

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

د. محمد عبود الحراحشة

مدير مركز التميز والإبداع

أستاذ الإدارة التربوية، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن

هاتف مكتب: 0096226232219 فرعي 2661 هاتف نقال: 00962797147339

E-mail: dr_harah@yahoo.com

الفاكس: 0096226297093

مقدم إلى

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة

بعنوان

التربية - آفاق مستقبلية

في الفترة من 23-26/6/1436 هـ

الموافق 12-15/4/2015 م

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436 هـ - 12-15 أبريل 2015 م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين معهم، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (178) فرداً، وزعت عليهم استبانة تكونت من محورين الأول لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وتكون من (12) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد هي: (التأثير المثالي، الدافعية و الإلهامية ، الحافز العقلي، والاعتبارية الفردية)، والمحور الثاني لقياس مستوى التطوير التنظيمي وتكون من (28) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: الهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بدرجة متوسطة. وجاء مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين متوسطاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية (طردية) دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بما يناسب تلك المواقف المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التطوير التنظيمي، القادة الإداريين، جامعة آل البيت.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436 هـ - 12-15 أبريل 2015 م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيهه.

وتمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة. وكان تركيز القيادة على العنصر المهم البشري، حيث تركز على أنه فعالية المنظمة تعتمد على حفز الأفراد العاملين بشكل مباشر، وهنا يبرز دور القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة. ولقد أصبحت الحاجة للقيادة ملحة لكي يكون أولئك الذين يتولون قيادة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات القيادية احوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

وقد ظهرت أهمية القيادة التحويلية في التسعينات من القرن الماضي في عمليات الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وكان تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على مجموعة من المخرجات التربوية في ظل ظروف صعبة لتغيير اتجاهات المعلمين ودوافعهم وقيمهم تجاه مؤسساتهم ومجتمعهم، وقد تناول هذا التأثير الأهداف والبرامج والسياسات المدرسية، وثقافة المدرسة، وعمليات اتخاذ القرار فيها.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية في كتابات الأمريكي بيرنز (Burns) وقد ميز (بيرنز) بين نمطين من العلاقات بين القادة والمرؤوسين، النمط الأول: القيادة التبادلية: وهي علاقة نفعية مؤقتة غير إلزامية، تحدث لغرض تبادل أشياء لها قيمة. أما النمط الثاني: نمط القيادة التحويلية: وهي التي تتناول اهتمام الرئيس بالعلاقة بين القادة والمرؤوسين، تلك العلاقة المبنية على غاية أخلاقية ثابتة، كما أنها مبنية على المتطلبات والحاجات والطموحات والقيم الأساسية للمرؤوسين. وبشكل خاص فإن القيادة التحويلية تتبنى علاقة تبادلية مساندة للأخلاق وممارسة فعالة بين القائد والمرؤوسين عندما تصبح أسس السلطة مشتركة، غير أنها غايات ذات قيمة عالية إلى حد كبير.

أما باس (Bass, 1998) فأشار إلى أن القائد يحفز التابعين ويجعلهم أكثر إدراكاً لأهمية الإنجاز، أي زيادة وعيهم بأهمية وقيمة مخرجات المنظمة، ومن خلال إثارتهم ليتجاوزوا اهتمامهم الذاتي من أجل المنظمة أو الفريق، وتنشيط احتياجاتهم ذات المستوى الأعلى، كما يرى (باس) أن القيادة التحويلية والتبادلية مختلفتان إلا أنهما عمليتان فيهما تبادل بشكل خاص، وتزيد القيادة التحويلية من تحفيز التابع وأدائه أكثر من القيادة التبادلية.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

إن تركيز القيادة التحويلية على بعد العمل والهدف الجماعي كحافز لعلاقة مشتركة بين العاملين، هدفه الارتقاء بهم وتحويل ممارستهم إلى ممارسة قيادة مواقعهم، وفي الوقت نفسه يتحول القادة إلى ميسرين ووسطاء أخلاقيين في النظم، وهي بشكل عام تعمل على إبراز تصور واضح وجذاب، وتبين كيفية الحصول على هذا التصور، بالإضافة إلى التصرف بثقة وتفاؤل، والتعبير عن الثقة بالتابعين، والأهم من ذلك هو استخدام إجراءات مفاجئة ورمزية للتأكيد على القيم الأكثر أهمية، إذ تتم القيادة بالقدوة، ويتم من خلال هذه القيادة تفويض الأشخاص لإنجاز التصورات.

وتعد القيادة التحويلية حسب نموذج ليثوود وجانترزي (Lethwood & Jantzi, 1996) ذات تأثيرات إيجابية على المؤسسات التربوية، إذ إن ممارسات القيادة التحويلية وتقارير المعلمين أنفسهم عن التغييرات في كل المواقف تعبر عن التحسين المدرسي وتغيير السلوك التعليمي.

وقد عرّف بيرنز (Burns, 1978:19) القيادة التحويلية بأنها: "عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول إلى مرتبة القادة".

أما باس (Bass, 1994) فينظر للقيادة التحويلية على أنها تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.

أما الهواري (1996: 68) يعرف القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطور الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل".

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أما نيسي وديفانا (Tichy & Devanna, 1990) فقد أشارا إلى أن القائد التحويلي هو "الذي يسعى 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".

واستطاع بعض الباحثين أمثال باس و أفوليو (Bass & Avolio, 1994) من تطوير رؤية للقيادة التحويلية بمفهومها الحالي التي تشمل على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويقصد بهذه الأبعاد:

1. التأثير المثالي (Idealized influence): ذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقادة التحويليون أجلاء ومحترمون يعول عليهم، وهم -أيضا- معنيون باكتساب ثقة العاملين معهم معتبرين أن حاجات الآخرين مقدمة على الحاجات الشخصية للقائد التحويلي الذي يشارك مرؤوسيه المخاطر، ويتحلى بمعايير أخلاقية عالية يتمثلها في سلوكه، ويمتلك الرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المنظمة.
2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): وهي مقدرة المدير على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام التحفيز، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهود المبذولة، كما يعمل على استثارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية.
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): هنا يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل التابعين، ويقوم كذلك بتحفيز التابعين على البحث عن طرق أفكار مبتكرة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): بمعنى أن حاجات المرؤوسين الخاصة تلقى اهتماماً

خاصاً من قبل القائد التحويلي وذلك بهدف إنجاز المهام المنوطة بالمرؤوسين، والنمو المهني المتعلق بهم، عن طريق إيجاد فرص جديدة للعلم والتدريب والنصح، وتوفير المناخ المساعد من أجل تطوير المرؤوسين والزملاء باستمرار إلى المستوى الأعلى بحسب الامكانيات المتاحة.

كما حدد كل من ليثود و جانتزي (Jantzi Leithwood, 1996) أبعاد القيادة التحويلية في دراسة لهما بسنة أبعاد إذ أضافا إلى أبعاد باس وافوليو الأربعة، بعدين هما: وجود رؤيه واضحة، وتعزيز الرضا عن أهداف المجموعة. ويحدد فولان (Fullan, 1998: 6) مجالات عمل القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية بالآتي:

الجانب التنظيمي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيم، ويتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة بما فيها التنظيم المنظمي، والوصف الوظيفي، والواجبات، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

الجانب الثقافي والانفعالي: ويشمل الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المنظمة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

هناك وظائف رئيسة للقائد التحويلي منها: إدراك الحاجة للتغيير، وتقديم رؤية مستقبلية، واختيار نموذج التغيير، وإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، وإدارة الفترة الانتقالية وتعد الأخيرة أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

وظائف القائد التحويلي:

-إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات، وتنمية المقدرة على استخدام المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.

-إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بصرف النظر عن درجة التعقيد والغموض، واختلال الأهداف، وتوسع المنطقة الجغرافية.

-إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرقة قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

-إدارة المفاجآت: على القيادات التحويلية تطوير مقدرتها الفكرية واستعداداتها العقلية ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

-إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المنظمة للاستجابة إلى التغييرات المتسارعة، والتي تتطلب مقدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري



كما يجب أن يتوفر لدى المدير التحويلي فهم عميق- فطريا كان أم مكتسباً- للمنظمات ومكانتها في المجتمع بأكمله وكذلك في حياة الأفراد. حيث يحتاج المديرون التحويليون بداية إلى فهم مفاهيم العدالة والقوة والحرية، وديناميكية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تعديل الأنظمة.

وأصبحت القيادة التحويلية أسلوبا مهما لقيادة عمليات التغيير التنظيمي لمواجهة تحديات المرحلة الراهنة والمستقبلية إلا أن عمليات التغيير تتطلب قيادة واعية وفاعلة تمتلك من المهارات والقدرات ما يساعدها على الانتقال بالتعليم إلى الوضع المنشود بنجاح.

خصائص القائد التحويلي:

- ينظر إلى نفسه على أنه داعية التغيير
- شجاع ومحب للمخاطرة المحسوبة
- لا يحب الأحوال المستقرة
- يؤمن بقيمة الناس وحساس لمشاعر البشر
- موجه إلى القيم الأخلاقية المحورية
- يتصرف في ضوء تلك القيم

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري



- يتعلم طول العمر
- ينظر للخطأ على أنه تجربة مفيدة
- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
- صاحب رؤية
- قادر على أن يحلم
- قادر على ترجمة أحلام الآخرين.

ويمكن القول إن القيادة التحويلية تستند إلى كل من القيادة الكاريزمية والموقفية التشاركية والتبادلية.

القيادة التحويلية تتطلب قائداً يتصف بسمات وخصائص القائد الكاريزمي، وذلك لجذب أفراد الجماعة لتبني وجهة نظره، مع الاستدلال بأرائهم في الوقت نفسه، وتتطلب قائداً يدرك أبعاد الموقف القيادي دون إهمال لأي جانب منه، وتتطلب كذلك- قائداً يهتم بمشاركة ومناقشة أفراد الجماعة في القرارات المختلفة الخاصة بالمنظمة، وتعتمد-أي القيادة التحويلية- على القائد الذي يستطيع أن يتبادل المكافآت مع أفراد الجماعة مقابل الأداء الجيد لتحقيق أهداف العمل.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

ويوضح ليثوود (Leithwood, 1993)، أن القادة التحويليين يسعون لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية في المؤسسة أولاً: مساعدة العاملين على التطور المهني، والحفاظ على ثقافة تتصف بالمهنية، والتعاون من خلال تحدّث العاملين بعضهم مع بعض، ومن خلال: حرية التعبير، والتخطيط بشكل تعاوني، وتشجيع المسؤولية المشتركة وتطوير العاملين، وإجراء تواصل فاعل. ثانياً: زيادة الدافعية للعمل: إن زيادة دافعية العاملين تتم عندما يتمكن المدير من شخصنة أهداف التطوير المهني، وإعطاء العاملين دوراً في حل المشكلات والتأكد من وضوح أهداف المؤسسة. ثالثاً: مساعدة العاملين في حل المشكلات بفاعلية: أن القيادة التحويلية مهمة لدى الأشخاص لأنها قادرة على حفز العاملين على المشاركة في نشاطات جديدة، وتخلق لديهم رغبة في بذل المزيد من الجهد، والعمل بشكل أكثر ذكاءً، من خلال العمل ضمن جماعة قادرة على تطوير حلول أفضل مقارنة مع عمل المدير وحده.

وقد أورد بنكر وويكفيلد (Bunker & Wakefield) كفايات يجب أن يتحلّى بها القائد التحويلي، وأن يكون قادراً على إيجاد التوازن بين هذه الكفايات وهي:

- حفز التغيير: وهي العمل على حفز التغيير المهم، أو المبادرة لعمل هذا التغيير ويقوم بشكل مستمر على الترويج لسبب التغيير، ودعوة الآخرين للمشاركة في عملية التغيير هذه.
- التوافق مع عملية التغيير والتحويل: أي العمل على إدراك العناصر الرسمية في عملية التغيير، وتتطلب هذه الكفاية أن يكون الشخص على اتصال مع مشاعره واستجاباته الخاصة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

- حس نحو التأهب والاستعداد: ويتطلب أخذ الخطوات الضرورية من أجل المحافظة على سير الأمور، وبتحرك القائد الذي لديه حس استعدادي بشكل سريع حول المشكلات، كما يعمل على تسريع حركة التغيير بالنسبة للجميع.
- الصبر المرتبط بالواقعية: يتطلب من القائد إدراك متى وكيف يتم إبطاء حركة التغيير من أجل إعطاء الفرصة للعاملين في المؤسسة للتكيف والتوافق.
- أن يكون قوياً وصلباً: تتطلب هذه الكفاية من القائد أن يكون لديه المقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة حول المشكلات والأشخاص العاملين ويجب أن لا يكون لدى القائد صفة التردد أو التفكير مرة أخرى حول المواضيع والمشاكل المتعددة.
- التفاؤلية: مقدرة القائد التحويلي على رؤيا الجوانب الإيجابية لأي تحد يواجه العاملين في المؤسسة، ومن ثم نقل هذه المقدرة للأشخاص الآخرين.
- الواقعية والانفتاحية رغبة القائد في أن يكون منفتحاً، وفي بعض الأحيان مبهماً، نحو موقف معين أو الاحتمالات المستقبلية، وتتضمن هذه الكفاية قول الحقيقة، والاعتراف بالأخطاء الشخصية.
- الثقة والاعتماد على الذات: تبرز هذه الكفاية دور القائد التحويلي في القيام بعمل معين بنفسه إذا دعت الضرورة لذلك، واعتماده على ذاته يكسبه مستوى عالياً من الثقة، وامتلاك القدرة على التصدي للتحديات التي تواجه المؤسسة.
- الثقة بالآخرين: إن انفتاح القائد نحو الآخرين من أجل الحصول على المعلومات والدعم يكسب العاملين الثقة في أن يؤدي أدوارهم بشكل جيد، ومشاركة فعالة في عملية بناء المؤسسة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري



- استغلال نقاط القوة والاستفادة منها: على القائد أن يعرف نقاط القوة لديه ويعمل على تطبيقها بشكل فعال من أجل التكامل مع الظروف والمواقف الجديدة.

- الاستمرار في التعليم: رغبة القائد التحويلي في الاستمرار في التعلم وممارسة الأدوار الجديدة، وإن كانت هذه الأدوار تشكل مواقف صعبة.

ويُعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليته وخاصة في هذا العصر حيث - النهضة الشاملة في المجالات كافة، ذلك أن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني والجانب التنظيمي. ويعتبر العنصران البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة، وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يُسهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية، فمصلحة أي تنظيم تقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقه (اللوزي، 1999).

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري



إن التطوير هو مسؤولية القيادات الإدارية الذين هم بمثابة وكلاء التطوير والداعين له، فالاعتماد على هيئات استشارية خارجية بشكل كلي أو مستمر لإحداث التطوير يُقلل فرصة القيادات أنفسهم ويضعف مبادئهم ومسؤولياتهم الفردية عن التطوير. وتتضح مهمات القادة في التطوير من خلال توفير الجو الملائم لإحداث التطوير، والإلمام بالتطورات في مجال منظماتهم، وتطوير القدرات الذاتية الإنسانية والفنية، ليكون القيادي أول من يبدأ بنفسه، والقيادات كذلك هي أكثر جهة لديها القدرة على تقديم أفكار للتطوير والبحث عن أساليب جديدة في العمل وتحديث الهياكل الإدارية، واتخاذ القرارات وتحفيز العاملين للإقبال على التطوير. كذلك تُعد القيادات جهة المطالبة بتوفير المعلومات، وإيجاد جو إيجابي للتعاطف مع الخطط التطويرية، وهي الجهة الأقدر على تقديم الاقتراحات وطرح البدائل الممكنة والسعي لتوفير الموارد اللازمة للتطوير (شهاب، 2012).

ونظراً للتطور التقني وما صاحبه من تطورات في بعض أو كل العناصر المكونة للتنظيم، أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة العليا منها مهتمة وبشكل كبير بعمليات التغيير والتطوير بل إن نجاحها يعتمد كثيراً على مدى فاعليتها في هذا المجال، والقيادة الفعالة تحرص على وضع إستراتيجية ملائمة ومرنة تسيّر وفقاً لها هذه العمليات، كما تحرص على دفع هذا التطوير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته، وهذا التغيير والتطوير قد يمتد ليشمل السياسات وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي والمراكز والرؤساء، كما يشمل: الإجراءات والسلوكيات والعنصر البشري والتقني وحتى الموارد المالية للمنظمة ومصادرها (كنعان، 2007).

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

ونظراً لأهمية نمط القيادة في العملية التعليمية وما يصاحبها من رفع مستوى الكفاءة والتطوير والتغيير للمدرسة والمدير والمعلمين، ونتيجة للتغيرات المتسارعة في مجال نمط القيادة والتي هدفها إحداث تطوير في مستوى الأداء الوظيفي بما ينسجم مع هذه التغييرات والتطورات في البيئة الداخلية والخارجية، ويكون قادراً على استخدام الوسائل الحديثة في القيادة، فلا بد من إعداد قادة تربويين قادرين على إحداث هذا التطوير بما يتوافق مع التغييرات والتطورات لكي تتمكن المدرسة أن تؤدي وظائفها بطريقة تنسجم وتتوافق مع متطلبات العصر. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس لواء الرمثا وعلاقته بالتطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي :

يُعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها، وخاصة في العصر الحديث، حيث أن النهضة الشاملة في المجالات كافة وذلك لأن النهضة الشاملة والناجحة تعتمد على وجود منظمات إدارية فعالة تقوم على البحث والدراسة والتحليل، لتطوير جوانبها المختلفة بما في ذلك الجانب الإنساني، والجانب التنظيمي، ويعتبر الجانبان البشري والتنظيمي من أهم مقومات النهضة الناجحة وما يبذل من جهد وكفاية وفعالية يساهم في رفع مستويات التنظيم والأداء الوظيفي للمنظمات الإدارية، فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء والوظيفي والإنتاجي ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي تحقيقها.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

مفهوم التطوير التنظيمي:

تُعد عملية التطوير من الأمور الطبيعية والممارسة في المنظمات الإدارية، وذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء، وخاصة في عصرنا الحالي وذلك لاعتماد هذا العصر على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية والأبعاد التنظيمية المختلفة، وتهيئة الجو المناسب وخلق روح المناخ التنظيمي المناسب والذي يؤدي إلى زيادة الغرض الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية.

ويمكن تعريف مفهوم التطوير التنظيمي بأنها عبارة عن : جُهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

جهد مخطط واعي على مستوى المنظمة ويُدَار من قبل السلطة العليا بالمنظمة زيادة فعالية المنظمة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المنظمة باستخدام معارف علم السلوك".

تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول إلى الأهداف بأعلى جودة ممكنة.

جُهد مخطط طويل المدى، يستخدم طرقاً ومعارف مستمدة من العلوم السلوكية، من أجل زيادة فاعلية المنظمة وصحتها، حيث يدار من الإدارة العليا، ويؤثر في المنظمة ككل.

وقد تم التعبير على التطوير التنظيمي باعتباره جهود منهجية تأخذ الصفات الآتية:

1. مخططة: إن هذه الجهود توضع في إطار عملية تخطيطية متكاملة ورؤية متجددة وفقاً لحالات ارتقاء المنظمة.
2. كلية المحتوى: أي الجهود تشتمل على المنظمة بكيانها المتكامل أو لأجزاء رئيسية منها.
3. تُدار من قبل الإدارة العليا: بمعنى أن هذه الجهود ولكي تحقق النجاح يفترض أن يكون دعم ومساهمة الإدارة العليا تمثل دور وكيا التغيير المتدخل لأحداث تحول نوعي محسوس يساهم في زيادة قدرات المنظمة في المنافسة والأداء المتميز.
4. تصب هذا الجهود باتجاه زيادة صحة المنظمة وفعاليتها: هنا فإن التطوير التنظيمي يمثل جهداً إرتقائياً تصاعدياً مستمراً يساهم في نقل المنظمة من وضع حالي إلى وضع جديد أفضل معبراً عنه برؤية تجعل المنظمة متميزة في بيئة المنافسة.
5. تمثل هذه الجهود تدخلات مخططة في مختلف مراحل المنظمة وصيرورة عملياتها، باستخدام المعرفة المنهجية للعلوم السلوكية: فإن حقل التطوير التنظيمي يمثل تدخلات منهجية ومعرفية لمختلف العلوم السلوكية، والاجتماع والنفس الاجتماعي والإدارة والتنظيم .

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

خصائص التطوير التنظيمي:

1. الهدف: هدفة التطوير التنظيمي.
2. البيئة: البيئة الإيجابية التي تساعد على تبني منهجية التطوير.
3. رأس المال: توفير رؤوس الأموال سواء البشرية منها كوادِر وعاملين أو مادية رأس المال المادي.
4. معرفة الكيفية: المنهجية العلمية والإطار النظري الذي يستند على نجاحه العمل التطويري.
5. التفاعل الإنساني: العلاقات الإنسانية ضمن الأجواء العلمية بالمؤسسة.
6. الثقافة: التوسع المعرفي ضمن حقول واختصاصات تساعد على نجاح خطة التطوير.
7. النتائج: طبيعة النتائج التي تترثها الأنظمة الإدارية ضمن تراكمات قديمة أو حديثة نسبياً.

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أهداف التطوير التنظيمي :

أهداف التطوير التنظيمي تدور حول ثلاثة محاور أساسية هي:

المحور الأول : المستفيد من التطوير :

1. الفرد: بغض النظر عن مركزه أو عمله.

2. الجماعة: أفرادها.

3. المنظمة ككل: يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطانها.

المحور الثاني: المستهدف من التطوير :

1. إحداث التغيير الفكري في القيم والإدراك والمواقف والمشاعر ،

2. إحداث التغيير السلوكي، تغيير في القدرات والأفعال والتفاعلات.

3. إحداث التغيير الإجرائي، تغيير في قواعد العمل ونظم الحوافز والسياسات والإجراءات.

4. إحداث التغيير الهيكلي تغيير الهيكل العام وقنوات الاتصال وتدفق السلطة، وعلاقات التبعية.

المحور الثالث: مجال التطوير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها:

1. إحداث التغيير في التغيير في القدرات الشخصية للأفراد، الإدراك الشخصي والمواقف والسلوك.

2. إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد، كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم.

3. إحداث التغيير في قدرات جماعة العمل، كيف يشعر الأعضاء ويسلكون كجماعة.

4. إحداث التغيير في العلاقات بين جماعات العمل.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23- 26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12- 15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أسباب التطوير التنظيمي:

أن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظل مشكلة معينة تؤكد وتنادي بحتمية التطوير، وعدد مسوغات التطوير

التنظيمي كالاتي:

■ انخفاض مستوى الخدمة المقدمة.

■ وجود حواجز بين العاملين والإدارة.

■ وضعف المنافسة.

■ كثرة غياب العاملين.

■ زيادة معدلات الشكاوي.

■ وأسباب بيئية خارجية.

مراحل التطوير التنظيمي :

- أ. بناء علاقات العمل: تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف مستويات التنظيم، مع غرس الشعور بالحاجة إلى التطوير لدى القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومة التغيير من خلال تحديد أسس العمل المستقبلية ونظام الحوافز والأهداف.
- ب. التشخيص: من أهم خطوات التطوير التنظيمي لأن التشخيص الخاطئ يقود إلى نتائج خاطئة، وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات وتحليلها ووضع الأهداف التطويرية المناسبة وتحديد المشكلة التي تحتاج إلى حلول، مع بيان العناصر المسببة للمشكلة، ووضع تصور واضح لاستراتيجيات وتقنيات التطوير الواجب اختيارها واستخدامها.
- ج. التدخل: تتضمن هذه المرحلة تحديد وسائل واستراتيجيات التدخل لحل المشكلة القائمة وزيادة فعالية التنظيم.
- د. التقييم: تهدف عملية التقييم إلى مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم الحصول عليه من تطوير، بالإضافة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التطوير في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التعرف على الأخطاء في التنفيذ وعلاجها.
- هـ. إنهاء برنامج التطوير التنظيمي: هي المرحلة الأخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن إنهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم نتيجة زيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيقه لأهدافه

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

خطوات التطوير التنظيمي:

الخطوات الآتية:

- أ. معرفة مصادر التطوير: وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد.
- ب. تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما نريد تحقيقه.
- ج. تشخيص مشكلات المنظمة: المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل وغيرها من المشاكل.
- د. التغلب على مقاومة التطوير: وتتوعد أسباب المقاومة منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التطوير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير.
- هـ. تخطيط الجهود اللازمة للتطوير: ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- و. وضع استراتيجيات التطوير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القوى البشرية.
- ز. تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
- ح. متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

عناصر خطوات التطوير التنظيمي حيث يضعها على النحو الآتي:

- أ. إدراك الحاجة للتطوير: تبدأ هذه الخطوة بإدراك المنظمة لحاجتها للتطوير ولتغيير الواقع.
- ب. استدعاء اختصاصي التطوير: وهنا يتم استدعاء خبير في شؤون التطوير التنظيمي، بحيث يكون مسئولاً عن متابعة وضع الخطط المناسبة للتطوير، ومساعدة المنظمة على تنسيق الجهود وتوظيف الطاقات وتوجيهها لإحداث التطوير المرغوب.
- ج. التشخيص: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات التي من الممكن أن تساعد المنظمة على تشخيص واقعها وأدائها.
- د. التخطيط: وعلى ضوء دراسة البيانات المجمعة من خلال التشخيص، وتحليلاتها، ومعرفة الثغرات الموجودة في المنظمة، يتم وضع خطة للتطوير.
- هـ. إدخال التطوير: وهنا يتم تنفيذ الخطة المتفق عليها في خطوة (د)، ووفق الخطة الزمنية المحددة.
- و. تقييم الواقع الجديد بعد التطوير: وتهدف هذه المرحلة للمقارنة بين الواقع الجديد بعد التطوير والواقع القديم لمعرفة مدى تحقق أهداف التطوير، وفيما إذا كان هناك تطوير إيجابي ملموس، ولإتمام هذه الخطوة يتم هنا جمع بيانات جديدة، وتحليلها، ومقارنتها بالبيانات السابقة، وتغذيتها مرة أخرى لجهات الاختصاص بالمنظمة لإجراء المقارنات اللازمة .
- ز. التأكد من مدى تحقق الهدف التطويري: فإن تمّ، تقوم المنظمة بإنهاء عملية التطوير، أما إذا كانت عملية التطوير ناقصة أو لم تتم كما ينبغي، فإن المنظمة تقوم بالرجوع لخطة التخطيط مرة أخرى.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

مجالات التطوير التنظيمي:

- أن التطوير التنظيمي عادة ما ينصب على مجالات أربعة: وهي تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي، تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني، تغيير المهام أي المجال الوظيفي، تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.
- مجالات التطوير التنظيمي على النحو التالي:
- أ. المدخل الفردي: يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراد إحداثه في المنظمة، لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الفرد، وعملية التطوير تتم على محورين، (التنمية الذاتية) تغيير الاتجاهات (والتنمية المفترضة) تغيير السلوك.
 - ب. المدخل التنظيمي للتطوير: ينصب التطوير على المنظمة حيث يتم إيجاد المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، ويتم التركيز على تطوير ذات الوظيفة، والأقسام، وأدوات التطوير.
 - ج. المدخل الجماعي للتطوير: ويتم من خلال التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي من خلال إستقصاء آراء التركيز باقي مجموعة العمل، والربط بين نقاط الضعف "العيوب" وبين الأداء داخل العمل أي التركيز على الأداء وليس الشخص ذاته، حيث من المتوقع تغيير اتجاهات الفرد، نتيجة للتغيير في إدراكه لذاته وللآخرين، وللمنظمة بشكل عام.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

أساليب التطوير التنظيمي:

الأساليب الشائعة الاستخدام في العديد من المنظمات كآتي:

- أ. **تدريب الحساسية أو التدريب المخبري:** يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع آخرين عن طريق الإنفتاح والثقة بينه وبين المجموعة ومحيط العمل ويعتبر أحد الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الانسانية بين أفراد التنظيم، وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب. **بناء الفريق:** يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً في عملية التطوير الحديثة، حيث يركز على العمل ضمن مجموعات، وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، ويؤدي العمل ضمن الجماعة أيضاً إلى زيادة كفاءة الفرد وزيادة إنتاج المنظمة.
- ج. **معالجة الصراع:** تتعرض المنظمات في حياتها اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفعالية والإنتاجية بصفة عامة ويعود منشأ الصراع إلى الإختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو الإختلاف بين المجموعات أو بين إدارة وأخرى أو بينة العاملين والمنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

مستويات التطوير التنظيمي:

من مستويات الثلاثة التي تشارك في عملية التطوير التنظيمي :

(التغيير / الجماعات / الأفراد).

1. **التغيير في المستوى التنظيمي:** حيث يمكن الهدف والاهتمام في هذه المرحلة ببعض الأمور المتعلقة بهيكلية وتكنولوجيا وبنية عمل المنظمة بالإضافة إلى نوع المهام التي تقوم بها المنظمة، والافتراضات الاستراتيجية التي تحدد تصميم، وتعتبر الهياكل الرسمية أكثر عرضة من قبل التغيير التنظيمي مثل تغيير التكنولوجيا المستخدمة، في العمل والموارد البشرية من حيث (التوظيف والاستقطاب، والاختيار والتدريب، والرواتب والدفعات)، والثقافة التنظيمية هي أصعب الأنواع تعبيراً.
2. **التغيير والتدخل في الجماعات:** يعتبر العمل الجماعي من أقل المؤثرات على نشاطات ومهام الأداء التنظيمي وهنا يتم التركيز بشكل رئيسي على الاتصال والعلاقات المتبادلة والقدرة على توصيل فهم مشترك لجميع أعضاء المجموعة وإعلامهم بحاجة التغيير والتطوير.
3. **التغيير والتدخل في الأفراد:** وتتضمن هذه العملية التغيير في سلوك ومهارات الموظفين، وهنا نقوم بتغيير بيئة العمل وإعادة تصميم العمل، وتغيير مهارات وأداء العمال والعلاقات المتداخلة فيما بينهم.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن من وجهة نظر العاملين معهم؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على المجال الكلي للقيادة التحويلية وأبعادها ولكل فقرة من فقرات أبعاد القيادة التحويلية، والجدول (2)، (3)، (4)، (5)، (6) توضح ذلك.

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التأثير المثالي	3.74	1.00	مرتفعة
2	2	الدافعية والإلهامية	3.66	1.00	متوسطة
3	3	الحافز العقلي	3.46	.98	متوسطة
4	4	الاعتبارية الفردية	3.43	.97	متوسطة
		القيادة التحويلية ككل	3.55	.95	متوسطة

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.74)، حيث جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية بعد الدافعية والإلهامية بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبدرجة ممارسة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة بعد الحافز العقلي بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاء بعد الاعتبارية الفردية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.55) وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية في الجامعة لا زالت مركزية وتتبع الإجراءات البيروقراطية، لذا يظهر التأثير المثالي المرتفع فيما يتعلق بدرجة الالتزام بالأنظمة والتعليمات المؤسسية.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

1. بعد التأثير المثالي

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا البعد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات بعد التأثير المثالي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يجعل العاملين يشعرون بشكل جيد وهم من حوله.	3.83	1.05	مرتفعة
2	9	نفتخر بالمشاركة معه.	3.77	1.16	مرتفعة
3	5	يثق بالعاملين ثقة كاملة.	3.63	1.16	متوسطة

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.63-3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يجعل العاملين يشعرون بشكل جيد وهم من حوله" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها " نفتخر بالمشاركة معه" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يثق بالعاملين ثقة كاملة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63). وبلغ المتوسط الحسابي للتأثير المثالي ككل (3.74) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

2. بعد الدافعية والإلهامية

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا البعد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات بعد الدافعية والإلهامية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يعبر بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله وما ينبغي علينا فعله.	3.73	1.09	مرتفعة
2	10	يساعد العاملين على إيجاد معنى في عملهم.	3.65	1.18	متوسطة
3	6	يقدم صورة جذابة لما يمكننا فعله.	3.62	1.12	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.62-3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " يعبر بكلمات بسيطة عما يجب علينا فعله وما ينبغي علينا فعله" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها " يساعد العاملين على إيجاد معنى في عملهم" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها " يقدم صورة جذابة لما يمكننا فعله" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة ممارسة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للدافعية والإلهامية ككل (3.66)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

3. بعد الحافز العقلي

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا البعد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة لفقرات بعد الحافز العقلي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يَمكّن العاملين من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.	3.52	1.10	متوسطة
2	11	يطلب من العاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها.	3.43	1.11	متوسطة
2	7	يقدم للعاملين طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء المحيرة.	3.43	1.12	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يَمكّن العاملين من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرتان رقم (7 و11) بالرتبة الثانية: ونص الفقرة (11) " يطلب من العاملين إعادة التفكير في الأفكار التي لم يسبق لهم مناقشتها " متوسطها الحسابي بلغ (3.43) وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما الفقرة رقم (7) ونصها " يقدم للعاملين طرقاً جديدة للنظر إلى الأشياء المحيرة" متوسطها الحسابي بلغ (3.43) وبدرجة ممارسة متوسطة وبلغ المتوسط الحسابي للحافز العقلي ككل (3.46) وبدرجة ممارسة متوسطة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

4. بعد الاعتبارية الفردية

للإجابة عن الفقرات المتعلقة بهذا البعد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة ودرجة الممارسة لفقرات بعد الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يساعد العاملين على تطوير أنفسهم.	3.60	1.11	متوسطة
2	8	يدع العاملين يعرفون كيف يفكرون فيما يفعلونه.	3.41	1.07	متوسطة
3	12	يعطي اهتماماً شخصياً بالعاملين الذين يبدون مرفوضين.	3.30	1.14	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.30-3.60)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يساعد العاملين على تطوير أنفسهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها " يدع العاملين يعرفون كيف يفكرون فيما يفعلونه " بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبدرجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) ونصها " يعطي اهتماماً شخصياً بالعاملين الذين يبدون مرفوضين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للاعتبارية الفردية ككل (3.43)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن من وجهة نظر العاملين معهم" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأداء أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمقياس مستوى التطوير التنظيمي، ولكل مجال ولكل فقره، والجدول (7)، (8)، (9)، (10) تبين ذلك.

التربية... آفاق مستقبلية

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجالات التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الموارد البشرية	3.53	1.03	متوسط
3	2	التقنيات الحديثة	3.40	0.94	متوسط
2	1	الهيكل التنظيمي	3.38	0.90	متوسط
-	-	الكلية	3.44	0.88	متوسط

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين معهم كانت متوسطة، حيث جاء مجال الموارد البشرية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.03) وبمستوى متوسط، وجاءت التقنيات الحديثة بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى متوسط، وجاء بالرتبة الثالثة الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.90) وبمستوى متوسط، وربما تفسر هذه النتيجة إلى أن محددات التطوير التنظيمي للجامعة يرتبط بالموارد المالية وقد تحد تلك الموارد من الأخذ بتطوير الموارد البشرية والتي تستلزم نفقات مالية على برامج التأهيل والتدريب وكذلك تحديث الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة وكل ذلك قد يرد إلى الهيكل التنظيمي للجامعة الهرمي والبدال على الممارسات البيروقراطية وهذه يعد أحد المحددات الرئيسة للتطوير التنظيمي للجامعة.

وفيما يلي عرضاً تفصيلي لمستوى كل مجال من مجالات التطوير التنظيمي والفقرات المكونة لكل مجال:

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

المجال الأول: الهيكل التنظيمي للجامعة.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	يُساعد تقسيم العمل في الجامعة على تحقيق أهدافها.	3.62	1.14	متوسط
2	8	توزع المهام وفقاً للكفايات التي يمتلكها العاملون.	3.46	1.14	متوسط
3	4	يوزع الهيكل التنظيمي الواجبات وفقاً للوصف الوظيفي.	3.44	1.10	متوسط
4	9	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة.	3.39	1.11	متوسط
5	5	يُتيح الهيكل التنظيمي تفويض السلطة في الجامعة.	3.36	1.08	متوسط
5	6	يُتيح الهيكل التنظيمي الاتصال المتعدد في الجامعة.	3.36	1.05	متوسط
6	10	يُتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة.	3.33	1.07	متوسط
7	1	يُلبى الهيكل التنظيمي احتياجات الجامعة.	3.31	1.14	متوسط
8	2	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	3.30	1.07	متوسط
9	3	تطوّر إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي باستمرار.	3.26	1.10	متوسط
-	-	الكلّي	3.38	0.90	متوسط

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

يبين الجدول (8) أن جميع فقرات مجال الهيكل التنظيمي جاءت بمستوى متوسط، حيث جاء

بالرتبة الأولى الفقرة رقم (7) ونصها (يُساعد تقسيم العمل في الجامعة على تحقيق أهدافها)

بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط، في حين جاءت بالرتبة

الأخيرة الفقرة رقم (3) ونصها (تطوّر إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي باستمرار) بمتوسط حسابي)

(3.26) وانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط.

المجال الثاني: التقنيات الحديثة.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك :

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التقنيات الحديثة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	تحرص إدارة الجامعة على الأخذ بالتغيرات التقنية.	3.47	1.21	متوسط
1	17	يُسهّم استخدام الأساليب التقنية الحديثة في فعالية إدارة الوقت.	3.47	1.14	متوسط
2	18	تُسهّم عملية التطوير التنظيمي في تحديث الوسائل التقنية بشكل دوري.	3.46	1.15	متوسط
3	16	يُسهّم استخدام الأساليب التقنية الحديثة في حل مشكلات الجامعة.	3.43	1.10	متوسط
4	13	توفّر إدارة الجامعة قاعدة معلوماتية تُسهّل الحصول على المعلومات.	3.42	1.12	متوسط
5	19	يُسهّم استخدام التقنيات في سرعة وصول التوجيهات للموظفين.	3.36	1.15	متوسط
6	12	تستخدم الجامعة الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية.	3.32	1.18	متوسط
6	14	تتوافر لدى الجامعة أساليب تقنية للتنسيق والربط مع الجامعات الأخرى.	3.32	1.15	متوسط
7	11	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.	3.30	1.15	متوسط
-	-	الكلّي	3.40	1.03	متوسط

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

يبين الجدول (9) أن جميع فقرات مجال التقنيات الحديثة جاءت بمستوى متوسط، حيث جاء بالرتبة

الأولى الفقرة رقم (7) ونصها (تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التطوير التنظيمي) بمتوسط

حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط، في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة

رقم (19) ونصها (يُسهّم استخدام التقنيات في سرعة وصول التوجيهات للمعلمين) بمتوسط حسابي

(3.36) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى متوسط.

المجال الثالث: الموارد البشرية.

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يبين ذلك :

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	يُساعد تقسيم العمل في الجامعة على تحقيق أهدافها.	3.71	1.22	مرتفع
2	24	تحرص إدارة الجامعة على اختيار العاملين الأكفاء.	3.65	1.20	متوسط
3	21	تحرص إدارة الجامعة على توفير الإمكانيات الميسرة لعملية التعليم والتعلم.	3.62	1.15	متوسط
4	22	تحرص إدارة الجامعة على استئثار دافعية العاملين للعمل.	3.59	1.21	متوسط
5	28	تحرص إدارة الجامعة على تقييم أداء العاملين بصورة منتظمة.	3.38	1.25	متوسط
6	23	يتم تقييم أداء العاملين حسب معايير موضوعية.	3.53	1.21	متوسط
7	20	تحرص إدارة الجامعة على زيادة النمو المهني للعاملين.	3.52	1.16	متوسط
8	25	يُلبى الهيكل التنظيمي احتياجات العاملين في الجامعة.	3.42	1.27	متوسط
9	27	يساعد الهيكل التنظيمي للجامعة على إدارة عملية التطوير التنظيمي.	3.19	1.25	متوسط
-	-	الكلي	3.53	1.03	متوسط

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

يبين الجدول (10) أن الفقرة (26) جاءت بمستوى مرتفع، بينما باقي الفقرات وهي (24)، (21)،

(22)، (28)، (23)، (20)، (25)، (27)، جاءت بمستوى متوسط، حيث جاءت بالمرتبة الأولى

الفقرة رقم (26) ونصها (يُساعد تقسيم العمل في الجامعة على تحقيق أهدافها) بمتوسط

حسابي (3.71) وبانحراف معياري (1.21)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة

رقم (27) ونصها (يساعد الهيكل التنظيمي الجامعة على إدارة عملية التطوير التنظيمي) بمتوسط

حسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.25) وبمستوى متوسط.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$) بين أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لحساب المصفوفة ومعاملات الارتباط بين أداء أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التطوير التنظيمي والجدول (11) يوضح ذلك.

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

الجدول (11): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن

المجال الأبعاد	معاملات الارتباط	الهيكل التنظيمي	التقنيات الحديثة	الموارد البشرية	الكلية
التأثير المثالي	معامل الارتباط	0.124	0.258	0.224	0.246
	الدلالة الإحصائية	*0.032	*0.000	*0.000	**0.000
الدافعية والإلهامية	معامل الارتباط	0.013	0.240	0.369	0.243
	الدلالة الإحصائية	0.827	**0.000	**0.000	**0.000
الحافز العقلي	معامل الارتباط	0.067	0.216	0.309	0.182
	الدلالة الإحصائية	0.244	*0.000	**0.000	*0.001
الاعتبارية الفردية	معامل الارتباط	0.024	0.258	0.379	0.249
	الدلالة الإحصائية	0.679	**0.000	**0.000	**0.000
السلوك القيادي التحويلي الكلية	معامل الارتباط	0.027	0.325	0.446	0.325
	الدلالة الإحصائية	0.645	**0.000	**0.000	**0.000

المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية "التربية... آفاق مستقبلية" في الفترة من 23-26 جمادى الآخرة 1436هـ - 12-15 أبريل 2015م بمركز الملك عبد العزيز الحضاري

يبين الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى $(\geq 0.01\alpha)$ بين أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التطوير التنظيمي لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن، وهذا يعني أن العلاقة بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي الدافعية والإلهامية الحافز العقلي الاعتبارية الفردية) ومجالات التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والموارد البشرية) ايجابية طردية، أي أنه كلما زاد درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية زادت العلاقة الارتباطية بينهما.