س1، س2، س3، س4، س5
التأثير المثالي	س6، س7، س8، س9، س10
الدافع الإلهامي	س11، س12، س13، س14، س15
الاستشارة الفكرية	س16، س17، س18، س19، س20
الاهتمام الفردي	س21، س22، س23، س24، س25
التمكين	
إدارة التغيير	
التغيير في الأهداف والإستراتيجية	س26، س27، س28، س29، س30
التغيير في المورد البشري	س31، س32، س33، س34، س35
التغيير في الهيكل التنظيمي	س36، س37، س38، س39، س40
التغيير في التكنولوجيا	س41، س42، س43، س44
التغيير في الثقافة التنظيمية	س45، س46، س47، س48
التغيير في التخصص وطرق التدريس	س49، س50، س51، س52، س53

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي في تحديد درجة استجابة أفراد العينة، والذي يعد أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة ويتكون من خمسة خيارات وتتراوح درجاتها من 1 إلى 5 درجات.

جدول رقم (04) الدرجات المقابلة لبدائل الإجابة

درجات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مقياس	5	4	3	2	1

مصدر: من إعداد الطالبة

### 1- تصنيف الأهمية النسبية للعبارات

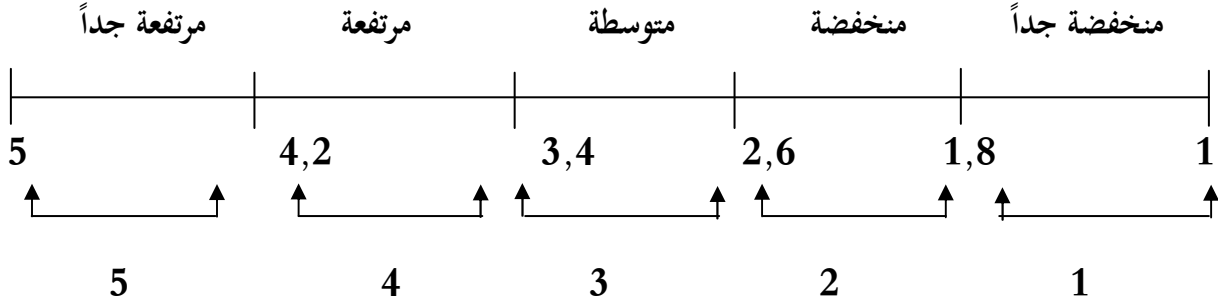
تم تصنيف الأهمية النسبية للعبارات بناء على المتوسط الحسابي الذي يحدد في أي فئة بإيجاد طول المدى، تم تقسّمه على عدد الفئات.

طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد مستويات القياس

طول الفئة =  $5 - 1 / 5 = 0,8$

وبعد ذلك يضاف (0,8) إلى الحد الأدنى للمقياس فنجد الفئة الأولى وبعدها الثانية والثالثة والرابعة والخامسة كما يظهر الشكل التالي:

### الشكل رقم (12) يوضح الأهمية النسبية للعبارات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

### المطلب الثالث: متغيرات ونموذج الدراسة

في هذا المطلب قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغير المستقل في الدراسة، بعد ما سبق لنا تحديد أداة الدراسة يمكننا دراسة صدق وثبات هذه الأداة والتعرض إلى أهم أدوات التحليل الإحصائي التي استخدمناها في تحليل نتائج الدراسة.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة الحالية متغيرين أحدهما تابع والمتمثل في إدارة التغيير والآخر متغير مستقل متمثلاً في القيادة التحويلية.

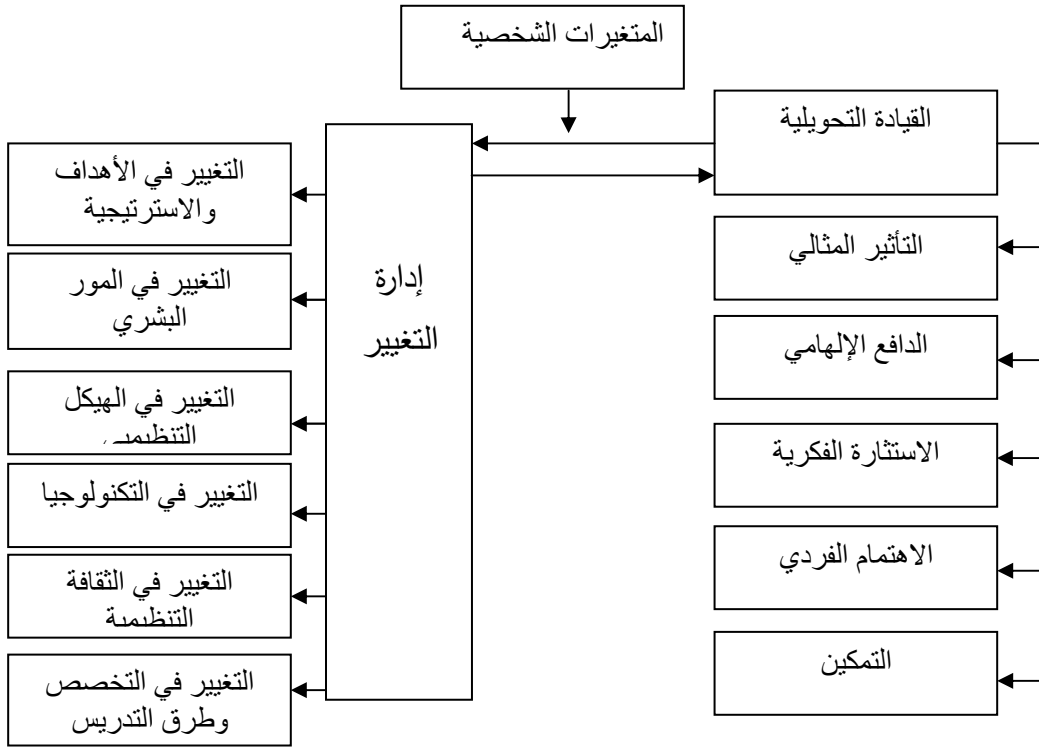
**المتغير التابع:** يتمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية بإدارة التغيير، ولقياسه تم الاعتماد على مقياس مكون من ستة أبعاد متمثلة في التغيير في الأهداف والاستراتيجية، التغيير في المورد البشري، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التكنولوجيا، والتغيير في التخصص وطرق التدريس.

**المتغير المستقل:** يشمل القيادة التحويلية ولقياس هذا المتغير اعتمادنا على مقياس مكون من خمسة أبعاد شملت، التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

تتكون الدراسة من متغيرين، مستقل وتابع، وكل متغير يحتوي على الأبعاد التالية:

الشكل (13) يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة كل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير

وفيما يلي شرح مختصر لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية وإدارة التغيير:

1- القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول إلى مرتبة القادة.

وتضم القيادة التحويلية أربعة أبعاد إضافة إلى بعد التمكين وهي:

1-1- التأثير المثالي: إن القادة التحويليين هم قادة يناشدون التغيير والإصلاح المتواصل لمؤسساتهم ويتصرفون تصرفاً مثالياً ويسلكون طرقاً تؤدي إلى مستوى يكون به قدوة طيبة.

1-2- الدافع الإلهامي: يركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وإثارته في روح الفريق من خلال الحماس ومشاركة الرؤية المستقبلية لهم.

1-3- الاستثارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهود إبداعية وخلاقة ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة.

1-4- الاعتبارية الفردية: يعبر هذا البعد عن سلوكيات التي تسهم في تحقيق رضا التابعين من خلال التوجيه والدعم وإيلاء الاهتمام للحاجات الفردية للتابعين.

- 1-5- التمكين: هو تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم القدرة على إصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا والمعوقات التي تواجههم خلال تأدية مهامهم، ومساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.
- 2- إدارة التغيير: هي إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وأنماط وسلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية وتضم ما يلي:
- 2-1- التغيير في الأهداف والإستراتيجية: هي خلق إستراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجيات والأهداف لتحقيق التغيير المطلوب.
- 2-2- التغيير في الموارد البشرية: هو إدخال طرق جديدة للرقابة مثل إدخال التمييز في الرتب بناء على مؤشرات الأداء أو تغيير قواعد الحصول على عقود دائما.
- 2-3- التغيير في الهيكل التنظيمي والإداري الداخلي مثل دمج الجامعات اللامركزية من خلال تحويل بعض السلطة من كلية إلى مكتب رئيس الجامعة.
- 2-4- التغيير في التكنولوجيا: تتمثل في تطوير الإستراتيجية التعليمية في الجامعات وذلك بتطوير أداء كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في التعامل مع التكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء في المرافق التدريسية أو مجالات البحث العلمي مثل التعليم عن بعد باستعمال التطورات التكنولوجية.
- 2-5- التغيير في الثقافة التنظيمية: تتمثل في ثقافة المؤسسة مثل ظهور النظرة الخارجية التي تحفز على المجازفة أو التحول من التنظيم البيروقراطي إلى المنظمة المتعلمة.
- 2-6- التغيير في التخصص وطرق التدريس: يكون هذا التغيير بدراسة التخصصات ومدى تطابقها مع ميدانها وإدخال برامج تدريس جديدة أو تعديل أو إلغاء البرامج أو تشجيع استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في التدريس.

### الفرع الثالث: صدق، ثبات أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

#### 1-1 : صدق وثبات أداة الدراسة

##### 1-1- صدق المقياس:

تعد درجات المقياس صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا لقياسه، لذا التأكد من مدى صدق درجات المقياس تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في ميدان علوم التسيير واللغة للتأكد من سلامة المصطلحات وتحققها للغرض الذي أعدت من أجله (الملحق رقم 02) يوضح قائمة المحكمين المشاركين ليتم في الأخير إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أو إضافة بعضها وذلك حسب التعديلات المقترحة.

## 1-2- ثبات درجات المقياس:

يعرف ثبات أداة المقياس أنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط وللتحقق من درجة ثبات الاستبيان قمنا باستخدام اختبار ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي على النتائج المتحصل عليها والبالغ عددها (155) استبياناً أي بحساب معامل ارتباط ألفا كرومباخ بين درجات كل عبارة من عبارات المحورين والتي تضم (11) بُعداً والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي Spss إصدار 24، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة عن عبارات البعد:

## الجدول رقم (05) يمثل معامل الارتباط بين عبارات التأثير المثالي

الرقم	عبارات بعد التأثير المثالي	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يتحدث مسؤولي المباشر عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه	0.770**	.000
2	يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة العالية على إقناع العاملين في مكان عملهم	0.765**	.000
3	مسؤولي المباشر صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية	0.798**	.000
4	يحدثني مسؤولي المباشر دائماً على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل	0.756**	.000
5	يتجاوز مسؤولي المباشر تحقيق المنافع الخاصة سعياً لتحقيق مصالح العامة	0.795**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من نتائج الجدول رقم (05) نجد أن جميع معاملات ارتباط ألفا كرومباخ بين عبارات البعد والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0,756) فيما كان الحد الأعلى (0,798).

وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارة البعد الأول.

الجدول رقم (06) يمثل معامل الارتباط بين عبارات الدافع الإلهامي والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد الدافع الإلهامي	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل ويشجع العمل بروح الفريق الواحد	0.763**	.000
2	يسعى مسؤولي المباشر في العمل لمناقشة الرؤى وأفكار العاملين وتحويلها إلى واقع ملموس	0.749**	.000
3	يتحدث مسؤولي المباشر بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	0.705**	.000
4	يمنح مسؤولي المباشر حوافز معنوية للمتميزين في الأداء من العاملين	0.334**	.000
5	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	0.753**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من نتائج الجدول رقم (06) نجد أن جميع معاملات الارتباط ألكافرونباخ بين عبارات بعد الدافع الإلهامي والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,01).

حيث تراوحت معاملات الارتباط (من 0,334 إلى 0,763)، وعليه فإن جميع فقرات بعد الدافع الإلهامي متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (07) يمثل معامل الارتباط بين فقرات الاستشارة الفكرية والدرجة الكلية له

الرقم	فقرات بعد الاستشارة الفكرية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يحث مسؤولي المباشر عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	0.805**	.000
2	يقوم مسؤولي المباشر باستحداث طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	0.819**	.000
3	يدرك مسؤولي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	0.718**	.000
4	يستثير مسؤولي المباشر مرؤوسيه للإبداع والتجديد في العمل	0.822**	.000
5	يقوم مسؤولي المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية	0.776**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من نتائج الجدول رقم (07) نجد أن جميع معاملات الارتباط ألفا كرونباخ بين عبارات بعد الاستشارة الفكرية والدرجة الكلية دالة عند مستوى معنوية (0,01) وتراوحت هذه المعاملات في عبارات بعد الاستشارة الفكرية من (0,718 إلى 0,822) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن عبارات بعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (08) يمثل معامل الارتباط بين عبارات الاهتمام الفردي والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد الاهتمام الفردي	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يحرص مسؤولي المباشر وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	0.831**	.000
2	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين المرؤوسين ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	0.812**	.000
3	يتفهم مسؤولي المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويستمع لهم	0.773**	.000
4	يؤمن مسؤولي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	0.831**	.000
5	يستمع مسؤولي المباشر لأرائي وآراء العاملين معي	0.735**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من نتائج الجدول رقم (08) يوضح أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاهتمام الفردي والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) حيث بلغ الحد الأدنى (0,735) والحد الأعلى (0,831) وعليه يمكننا القول أن جميع عبارات بعد الاهتمام الفردي متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (09) يمثل معامل الارتباط بين عبارات بعد التمكين والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد التمكين	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية	0.664**	.000
2	يفوض مسؤولي المباشر في مكان عمله بعض صلاحياته لهيئة من العاملين	0.847**	.000
3	يسعى مسؤولي المباشر لربط قنوات الاتصال وسهولة تبادل المعلومات ومشاركتها	0.808**	.000
4	يستمع مسؤولي المباشر لكل وجهات نظر العاملين ويعطيهم كل الاهتمام	0.809**	.000
5	يناقش مسؤولي المباشر العاملين عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية بحرية	0.576**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (09) نلاحظ أن معاملات الارتباط لعبارة بعد التمكين والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) وهي تتراوح ما بين (0,576 إلى 0,847) وهذا يدل على أن عبارة بعد التمكين متناسقة مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (10) يمثل معامل الارتباط بين عبارة بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية والدرجة الكلية له

الرقم	عبارة بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يعمل مسؤولي المباشر على صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	0.775**	.000
2	يصمم مسؤولي المباشر البرامج العملية التي تساهم في تحقيق استراتيجية التطوير	0.748**	.000
3	يعمل مسؤولي المباشر على تعزيز روح التعاون والعمل بروح فريق الواحد لوضع الأهداف	0.769**	.000
4	يسعى مسؤولي المباشر إلى تكييف الاستراتيجية لتتفق مع رسالة إدارة الجامعة	0.818**	.000
5	يناقش مسؤولي المباشر على وضع استراتيجية توائم التطورات الحاصلة في مجال العمل	0.612**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات الارتباط لعبارة بعد الأهداف والاستراتيجية ودرجة الكلية له دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) وتتراوح هذه المعاملات ما بين (0,612 إلى 0,818) ومنه نلاحظ أن عبارة البعد متنسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (11) يمثل معامل الارتباط بين عبارة بعد التغيير في الموارد البشرية والدرجة الكلية له

الرقم	عبارة بعد التغيير في الموارد البشرية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يحث مسؤولي المباشر العاملين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في مجال التعليم العالي	0.804**	.000
2	يهتم مسؤولي المباشر بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة	0.725**	.000
3	يستند مسؤولي المباشر في ترقية العاملين إلى معايير واضحة ومحددة (حسن الأداء، سرعة استجابة للتطورات)	0.720**	.000

4	يحث مسؤولي المباشر على تنظيم الندوات والأيام الدراسية التي تفيده الطلبة والأساتذة وتدفعهم نحو التغيير والتطوير	0.847**	.000
5	يسعى مسؤولي المباشر لتشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم	0.596**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (11) نجد أن معاملات الارتباط بين عبارات البعد التغيير في الموارد البشرية والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,01) والحد الأدنى (0,596) والحد الأعلى (0,804) وعليه يمكننا القول أن عبارات بعد التغيير في الموارد البشرية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (12) يمثل معامل الارتباط بين عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يعمل مسؤولي المباشر العاملين على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات هيئة التدريس	0.818**	.000
2	يضع مسؤولي المباشر هيكلًا تنظيميًا مرنا وقابلا للتغيير	0.784**	.000
3	يقوم مسؤولي المباشر بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسام الجامعة بدقة	0.802**	.000
4	يقوم مسؤولي المباشر في الجامعة بدمج وتغيير أقسام الإدارة مع بعضها البعض	0.792**	.000
5	يعمل مسؤولي المباشر في الجامعة على دراسة وتطوير باستمرار كلما دعت الحاجة	0.524**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

الجدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,01) ومعاملات الارتباط محصورة بين (0,524 و 0,818) وقيمة الدلالة (0,01) أي إن عبارات بُعد التغيير في الهيكل التنظيمي متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (13) يمثل معامل الارتباط بين عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يسعى مسؤولي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها	0.795**	.000
2	يعمل مسؤولي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة	0.757**	.000
3	يسعى مسؤولي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال	0.856**	.000
4	يعمل مسؤولي المباشر على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	0.853**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (13) نجد أن معاملات الارتباط بين عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01)، وعليه نلاحظ معاملات الارتباط تبدأ من (0,757) إلى (0,856) ومنه نقول أن عبارات بعد التغيير في التكنولوجيا متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه. الجدول رقم (14) يمثل معامل الارتباط بين عبارات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يؤكد مسؤولي المباشر على حتمية التغيير والتطوير ويقنع العاملين بذلك	0.778**	.000
2	يؤكد مسؤولي المباشر على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة	0.778**	.000
3	يطور مسؤولي المباشر من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الأساتذة والطلبة	0.818**	.000
4	يحرص مسؤولي المباشر على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم التنظيمية	0.818**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (14) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين عبارات بُعد التغيير في الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) والحد الأدنى (0,778) والحد الأعلى (0,818)، إذن عبارات بُعد التغيير في الثقافة التنظيمية متناسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (15) يمثل معامل الارتباط بين عبارات بُعد التغيير في التخصص وطرق التدريس والدرجة الكلية له

الرقم	عبارات بُعد التغيير في التخصص وطرق التدريس	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
1	يعمل مسؤولي على تشجيع الإبداع في طرق التدريس	0.821**	.000
2	يقوم مسؤولي المباشر بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للأساتذة	0.774**	.000
3	يشارك مسؤولي المباشر الأساتذة في اقتراح وإحداث التغيير في طرق التدريس	0.852**	.000
4	يحث مسؤولي المباشر على وضع مقترحات من المشاريع عند إنشاء تخصصات معينة	0.721**	.000
5	يحث مسؤولي المباشر على وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب مع الواقع	0.845**	.000

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين عبارات بُعد التغيير في التخصص وطرق التدريس والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0,01) والحد الأدنى (0,724) والحد الأعلى (0,852)، حسب هذه النتائج نقول أن عبارات بُعد التغيير في التخصص وطرق التدريس متنسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه.

## 2- ثبات أداة البحث

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة تعطي النتائج نفسها إذا ما تكرر تطبيقها على الظروف نفسها، لمعرفة مدى ثبات أداة القياس بشكل عام يستخرج معدل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها الأفراد في مرات التطبيق، ويطلق على هذه النتيجة مصطلح "معامل الثبات" والذي تكون قيمته (-1،1+).

### 1- طريقة ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتطبيق طريقة Cronbach - a

لحساب معامل الثبات، ويشير هذا المقياس إلى إمكانية الحصول على المعلومات نفسها لو استخدم هذا المقياس لأكثر من مرة، بمعنى ثبات نتائج المخرجات، حيث أن هذه الطريقة تعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، ويشير ألفا كرونباخ إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يمثل اختبار الثبات باستخدام الفاكرونباخ لأبعاد الدراسة

الرقم	المحتوى	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التأثير المثالي	05	0.835
2	الدافع الإلهامي	05	0.818
3	الاستشارة الفكرية	05	0.848
4	الاهتمام الفردي	05	0.848
5	التمكين	05	0.837
1	القيادة التحويلية	25	0.948
1	التغيير في الأهداف والاستراتيجيات	05	0.840
2	التغيير في الموارد البشرية	05	0.820
3	التغيير في الهيكل التنظيمي	05	0.860
4	التغيير في التكنولوجيا	04	0.828
5	التغيير في الثقافة التنظيمية	04	0.809
6	التغيير في التخصص وطرق التدريس	05	0.862
2	إدارة التغيير	28	0.957
	جميع الفقرات	53	0.974

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (16) أن معامل الثبات في الاستبيان ومعامل ألفا كرونباخ من (0.809 إلى 0.862) وهذا في مختلف الأبعاد التي يضمها الاستبيان، أما بالنسبة للمحور الأول (0.948) وفي المحور الثاني

(0.957) والقيمة الإجمالية للاستبيان الكلي (0.974)، فهي قيمة مرتفعة، فيكون الاستبيان في صورته النهائية في الملحق رقم (03)، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

#### الفرع الرابع: أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي،

حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 24 للتوصل إلى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، والمتمثلة في: المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، وهذا للإجابة على أسئلة الدراسة.
- لقياس الصدق قمنا باستخدام اختبار ألفا كرومباخ للاتساق الداخلي على النتائج المتحصل عليها.
- لقياس ثبات الاستبيان استعملنا طريقة ألفا كرونباخ ويشير ألفا كرونباخ إلى قوة الارتباط والتماسك بين عبارات المقياس.
- تحليل الانحدار الخطي وتأثير المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (تطبيق إدارة التغيير).
- تحليل الانحدار المتعدد (pas à pas) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع والمتغير المستقل.

### الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة

قصد معرفة خصائص عينة الدراسة، تم تحليل البيانات الواردة في القسم الأول من الاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية وفق ما تبينه الجداول التالية:

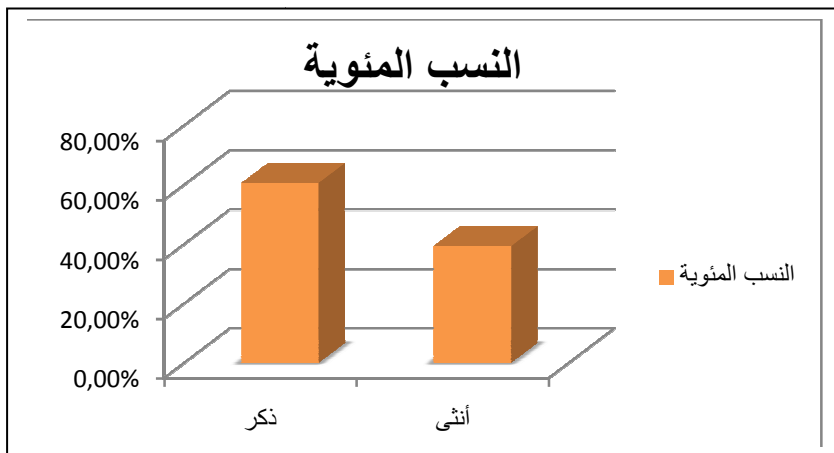
#### 1- الجنس

جدول رقم (17) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	94	60.6%
أنثى	61	39.4%
المجموع	155	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (14) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

حسب شكل الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة الذكور أعلى من نسبة البنات وهذا يدل على 60.6% من أفراد عينة الدراسة هم ذكور أما الإناث فيمثلون 39.4%. وهذا راجع إلى أن وهذا راجع إلى أن الأساتذة جلها ذكور .

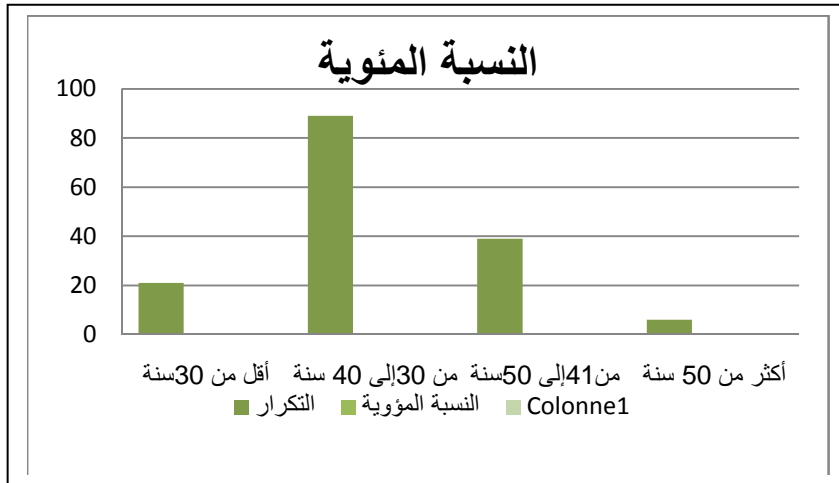
جدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	21	13.5%
من 30 إلى 40 سنة	89	57.4%
من 41 إلى 50 سنة	39	25.2%
أكثر من 50 سنة	6	3.9%
المجموع	155	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من الجدول رقم (18) أن نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة تبلغ 57.4% وأن 25.2% تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة، أما 13.5% من مجموع أفراد عينة تظل أعمارهم عن 30 سنة وما نسبته 3.9% هم فئة أكثر من 50 سنة. ترجع الطالبة نسبة الفئة من 30 إلى 40 سنة تبلغ 57.4% إلى هذه الفئة الشبابية وهذا راجع إلى توظيفات الجديدة والتحويلات.

الشكل رقم (15) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

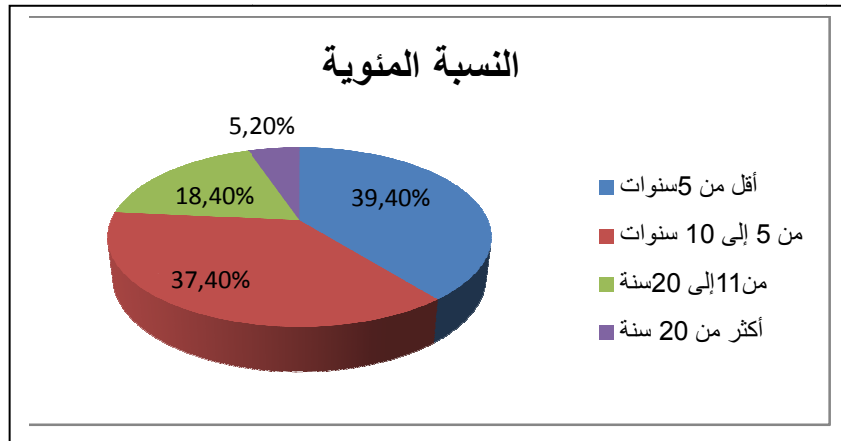
## 3 - سنوات الخبرة

الجدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
39.4%	61	أقل من 5 سنوات
37.4%	58	من 5 إلى 10 سنوات
18.4%	28	من 11 إلى 20 سنة
5.2%	8	أكثر من 20 سنة
100%	155	المجموعة

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (19) أن ما نسبته 37,4% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات في التدريس و 39,4% منهم خبرتهم في التدريس أقل من 5 سنوات، أما ما نسبته 18,4% خبرتهم من 11 إلى 20 سنة وأقل نسبة 5.2% خبرتهم أكثر من 20 سنة فهذا راجع الى تحويلات بين الجامعات.

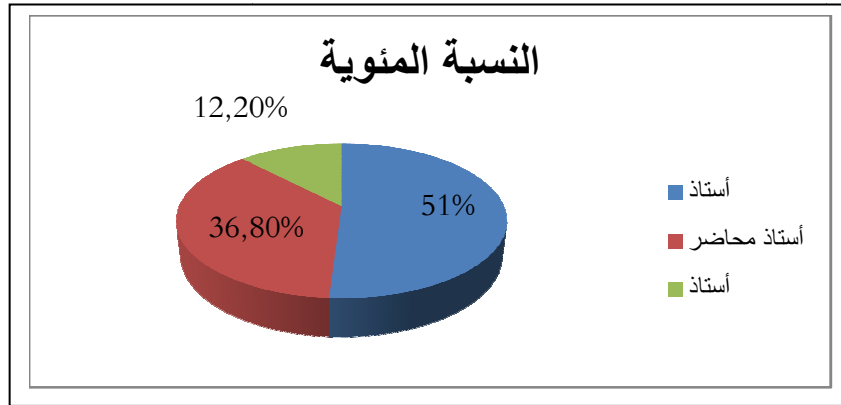
## 4-الرتبة

الجدول رقم (20) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
51.0%	79	أستاذ مساعد
36.8%	57	أستاذ محاضر
12.2%	19	أستاذ
100%	155	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss





المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

يوضح الجدول والشكل أعلاه يوضح ما نسبته 51% تمثل أستاذًا مساعدًا وبلغت نسبة 36.4% تمثل أستاذًا محاضرًا ونسبة 12.2% تمثل رتبة أستاذ، وهذا راجع لكون المؤسسة الجامعية ببغدادية في حالة توسعة بعد ما كان ينظر لها على أنها مركز أي كان لها عدد قليل من الأساتذة وفي هذا الوقت تم توسيعها كما تم توظيف أساتذة جدد في الأونة الأخيرة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام مخرجات الاستبيان وترتيبها وتنظيمها لاستعمالها على الوجه الصحيح في برنامج SPSS وبعد استخراج النتائج قمنا بربطها بالفرضيات.

ويضم هذا المبحث ما يلي:

- عرض نتائج الفرضية الأولى
- عرض نتائج الفرضية الثانية والثالثة
- عرض نتائج الفرضية الرابعة والخامسة

### المطلب الأول عرض نتائج الفرضية الأولى

فيما يلي عرض نتائج الفرضية الأولى:

عرض نتائج فرضيات الدراسة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي: يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟  
ومما سبق يمكننا إثبات أحدهما:

**H0 =** لا يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

**H1 =** يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرات وأبعاد في هذا الاستبيان. وفيما يلي جدول يوضح النتائج بالنسبة لبعدهم التأثير المثالي:

الجدول رقم (21) يمثل تحليل نتائج بعد التأثير المثالي

الدرجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	تكرارات النسب المئوية	عبارات البعد	الرقم
متوسطة	3	1.095	3.25	12	28	39	14	62	ت	يتحدث مسؤولي المباشر عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه	1
				7.7	18.1	25.2	9	40	%		
متوسطة	3	1.098	3.26	10	36	25	12	72	ت	يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة العالية على إقناع العاملين في مكان عملهم	2
				6.5	23.2	16.1	7.7	46.5	%		
متوسطة	3	1.119	3.30	11	28	38	19	59	ت	مسؤولي المباشر صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية	3
				7.1	18.1	24.5	12.3	38.1	%		
مرتفعة	4	1.091	3.59	6	25	25	30	69	ت	يحدثني مسؤولي المباشر دائما على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل	4
				3.9	16.1	16.1	19.4	44.5	%		
مرتفعة	4	1.033	3.45	7	22	41	20	65	ت	يتجاوز مسؤولي المباشر تحقيق المنافع الخاصة سعيا لتحقيق الصالح العام	5
				4.5	14.2	26.5	12.9	41.9	%		
متوسطة	3	1.0872	3.37							المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (21) نلاحظ أن فقرات بعد التأثير المثالي متوسطها الحسابي يتراوح ما بين (3.25) إلى

(3.59) أي لها ثلاث فقرات ذات درجة متوسطة وفقرتين ذات درجة مرتفعة ومنه يعتبر هذا البعد ذا درجة

متوسطة من التطبيق من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

الجدول رقم (22) يمثل تحليل نتائج بعد الدافع الإلهامي

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل ويشجع العمل بروح الفريق الواحد	ت	50	18	36	41	10	3.16	1.137	3	متوسطة
		%	32.3	11.6	23.2	26.5	6.5				
2	يسعى مسؤولي المباشر في العمل لمناقشة رؤى وأفكار العاملين وتحويلها إلى واقع ملموس	ت	45	15	39	41	15	3.03	1.156	3	متوسطة
		%	29	9.7	25.5	26.5	9.7				
3	يتحدث مسؤولي المباشر بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	ت	79	31	22	17	6	3.72	1.029	4	مرتفعة
		%	51	20	14.2	11	3.9				
4	يتمتع مسؤولي المباشر حوافز معنوية للمتميزين في الأداء من العاملين	ت	32	38	38	47	0	3.39	1.159	3	متوسطة
		%	20.6	24.5	24.5	30.3	0				
5	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	ت	30	16	46	44	19	2.87	1.172	4	مرتفعة
		%	19.4	10.3	29.7	28.4	12.3				
	المجموع							3.234	1.130	3	متوسطة
								6			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي يبدأ من (2.087 إلى 3.72) وبانحراف معياري يتراوح من (1.029) كحد أدنى و(1.172) كحد أقصى، ومنه حسب الدرجة الكلية للبعد وبلغ متوسطها الحسابي (3.23) أي بدرجة متوسطة على مستوى البعد ككل.

الجدول رقم (23) يمثل تحليل نتائج بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يبحث مسؤولي المباشر عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	ت	56	19	34	34	12	3.23	1.156	3	متوسطة
		%	36.1	12.3	21.9	21.9	7.7				
2	يقوم مسؤولي المباشر باستحداث طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	ت	45	12	39	48	11	2.99	1.096	3	متوسطة
		%	29	7.7	25.2	31	7.1				
3	يدرك مسؤولي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	ت	78	24	34	11	8	3.64	0.999	4	مرتفعة
		%	50.3	15.5	21.9	7.1	5.2				
4	يستتير مسؤولي المباشر رؤوسيه للإبداع والتجديد في العمل.	ت	43	12	46	42	12	3.01	1.084	3	متوسطة
		%	27.7	7.7	29.7	27.1	7.7				
5	يقوم مسؤولي المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.	ت	48	10	45	39	13	3.02	1.078	3	متوسطة
		%	31	6.5	29	25.2	13				
	المجموع							3.178	1.082	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (23) نلاحظ أن التكرار والنسب المئوية للإجابة موافق في مختلف الأسئلة ذات تكرار من (43 إلى 78) ونسبها المئوية من 29% إلى 50.3% وهذا ما يدل على أن القيادات الإدارية تطبق هذا البعد بدرجة متوسطة كما يظهر في نتائج المتوسط وهي من (2.99 إلى 3.64) وتميزت هذه العبارات بنتائج متوسطة ما عدا عبارة واحدة ذات أهمية مرتفعة ومن هنا يمكننا القول أن هذا البعد ذو درجة متوسطة.

الجدول رقم (24) يمثل تحليل نتائج بعد الاهتمام الفردي

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يحرص مسؤولي المباشر وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	ت	57	16	42	28	12	3.24	1.105	3	متوسطة
		%	36.8	10.3	27.1	18.1	7.7				
2	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين العاملين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	ت	65	19	30	26	15	3.30	1.175	3	متوسطة
		%	41.9	12.3	19.4	16.8	9.7				
3	يتفهم مسؤولي المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويستمع لهم	ت	67	22	35	21	10	3.45	1.094	4	مرتفعة
		%	43.2	14.2	22.6	13.5	6.5				
4	يؤمن مسؤولي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	ت	71	27	33	14	10	3.59	1.080	4	مرتفعة
		%	48.8	17.4	21.3	9	6.5				
5	يستمع مسؤولي المباشر لأرائي وآراء العاملين معي	ت	80	41	18	10	6	3.90	0.992	3	متوسطة
		%	51.6	26.5	11.6	6.5	3.9				
	المجموع							3.404	1.204	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (24) يتضح لنا أن أعلى نسبة هي للإجابة موافق وتراوحت نسبتها من 36.8% إلى 71% وأدنى نسبة في إجابة غير موافق بشدة ونسبتها من 3.9% إلى 9.7% والمتوسط الحسابي للعبارات يبدأ من (3.24 إلى 3.90) ومتوسطها الحسابي (3.178) أي بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (25) يمثل تحليل نتائج بعد التمكين

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية	ت	81	24	0	43	7	3.46	1.180	3	متوسطة
		%	52.3	15.4	0	27.7	4.5				
2	يفوض مسؤولي المباشر في مكان عملي بعض صلاحياته لمهنة العاملين معه	ت	60	23	36	25	11	3.38	1.135	3	متوسطة
		%	38.7	14.8	23.2	16.1	7.1				
3	يستمع مسؤولي المباشر لكل وجهات نظر العاملين ويعطيهم كل الاهتمام	ت	73	21	26	28	7	3.47	1.077	4	مرتفعة
		%	47.1	13.5	16.8	18.1	4.5				
4	يسعى مسؤولي المباشر لربط قنوات الاتصال وسهولة تبادل	ت	56	19	37	32	11	3.26	1.133	3	متوسطة
		%	36.1	12.3	23.9	20.6	7.1				

										المعلومات ومشاركتها	
متوسطة	3	0.981	3.10	9	34	50	6	56	ت	5	يناقش مسؤولي المباشر العاملين عن متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية بحرية
				5.8	21.9	32.3	3.9	36.1	%		
مرتفعة	4	1.101	3.49								المجموع
		2									

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن أعلى نسبة في الإجابات تحصلت عليها موافق وتراوحت من 36.1% إلى 47.1% وأدنى إجابة هي محايد في السؤال الأول والانحراف المعياري تراوحت قيمته من (0.981 إلى 1.180) والمتوسط الحسابي قيمه ما بين (3.10 إلى 3.47) والمتوسط الإجمالي للبعد (3.49) أي بدرجة مرتفعة. وهذا ما يدل على أن هذا البعد يتم تطبيقه من طرف القيادات الإدارية بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

من خلال نتائج تحليل أبعاد القيادة التحويلية وحساب التكرارات والنسب المؤوية للإجابات حسب مقياس ركارد الخماسي وتحديد الانحراف المعياري لكل الفقرات وأبعاد وتحديد الأهمية النسبية ثم تحديد درجة كل عبارة وبعد تم الوصول إلى درجة موافقة محور القيادة التحويلية وذلك بمتوسط حسابي يقدر ب(3.336) وانحراف معياري يقدر ب(4.182) وهذا ما يؤكد أن القيادة التحويلية يتم تطبيقها بدرجة متوسطة من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس وهذا راجع إلى عدم وجود نظام يدعم التحفيز وتمكين مختلف متطلبات القيادة التحويلية من طرف الوزارة الوصية إلى ذلك وهنا نشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

## المطلب الثاني: عرض نتائج الفرضية الثانية والثالثة

### 1- عرض نتائج الفرضية الثانية

تنص هذه الفرضية على ما يلي: يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

ويمكننا صياغة الشكلين:

$H_0 =$  لا يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

$H_1 =$  يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

وفيما يلي عرض النتائج بالتكرارات والنسب المئوية لمختلف الإجابات في مقياس ليكارت الخماسي وتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الأهمية النسبية لتحديد درجة كل بعد في تطبيقه من قبل القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

الجدول رقم (26) يمثل تحليل نتائج بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية

الرقم	عبارات البعده	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يعمل مسؤولي المباشر على صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	ت	42	6	48	45	14	2.88	1.134	3	متوسطة
		%	27.1	3.9	31	29	9				
2	يصمم مسؤولي المباشر البرامج العملية التي تساهم في تحقيق استراتيجية التطوير	ت	61	21	34	35	4	3.39	1.059	3	متوسطة
		%	39.4	13.5	21.9	22.6	2.4				
3	يعمل مسؤولي المباشر على تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لوضع الأهداف	ت	74	16	33	23	9	3.42	1.050	4	مرتفعة
		%	47.7	10.3	21.3	14.8	5.8				
4	يسعى مسؤولي المباشر إلى تكييف الإستراتيجية لتنفق مع رسالة إدارة الجامعة	ت	48	14	54	28	11	3.17	1.056	3	متوسطة
		%	31	9	34.8	18.1	7.1				
5	يعمل مسؤولي المباشر على وضع إستراتيجية توائم التطورات الحاصلة في مجال العمل	ت	52	12	43	35	13	3.10	1.098	3	متوسطة
		%	33.5	7.7	27.7	22.6	8.4				
	المجموع							3.192	1.0794	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (26) نلاحظ أن أكبر تكرار في الإجابات بإجابة موافق وتتراوح من (42 إلى 74) مرة، أما بالنسبة للانحراف المعياري من (1.034 إلى 1.098) فمتوسط قيمته ما بين (2.88 إلى 3.42) وبهذا الدرجات كانت 4 عبارات بدرجة متوسطة أما العبارة الثالثة فكانت بدرجة مرتفعة.



ومنه يمكننا القول أن بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية يتم تطبيقه من طرف القيادات الإدارية بدرجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

الجدول رقم (27) يمثل تحليل نتائج بعد التغيير في المورد البشري

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يحث مسؤولي المباشر العاملين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في مجال التعليم العالي	ت	42	12	45	41	15	2.97	1.113	3	متوسطة
		%	27.1	7.7	29	26.5	9.7				
2	يهتم مسؤولي المباشر بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة	ت	44	17	53	29	11	3.18	1.085	3	متوسطة
		%	28.1	11	34.2	18.7	7.1				
3	يستند مسؤولي المباشر في ترقية العاملين إلى معايير واضحة ومحددة (حسن الأداء، سرعة الاستجابة للتطورات)	ت	66	31	53	27	8	3.55	1.146	4	مرتفعة
		%	42.6	20	14.8	17.4	5.2				
4	يحث مسؤولي المباشر على تنظيم الندوات والأيام الدراسية التي تفيد الطلبة والأساتذة وتدفعهم نحو التغيير والتطوير	ت	63	19	27	31	15	3.26	1.194	3	متوسطة
		%	40.6	12.3	17.4	20	9.7				
5	يسعى مسؤولي المباشر لتشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم	ت	59	5	47	32	12	3.06	1.013	3	متوسطة
		%	38.1	3.2	30.3	20.6	7.7				
	المجموع							3.204	1.110	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (27) نلاحظ أن إجابات المستجوبين كانت "موافق" وتكرارها من (42 إلى 66) وتكرار إجابة "غير موافق بشدة" كان بين (8 إلى 15) وهي أدنى تكرار في مجموع التكرارات الأخرى، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكانت قيمته بين (2.97 و 3.55)، والانحراف المعياري للعبارات تراوح من (1.013 إلى 1.194) وعليه مختلف العبارات جاءت بدرجة متوسطة ومجموع البعد جاء بدرجة متوسطة. مما سبق يمكننا القول أن بُعد التغيير في الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة في التطبيق من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

الجدول رقم (28) يمثل تحليل نتائج بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يعمل مسؤولي المباشر على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات هيئة التدريس	ت	46	7	54	36	12	3.00	1.013	3	متوسطة
		%	29.7	4.5	34.8	23.2	7.7				
2	يضع مسؤولي المباشر هيكل تنظيمي مرن وقابل للتغيير	ت	37	8	67	29	14	2.97	1.00	3	متوسطة
		%	23.9	5.2	43.2	18.7	9				
3	يقوم مسؤولي المباشر بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسام الجامعة بدقة	ت	35	10	60	38	12	2.95	1.021	4	مرتفعة
		%	22.6	6.5	38.7	24.5	7.7				
4	يقوم مسؤولي المباشر في الجامعة بدمج وتغيير أقسام الإدارة مع بعضها البعض	ت	50	9	43	43	10	3.03	1.047	3	متوسطة
		%	32.3	5.8	27.7	27.7	6.5				
5	يعمل مسؤولي المباشر في الجامعة على دراسة وتطوير هيكلها باستمرار كلما دعت الحاجة	ت	46	12	36	42	19	2.94	1.172	3	متوسطة
		%	29.7	7.7	23.2	27.1	12.3				
	المجموع							2.978	1.0506	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن تكرار إجابة محايد هو أعلى تكرار حيث تراوح تكرارها من (36 إلى 67) ونسبه المئوية من 23.2% إلى 43.2% ومتوسط العبارات كان (2.94) كأدنى قيمة و(3.03) كأعلى قيمة والانحراف المعياري قيمته من (1.00 إلى 1.172) والمتوسط الحسابي للبعد ككل (2.98) أي بدرجة متوسطة.

ومنه يقول أن بعد التغيير في الهيكل التنظيمي يتم تطبيقه من قبل القيادات الإدارية بدرجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

الجدول رقم (29) يمثل تحليل نتائج بعد التغيير في التكنولوجيا

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يسعى مسؤولي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها	ت	46	12	36	42	19	2.94	1.172	3	متوسطة
		%	29.7	7.7	23.2	27.1	12.3				
2	يعمل مسؤولي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة	ت	66	36	11	25	17	3.51	1.306	3	متوسطة
		%	42.6	23.2	7.1	16.1	11				
3	يسعى مسؤولي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال	ت	56	28	29	36	6	3.41	1.144	4	مرتفعة
		%	36.1	18.1	18.7	23.6	3.9				
4	يعمل مسؤولي المباشر على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	ت	39	20	39	44	13	3.06	1.180	3	متوسطة
		%	25.2	12.2	25.2	28.4	8.4				
	المجموع							3.23	1.200 5	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (29) نلاحظ أن أعلى تكرار في إجابات المبحوثين هو تكرار ذو الإجابة موافق وتراوح من (39 إلى 66) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارات من (2.94) كأدنى قيمة إلى (3.51) كأعلى قيمة والانحراف المعياري للعبارات من (1.144 إلى 1.306) والمتوسط الحسابي للعبارات بلغ (3.23) أي بدرجة متوسطة لبعده التغيير في التكنولوجيا.

الجدول رقم (30) يمثل تحليل نتائج بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يحرص مسؤولي المباشر على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم التنظيمية	ت	69	20	35	23	8	3.45	1.058	4	مرتفعة
		%	44.5	12.9	22.6	14.8	5.2				
2	يؤكد مسؤولي المباشر على حتمية التغيير والتطوير ويقنع العاملين بذلك	ت	62	7	37	38	11	3.10	1.052	3	متوسطة
		%	40	4.5	23.9	24.5	7.1				
3	يؤكد مسؤولي المباشر على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة	ت	59	12	40	33	11	3.18	1.078	3	متوسطة
		%	38.1	7.7	25.8	21.3	7.1				
4	يطور مسؤولي المباشر من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الأساتذة والطلبة	ت	79	35	24	11	6	3.81	0.992	3	متوسطة
		%	51	22.6	15.5	7.1	3.9				
	المجموع							3.385	1.045	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى تكرار في إجابة موافق وكان تكرارها في العبارات من (62 إلى 79) على مختلف العبارات بينما موافق بشدة كانت من (7 إلى 35)، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي فكانت قيمته بين (3.10) إلى (3.81) والانحراف المعياري من (0.992 إلى 1.078) وعليه فإن المتوسط الحسابي للعبارات (3.38) أي بدرجة متوسطة بالنسبة للبعد ككل.

الجدول رقم (31) يمثل تحليل نتائج بعد التغيير في التخصص وطرق التدريس

الرقم	عبارات البعد	تكرارات النسب المئوية	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يعمل مسؤولي المباشر على تشجيع الإبداع في طرق التدريس	ت	58	13	40	30	14	3.17	1.116	3	متوسطة
		%	37.4	8.4	25.8	19.4	9				
2	يقوم مسؤولي المباشر بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى الأساتذة	ت	43	10	50	43	9	3.01	1.026	3	متوسطة
		%	27.7	6.5	32.3	27.7	5.8				
3	يشارك مسؤولي المباشر الأساتذة في اقتراح وإحداث التغيير في طريقة التدريس	ت	51	10	49	33	12	3.09	1.053	3	متوسطة
		%	32.9	6.5	31.6	21.3	7.7				
4	يبحث مسؤولي المباشر على وضع مقترحات من المشاريع عند إنشاء تخصصات معينة	ت	74	14	38	18	11	3.40	1.042	4	مرتفعة
		%	47.7	9	24.5	11.6	7.1				
5	يبحث مسؤولي المباشر على وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب مع الواقع	ت	63	16	39	25	12	3.30	1.100	3	متوسطة
		%	40.6	10.3	25.2	16.1	7.7				
	المجموع							3.19	1.0674	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم المتوسط الحسابي في مختلف العبارات هي بين (3.01 إلى 3.40) والانحراف المعياري من (1.026 إلى 1.116) والمتوسط الحسابي للعبارات (3.19) أي بدرجة متوسطة. وعليه يمكننا القول أن درجة تطبيق بعد التغيير في التخصص وطرق التدريس ذو درجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس.

من خلال نتائج تحليل أبعاد إدارة التغيير وحساب التكرارات والنسب المئوية للإجابات حسب مقياس ركارد الخماسي وتحديد الانحراف المعياري لكل الفقرات والأبعاد وتحديد الأهمية النسبية ثم تحديد درجة كل عبارة ثم درجة كل بعد ثم الوصول إلى درجة موافقة محور إدارة التغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري يقدر

(3.994) وهذا ما يؤكد أن إدارة التغيير يتم تطبيقها بدرجة متوسطة من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس ومن هذا نشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

## 2- عرض نتائج الفرضية الثالثة

تنص هذه الفرضية على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

ويمكن إثبات هذه الفرضية من خلال أحد السؤالين:

$H_0 =$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

$H_1 =$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟ ولإجابة على هذه الفرضية يمكننا استعمال طريقة تحليل الانحدار الخطي.

## تحليل الانحدار الخطي

يتم تحليل الانحدار الخطي باستعمال طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) حيث أبعاد المتغير المستقل هي القيادة التحويلية ولتغيير التابع (إدارة التغيير) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول (32) يمثل معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والمتغير التابع (إدارة التغيير)

Corrélations			
		إدارة التغيير	القيادة التحويلية
Corrélation de Pearson	إدارة التغيير	1,000	,885
	القيادة التحويلية	,885	1,000
Sig. (unilatéral)	إدارة التغيير	.	,000
	القيادة التحويلية	,000	.
N	إدارة التغيير	154	154
	القيادة التحويلية	154	154

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول (32) نلاحظ أن معامل الارتباط ( $0.885$ ) كان بدرجة مقبولة لأن  $sig (0,000)$  وكلما كان هناك تغير في القيادة التحويلية يكون تغيير في إدارة التغيير بـ ( $0.885$ ) وهنا يوجد علاقة طردية قوية بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية.

الجدول (33) يمثل معامل الارتباط والخطأ في التقدير بين إدارة التغيير و القيادة التحويلية

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,885 <sup>a</sup>	,783	,781	9,63886
Prédicteurs : (Constante) a. القيادة التحويلية				
Variable dépendante : b. إدارة التغيير				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول رقم (33) نلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة التغيير والقيادة التحويلية (0.885) وهو معامل قوي بلغ مربعه (0,783) والخطأ في التقدير بلغ (9,6) وهو تقدير مقبول على العموم.

الجدول رقم (34) يمثل اختبار معنوية الانحدار

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	50925,431	1	50925,431	548,129	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	14121,972	152	92,908		
	Total	65047,403	153			
Variable dépendante: a. إدارة التغيير						
Prédicteurs : (Constante) b. القيادة التحويلية						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

من الجدول (34) نلاحظ اختبار معنوية الانحدار للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ومتغير التابع (إدارة التغيير) وفيه أهم قيمة sig حيث نلاحظ (0,000) والتي هي أقل (0,05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، أي توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (35) قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>						
	Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constant)	5,641	3,669		1,538	,126
	القيادة التحويلية	1,004	,043	,885	23,412	,000
a. Variable dépendante: a. إدارة التغيير						

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (35) يمثل قيم معاملات الانحدار حيث  $B$  يساوي (5,641) وقيمة المتغير المستقل (1,004) والخطأ المعياري بلغ (3,669) و  $sig$  (0,000) وهي أقل قيمة من (0,05).

$$Y = B + Ax \quad Y = 5.64 + 1.004X$$

ومعادلة خط مستقيم

$B$  ثابت

$A$  قيمة المستقل

$X$  القيادة التحويلية

### المطلب الثالث: عرض نتائج الفرضية الرابعة والخامسة

#### 1- عرض نتائج الفرضية الرابعة

تنص هذه الفرضية على ما يلي: يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟ ويمكن صياغة ما يلي:

$H_0 =$  لا يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

$H_1 =$  يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

الجدول رقم (36) يمثل معامل الارتباط بين إدارة التغيير وأبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي	Corrélation de Pearson	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	154
الدفع الإلهامي	Corrélation de Pearson	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	154
الاستشارة الفكرية	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	154
الاهتمام الفردي	Corrélation de Pearson	,828**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	154
التمكين	Corrélation de Pearson	,778**



	Sig. (bilatérale)	,000
--	-------------------	------

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول رقم (36) نلاحظ أن مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الانحدار كانت بمعامل الارتباط الأعلى بين الأبعاد لبعده الاهتمام الفردي بمعامل الارتباط (0,828) بدلالة أصغر من (0,01) ويليه بعد الاستشارة الفكرية بمعامل الارتباط (0,792) بدلالة أصغر من (0,01) وبعدها التمكين بمعامل الارتباط (0,778) بدلالة أصغر من (0,01) وفي المرتبة الرابعة بعد التأثير المثالي بمعامل الارتباط (0,754) بدلالة أصغر من (0,01) وفي المرتبة الخامسة بعد الدافع الإلهامي (0,723) بدلالة أصغر من (0,01). وكل هذه الارتباطات هي ارتباطات قوية بمستوى معنوية (0,000) دالة إحصائياً.

### متغيرات النموذج

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل في النموذج:

الجدول يوضح رقم (37) يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاهتمام الفردي	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	الاستشارة الفكرية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
3	التأثير المثالي	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
Variable dépendante : a. إدارة التغيير			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (37) أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار لإدارة التغيير وهي الاهتمام

الفردي والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي وطريقة استبعاد المتغيرات بالطريقة التدريجية.

الجدول رقم (38) يوضح معامل ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير إدارة التغيير المدخلة في المعادلة

Récapitulatif des modèles <sup>d</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,828 <sup>a</sup>	,685	,683	11,60462
2	,872 <sup>b</sup>	,760	,757	10,16448
3	,882 <sup>c</sup>	,778	,774	9,80214
Prédicteurs : (Constante), a. الاهتمام الفردي				
Prédicteurs : (Constante), b. الاستشارة الفكرية, الاهتمام الفردي				
Prédicteurs : (Constante), c. التأثير المثالي, الاستشارة الفكرية, الاهتمام الفردي				
Variable dépendante : d. إدارة التغيير				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (38) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة المدخلة والمتغير التابع في حالة إدخال متغير الاهتمام الفردي يظهر معامل الارتباط (0,828) وهو ارتباط قوي ومربع معامل الارتباط (0,685) ومربع معدل معامل الارتباط (0,683) والخطأ في التقدير (11,60462) وبذلك نفس المتغيرات 68% وهي نسبة دالة إحصائية، وعند إضافة متغير الاستشارة الفكرية يظهر معامل الارتباط (0,872) ومربع معامل الارتباط (0,76) ومربع معامل الارتباط (0,757) والخطأ في التقدير انخفض إلى (10,16448) وبذلك تفسير هذه المتغيرات 76% وهي نسبة دالة إحصائية وبإضافة المتغير الثالث التأثير المثالي يتضح لنا معامل الارتباط (0,882) ومربع معامل الارتباط (0,778) ومربع معدل معامل الارتباط (0,77) والخطأ في التقدير انخفض إلى (9,80214) وبذلك نفس كل من الاهتمام الفردي والاستشارة الفكرية والتأثير المثالي 77,4% من تباين إدارة التغيير وهي نسبة دالة إحصائية. وبناء على هذه النتائج يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Pap à pas عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول رقم (39) يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Pap à pas

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	44577,973	1	44577,973	331,023	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	20469,430	152	134,667		
	Total	65047,403	154			
2	Régression	49446,599	2	24723,300	239,297	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	15600,803	151	103,317		
	Total	65047,403	154			
3	Régression	50635,123	3	16878,374	175,667	,000 <sup>d</sup>
	Résidu	14412,280	150	96,082		
	Total	65047,403	153			

Variable dépendante : a. إدارة التغيير
Prédicteurs : (Constante), b. الاهتمام الفردي
Prédicteurs : (Constante), c. الاستشارة الفكرية, الاهتمام الفردي
Prédicteurs : (Constante) d. التأثير المثالي, الاستشارة الفكرية, الاهتمام الفردي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي (50635,123) ومجموعة مربعات البواقي (14412,280) ومجموع المربعات الكلي يساوي (65047,403).

✓ درجة حرية الانحدار (3) ودرجة حرية البواقي (152)

✓ معدل مربعات الانحدار (16878,374) ومعدل المربعات البواقي (0,96)

✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (175,667)

✓ مستوى دلالة الاختبار (0,000) أقل من مستوى دلالة الفرضية (0,05) فنرفضها وبالتالي يوجد علاقة

بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

● صياغة النموذج لمعادلة خط الانحدار .

بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Pap à pas

جدول رقم (40) يوضح قيم المعاملات خط الانحدار بطريقة Pap à pas

Coefficients <sup>a</sup>									
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	T	Sig.	Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	21,592	3,852		5,605	,000			
	الاهتمام الفردي	3,983	,219	,828	18,194	,000	,828	,828	,828
2	(Constante)	14,672	3,522		4,166	,000			
	الاهتمام الفردي	2,572	,281	,535	9,149	,000	,828	,597	,365
	الاستشارة الفكرية	1,946	,283	,401	6,865	,000	,792	,488	,274
3	(Constante)	11,163	3,540		3,154	,002			
	الاهتمام الفردي	2,000	,316	,416	6,325	,000	,828	,459	,243
	الاستشارة الفكرية	1,684	,283	,347	5,943	,000	,792	,437	,228
	التأثير المثالي	1,034	,294	,211	3,517	,001	,754	,276	,135

Variable dépendante.: a. إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم المعاملات خط الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة أي أن قيم أبعاد ثلاثة من المتغير المستقل مقبولة لأنها أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  وبالتالي يمكن تحديد ميل ومقطع خط B بالنسبة للاهتمام الفردي  $(x_1)$  والاستشارة الفردية  $(x_2)$  والتأثير المثالي  $(x_3)$  وفق المعادلة التالية :

$$Y = B + B_1x_1 + B_2x_2 + B_3x_3$$

ومنه معادلة خط الانحدار

$$Y = 11.163 + 2x_1 + 1.684x_2 + 1.034x_3$$

تحديد المتغيرات التي استبعدت من النموذج الجدول الموالي يوضح المتغيرات المستقلة التي استبعدت من نموذج تحليل الانحدار المتعددة:

الجدول رقم : (41) يوضح المتغيرات المستقلة المستبعدة

Variables exclues <sup>a</sup>						
	Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	التأثير المثالي	,305 <sup>b</sup>	4,753	,000	,361	,439
	الدفع الإلهامي	,299 <sup>b</sup>	5,227	,000	,391	,540
	الاستشارة الفكرية	,401 <sup>b</sup>	6,865	,000	,488	,465
	التمكين	,270 <sup>b</sup>	3,249	,001	,256	,282
2	التأثير المثالي	,211 <sup>c</sup>	3,517	,001	,276	,408
	الدفع لإلهامي	,150 <sup>c</sup>	2,439	,016	,195	,405
	التمكين	,178 <sup>c</sup>	2,358	,020	,189	,271
3	الدفع الإلهامي	,090 <sup>d</sup>	1,416	,159	,115	,361
	التمكين	,145 <sup>d</sup>	1,968	,051	,159	,266

Variable dépendante: a. إدارة التغيير

Prédicteurs dans le modèle : (Constante), b. الاهتمام الفردي

Prédicteurs dans le modèle : (Constante), c. الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية.

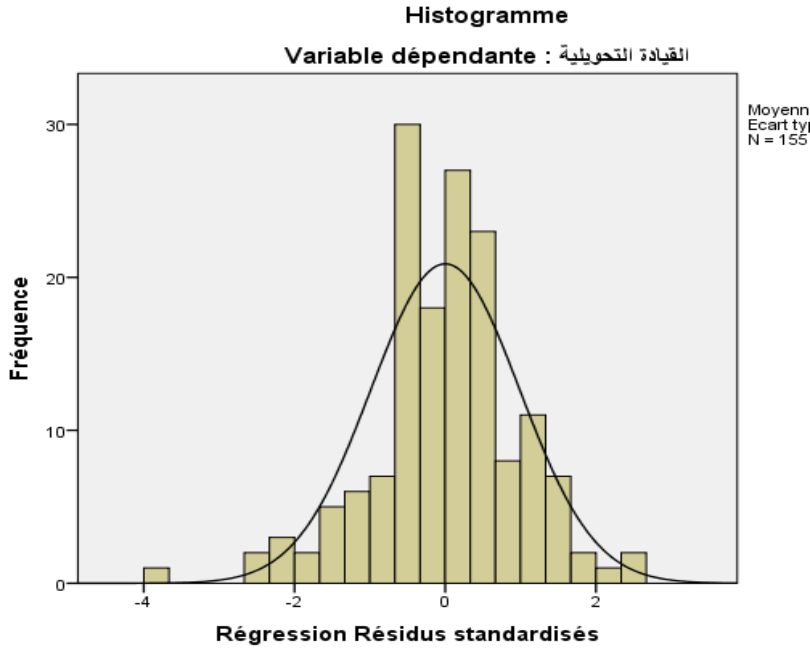
Prédicteurs dans le modèle : (Constante)، d. الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أسماء المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية وهي (متغيرات الدافع الإلهامي، التمكين) حيث أن الارتباط الجزئي كل منها (0.90، 0.145) بينهم وبين إدارة التغيير غير دال إحصائياً، كما يتضح من قيم Sig لكل منهم (0,159، 0,051) وهي أكبر من قيمة دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا ما يظهره النتائج في الجدول أعلاه وبالتالي تم استبعاد متغير الدافع الإلهامي والتمكين بالطريقة التدريجية، ويتضح من رسم المدرج التكراري أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة لاستعمال طريقة pas a pas فهي تساعدنا في تحديد أبعاد المتغيرات المستقلة التي تأثر بشكل كبير على متغير التابع (إدارة التغيير) وتعطيه فاعلية في تطبيقها وتمثلة للاهتمام الفردي والإستشارة الفكرية والتأثير المثالي والتي لها تأثير فعلي في نموذج الدراسة.

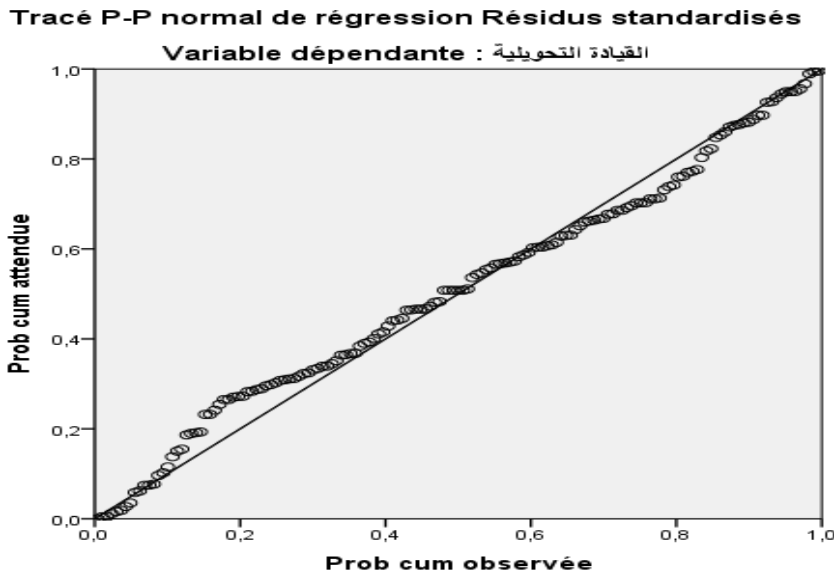
الشكل رقم (18) يوضح المدرج التكراري للبيانات.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

➤ يوضح الرسم البياني: أن البيانات تتجمع حول خط مستقيم وبالتالي فإن البواقي Rrsiduais تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط اختبار الانحدار

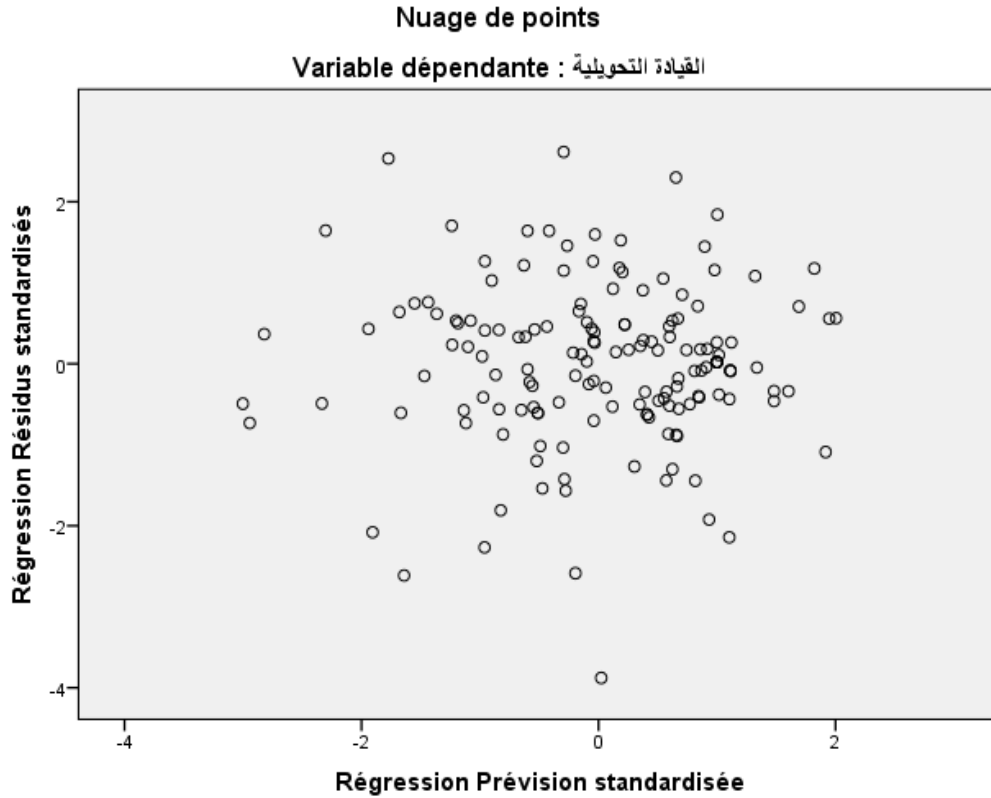
الشكل رقم (19) يوضح الرسم البياني للبواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

➤ يوضح الرسم البياني للبقايا Rrsiduais مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقط في الشكل وهذا ينطبق مع الشروط الخطية المتطلب لاختبار الانحدار.

الشكل رقم (20) يوضح انتشار البيانات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

## -2 عرض نتائج الفرضية الخامسة

1- تنص الفرضية الخامسة على ما يلي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس،

العمر، الكلية، الخبرة، الرتبة) من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

للإجابة على السؤال تم صياغة الفرضية التالية :

•  $H_0 =$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة

الدراسة حول واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير الجنس.

•  $H_1 =$  توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة

حول واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير الجنس

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42) يمثل فروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دالة إحصائية	0,296	1,048	17,77263	84,7849	93	ذكر	القيادة
غير دالة إحصائية	0,304	1,032	19,11820	81,7849	62	أنثى	التحويلية

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن اختبار T أنه قيمة دلالة (0,296) وبما أنه أعلى مستوى دلالة معتمدة ( $a \leq 0.05$ ) نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس.

1. للإجابة على الفرضية الخامسة يمكن صياغة ما يلي:

مما سبق يمكننا صياغة فرضية واحدة لمختلف المتغيرات الشخصية المتبقية والتي تنص على ما يلي:

$H_0 =$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، الكلية).

$H_1 =$  يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، الكلية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمنا اختبار one \_way anova كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم (43) يمثل الفروقات في القيادة التحويلية بالنسبة لمتغير العمر وسنوات الخبرة والرتبة والكلية

الدالة الإحصائية	القيمة الإجمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
غير دالة إحصائية	0,834	0,288	19,1973	85,8182	أقل من 30 سنة	العمر
			19,45767	82,8427	من 31 إلى 40 سنة	
			15,14750	83,9744	من 41 إلى 50	
			18,43366	78,4000	أكثر من 50 سنة	
غير دالة إحصائية	0,133	1,894	14,6982	87,2787	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			18,7637	79,6842	من 5 إلى 10 سنوات	
			23,1153	83,6071	من 11 إلى 20 سنة	

			10,0730	88,333	أكثر من 20 سنة	
غير دالة إحصائيا	0,077	2,611	15,5038	86,6076	أستاذ محاضر	الدرجة
			20,5806	79,2909	أستاذ مساعد	
			21,8492	83,2778	أستاذ	
غير دالة إحصائيا	0,82	2,003	15,1984	88,6471	العلوم الاقتصادية و التجارية	الدرجة
			21,6136	75,3333	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	
			14,3970	79,6538	الآداب واللغات	
			14,4794	84,3929	العلوم الإنسانية والاجتماعية	
			22,0676	83,1364	العلوم والتكنولوجيا	
			28,8832	76,0769	الحقوق والعلوم السياسية	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

### العمر:

تبين من الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي (0,288) عند مستوى الدلالة (0,834) وبما أنه أعلى مستوى دلالة معتمد ( $a \leq 0.05$ ) نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة لمتغير العمر.

### سنوات الخبرة:

قد تبين من الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي (1,894) عند مستوى الدلالة (0,133) وبما أنه أعلى مستوى دلالة معتمد ( $a \leq 0.05$ ) نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

### الرتبة:

من الجدول رقم (43) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (2,611) عند مستوى الدلالة (0,077) ومستوى الدلالة المعتمد ( $a \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أن مستوى دلالة النتائج من الجدول أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية.



الكلية:

من نتائج الجدول رقم (43) الذي يوضح لنا قيمة F تقدر (2,003) عند مستوى الدلالة (0,82) وأن مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو أقل من مستوى الدلالة المتحصل عليها وبناء على هذه النتائج يمكننا القول أننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة لتغيير الكلية.

وبناء على مختلف النتائج المتحصل عليها من اختبار T\_Test واختبار one \_way anova فإننا نقبل الفرضية الصفرية.

وللإجابة على الفرضية الخامسة تم صياغة الفرضية التالية :

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية

تم التحقق من صحة الفرضية باستخدام T\_Test كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44): يمثل الفروقات الفردية في إدارة التغيير بالنسبة لتغيير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة Sig	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الفروقات الفردية
غير دلالة إحصائية	0,408	0,830	19,89647	90,9022	93	ذكر	
غير دلالة إحصائية	0,415	0,830	21,54476	88,0820	62	انثى	

المصدر من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

من الجدول لأعلاه الذي يتضح لنا نتائج الاختبار T والذي قيمة الدلالة فيها (0,415 و 0,408) وهي أعلى مستوى من الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية.

2. للإجابة على الفرضية الخامسة يمكن صياغة ما يلي:

مما سبق يمكننا صياغة فرضية واحدة لمختلف المتغيرات الشخصية المتبقية والتي تنص على ما يلي:

$H_0 =$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، الكلية).

H1 = يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية بالنسبة للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، الرتبة، الكلية).

الجدول رقم (45) يمثل الفروقات في إدارة التغيير بالنسبة لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة والرتبة والكلية

الدالة الإحصائية	القيمة الإجمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
دالة غير إحصائية	0,845	0,273	20,4209	92,7143	أقل من 30 سنة	سنة
			21,8166	89,2135	من 31 إلى 40 سنة	
			18,2132	89,4103	من 41 إلى 50 سنة	
			21,5824	84,4000	أكثر من 50 سنة	
دالة غير إحصائية	0,093	2,182	17,4181	94,6721	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
			20,6969	85,4821	من 5 إلى 10 سنوات	
			24,4621	88,2143	من 11 إلى 20 سنة	
			10,0747	92,5000	أكثر من 20 سنة	
دالة إحصائية	0,028	3,672	18,3812	94,1139	أستاذ محاضر	رتبة
			21,8590	84,7407	أستاذ مساعد	
			23,2829	86,7222	أستاذ	
دالة غير إحصائية	0,252	1,336	17,6752	93,5490	العلوم الاقتصادية والتجارية	كلية
			25,2166	81,3333	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	
			18,8598	86,5769	الأدب و اللغات	
			16,2056	921,52714	العلوم الإنسانية والاجتماعية	
			24,0593	91,2273	العلوم والتكنولوجيا	
			30,8735	81,4167	الحقوق والعلوم السياسية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

العمر:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة  $F$  هي (0,273) عند مستوى الدلالة (0,845) ومستوى الدلالة في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي القيمة المتحصل عليها أعلى من مستوى الدلالة وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير العمر وعليه نقبل الفرضية الصفرية.

سنوات الخبرة:

من الجدول رقم (45) نلاحظ أن قيمة  $F$  بلغت (2,182) عند مستوى الدلالة (0,093) وهذا يدل على مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الصفرية.

الرتبة:

من الجدول رقم (45) نلاحظ أن قيمة  $F$  تقدر بـ (3,672) عند مستوى الدلالة (0,028) ومستوى الدلالة المعتمد (0,05) أي المستوى الدلالة المتحصل عليه أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وهذا يدل على أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الكلية:

من الجدول رقم (45) نجد أن قيمة  $F$  مقدرة (1,336) عند مستوى الدلالة (0,252) عند مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي نقبل الفرضية الصفرية.

ومن أجل صياغة نموذج الدراسة النهائي وجب تحديد علاقة المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع وتحديد الارتباط بينهما

❖ اختبار ارتباط المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاد المتغير التابع (إدارة التغيير).

والجدول أسفله يوضح ارتباط المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعاد المتغير التابع (إدارة التغيير) والمتمثلة في (التغيير في الأهداف والاستراتيجية، التغيير في المورد البشري، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التخصص وطرق التدريس)

الجدول رقم (46) ارتباط المتغير المستقل بأبعاد المتغير التابع

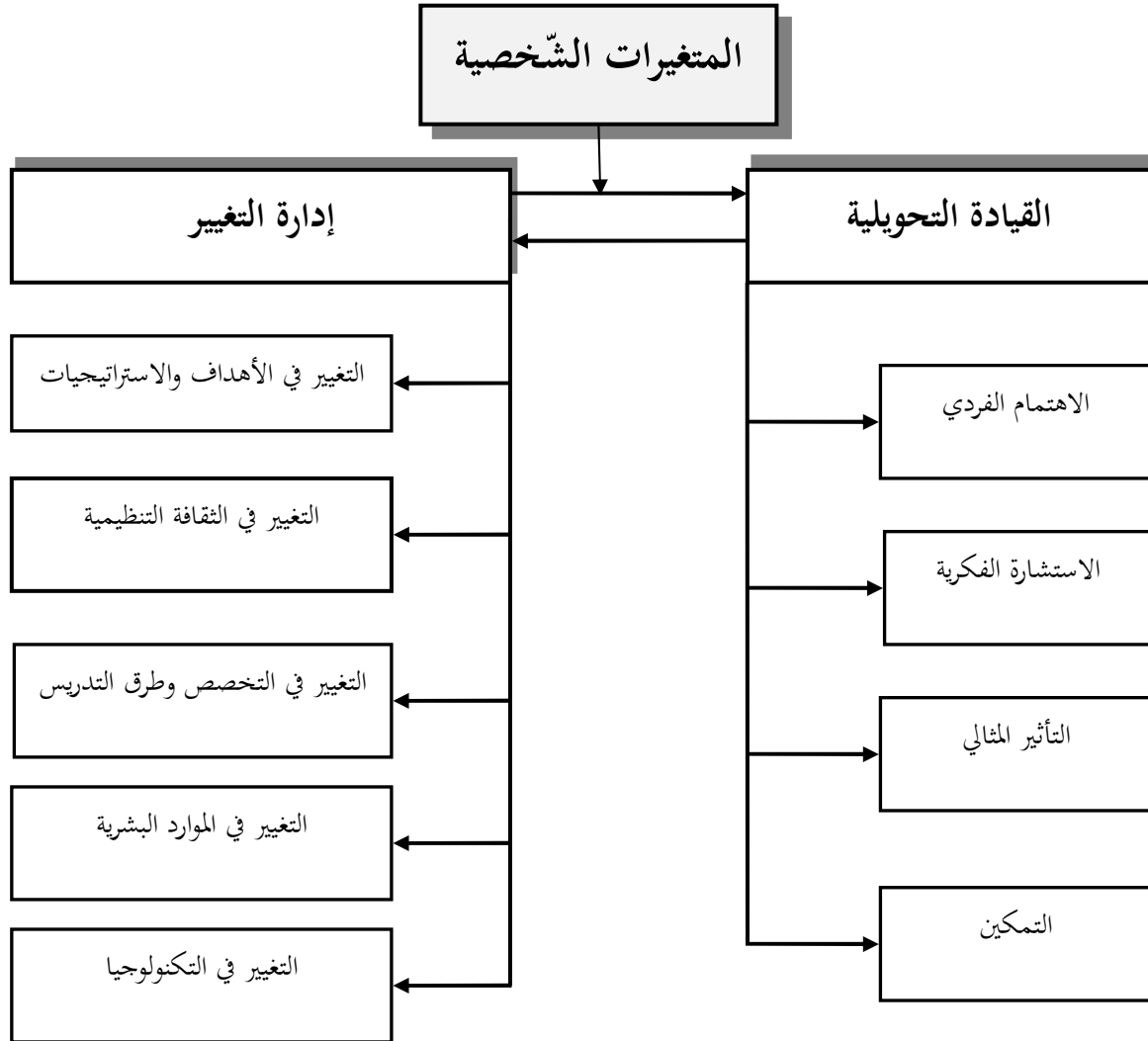
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)		
أولاً: التغيير في الأهداف والاستراتيجيات	معامل الارتباط	**0,820
	قيمة دلالة Sig	0,00
	العدد	155
ثانياً : التغيير في المورد البشري	معامل الارتباط	**0,791
	قيمة دلالة Sig	0,00
	العدد	155
ثالثاً : التغيير في الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	**0,656
	قيمة دلالة Sig	0,00
	العدد	155
رابعاً : التغيير في التكنولوجيا	معامل الارتباط	**0,656
	قيمة دلالة Sig	0,000
	العدد	155
خامساً : التغيير في الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	**0,809
	قيمة دلالة Sig	0,000
	العدد	155
سادساً: التغيير في تخصص وطرق التدريس	معامل الارتباط	**0,792
	قيمة دلالة Sig	0,000
	العدد	155

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول نسبة الارتباطات بين كل بُعد من المتغير التابع لتطبيق إدارة التغيير مع المتغير المستقل القيادة التحويلية، حيث بلغت أعلى نسبة ارتباط لبُعد التغيير في أهداف الاستراتيجية 82% يليها بعد التغيير في الثقافة التنظيمية 80,9% ويليهما بُعد التغيير في التخصص وطرق التدريس 79,2% ويليهما بعد التغيير في المورد البشري 79,1% ويليهما بعد التغيير في الهيكل التنظيمي 69,3% وأخيراً بعد التغيير في التكنولوجيا 65,6%. وعادت النتيجة الأعلى لبعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية، هذا لأن هذا الأخير هو محور عملية التغيير والذي يكون من الوزارة الوصية المكلفة بذلك وهو أساسها، ويساهم في تفعيل وإنجاح التغيير بمختلف مستوياته داخل الجامعة

وعليه يمكن القول أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين أبعاد المتغير التابع (إدارة التغيير) والمتغير المستقل (القيادة التحويلية) في جامعة غرداية. النموذج الأخير للدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها في الدراسة.

الشكل رقم (18) صياغة النموذج النهائي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة

## المبحث الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة

بعدما تم عرض نتائج الفرضيات المتحصل عليها من خلال إدخال بيانات الاستبيان في برنامج spss والوصول على النتائج مع ربطها وفك رموزها، تأتي مرحلة اختبار صحة فرضياتها في هذا المبحث. سنتطرق إلى:

- اختبار صحة الفرضية الأولى.
- اختبار صحة الفرضية الثانية والثالثة.
- اختبار صحة الفرضية الرابعة والخامسة.

## ●المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الأولى

## 1- اختبار صحة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

$H_0 =$  لا يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لإبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

$H_1 =$  يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لإبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

الجدول رقم (47) يمثل المتوسط والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية

الأبعاد القيادية التحويلية	الانحراف المعياري	المتوسط	الأهمية النسبية	الدرجة
التأثير المثالي	4,221	3,37	3	متوسطة
الدفع الإلهامي	3,728	3,234	3	متوسطة
الاستشارة الفكرية	4,272	3,178	3	متوسطة
الاهتمام الفردي	4,321	3,404	4	مرتفعة
التمكين	4,299	3,496	4	مرتفعة
القيادة التحويلية	18,329	3,33626	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

قد خلصت الطالبة طبقا للجدول أعلاه إلى ما يلي:

في المرتبة الأولى التمكين حيث يتضح لنا أن واقع التطبيق بعد التمكين في جامعة غرداية جاء بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (4,299) وهذا يعني أن هناك مرافقة من أفراد العينة على هذا البعد أي أن الاستجابة كانت ايجابية، ويعتبر هذا البعد أهم أبعاد القيادة.

من الجدول رقم (25) يوضح لنا التحليل نتائج بعد التمكين حيث يوجد إجابة موافقة بتكرارات عليا تصل إلى (81) وتكرارات دنيا تصل إلى (56) وإجابة غير موافقة بشدة ذات التكرارات المنخفضة تبدأ من (7) وتصل إلى (9) أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري في العبارات الرابعة والخامسة فهو يتراوح من (0,981) إلى (1,135) وهو انحراف معياري منخفض ومقبول ومتوسط هذه العبارات بين (3,1) و(3,38) ومتوسط هذا يقع في المجال رقم (3) أي بدرجة متوسطة للعبارات السابقة ويعتبر هذا التمكين تمكين ظاهريا.

أما بالنسبة للعبارات الأولى والثالثة فتتنص على أنه: "يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية" يستمع مسؤولي المباشر لكل وجهات نظر العاملين ويعطيهم كل الاهتمام" ومن هنا نجد أن إجابة المبحوثين كانت بدرجة موافقة وبتكرار عالٍ في هاتين العبارتين كما يلي (73) و(81) وإجابة محايد معدومة في العبارة الأولى أما في العبارة الثالثة فكانت إجابة محايد بتكرار 26 يعني بدرجة متوسطة، أما الانحراف المعياري للعبارتين فكان (1,077) و(1,180) والمتوسط الحسابي لهما بلغ (3,46) و(3,47) أي بدرجة مرتفعة وهذا يدل على اهتمام القادة الإداريين بالعاملين والاستماع لوجهات نظرهم.

في المرتبة الثانية بعد الاهتمام الفردي يتضح أن تطبيق هذا البعد من طرف القيادة الإدارية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية وجاء هذا البعد بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي إجمالي (3,404) والانحراف المعياري قدر ب(2,321) وهذا يدل على اهتمام القادة الإداريين بهيئة التدريس من وجهة نظر هيئة التدريس وهو ثاني أهم بعد في أبعاد القيادة التحويلية وكانت نتائج تحليل العبارات في هذا البعد في جدول رقم (24) بحيث تنص العبارة الأولى: "يحرص مسؤولي المباشر وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين بمتوسط حسابي قدره (3,24) وانحراف معياري قدره (1,105) وحسب الأهمية النسبية في الشكل السابق يقع المتوسط الحسابي في درجة المتوسط، والعبارة الثانية: "يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين العاملين ويقدر مجهوداتهم بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1,175) ومتوسط حسابي (3,30) والعبارة الثالثة والرابعة والخامسة والتي هي كالتالي يتفهم مسؤولي المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويستمع لهم ويؤمن مسؤولي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير ويستمع مسؤولي المباشر لأرائهم وأراء العاملين معي" يتراوح انحراف معيارها من (0,992) إلى (1,094) وهي انحرافات بدرجة منخفضة ومتوسطها الحسابي يتراوح من (3,45) إلى (3,90) وكانت درجات هذه العبارات حسب الأهمية النسبية وتصنيفها حسب الدرجات بدرجة مرتفعة وهنا نجد أن هذا البعد له أهمية مرتفعة في التطبيق من طرف القيادات الإدارية من جهة ومن جهة نظر هيئة التدريس أي إدراك مدى قدرة الفرد على التحسين والتطوير والتغيير نحو الأفضل.

في المرتبة الثالثة التأثير المثالي حيث يتضح لنا أن واقع تطبيق التأثير المثالي من طرف القيادات الإدارية جاء بدرجة متوسطة حيث متوسط هذا البعد يقدر ب(3,37) والانحراف المعياري (2,221) وهذا يدل على متوسط هذا البعد وهذا يدل على ضعف تأثير القائد في التابعين له.

من جدول رقم (21) تحصلت العبارات الثلاثة على درجة متوسطة وهي تحدث مسؤولي المباشر عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه ويتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة العالية على إقناع العاملين في مكان عملهم ومسؤولي صاحب القناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية وتراوحت متوسطاتها من (3,25) إلى (3,30) وانحرافها المعياري يبدأ من (1,095) إلى (1,119) وكانت الأهمية النسبية في (3) أي بدرجة متوسطة وهذا يدل على ضعف التأثير المثالي في القيادات الإدارية وتطبيقها المنخفض.

أما بالنسبة للعبارة الرابعة والخامسة فتتص على تحدث مسؤولي المباشر دائما على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل وهي من الأخلاق التي أوصانا نبينا الكريم محمد صل الله عليه وسلم على إتباعها في مختلف تعاملاتنا منها الصدق والأمانة والنزاهة، والعبارة الخامسة يتجاوز مسؤولي المباشر تحقيق منافع خاصة سعيا لتحقيق الصالح العام وهاتين العبارتين كانتا بانحراف معياري (1,033) و(1,091) ومتوسطها (3,45) و(3,59) وكانت ذاتا أهمية نسبية (4) ذات درجات مرتفعة حسب سلم الموضوع سابقا وهذا يدل على حرص القائد على تطبيق أخلاقيات العمل الإداري ويلتزم بها والاحترام المتبادل بين القائد والعاملين وقدرته في إقناع العاملين بحتمية التغيير لمواكبة التطورات الحاصلة في الجامعات.

في المرتبة الرابعة الدافع الإلهامي حيث يتضح لنا من الجدول رقم (22) المتوسط الحسابي (3,234) والانحراف المعياري (3,728) وهو انحراف معياري منخفض بالنسبة لمختلف الأبعاد وهذا ما يدل على أهمية هذا البعد ضمن أبعاد القيادة التحويلية وتطبيق هذا البعد جاء بدرجة متوسطة من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

من الجدول رقم (22) الذي يشمل تحليل نتائج بعد الدافع الإلهامي حيث كانت هذه العبارة بدرجات مختلفة فالعبارة الأولى والثانية والرابعة والتي تنص على "يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل ويشجع العمل بروح الفريق الواحد ويسعى مسؤولي المباشر في العمل لمناقشة رؤى وأفكار العاملين وتحويلها إلى واقع ملموس وبمنح مسؤولي المباشر الحوافز المعنوية للمتميزين في الأداء من العاملين" جاءت هذه العبارات بانحراف معياري من (1,137) إلى (1,159) والمتوسط يبدأ من (3,03) إلى (3,39) وبأهمية نسبية (3) ذات الدرجة المتوسطة. وهذا يدل على أن هناك تشجيع بدرجة منخفضة وضرورة العمل بروح الفريق الواحد من أجل الحصول على النتائج المرغوب تحقيقها، أما العبارة الثالثة "يتحدث مسؤولي المباشر بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل" بانحراف معياري (1,29) ومتوسط (3,72) وبدرجة مرتفعة حيث يوجد اتصال وتواصل مترابط بين كل من القيادات الإدارية وهيئة التدريس من وجهة نظر هيئة التدريس نفسها، أما العبارة الخامسة "يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه" فكانت بانحراف معياري (1,172) ومتوسط حسابي (2,87) وبدرجة منخفضة ( $a \leq 0.05$ )، وهذا ما يدل على غياب بعض الحوافز المادية والمعنوية، وفي المرتبة الخامسة الاستشارة الفكرية يتضح لنا من الجدول رقم (23) أن تطبيق الاستشارة الفكرية من طرف القيادات الإدارية بدرجة متوسطة حيث كان الانحراف المعياري (2,221) والمتوسط ب(3,178) وهذا هو آخر



بعد في أبعاد القيادة التحويلية من حيث التطبيق من طرف القيادات الإدارية وهذا ما يعني أن أفراد العينة كانوا على حياد لموافقتهم هذا البعد حيث تراوح تردد عبارة محايد من (34 إلى 46) ويدل ذلك على عدم وجود نظام الاستشارة الفكرية المعمول به في الجامعة.

من الجدول رقم (23) الذي يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات البعد الاستشارة الفكرية، بالنسبة للعبارات ذات الدرجة المتوسطة المتمثلة في العبارة الأولى والثانية والرابعة والخامسة بانحراف معياري لها كقيمة دنيا (1,078) وأعلى قيمة (1,156) وتكرار الإجابات حسب مقياس لكاردا الخماسي تمثلت في إجابة موافق كأعلى قيمة في التكرارات وكان تكرارها بين (43 و 78) وتليها إجابة محايد بدرجة أعلى من إجابات موافق وإجابات غير موافق يتراوح تكرارها من (11 إلى 48) وهذا ما يدل على ضعف تطبيق هذا البعد في الجامعات وعدم وجود برنامج موافق يشجع وينمي هذا البعد.

أما بالنسبة إلى الفقرة رقم 03 "يدرك مسؤولي المباشر مدى حاجة للتغيير نحو الأفضل" كانت له درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (0,999) وهذا يدل على إدراك القيادات الإدارية بضرورة وحتمية التغيير للوصول إلى الأفضل.

مما سبق يمكننا رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية وذلك بالترتيب التالي:

في المرتبة الأولى التمكين والمرتبة الثانية الاهتمام الفردي والمرتبة الثالثة التأثير المثالي والمرتبة الرابعة الدافع الإلهامي والمرتبة الخامسة الاستشارة الفكرية وهذا التصنيف جاء بناء على النتائج المتحصل عليها في المتوسط الحسابي من برنامج SPSS.

وفي هذه الأبعاد التمكين والاهتمام الفردي يتضح لنا أنها ذات درجة مرتفعة في مؤسسة محل الدراسة، بالنسبة لدرجة الاهتمام الفردي كانت درجته مرتفعة وهي تتفق مع دراسة "محمد بزيع حامد بن متولي العازمي 2006" من حيث تطبيق بعد الاهتمام الفردي من طرف القادة الإداريين بدرجة مرتفعة أما بالنسبة للتمكين لم أجد دراسة أقرته على أنه بعد من أبعاد القيادة التحويلية وإنما هو بعد ضمني في متطلبات القيادة التحويلية، أما بالنسبة إلى كل من التأثير المثالي والدفع الإلهامي والاستشارة الفكرية ينتج أن القيادة الإدارية تهتم بهم بدرجة متوسطة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "خالدية إبراهيم أحمد أبو شريفة" 2016 و"صورية بوطرفة" 2015 حيث كان اهتمام "محمد عبد الرحمان الشنطي 2016" و"سعد بن مرزوق العتيبي" و"فاطمة علي بالقاسم الفرجاني 2014" بهذه الأبعاد من طرف القيادات بدرجة متوسطة في تطبيقها من وجهة نظرهم. وتختلف دراستي مع دراسة "أمين وادي 2017" و"هبة قندل وعلي عبد الله 2016" و"محمد ياسين حسون 2016" من حيث اهتمام القادة الإداريين بتطبيق هذه الأبعاد بدرجة منخفضة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "هناء رقاد وعزيزة أبودية 2012" و"محمد بزيح حامد بن متولي العازمي 2006" في درجة تطبيق الأبعاد الثلاثة بدرجة مرتفعة بالنسبة للقيادات الإدارية.

## المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الثانية والثالثة

### 1- اختبار صحة الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

H0 = لا يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

H1 = يوجد مستوى مقبول عن ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

الجدول رقم (48) يمثل المتوسط والانحراف المعياري لنتائج أبعاد إدارة التغيير

الدرجة	الأهمية النسبية	المتوسط	انحراف المعياري	أبعاد إدارة التغيير
متوسطة	3	3,19	4,046	التغيير في الأهداف الاستراتيجية
متوسطة	3	3,206	4,312	التغيير في الموارد البشرية
متوسطة	3	3,01	4,078	التغيير في الهيكل التنظيمي
متوسطة	3	3,23	3,906	التغيير في التكنولوجيا
متوسطة	3	3,3875	3,335	التغيير في الثقافة التنظيمية
متوسطة	3	3,194	4,287	التغيير في التخصص وطرق التدريس
متوسطة	3	3,20	3,994	إدارة التغيير

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

قد خلصت الطالبة طبقاً للجدول أعلاه إلى ما يلي:

في المرتبة الأولى التغيير في الثقافة التنظيمية ويتضح لنا من الجدول رقم (48) أن الانحراف المعياري (4,046) والمتوسط الحسابي (3,19) أي جاء بدرجة متوسطة التطبيق من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس ويمكن تفسير ذلك بأنه لا يوجد هناك اهتمام بخلق ثقافة تنظيمية قوية وذلك بنشر العادات والتصرفات الإيجابية داخل الجامعة.

من الجدول رقم (30) جاءت الفقرة رقم 1 و4 التي تنص "يحرص مسؤولي المباشر على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم التنظيمية" و"يطور مسؤولي المباشر من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع الأساتذة والطلبة" كان الانحراف المعياري للعبارتين (0,992) و(1,058) والمتوسط الحسابي للعبارتين بلغ (3,81) و(3,45) وهذا يدل على ارتفاعه من خلال السلم تصنيف حسب المتوسط الحسابي، وترى الطالبة أن هذا راجع إلى العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة والطلبة. وتليها العبارة رقم 2 و3 التي تنص على "يؤكد مسؤولي المباشر على حتمية التغيير والتطوير ويقنع العاملين بذلك" و"يؤكد مسؤولي المباشر على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة" فكان الانحراف المعياري للعبارتين كما يلي (1,052) و(1,078) والمتوسط الحسابي لهما هو (3,10) و(3,18) وهذا يدل على درجة متوسطة في التطبيق، ويرجع هذا إلى عدم تصريح فئة كبيرة من خلال اختيار محايد وبلغ تكرارها ما بين العبارتين (37 إلى 40).

في المرتبة الثانية التغيير في التكنولوجيا وهذا يتضح من الجدول رقم (29) تظهر النتائج البعد الانحراف المعياري (3,90) والمتوسط الحسابي (3,23) وهذا يدل على درجة متوسطة في تطبيق هذا البعد وترجع الطالبة السبب في ضعف التمويل من طرف الوزارة الوصية وذلك يصعب من عملية تجديد مختلف المعدات والبرمجيات ووسائل الاتصال التي تناسب التطور التكنولوجي الحاصل.

العبارة رقم 2 و3 تنص "يعمل مسؤولي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة" و"يسعى مسؤولي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال" يتضح مما سبق الانحراف المعياري للعبارتين (1,306 و1,144) والمتوسط الحسابي للعبارتين بلغ (3,51 و3,41) أي بدرجة مرتفعة، وترى الطالبة أن هذا راجع إلى استحداث التعامل مع إيميل الجامعة ومحاولة مواكبة التطور بوسائل موجودة على مستوى الجامعة، أما بالنسبة للعبارتين 1 و4 "يسعى مسؤولي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في معالجتها" و"يعمل مسؤولي المباشر على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها" فيظهر لنا الانحراف المعياري للعبارتين (1,172 و1,180) والمتوسط الحسابي للعبارتين بلغ (2,94 و3,06) بدرجة متوسطة وهذا راجع إلى نقص التمويل وعدم القدرة على اقتناء البرامج التكنولوجية وتحديثها.

يليه التغيير في المورد البشري في المرتبة الثالثة والذي تظهر نتائج الانحراف المعياري يقدر ب(4,312) ومتوسط حسابي ب(3,206) وبهذا تكون درجته متوسطة، وترى الطالبة أن السبب يرجع إلى تحديد الشخص المناسب في المكان والزمان المناسب ومطالبة الأساتذة بتحديث معلوماتهم وتطويرها.

وفي هذا البعد من نتائج الجدول رقم (27) نجد الفقرات 1 و2 و4 و5 التي تنص "يحث مسؤولي المباشر العاملين على الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال التعليم العالي" و"اهتم مسؤولي المباشر بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة" و"يحث مسؤولي المباشر على تنظيم الندوات والأيام الدراسية

التي تفيد الطلبة والأساتذة وتدفعهم نحو التغيير والتطوير" و"يسعى مسؤولي المباشر لتشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم" كان الانحراف المعياري لهم يتراوح ب(1,013 و 1,194) والمتوسط الحسابي بلغ (2,97 و 3,18 و 3,26 و 3,06) ومن هذا يمكن القول أن كل هذه المتوسطات تنتمي إلى الدرجة المتوسطة، وهنا ترجع الطالبة السبب إلى تنشيط عملية التدريب على التكنولوجيا الحديثة وضرورة التكوين والتنمية بشكل دائم.

أما بالنسبة للفقرة رقم 3 "يستند مسؤولي المباشر في ترقية العاملين إلى المعايير واضحة ومحدودة (حسن الأداء، سرعة الاستجابة للتطورات)" فجاءت بانحراف معياري (1,146) ومتوسط حسابي (3,55) وهي ذات درجة مرتفعة وهذا يدل على وجود نظام ومعايير واضحة وتقنية تنظم عمليات ترقية العاملين.

في المرتبة الرابعة التغيير في التخصص وطرق التدريس الذي له متوسط حسابي قدر ب(3,194) وانحراف معياري (4,287) وهو بدرجة متوسطة وهذا راجع لاعتماد النظام الروتيني في مختلف الدروس والتغيير الطفيف في مختلف التخصصات.

الجدول رقم (31) يوضح أن العبارات 1 و 2 و 3 و 5 التي تنص "يعمل مسؤولي المباشر على تشجيع الإبداع في طرق التدريس" و"يقوم مسؤولي المباشر بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة للأساتذة" و"يشارك مسؤولي المباشر في اقتراح وإحداث التغيير في طرق التدريس" و"حدث مسؤولي المباشر على وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب والواقع حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارات بين (3,01 و 3,30) والانحراف المعياري محصور بين (1,026 و 1,116) وهذه بدرجة متوسطة في مختلف الفقرات السابقة وهذا يدل على أنه لا يوجد نظام يشجع و ينمي الإبداع والتغيير في التخصص وطرق التدريس من طرف الوزارة الوصية.

أما بالنسبة للعبارة رقم 4 التي نص على "يحث مسؤولي المباشر على وضع مقترحات من المشاريع عند إنشاء تخصصات معينة" فبلغ المتوسط الحسابي (3,40) والانحراف المعياري (1,042) وبدرجة متوسطة وهذا يدل على وجود مشاريع مقترحة في تخصصات معينة وهو غير كافٍ بالنسبة للجامعة.

وفي المرتبة الخامسة للتغيير في الأهداف والاستراتيجية كما تظهرها نتائج الجدول رقم (26) الذي يشمل نتائج تحليل أبعاد إدارة التغيير حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3,19) والانحراف المعياري (4,046) أي بدرجة متوسطة لهذا البعد، وترجع الباحثة السبب في تحديد الأهداف والاستراتيجية وعدم وجود آلية أو برنامج تسمح بالقياس والتحديد الدقيق لها ضمن الوزارة الوصية.

من الجدول رقم (26) نلاحظ أنه يوجد فقرات 1 و 2 و 4 و 5 التي تنص "يحث مسؤولي المباشر على صناعة الأهداف المشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق" و"يصمم مسؤولي المباشر برامج عملية التي تسهم في تحقيق استراتيجية التطوير" و"يسعى مسؤولي المباشر إلى تكييف الاستراتيجية لتتفق مع رسالة الإدارة الجامعة" و"يعمل مسؤولي المباشر على وضع استراتيجية توائم التطورات الحاصلة في مجال العمل" وكل هذه العبارات متوسطها الحسابي محصور بين (2,88 و 3,39) وانحرافها المعياري بين (1,034 و 1,098) وكل هذه المؤشرات

تدل على درجة متوسطة، ويرجع السبب إلى أن الاستراتيجية تكون مسطرة من طرف الوزارة الوصية وغير مرنة لتتواءم مع التغييرات الحاصلة.

أما بالنسبة للعبارة 3 "فيعمل مسؤولي المباشر على تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لوضع الأهداف" فمتوسطها الحسابي بلغ (3,42) وانحرافها المعياري يصل (1,050) وهذا يدل على الدرجة المتوسطة وهذا راجع إلى تبني التغيير والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الهدف المشترك.

ويليهم في المرتبة السادسة التغيير في الهيكل التنظيمي كما يظهر لنا الجدول (28) الانحراف المعياري يقدر بـ(4,078) ومتوسط حسابي (3,01) وهذا يدل على درجة متوسطة أي يوجد استجابة إيجابية وموافقة من طرف أفراد العينة مما يدل على أن القيادة تهتم بعملية التغيير في الهيكل التنظيمي إلى حد ما، ولكن ترى الطالبة أنه يجب أن تتم الاستعانة بذوي الخبرة والكفاءة في إعداد الهياكل التنظيمية لأنه من الضروري أن تكون هناك مرونة في الهيكل التنظيمي وذلك من أجل إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عملية التغيير.

من الجدول رقم (28) يتضح لنا أن كل الفقرات في هذا البعد 1 و2 و3 و4 و5 يبلغ انحرافها المعياري من (1,00) كحد أدنى و(1,172) كحد أقصى ومتوسطها الحسابي يبدأ من (2,94) كحد أدنى و(3,03) كحد أقصى وهذا يدل على الدرجة المتوسطة في هذا البعد، يتضح لنا بناء على الفقرات هذا البعد أنه يوجد هيكل تنظيمي مرن نوعا ما وهناك تغيير في خطوط الاتصال بين كافة الأقسام الجامعية والسبب في ذلك راجع إلى الضعف في مرونة الهيكل التنظيمي وعدم وجود خبراء متخصصين في إعداد الهيكل التنظيمي.

من خلال عرض النتائج المتوصل إليها في الجداول السابقة حول رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد مستوى مقبول من ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية وذلك بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى التغيير في الثقافة التنظيمية وفي المرتبة الثانية التغيير في التكنولوجيا والمرتبة الثالثة التغيير في المورد البشري والمرتبة الرابعة التغيير في التخصص وطرق التدريس وفي المرتبة الخامسة التغيير في الأهداف والاستراتيجية والمرتبة السادسة التغيير في الهيكل التنظيمي الذي يعتبر تغيير حوصلي الذي يساعد ويناسب التغييرات السابقة الذكر وكل هذه الأبعاد جاءت بدرجة متوسطة من التطبيق من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية وهذه النتائج المتحصل عليها في المتوسط الحسابي من برنامج spss.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (ميسم فوزي العزام 2016) ودراسة (خالدية إبراهيم أحمد أبو شريفة 2016) من حيث تطبيق إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من (زهير محمود الكردي 2016) ودراسة بوطبة نور الهدى 2015) ودراسة (أفراح حنين راضي الفريجي 2014) ودراسة (مهر صبري 2009) من حيث الشكل و الهدف.

## 2- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

للإجابة على هذه الفرضية قمنا باستعمال التحليل الانحداري الخطي للمتغير المستقبل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (إدارة التغيير) وذلك باستعمال طريقة المربعات الصغرى Enter عند مستوى الدلالة، ( $a \leq 0.05$ )،

حيث أظهرت نتائج هذا التحليل أنه يوجد ارتباط قوي بمعامل ارتباط (0,885) عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية . وهذا يدل على وجود مجتمع مثقف يسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة والتزام بالقيم والمعتقدات في سلوكياتهم ويبحث على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل، كما يسعى المسؤول المباشر إلى مناقشة رؤى وأفكار العاملين ومحاولة تحويلها إلى واقع ملموس، وقد استحدثت بعض أقسام التعامل وتبليغ الأساتذة بكل ماهو جديد عبر الإيميلات ووسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت لها سرعة في الاتصال والتواصل كما يراعي بعض المسؤولين جهودا فردية للعاملين ويعترف بها بشكل معنوي وذلك في ظل غياب نظام يضمن بعض الحوافز المعنوية للمجهودات الفردية، كما يسعى بعض المسؤولين في جامعة غرداية إلى حث مرؤوسيه على الإبداع والتجديد في العمل وضرورة استحداث طرق جديدة ومشاركتها في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، ويعمل بعض المسؤولين على تطوير المناخ المناسب والداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم التنظيمية ويؤكد على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة.

بلغ معامل الارتباط لواقع تطبيق القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية (88,5%) أي هذا يدل على أنه كلما تغير واقع القيادة التحويلية بوحدة واحدة يتغير واقع إدارة التغيير (1,004) وهذا بناء على معادلة خط مستقيم المتحصل عليها بطريقة تحليل الانحدار. أي هناك علاقة دالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أفراح حنين راضي الفريجي 2014) ودراسة (خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف 2016) وتختلف مع بعض الدراسات مع النتيجة من حيث هدف الدراسة ودراسة (بوطبة نور الهدى 2016) و(عصام عبد اللطيف عبد المولى 2015) وذلك من خلال دراسة بعض المتغيرات على خلاف دراستنا الحالية في متغير واحد.

### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرابعة والخامسة

#### 1- اختبار صحة الفرضية الرابعة:

في هذه الفرضية قمنا باستعمال طريقة تحليل الانحدار التدريجي للمتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) والمتغير التابع (إدارة التغيير) وذلك باستعمال طريقة pas à pas عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). حيث أظهرت نتائج المتوسط الحسابي لأبعاد القيادة التحويلية رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية عند

مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية. الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد عينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية. فتحصل التمكين على المتوسط الحسابي (3,5) أي بدرجة مرتفعة وبمعامل ارتباط (0,778) عند مستوى الدلالة (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) ويعتبر دال إحصائياً، إلا أنه وفق طريقة تحليل الانحدار التدريجي بطريقة pas à pas لم يتم إدخال التمكين في النموذج. ونرجع ذلك إلى وجود تمكين ظاهري في بعض الوظائف في جامعة غرداية.

ويليه الاهتمام الفردي بمتوسط حسابي (3,414) أي بدرجة مرتفعة وبأعلى معامل ارتباط (0,828) وعند مستوى الدلالة (0,000) أي أقل مستوى من دلالة ( $a \leq 0.05$ ) ويعتبر دال إحصائياً وهذا بطريقة pas à pas والذي تم إدخاله كعنصر أساسي في هذا النموذج لما له من أهمية في تأثيره في الفرد والمجتمع وهو يشبه قمة السلم ماصلو للحاجات. ويعود هذا إلى اهتمام القيادات الإدارية بالأساتذة قدر المستطاع وهذا في حدود نظام وزاري مطبق.

والتأثير المثالي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,37) أي بدرجة متوسطة ومعامل الارتباط (0,754) عند مستوى الدلالة (0,000) أي أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) فهو الدال إحصائياً وفق طريقة pas à pas والتي تم إدخاله في المرتبة الثالثة في نموذج الدراسة وهذا نتيجة تأثيره على الفرد وقدرة القائد عند اكتسابه وإضافة الثقة العالية يمكنه التأثير في الأساتذة وقياداتهم إلى تفعيل إدارة التغيير لمواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى الجامعات.

ويليه الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي (3,24) بدرجة متوسطة ومعامل ارتباط (0,723) عند مستوى الدلالة (0,000) أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) فهو الدال إحصائياً باستعمال طريقة pas à pas والذي تم استبعاده من النموذج رغم المتوسط الحسابي (3,24) وبدرجة متوسطة، حيث كان الاهتمام بهذا البعد ضعيف من طرف القيادات الإدارية وذلك راجع إلى عدم وجود نظام الحوافز الذي يمنح للمتميزين في الأداء وضعف تشجيعهم لتحقيق المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة وضرورة تفعيل روح الحماس والعمل بروح الفريق الواحد.

وفي المرتبة الخامسة الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3,188) أي بدرجة متوسطة أما بالنسبة لمعامل الارتباط فهو في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط (0,792) عند مستوى الدلالة (0,000) أقل من المستوى ( $a \leq 0.05$ ) يعتبر دال إحصائياً وهذا بتحليل انحدار التدريجي بطريقة pas à pas وهذا لأهميته في تطوير مهارات الأساتذة من خلال حل مختلف المشاكل وذلك بطرح أفكار جديدة من أرض الواقع واستحداث طرق جديدة لتأدية المهام المطلوبة وإدراكهم للحاجة الملحة للتغيير والتأكيد على ضرورة المشاركة بين العاملين والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية لتنسيق ذلك مع أهدافهم الرئيسية.

والجدول (37) يوضح لنا المتغيرات التي تم إدخالها في نموذج وهي متغيرات مستقلة (الاهتمام الفردي، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي) مع المتغير التابع (إدارة التغيير) أي المتغيرات المستقلة الثلاثة لها تأثير على إدارة التغيير ومستوى الدلالة (0,000) أقل من مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) أي يوجد علاقة قوية بينهما ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار

$$Y = 11,163 + 2x_1 + 1.684x_2 + 1.034x_3$$

$x_1$  الاهتمام الفردي

$x_2$  الاستشارة الفردية

$x_3$  التأثير المثالي

تتفق هذه النتائج مع الدراسة (أفراح حنين راضي الفريجي 2014) من حيث المتغيرات المدروسة المتمثلة في أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير وتختلف معها من حيث هدف الدراسة، كما تتفق النتائج مع دراسة (خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف 2016) من حيث متغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بين المتغيرات وتختلف معها في أن هذه الدراسة لم تستعمل طريقة *pas à pas* لتحديد عناصر التي تؤثر بشكل دقيق على المتغير التابع، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (بوطبة نور الهدى 2015) ودراسة (زهير محمود الكردي 2016) من حيث الهدف الذي تسعى إليه الدراسة كما أنها تتفق معها في بعض المتغيرات المدروسة.

## 2- اختبار صحة الفرضية الخامسة

تنص هذه الفرضية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الكلية، الخبرة، الرتبة) من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

### الجنس في واقع القيادة التحويلية:

بناء على النتائج المتوصل إليها عند تطبيق اختبار T-Test للعينتين المستقلتين والتي خلصت إلى أننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية. وهذا يدل على أن نوع الجنس متغير لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية ويعود ذلك إلى أن ممارسات القيادة التحويلية لا تتوقف على الذكور والإناث أو العكس والجميع يرغب في ممارستها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (خالدية إبراهيم أحمد أبو شريفة 2016) التي دلت على عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على تحفيز العاملين بالنسبة لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) ومع دراسة (الديب 2012) والتي توصلت للنتائج نفسها المتحصل عليها ودراسة (أيمن العودة المعاني 2013) والتي دلت على عدم وجود الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية ودراسة (محمد



عبد اشتويوي (2016) والتي توصلت إلى النتيجة نفسها مع دراسي أي عدم وجود فروق بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تبني مجمع الشفاء الطبي للقيادة التحويلية وواقع جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين فيها بالنسبة لمتغير الجنس.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (بلال فوزي جبارة الأغا 2011) والتي دلت على وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة بالنسبة لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث ودراسة ( محمد إسماعيل الحبابي 2014) والتي توصلت لنتيجة الدراسة نفسها وأن ذلك جاء لصالح الإناث.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (رؤيا محمود محمد كنعان 2014) والتي دلت على وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين بالنسبة لمتغير الجنس وجاء لصالح الذكور.

#### العمر في واقع القيادة التحويلية:

بناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير العمر وهذا يدل على أن العمر المتغير لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية. يدل على أن جميع القيادات الإدارية بمختلف الفئات العمرية في جامعة غرداية تتحلى بصفات أو بعض صفات القيادة التحويلية حتى لو لم يكن لديهم تصور عن مفهوم القيادة التحويلية.

#### سنوات الخبرة في واقع القيادة التحويلية:

من النتائج المتحصل عليها في اختبار صحة الفرضيات وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغيرات سنوات الخبرة وهذا يدل على أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية وهذا راجع أن الجامعة الحديثة والتي تم ترقيتها كجامعة رسمية مؤخرا والتي كانت تعتبر كمركز جامعي وهو ما يفسر العدد الكبير للأساتذة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات حيث بلغ عددهم 56 أستاذا.

#### الرتبة في واقع القيادة التحويلية:

بناء على النتائج المتحصل عليها سابقا فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير الرتبة، وهذا يدل على أن متغير الرتبة العلمية لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية ويُظهر أن جميع أفراد العينة من ذوي الوظائف الإشرافية بمختلف تخصصاتهم وهم يتمتعون بمقومات وأبعاد القيادة التحويلية على حد سواء بغض النظر عن تخصصاتهم ورتبتهم.

**الكلية في واقع القيادة التحويلية:**

بناء على النتيجة السابقة فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في مستوى التقديرات واقع القيادة التحويلية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة للكلية وهذا يدل على أن متغيرات الكليات لا يؤثر على واقع القيادة التحويلية وبهذا يستند إلى أن مختلف الكليات تحتوي على أفراد ذو تخصصات وثقافات ووظائف متنوعة ويمارسون القيادة التحويلية حتى لو يكونوا على دراية على الموضوع القيادة التحويلية يراجع ذلك التزامهم بالتعاليم التي نص عليها النبي محمد صل الله عليه وسلم.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (إبراهيم عبد الرحمان، أحمد علي خلف أبو عبيد 2013) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة والجنس. ودراسة (عز الدين لرقم 2014) ودلت هذه الدراسة على عدم وجود فروقات فردية ذات دلالة إحصائية في علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة كما تتفق هذه الدراسة مع الدراسة (سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابل 2014) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس والثانويات الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومن جهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة التعليمية والجنس والمؤهل العلمي وتتفق مع هذه الدراسة (ريم نصوح طاهر عواد 2012) في لمتغير الخبرة. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (محمد عبد اشوتي 2016) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في علاقة القيادة التحويلية بجودة القرارات الإدارية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

تنص هذه الفرضية على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين إجابات عينة الدراسة حول واقع وإدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الكلية، الخبرة، الرتبة) من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية؟

**الجنس في إدارة التغيير:**

بناء على النتيجة السابقة فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير الجنس، وهذا يدل على أن الجنس لا يؤثر على واقع إدارة التغيير ونستدل من ذلك أن كلا الجنسين لديهم تقديرات متقاربة لواقع إدارة التغيير، وترجع هذه النتيجة إلى اشتراك الجنسين في بيئة واحدة وفي عمل مشترك.

**العمر في إدارة التغيير:**

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا التي تنص على نقيض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية لمتغير العمر. وهذا يدل على أن متغير العمر لا يؤثر في واقع إدارة التغيير. وهذا يرجع إلى إدراك حل الأساتذة بمختلف أعمارهم لأهمية إدارة التغيير والضرورة الملحة لتطبيقها في مختلف المجالات التعليمية.

**سنوات الخبرة في إدارة التغيير:**

بناء على النتيجة السابقة فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر في واقع إدارة التغيير، وهذا يرجع أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بحيث تمكنهم من الإجماع على أهمية وحتمية التغيير وضرورة إتباع الأساليب والمناهج العلمية التي تسهم في إدارة التغيير بما هو مطلوب.

**الرتبة في إدارة التغيير:**

من خلال النتائج المتحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) في واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغير الرتبة، وهذا يدل على أن متغير الرتبة يؤثر على واقع إدارة التغيير. وترجع الطالبة هذا إلى اختلاف درجة إدراك مفهوم إدارة التغيير على مختلف الرتب المتواجدة في جامعة غرداية وهناك البعض منهم من لم يدرك المفهوم الصحيح لإدارة التغيير.

**الكلية في إدارة التغيير:**

بناء على النتائج المتحصل عليها فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $a \leq 0.05$ ) في متوسط تقديرات واقع إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية بالنسبة لمتغيرات الكليات. وهذا يدل على أن متغيرات الكليات لا يؤثر على واقع إدارة التغيير وهو ما يفسر وعي مختلف الكليات بتخصصاتها المتنوعة إلى مكانة إدارة التغيير حتى وإن لم يدركوا مفهوم إدارة التغيير الواسع وتسعى كل الكليات إلى تحسين مستواها من خلال تعزيز إدارة التغيير في الجامعة

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (ميسم فوزي العزام 2016) التي دلت على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بتقدير العاملين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة أما دراسة (زهير محمود الكردي 2016) فتتفق على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة عند المستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات

التقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية لقيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة بالنسبة لتغيير سنوات الخبرة وتتفق معها في أنه يوجد فروق بالنسبة لتغيير الرتبة الوظيفية.

## 2- للإجابة عن أسئلة الاستبيان المفتوحة في ما يلي:

بناءً على النتائج المتوصل إليها أثناء توزيع الاستبيان واسترجاعه وتحليله، حيث قامت الطالبة بوضع مقترحات وأسئلة مفتوحة في نهاية الاستبيان، نص السؤال الأول على: ما هي الأمور التي تتمنى أن تراها في مسؤولك المباشر وردتنا بعض الإجابات يمكن أن نذكر منها: الحث على العمل الجماعي، الأمانة، الشفافية، العدالة، التواضع، تحمل المسؤولية، الصرامة والحزم، الإخلاص، روح المبادرة، التعاون، تغليب المصلحة العامة على مصلحة الخاصة، المثابرة، المساواة، القدوة الحسنة وهذه كلها أخلاق حث عنها نبينا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم وأوصانا باحترامها.

من أجل الإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الاستبيان المفتوحة قامت الطالبة بالرجوع إلى الدراسة السابقة، الإطار النظري و نتائج الدراسة، ونماذج وتجارب علمية معاصرة في مجال القيادة التحويلية وإدارة التغيير في مؤسسات التعليمية ولتحقيق ذلك تم:

تحديد العناصر الأساسية في القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين).

تحديد عناصر أساسية في إدارة التغيير: (التغيير في أهداف والاستراتيجية، التغيير في المورد البشري، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في التخصص وطرق التدريس).  
بناءً على هذه الأبعاد لكل من القيادة التحويلية وإدارة التغيير والنتائج المتحصل عليها في الدراسة بدأ بتعريف مختصر عن القيادة التحويلية وإدارة التغيير في ما يلي:

**القيادة التحويلية:** يسعى القائد التحويلي إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

التوصيات	طريقة التنفيذ	الجهة المكلفة بتنفيذ	المدة الزمنية المحددة
ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية وتوفير عناصرها في القيادات الإدارية	- عقد ندوات ودورات تكوينية عن أهمية وأهداف القيادة التحويلية في الجامعة. - ضرورة التعريف بمبادئ وأساسيات القيادة التحويلية في ندوات متخصصة. - السعي للتخلي بعناصر القيادة التحويلية في كل التعاملات مع الموظفين والأساتذة والطلبة. - القدوة الحسنة من القيادات الإدارية وأساتذة والموظفين.	- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - الكليات. - الأقسام.	دائم
التأثير المثالي	- ضرورة تحديث القائد عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية	- الإدارة العليا	

دائم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكليات</li> <li>- الأقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لديه ويلتزم بها في سلوكه.</li> <li>- تمتع بالقدرة العالية على إقناع العاملين في مكان عملهم.</li> <li>- تمتع القائد بثقة ذاتية عالية وبقناعات وأضحة وقوية</li> <li>- ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل.</li> <li>- تقديم الصالح العام على الصالح الخاص.</li> </ul>	
سنوي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكليات</li> <li>- الأقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.</li> <li>- مناقشة رؤى وأفكار العاملين وتحويلها إلى واقع ملموس.</li> <li>- يتحدث القائد بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل.</li> <li>- منح حوافز معنوية للعاملين المتميزين في الأداء. تشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه.</li> </ul>	<p><b>الدافع الإلهامي</b></p>
دائم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- الكليات</li> <li>- الأقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل.</li> <li>- استحداث طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة.</li> <li>- يحث القائد رؤوسه على لإبداع والتجديد في العمل.</li> <li>- ترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.</li> </ul>	<p><b>الاستشارة الفكرية</b></p>
دائم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكليات</li> <li>- الأقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على توضيح أهداف العمل للعاملين باستمرار.</li> <li>- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ويقدر جهوداتهم ويعترف بها.</li> <li>- يتفهم أحاسيس ومشاعر العاملين ويستمع لهم.</li> <li>- ضرورة اهتمام بأراء العاملين وإستماع لهم.</li> </ul>	<p><b>الاهتمام الفردي</b></p>
دائم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا</li> <li>- الكليات</li> <li>- الأقسام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجع العاملين على تحمل المسؤولية.</li> <li>- تفويض بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه في مكان عمله.</li> <li>- السعي لربط قنوات الاتصال وسهولة تبادل المعلومات ومشاركتها.</li> <li>- مناقشة العاملين عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية بحرية.</li> </ul>	<p><b>التمكين</b></p>

إدارة التغيير: هي مشاركة الأساتذة بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه من خلال الاستعانة بمجموعة من المستشارين المدربين لتتمكن من الانتقال من الوضع الحالي إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات في الوقت المناسب.

الأبعاد	طريقة التنفيذ	الجهة المكلفة بتنفيذ	المدة الزمنية المحددة
تبني استراتيجيات التغيير من قبل الوزارة الوصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني فكرة التغيير من قبل الإدارة العليا.</li> <li>- تفعيل الإجراءات التي تسهل عملية التغيير.</li> <li>- وضع إستراتيجيات لتفعيل إدارة التغيير بمختلف مجالاتها.</li> <li>- تشجيع التغيير البناء من قبل القيادات الإدارية.</li> <li>- تشجيع كل العاملين على وضع مقترحات لبناء إستراتيجية مشترك من أجل الإبداع والتطوير.</li> <li>- وضع إستراتيجية توائم التطورات الحاصلة في مجال العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا.</li> <li>- الإدارة الوسطى.</li> <li>- الكليات.</li> </ul>	دائم
التغيير في الأهداف والإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق.</li> <li>- تصميم برامج العملية التي تساهم في تحقيق إستراتيجية التطوير.</li> <li>- تعزيز روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد لوضع لأهداف.</li> <li>- تكيف الإستراتيجية لتتفق مع رسالة إدارة الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا.</li> <li>- الإدارة الوسطى.</li> <li>- الكليات.</li> </ul>	دائم
التغيير في المورد البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعوة الأساتذة للإستفادة من تجارب التغيير الرائدة في مجال التعليم العالي.</li> <li>- تطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة.</li> <li>- التحديد الواضح والدقيق للمعايير ترقية الأساتذة مثل (حسن الأداء، سرعة الاستجابة للتطورات).</li> <li>- تشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكليات.</li> <li>- وعلى مستوى الأقسام.</li> </ul>	دائم
التغيير في الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات هيئة التدريس.</li> <li>- وضع هيكل تنظيمي من وقابل للتغيير.</li> <li>- ربط الاتصال والتواصل بين كافة أقسام الجامعة بدقة.</li> <li>- دراسة وتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار كلما دعت الحاجة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا.</li> <li>- الإدارة الوسطى.</li> <li>- الكليات.</li> </ul>	دائم
التغيير في التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها.</li> <li>- استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة.</li> <li>- إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال.</li> <li>- تحديث البرامج التكنولوجية المستخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العليا.</li> <li>- الإدارة الوسطى.</li> <li>- الكليات.</li> </ul>	دائم

دائم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكليات.</li> <li>- وعلى مستوى الأقسام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم التنظيمية.</li> <li>- التأكيد على حتمية التغيير والتطوير إقناع العاملين بذلك.</li> <li>- التأكيد على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة.</li> </ul>	<p><b>التغيير في الثقافة التنظيمية</b></p>
سنوية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الكليات.</li> <li>- على مستوى الأقسام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع الإبداع والتنوع في طرق التدريس.</li> <li>- تغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى الأساتذة .</li> <li>- فتح المجال لمشاركة الأساتذة في اقتراح وإحداث التغيير في طرائق التدريس.</li> <li>- وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب مع سوق العمل.</li> </ul>	<p><b>التغيير في تخصص وطرق التدريس</b></p>

## خلاصة

تم التطرق بداية وباختصار إلى التعريف بجامعة غرداية، وبعدها تم تناول الخطوات المنهجية التي اتبناها في الدراسة الحالية، وقد عرض هذا الفصل نتائج الفرضيات، بعد تطبيق مقاييس الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار، والتباين الأحادي والانحدار التدريجي على بيانات الدراسة. حيث كان الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة، والذي تكون من ثلاثة وخمسون (53) فقرة، مقسمة على محورين بالإضافة إلى المحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقصى، والتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث لوحظ من قيمته أن معامل الثبات كان مرتفعاً. ثم تناولنا بعد ذلك عرضاً لنتائج الأقسام الثلاثة للاستبيان، ومناقشتها، والإجابة عن فرضياتها، ولهذا الغرض تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة (24).

خلصنا إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها الارتباط الكبير بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في جامعة غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بينهما نسبة (88,5%). كما بينت النتائج أن واقع القيادة التحويلية وإدارة التغيير في الجامعة موجود بمستوى متوسط وهو يحتاج إلى الاهتمام أكثر من قبل قيادات الجامعة.



خاتمة

## خاتمة:

تمثل إشكالية هذه الأطروحة في البحث عن أهم الأبعاد القيادية التحويلية التي تؤثر في إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية فحاولنا إبراز الإطار النظري للدراسة بالتطرق إلى الجانب المفاهيمي للمتغيرات الرئيسة في موضوع الدراسة المتضمنة القيادة التحويلية كمتغير مستقل وذلك بتحديد (مفاهيمه، أهدافه، أبعاده، مرتكزاته...) وإدارة التغيير كمتغير تابع يتضمن (مفهومه، أهميته، متطلباته، نظرياته...)، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تضم المتغيرات الأساسية في الدراسة لتكوين خلفية وقاعدة تساعدنا على التحليل والتفسير وبعدها توجهنا إلى الدراسة الميدانية التي تم فيها اختيار عينة الدراسة وتوزيع الاستبيانات وإجراء مقابلات مع بعض الأساتذة في الجامعة وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والجانب الميداني كما سنستعرضها في الآتي:

### أولاً- النتائج النظرية:

- للقيادة التحويلية خمسة عناصر (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) والتمكين يعتبر بعد ضمنى من أبعاد القيادة التحويلية.
- القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية.
- القائد التحويلي يتحلى بالعناصر الأساسية في القيادة التحويلية كما أنّ له مميزات وخصائص تميزه عن باقي القادة.
- القائد التحويلي يسعى إلى التغيير ونقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أحسن منه مستقبلاً.
- إدارة التغيير تساعد المؤسسة على حل مشاكلهم وتحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- إحداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية في التعليم العالي.
- قائد التغيير هو محور عملية وإدارة التغيير ويحدد هذا من خلال دراسة جيدة لواقع المؤسسة وطبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة.
- للتغيير الناجح ركائز نذكر منها (الالتزام الأخلاقي، الاتصال والمعرفة، الرؤية الثابتة، الإيمان بالتغيير، المبادرة والتدريب، التطوير) وهذه الركائز متكاملة في ما بينها للوصول إلى ما هو مطلوب.

### ثانياً- النتائج الميدانية:

- 1- إن واقع تطبيق القيادة التحويلية من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية جاء بدرجة موافق متوسطة.

- بعد التمكين وجاء في المرتبة الأولى.
- بعد الاهتمام الفردي وجاء في المرتبة الثانية.
- بعد التأثير المثالي وجاء في المرتبة الثالثة.
- بعد الدافع الإلهامي وجاء في المرتبة الرابعة.
- بعد الاستشارة الفكرية وجاء في المرتبة الخامسة.

#### بعد التمكين:

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تدراكها:

- تفويض القائد لبعض الصلاحيات لهيئة العاملين معه مع تشجيعهم على تحمل المسؤولية.
- سعي القائد لربط قنوات الاتصال من أجل تسهيل الاتصال والتواصل.
- مناقشة العاملين عن متطلباتهم لإنجاز أدوارهم الوظيفية بحرية.

#### بعد الاهتمام الفردي:

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط قوة

أهمها:

- الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين وتقدير مجهوداتهم.
- الاستماع إلى آراء العاملين والاهتمام بهم.

#### بعد التأثير المثالي:

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تدراكها:

- ضرورة سعي القائد لتوفير المناخ الملائم الذي يشعر العاملين بارتياح أثناء أداء مهامهم.
- انسجام معتقدات وأقوال القائد مع أفعاله.
- تجاوز القائد لمصلحه الخاصة من أجل المصلحة العامة.

#### بعد الدافع الإلهامي:

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تدراكها:

- قدرة القائد في بث روح الحماس للعمل وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- مناقشة رؤى وأفكار العاملين والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس.
- منح حوافز معنوية للمتميزين في الأداء من العاملين.

- إعطاء الحرية في طريقة إنجاز بعض المهام مع تشجيعهم لتحقيق أكثر مما كانوا متوقعين.

### بعد الاستشارة الفكرية:

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تدراكها :

- تفعيل عملية البحث عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل.
  - مناقشة العاملين في استحداث طرق جديدة تساعدهم في كيفية تأدية المهام المطلوبة.
  - ترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصفة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.
- 2- إدارة التغيير: إن واقع تطبيق إدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية جاء بدرجة موافق متوسطة.

- بعد التغيير في الثقافة التنظيمية جاء في المرتبة الأولى.

- بعد التغيير في التكنولوجيا جاء في المرتبة الثانية.

- بعد التغيير في المورد البشري وجاء في المرتبة الثالثة.

- بعد التغيير في التخصص وطرق التدريس جاء في المرتبة الرابعة.

- بعد التغيير في الأهداف والإستراتيجية جاء في المرتبة الخامسة.

- بعد التغيير في الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة السادسة.

### بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تدراكها:

- توفير القيادة للمناخ المناسب الذي يشعر العاملين بارتياح من أجل تقبل أي تغيير يحسن من وضع المؤسسة.

- ضرورة تعزيز العلاقة التعاونية بين العاملين وزرع الاحترام المتبادل بينهم.

### بعد التغيير في التكنولوجيا:

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تدراكها :

- تفعيل استخدام الايميل الجامعة من أجل التواصل مع أساتذة والطلبة.

- قيام القادة الإداريين في الجامعة على إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية وذلك قدر الإمكانيات المتاحة.

**بعد التغيير في المورد البشري :**

حاز هذا البعد درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تداركها :

- دعوة العاملين إلى القراءة والاستفادة من التجارب.
- الحرص على توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين.
- ضرورة تبني نظام للحوافز من طرف الوزارة الوصية بذلك.

**بعد التغيير في التخصص وطرق التدريس:**

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تداركها:

- مناقشة المشاريع الجديدة والحالية لتحسين منها.
- تشجيع الأساتذة على الابداع والتطوير.
- مطالبة الأساتذة بتقديم مقترحات حول تغيير أو إضافة في التخصصات الحالية لتوائم الوضع الحالي.

**بعد التغيير في الأهداف والاستراتيجية:**

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى ضرورة :

- المشاركة في صياغة أهداف تتصف بالوضوح وقابلية للتحقيق.
- تصميم برامج عملية تسهم في تحقيق استراتيجية التطوير وتدعم التغيير من قبل الوزارة الوصية.
- التكيف المستمر لاستراتيجية تتفق مع رسالة إدارة الجامعة.

**بعد التغيير في الهيكل التنظيمي:**

حاز هذا البعد على درجة موافقة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، وقد تم التوصل إلى نقاط ينبغي

تداركها:

- مرونة الهيكل التنظيمي.
- توزيع المهام وفقا لكفاءات العاملين.

**3- الفرضة الثالثة المتعلقة بعلاقة القيادة التحويلية وإدارة التغيير:**

لقد تم إثبات الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى تقديرات أفراد العينة

لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية.

حيث أظهرت النتائج أن:

معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وإدارة التغيير من طرف القيادات الإدارية من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

#### 4- الفرضية المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير

تم إثبات صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر لسلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية. الاهتمام الفردي، التمكين) على مستوى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

حيث أظهرت النتائج ما يلي:

بعد استكمال طريقة تحليل الانحدار التدريجي وذلك بطريقة pas à pas أظهرت النتائج أن لها ثلاثة متغيرات مستقلة من أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على المتغير التابع بدرجات متفاوتة وهي:

- الاهتمام الفردي جاء في المرتبة الأولى.

- الاستشارة الفكرية جاءت في المرتبة الثانية.

- التأثير المثالي جاء في المرتبة الثالثة.

#### 5-1. الفرضية المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

أثبتت نتائج صحة الفرضية الخامسة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى لمتغير (العمر، الكلية، الرتبة، سنوات الخبرة، الكليات) من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية.

#### 5-2. الفرضية المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة التغيير)

أثبتت النتائج صحة الفرضية الخامسة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول إدارة التغيير تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الكلية، سنوات الخبرة) من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية. ولكن أثبتت النتائج بعدم صحة الفرضية بالنسبة لمتغير الرتبة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية تعزى لمتغير الرتبة.

#### ثالثاً- توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، نقدم التوصيات التالية:

- 1- بناء على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاهتمام الفردي، التمكين) وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية، توصي الطالبة القيادات الإدارية في الجامعة بضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية وتوفير عناصرها في أفرادها، وذلك لأن القيادة التحويلية أثبتت براعتها في قيادة التغيير.

- 2- التركيز على انتقاء القيادات الإدارية ذات المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد التحويلي ليستطيع إحداث التغيير في الوقت المطلوب.
- 3- تشجيع العاملين ومشاركتهم لتحفيز العمل بروح الفريق الواحد.
- 4- اهتمام القائد بالعاملين تحت قيادتهم، فيتوجب عليهم توفير المناخ المناسب الذي يجعل العاملين يشعرون بارتياح لقادتهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة.
- 5- الاستماع لرؤى وأفكار ومقترحات العاملين في مختلف الإطارات كل حسب مجاله.
- 6- عقد اجتماعات خاصة بتقديم أعمال الأشخاص المبدعين والمتميزين من أجل رفع معنوياتهم وإبراز أفضل ما لديهم للعمل أكثر.
- 7- ضرورة تبني الوزارة الوصية لنظام فعال لمكافأة المتميزين، حيث يضم حوافز من النوعين المادية والمعنوية واحتياجات كل العاملين.
- 8- أهمية تبني التغيير من طرف الوزارة المعنية من أجل تسهيل باقي العمليات لدى القيادات الإدارية في الجامعة.
- 9- تبيين وتشجيع اجتماعات دورية مع الأساتذة حول كيفية تأدية المهام وتبادل الاستشارات من الزملاء وتشارك المعلومات في مختلف التخصصات كل حسب تخصصه.

#### رابعا - آفاق البحث:

في هذه الدراسة، وبعد ما تطرقنا إلى أهم النتائج المتوصل إليها، واكتشاف أنه لكل دراسة حدود، وللمتغيرات جوانب لم يتم التطرق لها، وهذا نتيجة للحدود الزمنية والمكانية والوقت المحدد لهذه الدراسة وهذه المتغيرات يمكن دراستها في بحوث مستقبلية وتحديد إشكالياتها وفرضياتها وتحليلها وصولا إلى النتائج الخاصة بها، يمكن ذكر بعض منها:

- دور القيادة التحويلية في تحفيز أداء العاملين في الجامعة.
- قيادة التغيير ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية الجزائرية.
- دراسة مقارنة لتطبيق القيادة التحويلية بين مجموعة من الجامعات الجزائرية.
- دراسة أبعاد القيادة التحويلية بالأداء التدريسي.
- دراسة إدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرارات في الجامعة.

قائمة

المراجع



## 1- الكتب:

- 1- أحمد بن عطا الله الجهنمية، التغيير الإيجابي في شركات والهيئات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 2- أحمد كريم الهبارنة، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل لجودة حياة العمل، دار حامد للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2019.
- 3- جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2015م.
- 4- جود كاظم الفقة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 5- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
- 6- حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2010.
- 7- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 8- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 9- شهيناز إبراهيم الغار، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013م.
- 10- عبد الرحمن توفيق، التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، لقاهرة، 1418هـ.
- 11- عناية حسن القبلي، ساهر فراج العمراني، القيادة التحويلية في الميدان التربوي، دار أمان للنشر، تبوك، الطبعة الأولى، 2016م.
- 12- فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، الطبعة الأولى، 2012.

- 13- ليلي لفته علي سماري، تأثير الذكاء الشعوري في أبعاد القيادة التحويلية من خلال الأثر الوسيط للحكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017م.
- 14- ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، 2011م.
- 15- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
- 16- محمود ظاهر كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013م.
- 17- مراد فليون، القيادة التحويلية في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- 18- ناصر محمود سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013م.
- 19- نوال عبد الكريم الأشهب، دور إدارة التغيير في تطوير مهارات الإدارية، دار أجد للنشر والتوزيع عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 20- هالة عبد المنعم أحمد سليمان، إدارة التغيير التربوي وإعادة هندسية المدرسة، الثانوية العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007.

## 2- المذكرات، الرسائل والأطروحات:

- 1- الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية(دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج)، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر، 2018.
- 2- بلال فوزي جبارة الأغا، تصوّر مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة غوث بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011م.
- 3- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 1432هـ.
- 4- حماد محمود الرقاب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.

- 5- حنان عبد الله أيوب، درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2012م.
- 6- خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 2016م.
- 7- رؤية محمود محمد كنعان، درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للعاملين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، رسالة ماجستير، نابلس، فلسطين، 2014م.
- 8- سامر كمال حامد الديب، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تميمتها، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2012م.
- 9- سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2011م.
- 10- سعود بن سعد بن زيد الشّريف، درجة ممارسة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أمّ الثّرى، السعودية، 1435هـ-2014م.
- 11- صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة للقطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016م.
- 12- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 13- عبید بن عبد الله بن بجير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة أمّ القرى2، السعودية، 1430هـ.
- 14- عوني فتحي خليل عبيدة، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 15- ملين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2014م.

- 16- محمد إبراهيم خليل العضوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م.
- 17- محمد بزيح حامد بن تولى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 18- محمد معين عبد الرحيم إسماعيل، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2016.
- 19- محمد وسيم بازباشي، دور سلوك القيادة التحويلية في تعزيز مبادئ التحسين المستمر الغيميا كايزن- دراسة ميدانية في المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو 9000 في سورية، رسالة ماجستير جامعة دمشق، 2011م.
- 20- محمد ياسين حسون، أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2016م.
- 21- مسعود بن سعد بن زيد الشّريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 1435هـ.
- 22- مسعودة شريقي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي، رسالة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 2016.
- 23- نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الاقتراحات الجامعية، دراسة حالة تطبيق إصلاحات LMD في عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016.
- 24- يوسف صالح الحمد العنزي، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

### 3- الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- خالد سعيد أبو هنتله، صلاح يحي صبري، القيادة التحويلية وإدارة والتغيير، مداخلة الملتقى الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان- الأردن، أيام 27-30 أكتوبر 2014.
- 2- رقية ملاح، آسية حجارا، نسيمه غلاوي، التغيير في المنظمات كمدخل لتطبيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس، الملتقى الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير أيام 27-30 أكتوبر 2014 عمان- الأردن.
- 3- سوسن شاكر مجيد، مشروع ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في إطار اتحاد الجامعات العربية، في: ندوة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، الأردن، الجامعة التكنولوجية بالتنسيق مع اتحاد الجامعات العربية، 02 أبريل 2009.
- 4- وهيبه بوخدوني، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، مداخلة الملتقى الدولي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان- الأردن، أيام 27-30 أكتوبر 2014.

### 4- المجالات العلمية:

- 1- أحمد غالب الهيبوب، اتجاهات الإصلاح التربوي وأولوياته في البلدان العربية في زمن العولمة، في مجلة اتحاد الجامعات العربية، اليمن، العدد 58، كانون الأول، 2011.
- 2- أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها (دراسة ميدانية بجامع عنابة)، مجلة الآفاق للعلوم، جامعة الجلفة- الجزائر، العدد السابع، مارس 2017.
- 3- انتصار طالب جبر العواودة، درجة ممارسة القيادة التحويلية في الإدارة الصفية في مدارس مدينة دورا من وجهة نظر طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد السادس، عدد 20، أكتوبر 2017م.
- 4- إياد حماد تيسير زاهر، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيم، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 27، العدد 04، 2011.
- 5- أيمن عودة المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 09، العدد 2، 2013م.
- 6- تيسير محمود نشوان، واقع توفر واستخدام تقنيات التعليم لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى: سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأقصى، فلسطين، مجلد 8، عدد 02، حزيران، 2004.

- 7- خالد بن سليمان الصّالحي، القيادة التحويلية التّعاملية لدى مديري مدارس التّعليم العامّ في منطقة القصيم التّعليمية وعلاقتها بمستوى الرّوح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التّربية وعلم النّفس، الرّيّاض، العدد 40، 2012م.
- 8- سهام بنت محمد صالح كعكي، القيادة التحويلية الإبداعية دراسة حالة على مدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2014.
- 9- عزّ الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، العدد 07، ديسمبر 2014م.
- 10- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التّغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.
- 11- محمد إسماعيل حبابي، درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للمعلمين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية، المجلة الدولية التّربوية المتخصّصة، جامعة محمّد الخامس الويسي، الرباط-المغرب، المجلد 03، العدد 03، 2014.
- 12- مداني طويهرطه، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التّغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جانفي 2017م.
- 13- ناصر سعد العتيبي، متطلبات تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في ضوء أسس إدارة التّغيير بمدارس التّعليم العامّ، المجلة العلميّة لكلية التّربية، جامعة أسيوط، المجلد الثاني والثلاثون 32، العدد الثالث، الجزء الأوّل، 2016م.
- 14- هاشم فوزي دباس العبادي، علاقة مكّونات القيادة التحليلية في إدارة التّغيير، دراسة تحليلية لأراء من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، 2007م.
- 15- هبة قندل، علي عبد الله، أثر أبعاد القيادة التحويلية على مستوى القيم التنظيمية، دراسة حالة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة، مجلة دولية علمية محكمة، العدد 26، جامعة الأغواط-الجزائر، جوان 2016م.

16- ياسر عبد طه الشرفا، إلهام إسماعيل حسونة، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات الدولية العامة بقطاع غزة، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، القاهرة، العدد الثالث، المجلد 37، 2017.

17- يعقوب عادل ناصر الدين، سناء علي شقوارة، محمد محمود الحيلة، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة منصور، الأردن، ديسمبر 2012.

## 5- المعاجم:

1- ابن منظور، جمال الدين بن مكرم أبو الفضل، لسان العرب، دار صا، بيروت، لبنان، دون طبعة، 1412هـ-1992م.

## 6- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- TheTransformationalLeadershipReport, www.transformationalleadership.net, 2007.
- 2- AbhilashaSingh, TahirMasoodQureshi, AzkaGhafoor, Organisational effectiveness through trained transformational leadership: a meta-analysis, Int. J. Work Organisation and Emotion, Vol. 7, No. 3, 2016.
- 3- AbiramiMuthia, Venkat R. Krishnan, Servant Leadership and Commitment: Role of Transformational Leadership, International Journal on Leadership, Volume 3 Issue 1 April 2015.
- 4- Adel Al Samman, Horiya Al Deeb, Wafeea Al Dossary, Ahmed Al Ahmed, HOW THE ACTIVATION OF THE ORGANIZATIONAL CHANGE COULD BE AFFECTED BY THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AN APPLIED STUDY FROM BAHRAIN, International Journal of Social and Administrative Sciences, 2019, 4(2).
- 5- Atif B. Al-Quraan, Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank, European Journal of Business and Management, Vol.8, No.31, 2016.
- 6- AzkaGhafoor\*, TahirMasoodQureshi, M. Aslam Khan and Syed TahirHijazi, Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership, African Journal of Business Management Vol. 5(17), pp. 7391-7403, 4 September, 2011.
- 7- Balasubramaniam, P K Mishra, Sandhya Tewari, Managing Change in Infosys: Institutionalizing transformational leadership, Secondary Case, p14.

- 8- By Avinash Advani & Zuhair Abbas, Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 5 Version 1.0 Year 2015.
- 9- By Marco Tavanti, Transformational Leadership, p3.
- 10- Ekpen T. Owie, Organizational Change and Improved Performance: The Role of Transformational Leadership, United States Lawrenceville, Georgia, Vol 7, No. 4 December, 2019.
- 11- Hasan Karaca, Naim Kapucu, and Montgomery Van Wart, Examining the Role of Transformational Leadership in Emergency Management: The Case of FEMA, Policy Studies Organization, 2013.
- 12- Marit Y. Kitaw, Africa's Minerals for Development: the role of Transformational Leadership, Organized by the African Studies Program at Penn State University, University Park, PA, 27 March 2015.
- 13- Surabhi Loshali, Venkat R Krishnan, STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND FIRM PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, Journal of Strategic Human Resource Management, Volume 2 Issue 1 February 2013.



الملاحق

## الملحق رقم (01): مخرجات SPSS

1- خصائص عينة الدراسة

## Table de fréquences

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنتى 61	39,4	39,6	39,6
	ذكر 93	66,0	60,4	100,0
	Total 154	99,4	100,0	
Total	155	100,0		

## العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أكثر من 50 سنة 6	93,0	93,0	93,0
	من 41 إلى 50 سنة 39	25,2	25,2	29,1
	من 30 إلى 40 89	57,4	57,4	86,5
	أقل من 30 سنة 12	13,5	13,5	100,0
	Total 155	100,0	100,0	

## سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أكثر من 20 سنة 8	2,5	2,5	2,5
	من 11 إلى 20 سنة 28	18,1	18,1	23,3
	من 5 إلى 10 سنة 58	4,73	37,4	60,7
	أقل من 5 سنوات 61	39,3	39,3	100,0
	Total 515	100	100,0	
Total	155	100,0		

## الرتبة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ 19	12,2	12,2	12,2
	أستاذ مساعد 57	36,8	36,8	49
	أستاذ محاضر 79	51,0	52,0	100,0
	Total 155	100,0		

## الكلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الحقوق والعلوم السياسية 13	8,4	8,6	8,6
	العلوم والتكنولوجيا 22	14,2	14,5	23,0
	العلوم الإنسانية والاجتماعية 28	18,1	18,4	41,4
	الأداب واللغات 26	16,8	17,1	58,6
	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض 15	9,6	9,6	66,4
	العلوم الاقتصادية والتجارية 51	32,9	33,6	100,0
	Total 155	100,0		

## 2- المتوسط الحسابي وانحراف المعياري

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum
	Valide	Manquant					
يتحدث مسؤولي المباشر عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه	155	0	3,25	3,00	1,095	1	5
يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة العالية على إقناع العاملين في مكان عملهم	155	0	3,26	4,00	1,098	1	5

الملاحق

مسؤولي المباشر صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية	155	0	3,30	4,00	1,119	1	5
يحدثني مسؤولي المباشر دائما على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل	155	0	3,59	4,00	1,091	1	5
يتجاوز مسؤولي المباشر تحقيق المنافع الخاصة سعيا لتحقيق الصالح العام	155	0	3,45	4,00	1,033	1	5
يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل ويشجع العمل بروح الفريق الواحد	155	0	3,16	3,00	1,137	1	5
يسعى مسؤولي المباشر في العمل لمناقشة الرؤى والأفكار العاملين وتحويلها إلى واقع ملموس	155	0	3,03	3,00	1,156	1	5
يتحدث مسؤولي المباشر بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل	155	0	3,72	4,00	1,029	1	5
يمنح مسؤولي المباشر حوافز معنوية للمتميزين في الأداء من العاملين	155	0	3,39	3,00	1,159	2	5
يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه	155	0	2,87	3,00	1,172	1	5
يبحث مسؤولي المباشر عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل	155	0	3,23	3,00	1,156	1	5
يقوم مسؤولي المباشر باستحداث طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة	155	0	2,99	3,00	1,096	1	5
يدرك مسؤولي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	155	0	3,64	4,00	0,999	1	5
يستثير مسؤولي المباشر مرؤوسيه للإبداع والتجديد في العمل	155	0	3,01	3,00	1,084	1	5
يقوم مسؤولي المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.	155	0	3,02	3,00	1,078	1	5
يقوم مسؤولي المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.	155	0	3,44	4,00	1,001	1	5
يحرص مسؤولي المباشر وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين	155	0	3,24	3,00	1,105	1	5

الملاحق

يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها	155	0	3,30	4,00	1,175	1	5
يتفهم مسؤولي المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويستمتع لهم	155	0	3,45	4,00	1,094	1	5
يؤمن مسؤولي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير	155	0	3,59	4,00	1,080	1	5
يستمتع مسؤولي المباشر لأرائي وآراء العاملين معي	155	0	3,90	4,00	0,992	1	5
يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية	155	0	3,46	4,00	1,180	1	5
يفوض مسؤولي المباشر في مكان عملي بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه	155	0	3,38	4,00	1,135	1	5
يستمتع مسؤولي المباشر لكل وجهات نظر العاملين ويعطيهم كل الاهتمام	155	0	3,47	4,00	1,077	1	5
يسعى مسؤولي المباشر لربط قنوات الاتصال وسهولة تبادل المعلومات ومشاركتها	155	0	3,26	3,00	1,133	1	5
يناقش مسؤولي المباشر العاملين عن متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية بحرية	155	0	3,10	3,00	0,981	1	5
يعمل مسؤولي المباشر على صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق	155	0	2,88	3,00	1,034	1	5
يصمم مسؤولي المباشر برامج العملية التي تساهم في تحقيق إستراتيجية التطوير	155	0	3,39	4,00	1,059	1	5
يعمل مسؤولي المباشر على تعزيز روح التعاون والعمل بروح فريق واحد لوضع لأهداف	155	0	3,42	4,00	1,050	1	5
يسعى مسؤولي المباشر إلى تكييف الإستراتيجية لتتفق مع رسالة إدارة الجامعة	155	0	3,17	3,00	1,056	1	5
يعمل مسؤولي المباشر على وضع إستراتيجية توائم التطورات الحاصلة في مجال العمل	155	0	3,10	3,00	1,098	1	5
يحث مسؤولي المباشر العاملين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في مجال التعليم العالي	155	0	2,97	3,00	1,113	1	5
يهتم مسؤولي المباشر بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة	154	1	3,18	3,00	1,085	1	5
يستند مسؤولي المباشر في ترقية العاملين إلى معايير واضحة ومحددة (حسن الأداء،	155	0	3,55	4,00	1,146	1	5

سرعة الاستجابة للتطورات)							
يبحث مسؤولي المباشر على تنظيم الندوات والأيام الدراسية التي تقيّد الطلبة والأساتذة وتدفعهم نحو التغيير والتطوير	155	0	3,26	4,00	1,194	1	5
يسعى مسؤولي المباشر لتشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم	155	0	3,08	3,00	1,013	1	5
يعمل مسؤولي المباشر على تطوير الهيكل التنظيمي وفقاً لمتطلبات هيئة التدريس	155	0	3,00	3,00	1,013	1	5
يضع مسؤولي المباشر هيكل تنظيمي مرّن وقابل للتغيير	155	0	2,97	3,00	1,000	1	5
يقوم مسؤولي المباشر بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسام الجامعة بدقة	155	0	2,95	3,00	1,021	1	5
يقوم مسؤولي المباشر في الجامعة بدمج وتغيير أقسام الإدارة مع بعضها البعض	155	0	3,03	3,00	1,047	1	5
يعمل مسؤولي المباشر في الجامعة على دراسة وتطوير هيكلها باستمرار كلما دعت الحاجة	155	0	2,94	3,00	1,172	1	5
يسعى مسؤولي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها	155	0	3,51	4,00	1,306	1	5
يعمل مسؤولي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة	155	0	3,41	4,00	1,144	1	5
يسعى مسؤولي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال	155	0	3,06	3,00	1,180	1	5
يحرص مسؤولي المباشر على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقاً للمبادئ والقيم التنظيمية	155	0	3,10	3,00	1,052	1	5
يؤكد مسؤولي المباشر على حتمية التغيير والتطوير ويقنع العاملين بذلك	155	0	3,18	3,00	1,078	1	5
يؤكد مسؤولي المباشر على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة	155	0	3,81	4,00	0,992	1	5
يطور مسؤولي المباشر من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الأساتذة والطلبة	155	0	3,45	4,00	1,058	1	5
يعمل مسؤولي المباشر على تشجيع الإبداع في طرق التدريس	155	0	3,17	3,00	1,116	1	5

يقوم مسؤولي المباشر بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى الأساتذة	155	0	3,01	3,00	1,026	1	5
يشارك مسؤولي المباشر الأساتذة في اقتراح وإحداث التغيير في طريقة التدريس	155	0	3,09	3,00	1,053	1	5
يبحث مسؤولي المباشر على وضع مقترحات من المشاريع عند إنشاء تخصصات معينة	155	0	3,40	4,00	1,042	1	5
يبحث مسؤولي المباشر على وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب مع الواقع	155	0	3,30	4,00	1,100	1	5

3-معامل الارتباط ألف كرونباخ  
Echelle : ALL VARIABLES  
ألف كرونباخ للقيادة التحويلية  
للاستبيان

Echelle : ALL VARIABLES  
ألف كرونباخ

Echelle : ALL VARIABLES  
ألف كرونباخ لإدارة التغيير

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	53

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	28

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	25

ألف كرونباخ الاستثارة الفكرية

ألف كرونباخ الالهام الدافعي

ألف كرونباخ للتأثير المثالي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	5

ألف كرونباخ لتغيير في الأهداف

ألف كرونباخ التمكين

ألف كرونباخ الاهتمام الفردي  
والاستراتيجية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,84	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
837,	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
50,8	5

ألف كرونباخ لتغيير في

ألف كرونباخ لتغيير في الهيكل التنظيمي

ألف كرونباخ لتغيير في المورد البشري  
التكنولوجيا

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
28,8	4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
860,	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
20,8	5

ألف كرونباخ لتغيير في التخصص وطرق التدريس

ألف كرونباخ لتغيير في الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
863,	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
09,8	4

4-تحليل انحدار الخطي  
Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	القيادة التحويلية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ادارة التغيير

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Corrélations

	ادارة التغيير	القيادة التحويلية
Corrélation de Pearson	1,000	,885
Sig. (unilatéral)	القيادة التحويلية	,885
	ادارة التغيير	,000
N	القيادة التحويلية	,000
	ادارة التغيير	154
	القيادة التحويلية	154

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	50925,431	1	50925,431	548,129	,000 <sup>b</sup>
Résidu	14121,972	152	92,908		
Total	65047,403	153			

a. Variable dépendante : ادارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,885 <sup>a</sup>	,783	,781	9,63886

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التحويلية

b. Variable dépendante : ادارة التغيير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	B	Coefficients non standardisés		T	Sig.
		Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta		
1 (Constante)	5,641	3,669		1,538	,126
القيادة التحويلية	1,004	,043	,885	23,412	,000

a. Variable dépendante : ادارة التغيير

Corrélations

	ادارة التغيير	التأثير المثالي	الدفع الالهامي	الاستشارة الفكرية	الاهتمام الفردي
Corrélation de Pearson	ادارة التغيير	1,000	,754	,723	,792
	التأثير المثالي	,754	1,000	,706	,667
	الدفع الالهامي	,723	,706	1,000	,747
	الاستشارة الفكرية	,792	,667	,747	1,000
	الاهتمام الفردي	,828	,749	,679	,731
Sig. (unilatéral)	التمكين	,778	,698	,593	,689
	ادارة التغيير	.	,000	,000	,000
	التأثير المثالي	,000	.	,000	,000
	الدفع الالهامي	,000	,000	.	,000
	الاستشارة الفكرية	,000	,000	,000	.
N	الاهتمام الفردي	,000	,000	,000	,000
	التمكين	,000	,000	,000	,000
	ادارة التغيير	154	154	154	154
	التأثير المثالي	154	154	154	154
	الدفع الالهامي	154	154	154	154
	الاستشارة الفكرية	154	154	154	154
	الاهتمام الفردي	154	154	154	154
	التمكين	154	154	154	154

Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	34,7498	129,1021	89,5844	18,24407	154
Résidu	-22,97842	33,16398	,00000	9,60731	154
Prévision standardisée	-3,006	2,166	,000	1,000	154

Résidu standardisé	-2,384	3,441	,000	,997	154
--------------------	--------	-------	------	------	-----

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

## 5-تحليل انحدار المتعدد Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاهتمام الفردي	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	الاستشارة الفكرية	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >=

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
ادارة التغيير	89,5844	20,61908	154
التأثير المثالي	16,88	4,217	154
الدفع الالهامي	16,21	3,717	154
الاستشارة الفكرية	15,94	4,250	154
الاهتمام الفردي	17,07	4,286	154
التمكين	17,54	4,244	154

### Récapitulatif des modèles<sup>d</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,828 <sup>a</sup>	,685	,683	11,60462
2	,872 <sup>b</sup>	,760	,757	10,16448
3	,882 <sup>c</sup>	,778	,774	9,80214

a. Prédicteurs : (Constante), الاهتمام الفردي  
b. Prédicteurs : (Constante), الاهتمام الفردي, الاستشارة الفكرية  
c. Prédicteurs : (Constante), الاهتمام الفردي, الاستشارة الفكرية, التأثير المثالي  
d. Variable dépendante : إدارة التغيير

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	44577,973	1	44577,973	331,023	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	20469,430	152	134,667		
	Total	65047,403	153			
2	Régression	49446,599	2	24723,300	239,297	,000 <sup>c</sup>
	Résidu	15600,803	151	103,317		
	Total	65047,403	153			
3	Régression	50635,123	3	16878,374	175,667	,000 <sup>d</sup>
	Résidu	14412,280	150	96,082		
	Total	65047,403	153			

a. Variable dépendante : إدارة التغيير

b. Prédicteurs : (Constante), الاهتمام الفردي  
c. Prédicteurs : (Constante), الاهتمام الفردي, الاستشارة الفكرية  
d. Prédicteurs : (Constante), الاهتمام الفردي, الاستشارة الفكرية, التأثير المثالي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	21,592	3,852			5,605	,000					
الاهتمام الفردي	3,983	,219	,828		18,194	,000	,828	,828	,828	1,000	1,000
2 (Constante)	14,672	3,522			4,166	,000					
الاهتمام الفردي	2,572	,281	,535		9,149	,000	,828	,597	,365	,465	2,149
الاستشارة الفكرية	1,946	,283	,401		6,865	,000	,792	,488	,274	,465	2,149
3 (Constante)	11,163	3,540			3,154	,002					



الاهتمام الفردي	2,000	,316	,416	6,325	,000	,828	,459	,243	,342	2,923
الاستثارة الفكرية	1,684	,283	,347	5,943	,000	,792	,437	,228	,433	2,309
التأثير المثالي	1,034	,294	,211	3,517	,001	,754	,276	,135	,408	2,448

a. ادارة التغيير Variable dependante :

### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimum	
1	التأثير المثالي	,305 <sup>b</sup>	4,753	,000	,361	,439	2,279	,439
	الدفع الالهامي	,299 <sup>b</sup>	5,227	,000	,391	,540	1,853	,540
	الاستثارة الفكرية	,401 <sup>b</sup>	6,865	,000	,488	,465	2,149	,465
	التمكين	,270 <sup>b</sup>	3,249	,001	,256	,282	3,552	,282
2	التأثير المثالي	,211 <sup>c</sup>	3,517	,001	,276	,408	2,448	,342
	الدفع الالهامي	,150 <sup>c</sup>	2,439	,016	,195	,405	2,470	,349
	التمكين	,178 <sup>c</sup>	2,358	,020	,189	,271	3,688	,240
3	الدفع الالهامي	,090 <sup>d</sup>	1,416	,159	,115	,361	2,770	,339
	التمكين	,145 <sup>d</sup>	1,968	,051	,159	,266	3,758	,215

a. ادارة التغيير Variable dependante :

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاهتمام الفردي

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاستثارة الفكرية

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاهتمام الفردي, الاستثارة الفكرية, التأثير المثالي

### Diagnostics de colinéarité

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance			
				(Constante)	الاهتمام الفردي	الاستثارة الفكرية	التأثير المثالي
1	1	1,970	1,000	,01	,01		
	2	,030	8,116	,99	,99		
2	1	2,946	1,000	,01	,00	,00	
	2	,037	8,936	,97	,08	,19	
	3	,017	13,305	,02	,92	,81	
3	1	3,927	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,038	10,164	,97	,04	,10	,03
	3	,021	13,734	,02	,03	,74	,48
	4	,014	16,816	,00	,93	,16	,49

a. ادارة التغيير Variable dependante :

### Diagnostics des observations<sup>a</sup>

Numéro de l'observation	Résidu standardisé	ادارة التغيير	Prévision	Résidu
85	3,128	91,00	60,3389	30,66115

a. ادارة التغيير Variable dependante :

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	34,7513	129,1031	89,5844	18,19199	154
Prévision standardisée	-3,014	2,172	,000	1,000	154
Erreur standard de la prévision	,843	3,346	1,499	,499	154
Prévision corrigée	34,3723	129,1073	89,5985	18,15795	154
Résidu	-26,13193	30,66115	,00000	9,70556	154
Résidu standardisé	-2,666	3,128	,000	,990	154
Résidu studentisé	-2,702	3,168	-,001	1,005	154
Résidu supprimé	-26,85349	31,45005	-,01408	10,00056	154
Résidu supprimé studentisé	-2,762	3,269	,000	1,012	154
Distance de Mahalanobis	,139	16,837	2,981	2,843	154
Distance de Cook	,000	,128	,008	,015	154

Valeur influente centrée	,001	,110	,019	,019	154
--------------------------	------	------	------	------	-----

Variable dépendante : ادارة التغيير

### 6-اختبار Test T لمتغير الجنس في المتغيرين القيادة التحويلية وإدارة التغيير

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة التحويلية	ذكر	93	84,7849	17,77263	1,84294
	أنثى	61	81,6230	19,11820	2,44783

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
القيادة التحويلية	Hypothèse de variances égales	1,217	,272	1,048	152	,296	3,16200	3,01769	-2,80004	9,12403
	Hypothèse de variances inégales			1,032	121,780	,304	3,16200	3,06403	-2,90368	9,22767

#### Test T

#### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ادارة التغيير	ذكر	92	90,9022	19,89647	2,07435
	أنثى	61	88,0820	21,54476	2,75852

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
ادارة التغيير	Hypothèse de variances égales	,693	,407	,830	151	,408	2,82021	3,39596	-3,88953	9,52995
	Hypothèse de variances inégales			,817	121,439	,415	2,82021	3,45143	-4,01256	9,65298

### Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أكثر من 50 سنة	5	84,4000	21,58240	9,65194	57,6019	111,1981	67,00	115,00
من 41 إلى 50 سنة	39	89,4103	18,21324	2,91645	83,5062	95,3143	56,00	117,00
من 30 إلى 40	89	89,2135	21,81663	2,31256	84,6178	93,8092	28,00	131,00
أقل من 30 سنة	21	92,7143	20,42093	4,45621	83,4188	102,0098	44,00	130,00
Total	154	89,5844	20,61908	1,66153	86,3019	92,8669	28,00	131,00

### 7- اختبار المتغيرات الشخصية

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	353,537	3	117,846	,273	,845
Intragroupes	64693,865	150	431,292		
Total	65047,403	153			

### Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أكثر من 20 سنة	6	92,5000	10,07472	4,11299	81,9272	103,0728	77,00	106,00
من 11 إلى 20 سنة	28	88,2143	24,46215	4,62291	78,7289	97,6997	29,00	131,00
من 5 إلى 10 سنة	56	85,4821	20,69694	2,76574	79,9395	91,0248	28,00	121,00
أقل من 5 سنوات	61	94,6721	17,41811	2,23016	90,2111	99,1331	44,00	130,00
Total	151	89,9801	20,17076	1,64147	86,7367	93,2235	28,00	131,00

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2601,301	3	867,100	2,182	,093
Intragroupes	58427,639	147	397,467		
Total	61028,940	150			

### Caractéristiques

إدارة التغيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أستاذ	18	86,7222	23,28293	5,48784	75,1439	98,3006	29,00	125,00
أستاذ مساعد	54	84,7407	21,85906	2,97464	78,7744	90,7071	28,00	130,00
أستاذ محاضر	79	94,1139	18,38128	2,06806	89,9967	98,2311	44,00	131,00
Total	151	89,8808	20,64233	1,67985	86,5616	93,2000	28,00	131,00

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3021,898	2	1510,949	3,672	,028
Intragroupes	60893,956	148	411,446		
Total	63915,854	150			

## Caractéristiques

إدارة التغيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
الحقوق والعلوم السياسية	12	81,4167	30,87352	8,91242	61,8006	101,0328	28,00	113,00
العلوم والتكنولوجيا	22	91,2273	24,05932	5,12946	80,5600	101,8946		131,00
العلوم الإنسانية والاجتماعية	28	91,5714	16,20569	3,06259	85,2875	97,8553	57,00	120,00
الأدب واللغات	26	86,5769	18,85985	3,69872	78,9593	94,1946	43,00	113,00
علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	12	81,3333	25,21664	7,27942	65,3114	97,3552	40,00	116,00
العلوم الاقتصادية والتجارية	51	93,5490	17,67520	2,47502	88,5778	98,5202	43,00	130,00
Total	151	89,7086	20,66578	1,68176	86,3856	93,0316	28,00	131,00

## ANOVA

إدارة التغيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2821,901	5	564,380	1,336	,252
Intragroupes	61239,278	145	422,340		
Total	64061,179	150			

## الملحق رقم (02) قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الاييميلات	الجامعة
عبد اللطيف مصيطفي	amessaitfa@yahoo.fr	جامعة غرداية - الجزائر
سليمان بلعور	bellaouar2002@yahoo.fr	جامعة غرداية - الجزائر
أحمد نور الدين طالب	Talebnour@gmail.com	جامعة غرداية - الجزائر
الحاج عرابة	araba.hadj@gmail.com	جامعة ورقلة - الجزائر
رشيد مناصرية	menasria070@gmail.com	جامعة ورقلة - الجزائر
رميلة لعمور	lamoursohila@yahoo.fr	جامعة غرداية - الجزائر
محمد كنوش	mohamedknouch@gmail.com	جامعة تركيا - تركيا
قاسمي النعيمي	dr.kasemn@gmail.com	الأكاديمية الملكية للاقتصاد والتكنولوجيا في سويسرا
رقية شرون	rek.cherroun@gmail.com	جامعة ورقلة - الجزائر
عبد الحق بن ثفات	bentabdelhak@yahoo.fr	جامعة ورقلة - الجزائر
سارة بن شيخ	bnch-sarah@hotmail.com	جامعة ورقلة - الجزائر
هشام غربي	ghichamdz@gmail.com	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
بسام سمير الرميدي	Bassam.Samir@fth.usc.edu.eg	جامعة مدينة السادات - مصر

الملحق رقم (03) الاستبيان الأولي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استبيان

دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة  
غرداية

الأخ الكريم/الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد

يسعدني اختياركم ضمن عينة الدراسة بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية" وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات لذا فإنني أضع بين يديكم الاستبيان المتعلق بهذه الدراسة، وأود أن أحيطكم علما أن كل ما تدلون به من معلومات في هذا استبيان سيكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدمه إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: ح خمقاني

البريد الإلكتروني: khemganihafsa93@gmail.com

مفاهيم الاستبانة

**القيادة التحويلية:** القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية الإيجابية لاحتياجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. إدارة التغيير: هي مشاركة الموظفين بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه من خلال الاستعانة بمجموعة من المستشارين المدربين لنتمكن من الانتقال وضع الحالي إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات في وقت المناسب.

تتمحور الإشكالية الرئيسية فيما يلي:

ما مدى درجة دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟  
وتندرج الفرضيات في:

ما مدى تطبيق محاور القيادة التحويلية من طرف العمداء ورؤساء أقسام من وجهة نظر هيئة التدريس؟

ما مدى تطبيق محاور إدارة التغيير من طرف العمداء ورؤساء أقسام من وجهة نظر هيئة التدريس؟

هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس جامعة غرداية؟

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الجزء الأولي: يتعلق بالمعلومات العامة:

أنثى ( )				ذكر ( )		الجنس
كلية الحقوق والعلوم السياسية ( )	كلية العلوم والتكنولوجيا ( )	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ( )	كلية الآداب واللغات ( )	كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض ( )	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ( )	الكلية
أكثر من 15 سنة ( )		من 10 إلى 15 سنة ( )		من 5 إلى 10 سنوات ( )	أقل من 5 سنوات ( )	خبرة التدريس:
أكثر من 45 ( )		من 35 إلى 45 ( )		من 25 إلى 35 ( )	أقل من 25 سنة ( )	العمر

الجزء الثاني: محاور القيادة التحويلية:

الدرجة					الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	
					الفقرات
					1 التأثير المثالي
					1 يتحدث قائد عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه
					2 يُعتبر قائدي نموذج للنجاح بالنسبة لي
					3 يتمتع قائدي بالقدرة العالية على اقناع العاملين في مكان عملهم
					4 قائدي صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية
					5 يحدثني قائدي على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل
					6 يتجاوز قائدي تحقيق المنافع الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام
					2 الدافع الإلهام
					7 يتحدث قائدي عن مستقبل العمل بتفاؤل
					8 يثير قائدي لدى العاملين روح الحماس للعمل ويشجع العمل بروح الفريق الواحد
					9 قائدي في العمل قادر على تحقيق الرؤى والأفكار إلى واقع ملموس
					10 يتحدث قائدي بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل
					11 يمنح قائدي حوافز (معنوية أو مادية) للمتميزين في الأداء من العاملين
					12 يقوم قائدي بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه

					3	الاستشارة الفكرية
					13	يبحث قائدي عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل
					14	يقوم قائدي باستحداث طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة
					15	يدرك قائدي مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
					16	يستشير قائدي مرؤوسيه للإبداع والتجديد في العمل.
					17	يقوم قائدي بتسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.
					4	الاهتمام الفردي
					18	يستخدم قائدي طرقا مرضية في القيادة تجعلك ترغب في العمل معه
					19	يحرص قائدي وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين
					20	يراعي قائدي الفروق الفردية بين المرؤوسين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها
					21	يتفهم قائدي أحاسيس ومشاعر العاملين، ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع جميع العاملين.
					22	يؤمن قائدي بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
					23	يستمع قائدي لأرائي وآراء العاملين معي
					5	التمكين
					24	يشجع قائدي العاملين على تحمل المسؤولية
					25	يفوض قائدي في مكان عملي بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه
					26	يمارس قائدي عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة
					27	يحرص قائدي على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات
					28	يناقش قائدي العاملين في مكان عملي عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية
					6	إدراك القيادة التحويلية
					29	يدرك العاملون في المؤسسة مفهوم القيادة التحويلية ودورها في تطوير الجامعة
					30	يدرك العاملون خصائص ومهام القائد التحويلي، ويرونها موجودة في قادتهم في العمل
					31	يدرك العاملون دور القائد التحويلي الذي يسعى إلى التغيير إلى الأفضل

## الجزء الثالث: محاور إدارة التغيير:

					1	التغيير في الأهداف والإستراتيجية
					1	يسعى قائدي في الجامعة إلى تحديد أهداف واضحة ودقيقة
					2	يهتم قائدي بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس
					3	يشجع قائدي الأساتذة الجدد في التكيف مع بيئة مؤسسة التعليم العالي
					4	يحدد قائدي في الجامعة أهدافا بشكل واضح، وفي وقت زمني معين وقابل للتحقيق
					5	يستخدم قائدي أسلوب الحوار والاقناع بأهمية التغيير



6	ينتج قائدي سياسة التمكين من أجل تحقيق التغيير المطلوب
2	<b>تغيير في الأفراد</b>
7	تقوم قائدي في الجامعة بتقويم البرامج التدريبية لتطوير الأساتذة
8	يستعين قائدي بذوي الخبرة من الخارج في البرنامج التدريبي
9	يقترح القائد دورات تدريبية تتوافق مع متطلبات العمل في الجامعة
10	ينظم قائدي في الجامعة ملتقيات وطنية ودولية تعالج فيها بعض المشاكل وتدعو من خلالها للتغيير والتطوير نحو الأفضل
11	ينظم قائدي في الجامعة الندوات والأيام الدراسية التي تفيد الطلبة والأساتذة وتدفعهم نحو التغيير والتطوير
12	ينظم قائدي في الجامعة النشاطات الثقافية المتنوعة
3	<b>التغيير في الهيكل</b>
13	يغير قائدي في الهيكل الجامعي عند استحداث أقسام أو وظائف فيها
14	يعمل قائدي على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات هيئة التدريس
15	يحدث قائدي تغييرات في هيكل الجامعة لمواكبة التطورات
16	يقوم قائدي بتبديل خطوط الاتصال بين كافة أقسام الجامعة بدقة
17	يقوم قائدي في الجامعة بدمج وتغيير أقسام الإدارة مع بعضها البعض
18	يعمل قائدي في الجامعة على دراسة وتطوير هيكلها باستمرار كلما دعت الحاجة
4	<b>التغيير في التكنولوجيا</b>
19	يسعى قائدي إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات
20	يعمل قائدي على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية
21	يعمل قائدي على استخدام شبكة الأنترنت في تقديم خدماتها للأساتذة والطلبة
22	يسعى قائدي إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال
23	يعمل قائدي على ربط الخدمات التكنولوجية التي يقدمها للأساتذة والطلبة وتزويدهم بالمراجع والكتب والمجلات العالمية
24	يوفر قائدي التسهيلات المادية والتكنولوجية للأساتذة في مختلف المجالات
25	يعمل قائدي إلى تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها
5	<b>التغيير في الثقافة</b>
26	يحافظ قائدي على مجموعة من القيم والقناعات ويلتزم بها
27	يحرص قائدي على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم الوطنية
28	يؤكد قائدي على حتمية التغيير والتطوير واقناع الأساتذة والعاملين في الجامعة
29	يؤمن قائدي بأهمية التغيير والتطوير ويلتزم بها من خلال تصرفاته
30	يؤكد قائدي على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة

					يطور قائدي من ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الأساتذة والطلبة	31
					التغيير في تخصص وطرق التدريس	6
					يسعى قائدي إلى تغيير كل ما يتعلق بالتدريس لمواكبة المتغيرات العالمية	32
					يعمل قائدي على تحديد معالم الطريقة المثلى في التدريس	33
					يقوم قائدي بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة إلى الأساتذة	34
					يشارك قائدي الأساتذة في اقتراح واحداث التغيير في طريقة التدريس	35
					يبحث قائدي على وضع مقترحات من المشاريع عند إنشاء تخصصات معينة	36
					يبحث قائدي على وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب مع الواقع	37

### مقترحات:

.....

.....

.....

## الملحق رقم (04) الاستبيان النهائي



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

السادة والسيدات أساتذة الجامعة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة غرداية"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.  
نحياي ح البريد الإلكتروني: ولكم مني كل الشكر والتقدير.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

## المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية: يسعى القائد التحويلي إلى زيادة وعي مؤسسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية.

الرقم	العبارات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
I	التأثير المثالي				
1	يتحدث مسؤولي المباشر عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه ويلتزم بها في سلوكه				
2	يتمتع مسؤولي المباشر بالقدرة العالية على إقناع العاملين في مكان عملهم				
3	مسؤولي المباشر صاحب قناعات واضحة وقوية ويتمتع بثقة ذاتية عالية				
4	يحدثني مسؤولي المباشر دائما على ضرورة الالتزام بالضوابط الأخلاقية في العمل				
5	يتجاوز مسؤولي المباشر تحقيق المنافع الخاصة سعيا لتحقيق الصالح العام				
II	الدافع الإلهامي				
6	يثير مسؤولي المباشر لدى العاملين روح الحماس للعمل ويشجع العمل بروح الفريق الواحد				
7	يسعى مسؤولي المباشر في العمل لمناقشة رؤى وأفكار العاملين وتحويلها إلى واقع ملموس				
8	يتحدث مسؤولي المباشر بحماس عن الأشياء المطلوب إنجازها في العمل				
9	يمنح مسؤولي المباشر حوافز معنوية للمتميزين في الأداء من العاملين				
10	يقوم مسؤولي المباشر بتشجيع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون تحقيقه				

					III	الاستشارة الفكرية
					11	يبحث مسؤولي المباشر عن أفكار مختلفة من طرف العاملين عند حل المشاكل المتعلقة بالعمل
					12	يقوم مسؤولي المباشر باستحداث طرق جديدة عند النظر في كيفية تأدية المهام المطلوبة
					13	يدرک مسؤولي المباشر مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل
					14	يستشير مسؤولي المباشر مرؤوسيه للإبداع والتجديد في العمل.
					15	يقوم مسؤولي المباشر بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة والتعرف على ما يودون تحقيقه في حياتهم العملية.
					IV	الاهتمام الفردي
					16	يحرص مسؤولي المباشر وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين
					17	يراعي مسؤولي المباشر الفروق الفردية بين العاملين، ويقدر مجهوداتهم ويعترف بها
					18	يتفهم مسؤولي المباشر أحاسيس ومشاعر العاملين ويستمع لهم
					19	يؤمن مسؤولي المباشر بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
					20	يستمع مسؤولي المباشر لأرائي وآراء العاملين معي
					V	التمكين
					21	يشجع مسؤولي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية
					22	يفوض مسؤولي المباشر في مكان عملي بعض صلاحياته لهيئة العاملين معه
					23	يستمع مسؤولي المباشر لكل وجهات نظر العاملين ويعطيهم كل الاهتمام
					24	يسعى مسؤولي المباشر لربط قنوات الاتصال وسهولة تبادل المعلومات ومشاركتها
					25	يناقش مسؤولي المباشر العاملين عن متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية بحرية

### الجزء الثالث: محاور إدارة التغيير:

إدارة التغيير: هي مشاركة الأساتذة بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه من خلال الاستعانة بمجموعة من المستشارين المدربين لتمكين من الانتقال من الوضع الحالي إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات في وقت المناسب.

					I	التغيير في الأهداف والاستراتيجية
					1	يعمل مسؤولي المباشر على صياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح وقابلية التحقيق
					2	يصمم مسؤولي المباشر برامج العملية التي تساهم في تحقيق استراتيجية التطوير
					3	يعمل مسؤولي المباشر على تعزيز روح التعاون والعمل بروح فريق واحد لوضع أهداف
					4	يسعى مسؤولي المباشر إلى تكييف الاستراتيجية لتتفق مع رسالة إدارة الجامعة
					5	يعمل مسؤولي المباشر على وضع استراتيجية توائم التطورات الحاصلة في مجال العمل
					II	التغيير في المورد البشري
					6	يبحث مسؤولي المباشر العاملين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في مجال التعليم العالي
					7	يهتم مسؤولي المباشر بتطوير أساليب جديدة لتقييم الأساتذة مبنية على أسس واضحة
					8	يستند مسؤولي المباشر في ترقية العاملين إلى معايير واضحة ومحددة (حسن الأداء، سرعة الاستجابة

					للتطورات)	
					يبحث مسؤولي المباشر على تنظيم الندوات والأيام الدراسية التي تفيده الطلبة والأساتذة وتدفعهم نحو التغيير والتطوير	9
					يسعى مسؤولي المباشر لتشجيع الأساتذة على تقديم المبادرات والابتكارات الإبداعية في مجال عملهم	10
					<b>التغيير في الهيكل التنظيمي</b>	III
					يعمل مسؤولي المباشر على تطوير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات هيئة التدريس	11
					يضع مسؤولي المباشر هيكل تنظيمي مرن وقابل للتغيير	12
					يقوم مسؤولي المباشر بتغيير خطوط الاتصال بين كافة أقسام الجامعة بدقة	13
					يقوم مسؤولي المباشر في الجامعة بدمج وتغيير أقسام الإدارة مع بعضها البعض	14
					يعمل مسؤولي المباشر في الجامعة على دراسة وتطوير هيكلها باستمرار كلما دعت الحاجة	15
					<b>التغيير في التكنولوجيا</b>	IV
					يسعى مسؤولي المباشر إلى تغيير الأجهزة التكنولوجية المستخدمة وتطويرها لتواكب الجديد في مجالها	16
					يعمل مسؤولي المباشر على استخدام الإيميل الخاص بالجامعة للتواصل مع الأساتذة والطلبة	17
					يسعى مسؤولي المباشر إلى إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عملية الاتصال	18
					يعمل مسؤولي المباشر على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة وتحديثها	19
					<b>التغير في الثقافة التنظيمية</b>	V
					يحرص مسؤولي المباشر على تطوير المناخ المناسب الداعم للتغيير وفقا للمبادئ والقيم التنظيمية	20
					يؤكد مسؤولي المباشر على حتمية التغيير والتطوير ويقنع العاملين بذلك	21
					يؤكد مسؤولي المباشر على العلاقة التعاونية والاحترام المتبادل بين الأساتذة	22
					يطور مسؤولي المباشر ثقافته لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مع ثقافة الأساتذة والطلبة	23
					<b>التغيير في تخصص وطرق التدريس</b>	VI
					يعمل مسؤولي المباشر على تشجيع الإبداع في طرق التدريس	24
					يقوم مسؤولي المباشر بتغيير نوع الأنشطة والمهام المسندة الى الأساتذة	25
					يشارك مسؤولي المباشر الأساتذة في اقتراح وإحداث التغيير في طريقة التدريس	26
					يبحث مسؤولي المباشر على وضع مقترحات من المشاريع عند إنشاء تخصصات معينة	27
					يبحث مسؤولي المباشر على وضع اقتراحات وتعديلات في مختلف التخصصات بما يتناسب مع الواقع	28

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالأستاذ(ة):

أنثى		ذكر			الجنس
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر	
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	
أستاذ	أستاذ محاضر		أستاذ مساعد	الرتبة	
الحقوق والعلوم السياسية	العلوم والتكنولوجيا	العلوم الإنسانية والاجتماعية	الآداب واللغات	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير
الكلية					

--	--	--	--	--	--	--

شكرا جزيلًا لكم على حسن تعاونكم

المقترحات: ما هي الصفات التي تتمنى أن تراها في مسؤولك

المباشر؟.....

ما هي الأمور التي ترى أنها تعيق عملية إدارة التغيير في

الجامعة؟.....