

دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير "دراسة ميدانية على موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير"

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
تخصص "إدارة الأعمال"

اسم الطالبة

هدى سعيد سلمان القحطاني

الرقم الأكاديمي

٢٥٣٠٠١٩٩٢

المشرف الثاني

د.فايز علي جراد

المشرف الرئيسي

د.الفیصل عبدالحمید محمد

العام الجامعي

١٤٤٧/٢٠٢٦

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطبع والنشر لهذه الرسالة محفوظة لجامعة ميدأوشن.

لا يجوز نشر أي جزء من هذه الرسالة، أو استنساخه، أو تخزينه في أي نظام لحفظ المعلومات واسترجاعها، أو نقله بأي صورة من الصور، إلكترونية كانت أو ورقية، أو تصويره أو تسجيله أو ترجمته، إلا بموافقة خطية مسبقة من الجامعة، وبما يتوافق مع أنظمة حماية حقوق الملكية الفكرية المعمول بها في المملكة العربية السعودية.

الباحثة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) في تعزيز الدافعية بأبعادها الثلاثة (الدافعية الداخلية، والدافعية الخارجية، ودافعية الإنجاز)، وتقليل مقاومة التغيير بمكوناتها الثلاثة (المعرفية، والوجدانية، والسلوكية) لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، إضافةً إلى الكشف عن الفروق في تصورات أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وذلك في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكوّنت من ثلاثة محاور موزعة على عشرة أبعاد بإجمالي (٤٧) عبارة تُقاس وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووُزعت إلكترونياً على عينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين والإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ القيادة التحويلية تُمارَس لدى قيادات الإدارة بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٢١٤) يتصدّره بُعد التأثير المثالي، وأنّ مستوى الدافعية لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً جداً بمتوسط (٤.٢٠٩) تتصدّره دافعية الإنجاز، في حين جاء مستوى مقاومة التغيير منخفضاً بمتوسط (٢.٠٣٦). كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً للقيادة التحويلية في تعزيز الدافعية، إذ فسّرت أبعادها ما نسبته (٧٥.٦٪) من التباين فيها، وأثر دالّ في تقليل مقاومة التغيير إذ فسّرت (٦٤.٩٪) من تباينها، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج قدّمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات لتعزيز الممارسة القيادية التحويلية ودعم دافعية الموظفين واحتواء مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الدافعية، مقاومة التغيير، إدارة التعليم بمنطقة عسير، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الإهداء

إلى والديَّ الكريمين... اللذين كان دعاؤهما نورًا يضيء لي الطريق
إلى أسرتي الغالية... من صبروا معي وهَوَّنوا عليَّ عناء البحث
إلى كل قائدٍ تربوي يبيت في مَنْ حوله الهمة ويقودهم إلى التغيير بثقةٍ ورفق
أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

فيسرني، وقد منّ الله عليّ بإتمام هذه الدراسة، أن أتوجّه بجزيل الشكر وعظيم العرفان إلى المشرفين الكريمين على هذه الرسالة، لما بذلاه من وقتٍ وجهد، وما قدّماه من توجيهاتٍ علمية دقيقة وملحوظاتٍ منهجية سديدة، كان لها أعظم الأثر في إخراج هذا العمل على صورته النهائية.

كما أتقدّم بوافر الشكر إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة في جامعة ميدأوشن على ما أفادوني به من علمٍ وتوجيه طوال مدة الدراسة، وإلى السادة المحكّمين الذين تفضّلوا بتحكيم أداة الدراسة وأسهمت ملحوظاتهم في ضبطها وتجويدها.

والشكر موصول إلى منسوبي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، من مشرفين تربويين وإداريين، الذين تجاوزوا مع الدراسة الميدانية وأسهموا بمشاركتهم الصادقة في إنجاز جانبها التطبيقي، فلهم مني خالص الشكر والتقدير.

وختاماً، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به العلم وأهله.

الباحثة

فهرس المحتويات

14	الفصل الأول
15	المقدمة
17	مشكلة الدراسة
18	أسئلة الدراسة
19	أهمية الدراسة
20	أهداف الدراسة
20	فرضيات الدراسة
21	نموذج الدراسة
22	المنطلقات النظرية للدراسة
22	نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)
22	نظرية التقرير الذاتي (Self-Determination Theory)
22	النظرية الدافعية القائمة على مفهوم الذات (Self-Concept Based Motivational Theory)
23	نموذج لوين للتغيير التنظيمي (Lewin's Change Model)
23	النموذج الثلاثي لاتجاهات مقاومة التغيير (Tripartite Model of Resistance to Change)
23	نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)
24	حدود الدراسة
24	مصطلحات الدراسة
24	أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
24	ثانياً: الدافعية (Motivation)
25	ثالثاً: مقاومة التغيير (Resistance to Change)
25	خاتمة الفصل
26	الفصل الثاني
27	تمهيد
27	أولاً: المحور الأول القيادة التحويلية

27	مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وتطورها
29	أهمية القيادة التحويلية وأهدافها
29	خصائص القائد التحويلي
30	أبعاد القيادة التحويلية
32	القيادة التحويلية في نموذج القيادة كامل المدى ومقارنتها بالتبادلية
33	القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والسياق السعودي
33	معوقات ممارسة القيادة التحويلية وسبل تعزيزها
34	علاقة القيادة التحويلية بمتغيري الدراسة
34	ثانيًا: المحور الثاني الدافعية
34	مفهوم الدافعية ونشأته وتطوره
35	أهمية الدافعية في بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها
36	نظريات الدافعية
37	أبعاد الدافعية في الدراسة الحالية
38	دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية
39	ثالثًا: المحور الثالث مقاومة التغيير
39	مفهوم مقاومة التغيير وتطور النظرة إليها
40	أسباب مقاومة التغيير ومصادرها
40	أشكال مقاومة التغيير وأبعادها
42	نماذج إدارة التغيير واستراتيجيات التعامل مع المقاومة
42	دور القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير
44	رابعًا: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
44	الدراسات العربية
45	الدراسات الأجنبية
47	التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة
49	خاتمة الفصل
50	الفصل الثالث

51	تمهيد.....
51	أولاً: منهج الدراسة
52	ثانياً: مجتمع الدراسة
52	ثالثاً: عينة الدراسة وطريقة اختيارها
53	رابعاً: أداة الدراسة
54	خامساً: بناء أداة الدراسة
56	سادساً: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
56	الصدق الظاهري (تحكيم الأداة).....
56	صدق الاتساق الداخلي
59	ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)
60	سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة
61	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
61	خاتمة الفصل
63	الفصل الرابع
64	تمهيد.....
64	أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
65	ثانياً: نتائج محاور الدراسة
66	المحور الأول: القيادة التحويلية
70	المحور الثاني: الدافعية.....
72	المحور الثالث: مقاومة التغيير
75	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
75	الفرضية الأولى
76	الفرضية الثانية.....
77	الفرضية الثالثة.....
79	الفرضية الرئيسية.....
80	رابعاً: نتائج الدراسة الرئيسية.....

80	 خامسًا: الاستنتاجات
81	 سادسًا: التوصيات
82	 سابعاً: المقترحات
82	 خاتمة الفصل
83	 المراجع
84	 أولاً: المراجع العربية
86	 ثانيًا: المراجع الأجنبية
90	 الملاحق
91	 ملحق (أ): أسماء المحكمين وصفاتهم العلمية
93	 ملحق (ب): أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبانة)
100	 ملحق (ج): أبرز مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)
103	 Abstract

قائمة الجداول

- جدول (٢-١): أبرز محطات تطور مفهوم القيادة التحويلية وتعريفاته 27
- جدول (٢-٢): مقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 31
- جدول (٢-٣): ملخص مقارن لنظريات الدافعية المعتمدة في الدراسة 35
- جدول (٣-١): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي وقيمها العددية 50
- جدول (٣-٢): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي 50
- جدول (٣-٣): معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التحويلية بأبعادها 52
- جدول (٣-٤): معاملات ارتباط فقرات محور الدافعية بأبعادها 52
- جدول (٣-٥): معاملات ارتباط فقرات محور مقاومة التغيير بأبعادها 53
- جدول (٣-٦): معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بمحاورها 53
- جدول (٣-٧): معاملات ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة 54
- جدول (٣-٨): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة 54
- جدول (٣-٩): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وللاستبانة ككل 55
- جدول (٤-١): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس 58
- جدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي 58
- جدول (٤-٣): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة 59
- جدول (٤-٤): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التأثير المثالي 59
- جدول (٤-٥): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحفز الإلهامي 60
- جدول (٤-٦): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستثارة الفكرية 61
- جدول (٤-٧): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاعتبارية الفردية 61
- جدول (٤-٨): ملخص المتوسطات والأوزان النسبية لأبعاد محور القيادة التحويلية 62
- جدول (٤-٩): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الدافعية الداخلية 63
- جدول (٤-١٠): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الدافعية الخارجية 63

جدول (٤-١١): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد دافعية الإنجاز	64
جدول (٤-١٢): ملخص المتوسطات والأوزان النسبية لأبعاد محور الدافعية.....	65
جدول (٤-١٣): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المقاومة المعرفية	65
جدول (٤-١٤): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المقاومة الوجدانية	66
جدول (٤-١٥): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المقاومة السلوكية.....	66
جدول (٤-١٦): ملخص المتوسطات والأوزان النسبية لأبعاد محور مقاومة التغيير	67
جدول (٤-١٧): ملخص انحدار أثر القيادة التحويلية في الدافعية	67
جدول (٤-١٨): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بالدافعية.....	68
جدول (٤-١٩): ملخص انحدار أثر القيادة التحويلية في مقاومة التغيير	68
جدول (٤-٢٠): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمقاومة التغيير	68
جدول (٤-٢١): نتائج اختبار (ت) للفروق تبعاً لمتغير الجنس	69
جدول (٤-٢٢): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	69
جدول (٤-٢٣): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	70
جدول (٤-٢٤): معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة	71
جدول (٤-٢٥): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	71
جدول (ج-١): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وللاستبانة ككل	89
جدول (ج-٢): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة.....	90
جدول (ج-٣): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الدافعية.....	90
جدول (ج-٤): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بالدافعية.....	90
جدول (ج-٥): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في مقاومة التغيير	90
جدول (ج-٦): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمقاومة التغيير	90
جدول (ج-٧): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق تبعاً لمتغير الجنس	91
جدول (ج-٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	91

قائمة الأشكال

- شكل (١-١): نموذج الدراسة 21
- شكل (١-٢): أبعاد القيادة التحويلية الأربعة 31
- شكل (٢-٢): المكونات الثلاثة لمقاومة التغيير وفق النموذج الثلاثي للاتجاهات 41

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
أ	أسماء المحكمين وصفاتهم العلمية
ب	أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبانة)
ج	أبرز مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

مصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف
القيادة التحويلية (Transformational Leadership)	القيادة التي يستثير بها القائد أتباعه ويلهمهم لتجاوز مصالحهم الذاتية نحو تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية.
التأثير المثالي (Idealized Influence)	سلوك القائد الذي يجعله قدوةً موثوقة يحظى باحترام العاملين وثقتهم واعتزازهم بالعمل معه.
الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)	قدرة القائد على بث رؤية جاذبة ومعنى للعمل يرفعان حماس العاملين وتفاؤلهم بالمستقبل.
الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)	تحفيز القائد للعاملين على مساءلة المألوف والنظر إلى المشكلات من زوايا جديدة وابتكار الحلول.
الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)	عناية القائد بحاجات كل موظف وتطلّعاته، ورعايته لنموه المهني بوصفه فردًا متميزًا.
الدافعية (Motivation)	مجموعة القوى النشطة التي تنشأ من داخل الفرد ومن محيطه فتُطلق سلوك العمل وتحدّد شكله ووجهته وشِدته ومدّته.
الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation)	ممارسة الفرد للعمل لذاته لما يجد فيه من متعة ومعنى وإشباع داخلي.
الدافعية الخارجية (Extrinsic Motivation)	ممارسة الفرد للعمل وسيلةً للحصول على عوائد وحوافز منفصلة عن العمل ذاته.
دافعية الإنجاز (Achievement Motivation)	رغبة الفرد في التفوق وبلوغ معايير أداء عالية والسعي المستمر إلى الإتقان.
مقاومة التغيير (Resistance to Change)	الاستجابة السلبية للتغيير التنظيمي التي تتجلّى فيما يحمله الفرد نحوه من تقييم معرفي سالب ومشاعر ضيق وسلوك اعتراض أو تباطؤ.
المقاومة المعرفية (Cognitive Resistance)	التقييم السلبي لجدوى التغيير والتشكيك في أهدافه ومنافعه.
المقاومة الوجدانية (Affective Resistance)	مشاعر القلق والتوجّس والضيق المصاحبة للتغيير التنظيمي.
المقاومة السلوكية (Behavioral Resistance)	التباطؤ عن تنفيذ التغيير أو الاعتراض عليه أو تجنّب المشاركة فيه.

الفصل الأول
المدخل العام للدراسة

المقدمة

تبدّل النظر إلى القيادة في الفكر الإداري المعاصر تبدلاً عميقاً. فلم يعد القائد مجرد موجّه للأعمال وضابط للإجراءات، بل غدا دوره متّصلاً اتصالاً مباشراً بالإنسان الذي ينهض بهذه الأعمال: بما يحركه من دوافع، وبما يتّخذ من مواقف حيال ما يطرأ على منظمته من تحولات. والمنظمات اليوم تعمل في بيئة سريعة التقلّب لا تترك لها ترف الثبات، فباتت قدرتها على التكيف والنماء موقوفةً على ما يبذله العاملون من جهد طوعي، وعلى مدى تقبلهم للتغيير أو ممانعتهم له. ومن هنا برزت الحاجة إلى قيادة تتجاوز تسيير المهام إلى تحريك النفوس، وهي القيادة التحويلية في أوضح صورها. (Burns, 1978)

وترجع جذور هذا المفهوم إلى بيرنز؛ فقد فرّق بين قيادةٍ تبادلية تقوم على مقايضة الجهد بالعائد، وقيادةٍ تحويلية يرتقي فيها القائد بأتباعه إلى مستوياتٍ أرفع من الدافعية والقيم، حتى تتجاوز اهتماماتهم مصالحهم الذاتية إلى غايات الجماعة ثم نقله باس إلى ميدان المنظمات وطوّر أدوات قياسه، فاستقرّت أبعاده على أربعة: التأثير المثالي الذي يجعل القائد قدوةً موثوقة، والحفز الإلهامي الذي يبتّ رؤيةً جاذبة ومعنى للعمل، والاستثارة الفكرية التي تدفع إلى مساءلة المألوف وابتكار الحلول، والاعتبارية الفردية التي ترعى حاجات كل موظفٍ وتطلّعاته. (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006) وبهذه الأبعاد غدت القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة حضوراً في البحث الإداري خلال العقود الأخيرة؛ لما أظهرته من ارتباطٍ متّسقٍ بمخرجات الأفراد والمنظمات. (Northouse, 2022)

وأول ثمرةٍ تُنتظر من هذه القيادة هي الدافعية، أي تلك القوى الداخلية والخارجية التي تُطلق سلوك العمل وتحدّد وجهته وشدّته ومداومته. (Pinder, 2008) فهي الجسر الذي تعبر عليه قدرات العاملين إلى الأداء الفعلي؛ إذ قد يملك الموظف المعرفة والمهارة، ثم لا يُحسن توظيفهما إن خبت رغبته في العمل. وتفرّق الأدبيات النفسية بين دافعيةٍ داخلية يستمدّها الفرد من متعة العمل نفسه ومعناه، ودافعيةٍ خارجية ترتبط بالحوافز والعوائد، وترى أنّ البيئات التي تُشبع حاجات الفرد إلى الاستقلالية والكفاءة والانتماء هي التي تُنمّي أجود صور الدافعية وأدومها. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) وتشدّد أهمية هذا المتغير في القطاع الحكومي، حيث يضيق هامش الحوافز المادية نسبياً، فيصبح ما يبعثه القائد في نفوس موظفيه من حماسٍ ومعنىٍ مورداً تحفيزياً لا غنى عنه.

والى جانب الدافعية يقف متغيّر آخر صار محكاً لنجاح المنظمات المعاصرة، هو مقاومة التغيير. فالتغيير التنظيمي لم يعد حدثاً استثنائياً، بل حالة دائمة تفرضها التقنية والتنظيم وتساعد توقّعات المستفيدين. ومع ذلك يتعرّض كثيرٌ من مبادرات التغيير، لا لخللٍ في تصميمها، بل لمقاومة العاملين لها؛ وهي مقاومةٌ تظهر معرفياً في التشكيك بجِدوى التغيير، ووجدانياً في القلق منه والتوجّس، وسلوكياً في التباطؤ عنه أو الاعتراض عليه. (Piderit, 2000; Oreg, 2006) وقد نَبّهت أدبيات إدارة التغيير مبكراً إلى أنّ التعامل مع هذه المقاومة فنٌّ قيادي قبل أن يكون إجراءً إدارياً، وأنّ إشراك العاملين والتواصل معهم أجدى من فرض التغيير عليهم. (Kotter & Schlesinger, 2008) بل إنّ دراساتٍ ميدانية في البيئة السعودية أظهرت أنّ

مقاومة الموظفين للتغيير حاضرة في الأجهزة الحكومية، وأنها تستوجب استراتيجيات واعية لاحتوائها (العامري والفوزان، ١٩٩٨).

وبالنظر إلى هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة تتضح صلة كلٍ منها بالآخر. فالفائد التحويلي، بما يقدمه من قدوة ورؤية واستثارة فكرية ورعاية فردية، يخاطب في الموظف مصادر دافعيته العميقة؛ إذ يصل عمله اليومي بغاية ذات معنى، ويشعره بقيمته وقدرته (Shamir et al., 1993)، وهو في الوقت نفسه يبدد أهم ما يغذي مقاومة التغيير من غموض وفقدان للثقة وإحساس بالتهميش. وهذا التصور تسنده الدراسات التجريبية؛ فقد أظهرت أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تقترن بارتفاع دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين (بن عبد الرحمن، ٢٠١١)، وأنها تسهم في خفض التشاؤم من التغيير التنظيمي (Bommer et al., 2005)، وأنّ لسمات القادة التحويلية دوراً في تشكيل استجابات العاملين للتغيير قبولاً أو رفضاً (Oreg & Berson, 2011)، وانتهى تحليلٌ بعدي حديث شمل عشرات الدراسات إلى أنّ القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بردود الفعل المساندة للتغيير، وسلباً بمقاومته (Peng et al., 2021).

وتأخذ هذه العلاقات خصوصيةً في السياق السعودي الراهن. فقد جعلت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من تطوير الأداء الحكومي وبناء الإنسان وتمكينه ركيزةً لتحولها الوطني (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وكان التعليم في طليعة القطاعات المشمولة بهذا التحول؛ إذ تعاقبت عليه في السنوات الأخيرة تغييرات واسعة في الهياكل التنظيمية والأنظمة الرقمية ونماذج التشغيل وآليات تقويم الأداء. وإدارات التعليم في المناطق هي الذراع التنفيذية لهذه التحولات؛ فموظفوها هم من يترجم قرارات التطوير إلى ممارسات يومية، ودافعيّتهم وموقفهم من التغيير يحدّدان إلى حدٍّ بعيد ما يبلغه ذلك التطوير من نجاح. ولذلك فإنّ الكشف عن دور القيادة التحويلية لدى قيادات هذه الإدارات في تعزيز دافعية منسوبيها وتقليل مقاومتهم للتغيير يمسّ صميم قدرة القطاع على بلوغ مستهدفاته.

وقد وقع اختيار الدراسة على إدارة التعليم بمنطقة عسير ميداناً لها؛ فالمنطقة تتسم باتساع جغرافي وإداري وبكثافة في المدارس والمستفيدين تجعل إدارتها التعليمية من كبريات إدارات التعليم في المملكة، وهو اتساع يفرض حاجةً إلى قيادة قادرة على شدّ همم منسوبيها وقيادتهم عبر موجات التغيير المتلاحقة. ومع أنّ عدداً من الدراسات العربية والسعودية تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بمخرجات تنظيمية متعددة، كالإبداع الإداري والمهارات الناعمة (القحطاني وآخرون، ٢٠٢٣؛ محمد وآخرون، ٢٠٢٢)، فإنّ المتأمل في هذا الإنتاج يلمس قلة الدراسات الميدانية التي تجمع بين الدافعية ومقاومة التغيير بوصفهما أثرين متلازمين للقيادة التحويلية في البيئة الإدارية للتعليم العام، بل ندرتها الأوضح في نطاق إدارة التعليم بمنطقة عسير تحديداً؛ وهي الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في سدّها.

وبناءً على ما تقدّم، تتّجه الدراسة إلى تبيين دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، تمهيداً لتحديد مشكلتها وصياغة تساؤلاتها على النحو الآتي.

مشكلة الدراسة

تنهض القيادة التحويلية على مسلّمةٍ جوهرية، هي أنّ سلوك القائد لا يقف عند تسيير الأعمال، بل يمتدّ إلى إعادة تشكيل ما لدى العاملين من دوافع ومواقف؛ فحين يقدّم القائد القدوة والرؤية والاستثارة والرعاية، ترتقي دافعية مرؤوسيه وتلين مواقفهم من التغيير. (Bass & Riggio, 2006) وتتضاعف أهمية هذا المدخل في القطاع الحكومي، حيث تضيق أدوات التحفيز المادي، ويتوالى التغيير التنظيمي بوتيرةٍ لا تمنح العاملين فرصة الاستقرار الطويل؛ فيغدو القائد نفسه أهمّ روافع الدافعية، وأول خطوط مواجهة المقاومة (Kotter & Schlesinger, 2008; Shamir et al., 1993).

وفي المملكة العربية السعودية اتّخذ هذا الهمّ بُعدًا استراتيجيًا؛ فقد وضعت رؤية ٢٠٣٠ تطوير الجهاز الحكومي ورفع كفاءة منسوبه في صلب مستهدفاتها (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وتصدّر التعليم قائمة القطاعات التي شملتها برامج التحوّل، فشهدت إدارات التعليم في المناطق إعادة هيكلةٍ وتحولًا رقميًا وتحديثًا متتابعًا في الأنظمة والإجراءات. غير أنّ إقرار مبادرات التغيير في صورتها الرسمية شيء، وتحقّق أثرها في سلوك الموظفين واستجاباتهم شيء آخر؛ فالمبادرة التي لا تسندها دافعيةٌ عالية وقبولٌ للتغيير تبقى عرضةً للتعثر مهما أُحكمت تصميمها. وهنا يثور السؤال عن الدور الذي تؤدّيه القيادة في تلك المسافة الفاصلة بين ما هو مقرّر وما يتحقّق فعلاً.

وتزداد مشروعية هذا السؤال متى عُرضت شواهد الدراسات السابقة. فقد كشف العامري والفوزان (١٩٩٨)، في دراسة ميدانية مبكرة على الأجهزة الحكومية السعودية، عن حضور مقاومة الموظفين للتغيير وتعدّد أسبابها، وعن تفاوت الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المديرون لاحتوائها؛ وهي نتيجة تدلّ على أنّ المقاومة ظاهرة بنيوية في البيئة الحكومية، لا عارض طارئ. وفي المقابل بيّنت دراسة إبراهيم (٢٠١٧) أنّ إدارة التغيير المنهجية تُسهم في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة، بما يؤكّد أنّ نجاح التغيير مشروطٌ بكيفية قيادته لا بمجرد إقراره. أمّا في جانب القيادة التحويلية، فقد أثبتت دراسة القحطاني وآخرين (٢٠٢٣) أثرًا دالًّا لأبعادها في الإبداع الإداري لدى منسوبي ديوان وزارة التعليم بالرياض، وأظهرت دراسة محمد وآخرين (٢٠٢٢) دورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين، وتوصّل بن عبد الرحمن (٢٠١١) إلى علاقةٍ موجبة بين السلوك القيادي التحويلي ودافعية الإنجاز لدى المرؤوسين.

وتؤيّد الأدبيات الأجنبية هذا الاتجاه وتوسّعه. فقد وجد بومر وزملاؤه أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تُخفّض بمرور الوقت تشاؤم العاملين من التغيير التنظيمي (Bommer et al., 2005)، وبين أوريغ وبيرسون أنّ النمط التحويلي لدى قادة المنظمات يرتبط بانخفاض نزوع العاملين إلى مقاومة التغيير (Oreg & Berson, 2011)، وخلص تحليلٌ بعدي حديث إلى اتّساق هذه العلاقة عبر سياقاتٍ متعددة (Peng et al., 2021). على أنّ هذه الدراسات، على وفرتها، أجريت في بيئاتٍ تنظيمية وثقافية مغايرة، ولا يصحّ منهجيًا تعميم نتائجها على البيئة الإدارية للتعليم العام السعودي من غير تحقّق ميداني مباشر.

وإذا كانت هذه الشواهد تؤكد في مجملها فاعلية القيادة التحويلية في مخرجات تنظيمية شتى، فإن الحاجة إليها تبلغ ذروتها في إدارات التعليم على وجه الخصوص. فهذه الإدارات تمرّ بمرحلة تحوّل تنظيمي متسارعة، تتوالى فيها إعادة الهيكلة والرقمنة وتحديث الإجراءات في آن واحد، فيجد الموظف نفسه مطالباً بتكيّف مستمر مع أوضاع لم يألفها. وفي بيئة كهذه لا يعود النمط القيادي شأناً تنظيمياً محايداً؛ فبقدر ما يمارس القادة من سلوكٍ تحويلي تُشخّذ دافعية الموظفين وتلين مواقفهم ممّا يتوالى عليهم من تغييرات، وبقدر ما يغيب هذا السلوك يستحيل التغيير عبثاً يُواجه بالفتور أو الممانعة. ولذلك صار فحص هذه العلاقة في ميدان إدارات التعليم ضرورةً بحثية لا ترقّ نظرياً.

واستقراء هذا التراكم المعرفي يكشف عن فجوة بحثية ذات وجوه ثلاثة. فمن جهة المتغيرات، تناولت الدراسات المحلية القيادة التحويلية مقرونةً بمخرجات كالإبداع الإداري أو الأداء أو المهارات، من غير أن تجمع بين الدافعية ومقاومة التغيير بوصفهما أثريّن متلازمين، تعزيزاً وتقليلاً، في نموذج واحد. ومن جهة القطاع، انصرف أغلب الجهد إلى القطاع الخاص أو التعليم العالي أو الأجهزة المركزية، وبقيت البيئة الإدارية لإدارات التعليم في المناطق، وهي خطّ التماس الفعلي مع مبادرات التحوّل، قليلة الحظّ من الدراسة. ومن جهة المكان، تكاد الدراسات الميدانية على موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير في هذا الموضوع تكون معدومة، على اتساع نطاق الإدارة وكثافة خدماتها. وتستمدّ الدراسة مبرراتها من تضافر اعتبارين. أولهما علمي، يتمثّل في سدّ الفجوة المتقدّمة ببناء نموذج يقيس الدور المزدوج للقيادة التحويلية في متغيرين سلوكيين حاسمين لم يُدرساً مجتمعين في هذا القطاع وهذه المنطقة. وثانيهما عملي، يستند إلى تسارع التغييرات التي تشهدها إدارات التعليم في ظلّ الرؤية، وإلى ما رصدته الأدبيات المحلية من حضور مقاومة التغيير في البيئة الحكومية؛ بما يجعل تشخيص واقع القيادة التحويلية وأثرها في إدارة التعليم بمنطقة عسير حاجةً تطبيقية مباشرة لمتّخذ القرار فيها. وبذلك تتحدّد الإضافة المنتظرة من هذه الدراسة، قياساً إلى ما سبقها، في مستويين. أمّا علمياً، فنقدّم نموذجاً لم تطرحه الدراسات المحلية من قبل، يختبر أثر القيادة التحويلية في متغيرين سلوكيين متلازمين، أحدهما مطلوبٌ تعظيمه وهو الدافعية، والآخر مطلوبٌ احتواؤه وهو مقاومة التغيير، بدلاً من الاقتصار على مخرج واحد كما في دراسات الإبداع الإداري أو الأداء. وأمّا تطبيقياً، فتتغلّ البحث من الأجهزة المركزية والقطاعات الأخرى إلى إدارة تعليم إقليمية تعيش التحوّل فعلياً، فتضع بين يدي قياداتها تشخيصاً ميدانياً مباشراً لا تجده في نتائج دراساتٍ أُجريت على بياناتٍ مغايرة.

وبناءً على ما تقدّم، تتبلور مشكلة الدراسة في الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، وهو ما يقود مباشرةً إلى السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير؟

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن سؤالٍ رئيسٍ مفاده: ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير؟ وتتفرّع عنه الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر الموظفين؟
٢. ما مستوى الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير؟
٣. ما مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير؟
٤. ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير؟
٥. ما دور القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين متكاملين، نظري وتطبيقي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تُضيف الدراسة إلى الأدبيات القيادية في موضعٍ ظلّ قليل الطُّرق، هو دور القيادة التحويلية في البيئة الإدارية لإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهو موضعٌ حظي بعنايةٍ أقلّ ممّا ناله القطاع الخاص والتعليم العالي. وهي إذ تتنَبَّع أثر أبعاد القيادة التحويلية الأربعة في الدافعية، تُعمِّق فهم الكيفية التي تنعكس بها سلوكيات القائد على الطاقة الدافعة لدى الموظف الحكومي. كما تكشف عن صلة هذه القيادة بمقاومة التغيير بمكوّناتها المعرفية والوجدانية والسلوكية، فتربط النمط القيادي بأحد أهمّ معوّقات التحوّل المؤسسي، لا بالمخرجات العامة وحدها. وبذلك تُسهم في ردم الفجوة التي انطلقت منها، وتقدّم نموذجاً متغيرياً يجمع الدافعية ومقاومة التغيير في بناءٍ واحد، يصلح أساساً لدراساتٍ لاحقة في قطاعاتٍ أو مناطق أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

على المستوى العملي، تُمدّ الدراسة إدارة التعليم بمنطقة عسير بمؤشّراتٍ ميدانية عن مستوى ممارسة قياداتها للسلوك التحويلي، وعن واقع دافعية منسوبيها ومستوى مقاومتهم للتغيير، بما يتيح لقياداتها أساساً علمياً لبرامج تطوير القيادات ولخطط إدارة التغيير المصاحبة لمبادرات التحوّل. وفي نتائجها لمديري الإدارات ما يدلّهم على أشدّ أبعاد القيادة التحويلية أثراً في الدافعية والمقاومة ليوَجِّهوا إليها عنايتهم، وللموظفين ما يعينهم على فهم مواقفهم من التغيير والتعامل الواعي معها. ولا تقف فائدتها عند حدود الإدارة؛ فهي تضع بين يدي متّخذي القرار في وزارة التعليم وفي أجهزة تطوير القطاع الحكومي أدلةً قابلة للقياس تسند سياسات

إعداد القيادات وتمكينها، وتقديم للباحثين في الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي أداة ونتائج ميدانية في سياق حكومي تعليمي يمكن البناء عليها ومقارنتها. وبهذا تستمد الدراسة أهميتها من عنوانها نفسه؛ فبحث دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير يصل النمط القيادي الممارس فعلياً بأكثر مخرجاته السلوكية حساسيةً في زمن التحوّل، ويمنح متخذ القرار في هذا القطاع أداة تشخيصٍ وقياسٍ مباشرة لا تتوافر له في دراساتٍ أُجريت على قطاعاتٍ أو مناطق أخرى.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصفة عامة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، ويتفرّع عن هذا الهدف العام ما يأتي:

1. تعرّف مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر الموظفين.
2. تعرّف مستوى الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.
3. تعرّف مستوى مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.
4. قياس دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.
5. قياس دور القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.
6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير التي تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فرضيات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيات الآتية على نحو يقبل الاختبار الإحصائي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية في كلّ من الدافعية ومقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.

وتتفرّع عنها الفرضيات الآتية:

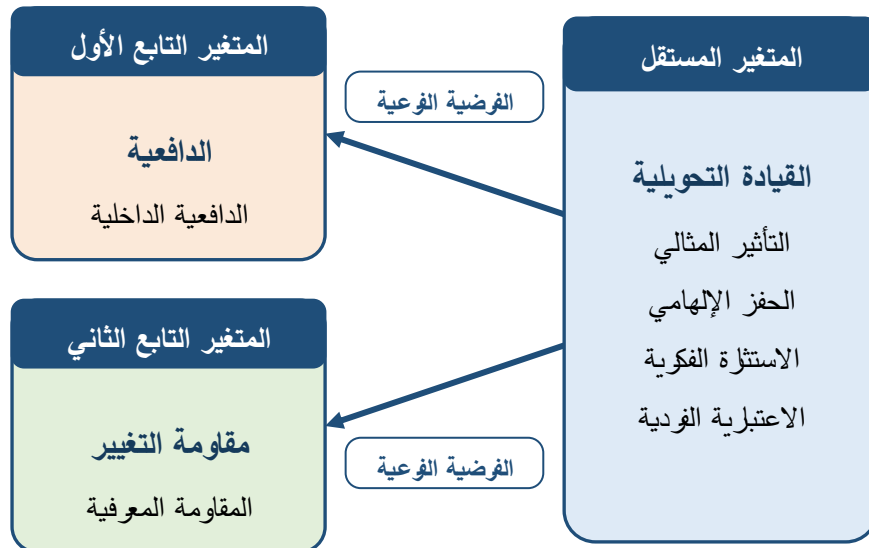
1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية في الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في الدافعية ومقاومة التغيير تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، بُني نموذجها المفاهيمي على متغير مستقل واحد هو القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) وفق نموذج باس وأفوليو (Avolio & Bass, 2004)، وعلى متغيرين تابعين هما: الدافعية بأبعادها الثلاثة (الدافعية الداخلية، والدافعية الخارجية، ودافعية الإنجاز)، ومقاومة التغيير بأبعادها الثلاثة وفق النموذج الثلاثي لاتجاهات المقاومة (المقاومة المعرفية، والمقاومة الوجدانية، والمقاومة السلوكية) (Oreg, 2006; Piderit, 2000) ويفترض النموذج وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل في كلٍّ من المتغيرين التابعين، وهو الأثر الذي تختبره الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية، على أن يُترك تحديد اتجاه هذا الأثر وقوّته لما يسفر عنه التحليل الإحصائي في الفصل الرابع؛ فيما تختبر الفرضية الثالثة تجانس تصوّرات أفراد العينة حول هذا الأثر تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. ويوضّح الشكل (١-١) هذا النموذج:



شكل (١-١): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

ويُلاحظ أنَّ أبعاد النموذج جميعها مشتقة من الإطار النظري الذي يفصله الفصل الثاني، وأنها هي نفسها المحاور والأبعاد التي سنبني عليها أداة الدراسة في الفصل الثالث؛ بما يضمن الاتساق بين البناء المفاهيمي للدراسة وقياسها الميداني.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة في بناء نموذجها وتفسير العلاقات بين متغيراتها إلى جملة من النظريات والمداخل الراسخة في الفكر القيادي والسلوكي، تُشكّل مجتمعةً الأساس الذي تنهض عليه فرضياتها. وفيما يأتي بيانها:

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

أرسى بيرنز أصل هذه النظرية حين ميّز القيادة التحويلية عن التبادلية، وعدّها عمليةً يرتقي فيها القائد والأتباع معًا إلى مستوياتٍ أرفع من الدافعية والقيم (Burns, 1978)، ثم بلورها باس في سياق المنظمات، فحدّد سلوكياتها في أربعة أبعاد هي التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية، مبينًا أنها تقود الأتباع إلى أداءٍ يتجاوز التوقعات. (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006)

أما صلتها بالدراسة الحالية فتكمن في كونها الإطار المؤسّس لمتغيرها المستقل؛ فمنها اشتُقت أبعاد القيادة التحويلية الأربعة التي يقوم عليها المحور الأول من أداة الدراسة، وهي التي تفسّر الآلية التي يحدث بها سلوك القائد أثره في المتغيرين التابعين معًا، فتستند بذلك الفرضية الرئيسية. وقد اختيرت لكونها أكثر نظريات القيادة تحقّقًا تجريبيًا واتساقًا في التنبؤ بمخرجات الأتباع. (Northouse, 2022)

نظرية التقرير الذاتي (Self-Determination Theory)

تقرّر هذه النظرية، التي طوّرها ديسي ورايان، أنَّ الدافعية ليست كمًّا واحدًا، بل أنواعٌ تتدرّج من الدافعية الخارجية المحكومة إلى الدافعية الداخلية المستقلة، وأنّ إشباع الحاجات النفسية الأساسية إلى الاستقلالية والكفاءة والانتماء هو ما يُنمّي الدافعية الداخلية. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017)

وتتّصل بالدراسة الحالية من جهة أنّها الأساس الذي بُني عليه المتغير التابع الأول بأبعاده؛ فهي تفسّر كيف تُشبع سلوكيات القائد التحويلي، من إشراكٍ في الرؤية واستثارةٍ للفكر ورعايةٍ فردية، حاجات الموظف النفسية، فترتفع دافعيته الداخلية والخارجية معًا، وذلك جوهر العلاقة التي تختبرها الفرضية الفرعية الأولى. وقد اختيرت لرسوخها التجريبي في تفسير دافعية العمل عبر السياقات الثقافية المختلفة.

النظرية الدافعية القائمة على مفهوم الذات (Self-Concept Based Motivational Theory)

بهذه النظرية يفسّر شامير وهاوس وآرثر الآلية النفسية لأثر القيادة الملهمة في الدافعية؛ إذ يربط القائد عمل الأتباع بقيمهم وهويتهم الجمعية، فيرفع تقديرهم لذواتهم، وإحساسهم بمعنى عملهم وفاعليتهم الذاتية، فتتحوّل المشاركة في العمل من التزامٍ خارجي إلى تعبيرٍ عن الذات. (Shamir et al., 1993)

وتفيد منها الدراسة الحالية في مدّ الجسر التفسيري بين بُعدي التأثير المثالي والحفز الإلهامي من جهة، والدافعية من جهةٍ أخرى؛ فهي تبين لماذا يُتوقع أن يقترن حضور الرؤية والقوة لدى قيادات إدارة التعليم بارتفاع دافعية منسوبيها، وبذلك تُسند الفرضية الفرعية الأولى إسناداً مباشراً. وقد اختيرت لأنها النظرية الأخصّ في تفسير المسار الدافعي للقيادة التحويلية.

نموذج لوين للتغيير التنظيمي (Lewin's Change Model)

يصوّر لوين التغيير التنظيمي عمليةً تمرّ بثلاث مراحل: إذابة الوضع القائم، ثم إحداث التغيير، ثم إعادة التجميد على الوضع الجديد. ويرى أنّ سلوك الجماعة محصلة توازنٍ بين قوى دافعة للتغيير وقوى مقيدة له، وأنّ نجاح التغيير رهناً بإضعاف القوى المقيدة قبل دفع القوى المحركة. (Lewin, 1947)

وموقع هذا النموذج من الدراسة الحالية أنّ مقاومة التغيير، وهي متغيّرها التابع الثاني، تمثل أبرز القوى المقيدة في ذلك التوازن، وأنّ سلوكيات القائد التحويلي، من تهيئة للنفوس وبتّ للرؤية وطمأنية للعاملين، هي آلية «الإذابة» التي تُضعف تلك القوى. وبذلك يقدّم النموذج الأساس النظري للفرضية الفرعية الثانية، وقد اختير لمكانته التأسيسية في أدبيات إدارة التغيير.

النموذج الثلاثي لاتجاهات مقاومة التغيير (Tripartite Model of Resistance to Change)

يقوم هذا النموذج على أنّ مقاومة التغيير اتجاهٌ نفسي مركّب يتجلّى في ثلاثة مكونات: معرفي يتمثّل في التقييم السلبي لجدوى التغيير، ووجداني يتمثّل في مشاعر القلق والضيق منه، وسلوكي يتمثّل في التباطؤ عنه أو الاعتراض عليه. وبهذا التصوّر انتقل قياس المقاومة من الملاحظة العرضية إلى القياس المنظم متعدد الأبعاد. (Piderit, 2000; Oreg, 2006)

وتتخذ الدراسة الحالية إطاراً لقياس متغيّرها التابع الثاني؛ فمنه اشتقّت أبعاد مقاومة التغيير الثلاثة في الأداة، وبه تُفسّر الكيفية التي ينعكس بها سلوك القائد التحويلي على كل مكونٍ من مكونات المقاومة. وبذلك تستند إليه الفرضية الفرعية الثانية في جانبها القياسي، وقد اختير لكونه أوسع أطر قياس مقاومة التغيير تحكيماً وانتشاراً في الأدبيات المعاصرة.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

ترى هذه النظرية أنّ العلاقات داخل المنظمة تقوم على تبادلٍ يتجاوز المنافع المادية إلى منافع اجتماعية من ثقةٍ وتقديرٍ ودعم، وأنّ ما يقدمه أحد الطرفين من هذه المنافع يولّد لدى الآخر التزاماً بالمعاملة بالمثل (Blau, 1964).

وهي في الدراسة الحالية بمنزلة الإطار الجامع لنموذجها؛ إذ تفسّر كيف يردّ الموظف ما يلقاه من قائده التحويلي من رعاية وثقة وتمكين، بمزيدٍ من الدافعية في العمل، وبمزيدٍ من التعاون مع مبادرات التغيير بدل مقاومتها؛ فتُسند بذلك الفرضية الرئيسية التي تقترض الأثر في المتغيّرين التابعين كليهما. ولهذا اختيرت مظلةً تنتظم تحتها النظريات السابقة.

وبتكامل هذه المنطلقات يتبين أن العلاقات التي يفترضها نموذج الدراسة ليست افتراضات معزولة، بل امتداداً لأصول نظرية راسخة؛ فنظرية القيادة التحويلية تؤسس للمتغير المستقل وأبعاده، وتفسر نظريتنا التقرير الذاتي ومفهوم الذات أثره في الدافعية، ويؤطر نموذج لوين والنموذج الثلاثي أثره في مقاومة التغيير، وتجمع نظرية التبادل الاجتماعي ذلك كله في بناء واحد تختبر فرضياته ميدانياً في الفصل الرابع.

حدود الدراسة

تتحدد هذه الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تقتصر على بحث دور القيادة التحويلية (المتغير المستقل) في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير (المتغيرين التابعين)، دون التوسع إلى أنماط قيادية أو متغيرات أو أبعاد خارج هذا الإطار.

الحدود البشرية: تقتصر على موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.

الحدود المكانية: أجريت في نطاق إدارة التعليم بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة، ولا سيما جانبها الميداني من توزيع الاستبانة وجمع البيانات، خلال العام الدراسي ١٤٤٧ هـ (٢٠٢٦ م).

مصطلحات الدراسة

أولاً: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يعرفها بيرنز بأنها عملية يرتقي فيها القائد والأتباع بعضهم ببعض إلى مستويات أرفع من الدافعية والقيم (Burns, 1978)، ويعرفها باس وريجيو بأنها القيادة التي يستثير بها القائد أتباعه ويلهمهم لتجاوز مصالحهم الذاتية نحو تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية. (Bass & Riggio, 2006) وتتبنى الدراسة تعريف باس وريجيو أساساً لها؛ لأنه يحدد أبعاداً سلوكية قابلة للقياس تتوافق مع أبعاد المتغير في نموذج الدراسة. وتُعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات محور «القيادة التحويلية» في الاستبانة بأبعاده (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)، كما تمارسها القيادات الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر موظفيها، مقاسةً بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على ممارسة أعلى.

ثانياً: الدافعية (Motivation)

يعرفها بيندر بأنها مجموعة القوى النشطة التي تنشأ من داخل الفرد ومن محيطه، فتُطلق سلوك العمل وتحدد شكله ووجهته وشدته ومدته (Pinder, 2008)، ويميّز ديسي ورايان فيها بين دافعية داخلية يمارس بها

الفرد النشاط لذاته لما فيه من متعة ومعنى، ودافعية خارجية يمارسه بها وسيلة لعوائد منفصلة عنه (Deci Ryan, 2000) وتتبنى الدراسة تعريف بيندر أساساً لها؛ لشموله مصادر الدافعية الداخلية والخارجية معاً، وملاءمته سياق دافعية العمل الذي تعنيه الدراسة. وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات محور «الدافعية» في الاستبانة، التي تقيس مستوى الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير بأبعادها (الدافعية الداخلية، والدافعية الخارجية، ودافعية الإنجاز)، مقاسةً بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على دافعية أعلى.

ثالثاً: مقاومة التغيير (Resistance to Change)

تُعرّف بأنها اتجاه سلبي متعدد الأبعاد نحو التغيير التنظيمي، يجمع مكونات معرفية ووجدانية وسلوكية متفاوتة الاتساق (Piderit, 2000)، ويعرفها أوريغ بأنها الاستجابة السلبية للتغيير التي تتجلى فيما يحمله الفرد نحوه من تقييم معرفي سالب، ومشاعر ضيق، وسلوك اعتراض أو تباطؤ. (Oreg, 2006) وتتبنى الدراسة تعريف أوريغ أساساً للمقياس؛ لأنه يترجم الاتجاه المركّب إلى ثلاثة مكونات قابلة للتفعيل في الأداة، مع الاستئناس بتأطير بيدريت المفاهيمي. وتُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على عبارات محور «مقاومة التغيير» في الاستبانة، التي تقيس مستوى مقاومة موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير للتغييرات التنظيمية بأبعادها (المقاومة المعرفية، والمقاومة الوجدانية، والمقاومة السلوكية)، مقاسةً بمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تدلّ الدرجة الأعلى على مقاومة أعلى، ويدلّ انخفاضها على تقبل أكبر للتغيير.

خاتمة الفصل

رسم هذا الفصل الإطار العام للدراسة. فانطلق من أهمية القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً لتعزيز دافعية العاملين وتقليل مقاومتهم للتغيير في زمن صار التغيير فيه حالة دائمة، ثم حدّد مشكلتها في غياب دراسة تقيس هذا الدور المزدوج لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، وصاغ في ضوء ذلك سؤالها الرئيس وأسئلتها الفرعية وأهدافها وفرضياتها متقابلة على نسق واحد. ثم بنى نموذجها المفاهيمي الرابط بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغيرين التابعين بأبعادهما، وأصل منطلقاتها النظرية في نظرية القيادة التحويلية ونظريتي التقرير الذاتي ومفهوم الذات ونموذج لوين للتغيير والنموذج الثلاثي لمقاومة التغيير ونظرية التبادل الاجتماعي، كما بيّن أهميتها العلمية والتطبيقية وحدودها، وحرّر مصطلحاتها مفهوماً وإجرائياً. وبذلك تكون الدراسة قد أرست أساسها العام الذي ينهض عليه الفصل الثاني في تأصيل متغيراتها نظرياً واستعراض ما سبقها من دراسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُعنى هذا الفصل ببناء الأساس النظري الذي تقوم عليه الدراسة، وباستجلاء ما سبقها من جهودٍ بحثية في موضوعها؛ فلا تكتمل معالجة مشكلةٍ بحثية ما لم تُؤطر متغيراتها نظريًا وتُوضَّع في سياق ما أُنجز حولها. وينتظم الفصل في أربعة محاور: أولها للمتغير المستقل، القيادة التحويلية، والثاني والثالث للمتغيرين التابعين، الدافعية ومقاومة التغيير، على الترتيب الوارد في عنوان الدراسة وأسئلتها، ثم الرابع لعرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها. وقد رُوعي في ترتيب المحاور التدرُّج من المؤثر إلى المتأثر، بما يخدم تتبُّع الدور الذي تقوم عليه فرضيات الدراسة، ويمهِّد لبناء أدواتها في الفصل الثالث وتحليل نتائجها في الفصل الرابع. أمَّا المعالجة فقد التزمت منهجًا تحليليًا لا يقف عند عرض المفاهيم، بل يوازن بين النظريات ويستخلص دلالاتها للدراسة، ويربط كل مبحثٍ بموقعه من نموذجها وفرضياتها؛ كما وُظِّفت الجداول المقارنة والأشكال التوضيحية حيث تعين على تكثيف المضمون وإبراز العلاقات.

أولاً: المحور الأول القيادة التحويلية

١ - مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها وتطورها

القيادة من أقدم الظواهر الإنسانية التي شغلت الفكر الإداري، غير أنَّ النظر إليها ظلَّ قرونًا أسير ثنائية السمات والسلوك، إلى أن أحدثت القيادة التحويلية نقلةً نوعية في هذا الحقل، إذ نقلت السؤال من «ماذا يفعل القائد؟» إلى «ماذا يحدث القائد في أتباعه؟». وترجع الإرهاصات الأولى للمصطلح إلى داونتون (Downton, 1973)، كما ورد في (Northouse, 2022)، الذي وظَّفه في سياق دراسة القيادة الثورية، غير أنَّ المفهوم لم يكتسب صياغته العلمية المنظمة إلا على يد بيرنز.

فقد فرَّق بيرنز في مؤلَّفه التأسيسي بين نمطين من القيادة: قيادةٍ تبادلية تقوم على مقايضة الجهد بالعائد، وقيادةٍ تحويلية يرتبط فيها القائد والأتباع ارتباطًا يرتقي بهم جميعًا إلى مستوياتٍ أعلى من الدافعية والأخلاق، حتى تتجاوز اهتمامات الأتباع مصالحهم الذاتية إلى غايات الجماعة. (Burns, 1978) ثم نقل باس المفهوم من حقل القيادة السياسية إلى ميدان المنظمات، وأخضعه للقياس التجريبي، مبينًا أنَّ القيادة التحويلية تقود الأتباع إلى أداءٍ يتجاوز التوقعات، وذلك برفع وعيهم بقيمة الأهداف وتحفيزهم على تجاوز مصالحهم الذاتية وإشباع حاجاتهم العليا. (Bass, 1985) وتُوجَّ هذا المسار بتطوير باس وأفوليو مقياس القيادة متعدد العوامل، الذي استقرَّت به الأبعاد الأربعة وأصبح أوسع أدوات قياسها استخدامًا (Avolio & Bass, 2004)، ثم بالتحديد المفاهيمي الجامع الذي قدَّمه باس وريجيو للنظرية بعد عقودٍ من تراكم شواهدا (Bass & Riggio, 2006) ويلخِّص الجدول (١-٢) أبرز محطات هذا التطور:

جدول (٢-١): أبرز محطات تطور مفهوم القيادة التحويلية وتعريفاته

المصدر	مضمون التعريف / الدلالة	القيمة المضافة
داونتون (Downton, 1973، كما ورد في Northouse, 2022)	أول استخدام لمصطلح القيادة التحويلية في سياق تحليل القيادة الثورية والتمرد.	نشأة المصطلح
بيرنز (Burns, 1978)	عملية يرتقي فيها القائد والأتباع بعضهم ببعض إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق، في مقابل القيادة التبادلية القائمة على المقايضة.	التمييز عن التبادلية وربطها بالقيم
باس (Bass, 1985)	قيادة تدفع الأتباع إلى أداء يفوق التوقعات عبر رفع وعيهم بأهمية الأهداف وتجاوز المصالح الذاتية وإشباع الحاجات العليا.	النقل إلى المنظمات وقابلية القياس
باس وأفوليو (Avolio & Bass, 2004)	تقنين الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) عبر مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ).	استقرار الأبعاد وأداة القياس
باس وريجيو (Bass & Riggio, 2006)	القيادة التي يستثير بها القائد أتباعه ويلهمهم لتجاوز مصالحهم الذاتية نحو نتائج تفوق التوقعات من خلال الأبعاد الأربعة.	التحرير الجامع للنظرية وشواهدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المراجع الواردة في الجدول.

ولم يقف تطور النظرية عند استقرار أبعادها. فقد راكمت العقود التالية شواهدا تجريبية عبر آلاف الدراسات في قطاعات وثقافات شتى، حتى غدت أكثر نظريات القيادة استقطاباً للبحث منذ تسعينيات القرن الماضي، واتسع تطبيقها من قمة الهرم القيادي إلى مستوياته الوسطى والإشرافية جميعاً (Bass, 1999). ومع ذلك لم تسلم من النقد؛ فقد أخذ عليها تداخل أبعادها الأربعة ارتباطياً في بعض القياسات، وغموض الآليات الوسيطة التي ينتقل بها أثرها إلى المخرجات، والمبالغة أحياناً في بطولية القائد على حساب السياق (Northouse, 2022). غير أن هذا النقد، كما تلاحظ المراجعات المنصفة، دفع النظرية إلى مزيد من الإحكام ولم ينل من صلاحيتها إطاراً تفسيرياً وتطبيقياً؛ وهو ما تراعيه الدراسة الحالية إذ تقيس الأبعاد الأربعة قياساً مستقلاً يتيح فحص إسهام كلٍ منها.

ويتبين من تتبع هذه المحطات أن مفهوم القيادة التحويلية انتقل من وصفٍ سياسي فضفاض إلى بناءٍ علمي محكم الأبعاد قابل للقياس، وأن جوهره الثابت عبر تعريفاته هو إحداث التحول في الأتباع أنفسهم: في وعيهم وقيمهم ودوافعهم، لا في سلوكهم الظاهر وحده. وتتبنى الدراسة الحالية، كما تقرر في الفصل الأول، تعريف باس وريجيو أساساً لها؛ لأنه يحدد أبعاداً سلوكية قابلة للقياس تتوافق مع نموذج الدراسة وأداتها (Bass & Riggio, 2006).

٢- أهمية القيادة التحويلية وأهدافها

تستمد القيادة التحويلية أهميتها من موقعها في قلب معادلة الأداء المنظمي. فقد أثبتت مراجعات تحليلية واسعة أنها من أكثر أنماط القيادة اتساقًا في التنبؤ بمخرجات الأتباع، من رضا ودافعية وأداء، وأنها تتفوق في صدقها الإجمالي على الأنماط المنافسة (Judge & Piccolo, 2004)، وأن عقودًا من البحث التجريبي رسخت مكانتها نموذجًا مرجعيًا في دراسة القيادة المنظمة (Bass, 1999; Northouse, 2022). هذه الأهمية في المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص؛ فقد بينت الأدبيات التربوية أن القيادة التحويلية من أنسب المداخل لقيادة الإصلاحات التعليمية واسعة النطاق، لقدرتها على بناء الالتزام الجمعي بالرؤية وتهيئة الظروف المنظمة الداعمة للتغيير. (Leithwood & Jantzi, 2006).

وتؤكد هذه الأهمية في منظمات القطاع الحكومي تحديدًا. فهي منظمات تعمل بأطر نظامية تقيد أدوات المقايضة المادية التي تقوم عليها القيادة التبادلية، ويغلب على أعمالها الطابع الخدمي والمعرفي الذي يتعذر ضبطه بالرقابة اللصيقة؛ فيغدو ما يبنيه القائد من التزام ذاتي لدى موظفيه بديلًا وظيفيًا عنهما معًا (Gagné & Deci, 2005). كما تكتسب أهمية مضاعفة في زمن التحولات؛ فالمنظمة التي تعيش تغييرًا متصلًا، كما هو حال إدارات التعليم السعودية في ظل برامج الرؤية، تحتاج نمطًا قياديًا يجعل من التغيير نفسه مشروعًا جمعيًا ذا معنى، لا قرارًا فوقيًا يُنتظر انقضاؤه (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

أما أهدافها فتُجمل في ثلاث غايات مترابطة. أولاًها الارتقاء بدافعية الأتباع من مستوى الامتثال إلى مستوى الالتزام الذاتي، بربط عملهم بغايات ذات معنى تمس هويتهم وقيمهم (Shamir et al., 1993) وثانيتهما تنمية قدرات الأتباع أنفسهم حتى يغدو بعضهم قادة، وهو ما عبّر عنه بيرنز بفكرة الارتقاء المتبادل (Burns, 1978) وثالثتها تمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها المتغيرة، ببث ثقافة تستقبل التجديد فرصة لا تهددًا (Bass & Riggio, 2006) وبهذه الغايات الثلاث تلتنقي القيادة التحويلية مباشرة مع متغيري الدراسة التابعين: الدافعية التي تسعى إلى تعزيزها، ومقاومة التغيير التي تعمل على تقليلها.

ويمكن، على مستوى تحليلي أدق، توزيع هذه الأهداف على ثلاثة مستويات. فعلى مستوى الفرد تستهدف رفع دافعيته وفاعليته الذاتية والتزامه، وعلى مستوى الفريق تستهدف بناء رؤية مشتركة وثقة متبادلة تعلق على المصالح الفردية، وعلى مستوى المنظمة تستهدف تهيئة ثقافة متعلمة قادرة على استيعاب التغيير وتوليده (Bass & Riggio, 2006) وبهذا التوزيع يتضح أن متغيري الدراسة التابعين يقعان في قلب المستوى الأول تحديدًا؛ فالدافعية مخرجه الإيجابي المباشر، ومقاومة التغيير عرضه السلبي حين يغيب.

٣- خصائص القائد التحويلي

تُجمع الأدبيات على جملة من الخصائص تميز القائد التحويلي عن سواه. فهو أولاً صاحب رؤية واضحة يجيد صياغتها وإيصالها بلغة تلامس وجدان أتباعه، فتتحول الأهداف المجردة إلى مشروع جمعي يستحق البذل (Bass & Riggio, 2006) وهو ثانيًا قوة يتطابق قوله مع فعله، يقدم مصلحة الجماعة على مصلحته

ويشارك أتباعه المخاطر، فيكسب ثقتهم واحترامهم ويصير نموذجًا يُحتذى (Bass, 1985) وهو ثالثًا محقّر للعقول لا للسواعد وحدها؛ يشجّع مساءلة المسلمات وإعادة النظر في طرائق العمل المألوفة، ويتقبّل اجتهادات مرؤوسيه وأخطاءهم بوصفها كلفة التعلّم (Avolio & Bass, 2004) وهو رابعًا راعٍ لأتباعه فردًا فردًا؛ يعرف حاجات كلّ منهم وتطلّعاته، ويستثمر في تطويرهم بالتوجيه والتفويض المدروس (Northouse, 2022).

وتزداد هذه الخصائص أهميةً في السياق الإداري التعليمي؛ فقائد الإدارة التعليمية يتعامل مع منسوبيه يغلب على عملهم الطابع المعرفي والخدمي، ويقود مبادرات تطوير تمسّ ممارساتٍ راسخة، فيصبح حضور الرؤية والقُدوة والاستثارة والرعاية شرطًا لتحويل موظفيه من منفّذين متحفّظين إلى شركاء فاعلين في التطوير (Leithwood & Jantzi, 2006) ويُلاحظ أنّ هذه الخصائص جميعًا مُدرّكةٌ قبل أن تكون ذاتية؛ فالعبرة ليست بما يعتقدّه القائد عن نفسه، بل بما يلمسه أتباعه من سلوكه اليومي، وهو ما يسوّغ منهجيًا أن تقيس الدراسة الحالية القيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين لا من تقارير القيادات عن أنفسهم.

٤ - أبعاد القيادة التحويلية

استقرّت أبعاد القيادة التحويلية، منذ أعمال باس وتقنين مقياس القيادة متعدد العوامل، على أربعة أبعادٍ تُعرف اختصارًا بالعوامل الأربعة (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006)، وهي الأبعاد نفسها التي بُني عليها المتغير المستقل في نموذج الدراسة الحالية وأداتها. وبيانها فيما يأتي:

البُعد الأول التأثير المثالي (Idealized Influence) ويعني أن يكون القائد نموذجًا أخلاقيًا وسلوكيًا يتماهى معه الأتباع؛ فهو يُظهر معايير عالية من النزاهة، ويقدم مصالح الجماعة على مصلحته، ويتحمّل المخاطر مع مرؤوسيه، فيكسب إعجابهم وثقتهم واحترامهم حتى يرغبوا في محاكاته (Bass & Riggio, 2006). وهذا البُعد هو الرصيد الائتماني للقائد؛ فبه تُقبل رؤيته ويُصدّق خطابه، وبدونه تفقد الأبعاد الأخرى فاعليتها.

ويتجلى هذا البُعد في بيئة إدارة التعليم حين يرى الموظفون قائدهم أول الملتزمين بما يدعو إليه: يطبّق الأنظمة على نفسه قبلهم، ويتصدّر مواقع العباء في مواسم الذروة، ويصدّق في وعده مهما صغرت؛ فتتحوّل توجيهاته من أوامر تُطاع إلى قنواتٍ تُتبنّى.

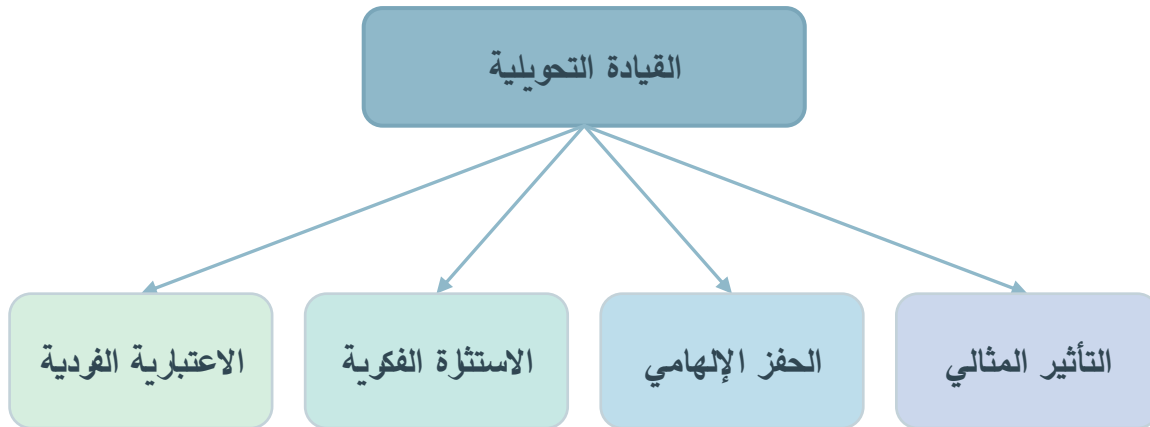
البُعد الثاني الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation) ويتمثّل في قدرة القائد على بثّ رؤيةٍ مستقبلية جاذبة، وصياغة توقعاتٍ عالية بلغةٍ واضحة متفائلة، وإضفاء المعنى على عمل الأتباع اليومي بربطه بتلك الرؤية (Bass, 1985) وتفسّر النظرية الدافعية القائمة على مفهوم الذات آلية هذا البُعد؛ إذ يربط القائد الملهم العمل بهوية الأتباع الجمعية وقيمهم، فترتفع فاعليتهم الذاتية ويغدو انخراطهم في العمل تعبيرًا عن الذات (Shamir et al., 1993) وترجمته العملية في الإدارات التعليمية أن يصل القائد أعمال التشغيل اليومية، من إجراءات وخدماتٍ وتقارير، بغايتها التربوية البعيدة: طالبٌ يتعلم، ومعلّمٌ يُمكن، ومجتمعٌ يُبنى؛ فلا يعود الموظف يرى في عمله ورقًا يُنجز، بل رسالةً تُؤدّى.

البُعد الثالث الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) ويعني تحفيز الأتباع على إعادة النظر في الافتراضات المسلّم بها، ومقاربة المشكلات القديمة من زوايا جديدة، وتقديم الحلول المبتكرة دون خوفٍ من النقد العلني للأخطاء. (Avolio & Bass, 2004) وهو المدخل المباشر لكسر الجمود المعرفي الذي يُعدّ أحد مكوّنات مقاومة التغيير؛ إذ يعود الأتباع على أنّ مساءلة المألوف سلوكٌ محمود لا مهّد.

ومن صوره التطبيقية: فتح باب المقترحات لتطوير الإجراءات، وإسناد ملفات التحسين إلى فرقٍ من الموظفين أنفسهم، ومناقشة الإخفاقات مناقشة تعلّم لا مساءلة شخصية؛ وكلها ممارساتٌ تبني عادة التفكير في التغيير قبل وقوعه.

البُعد الرابع الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration) وتعني تعامل القائد مع كل تابع بوصفه فردًا له حاجاته وقدراته وتطلّعاته الخاصة؛ فيصغي إليه، ويهيئ له فرص النمو، ويفوضه بما يناسب استعداداته، ويتابعه متابعة الموجّه لا الرقيب. (Bass & Riggio, 2006) وبهذا البُعد تُشبع حاجات الفرد النفسية إلى الانتماء والكفاءة، وهي الحاجات التي تُنمّي، بحسب نظرية التقرير الذاتي، أجود صور الدافعية وأدومها. (Deci & Ryan, 2000) وتظهر في الإدارات التعليمية في صورٍ عملية: كتنويع التكاليفات بحسب نقاط القوة، وإتاحة فرص التطوير المهني باستهدافٍ فردي لا بالتعميم، وتخصيص وقتٍ للإصغاء لكل موظفٍ في شؤون المهنة؛ وهي ممارساتٌ يقرؤها الموظف رسالة تقديرٍ شخصي يصعب أن تبلغها الحوافز المعممة.

ويوضّح الشكل (١-٢) هذه الأبعاد الأربعة في بنائها الواحد:



شكل (١-٢): أبعاد القيادة التحويلية الأربعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006).

ويُلاحظ أنّ هذه الأبعاد ليست ممارساتٍ متفرقة، بل منظومة متكاملة يعزّز بعضها بعضًا؛ فالتأثير المثالي يمنح القائد صدقيته التي بها تُقبل رؤيته، والحفز الإلهامي يمنح العمل معناه الذي به يُستثار الجهد، والاستثارة الفكرية تفتح باب التجديد الذي به تُقّحم المشكلات، والاعتبارية الفردية تتعهد كل فردٍ بما يناسب حاجته واستعداده. ويُلاحظ كذلك أنّ البُعدين الأولين يخاطبان الجانب الوجداني القيمي لدى الأتباع، فيما يخاطب الثالث جانبهم المعرفي وتخاطب الرابعة حاجاتهم الفردية؛ وبهذا التوزيع تغطي الأبعاد الأربعة

المدخل الثلاثة التي تتشكل منها اتجاهات العاملين ودوافعهم، وهو ما يفسّر نظرياً قدرة القيادة التحويلية على التأثير في متغيرين مختلفي الطبيعة كالدافعية ومقاومة التغيير في آنٍ واحد. وهي الأبعاد نفسها التي يقيسها المحور الأول من أداة الدراسة، بما يضمن الاتساق بين التأسيس النظري والقياس الميداني.

٥- القيادة التحويلية في نموذج القيادة كامل المدى ومقارنتها بالتبادلية

لا تُفهم القيادة التحويلية في معزلٍ عن النموذج الأشمل الذي تنتظم فيه، وهو نموذج القيادة كامل المدى الذي طوّره باس وأفوليو. فالنموذج يرتّب سلوكيات القيادة على متصلٍ يمتد من القيادة المتساهلة (غياب القيادة)، مروراً بالقيادة التبادلية بمستوياتها (الإدارة بالاستثناء ثم المكافأة المشروطة)، وانتهاءً بالقيادة التحويلية في قمة المتصل من حيث الفاعلية والنشاط. (Avolio & Bass, 2004) ولا يعني ذلك إلغاء التبادلية؛ فالمكافأة المشروطة أساسٌ ضروري تُبنى عليه التحويلية فتضيف إليه ما يتجاوز حدود العقد، وهو ما يُعرف بآثر الإضافة. (Bass, 1999) ويبرز الجدول (٢-٢) أوجه المقارنة بين النمطين:

جدول (٢-٢): مقارنة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

وجه المقارنة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
أساس العلاقة	مقايضة الجهد بالعائد ضمن حدود العقد.	ارتقاءً متبادل بالدوافع والقيم يتجاوز حدود العقد.
مصدر الدافعية	الحوافز الخارجية والمكافأة المشروطة.	المعنى والرؤية والهوية الجمعية والحاجات العليا.
التعامل مع التغيير	المحافظة على الوضع القائم وضبط الانحرافات.	استثارة التجديد ومساءلة المألوف وقيادة التحول.
علاقة القائد بالأتباع	علاقة مشرفٍ بمنفّذين تحكمها المعايير.	علاقة قدوةٍ وراعٍ بشركاء يتطوّرون ليصبحوا قادة.
المخرج المتوقع	أداءً في حدود المتفق عليه.	أداءً يتجاوز التوقعات والتزام ذاتي بالغايات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى. (Burns, 1978; Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006)

وتكمن دلالة هذه المقارنة للدراسة الحالية في أنّ ميدانها، إدارة التعليم بمنطقة عسير، بيئةٌ حكومية تضيق فيها أدوات المقايضة المادية نسبياً؛ فإذا صحَّ أنّ التبادلية وحدها لا تكفي في مثل هذه البيئات، غدا السؤال عن مدى ممارسة القيادات للسلوك التحويلي، وعن أثره في دافعية الموظفين ومواقفهم من التغيير، سؤالاً جوهرياً لا هامشياً.

ويستحق موقع المكافأة المشروطة في هذا النموذج وقفةً؛ فقد أظهرت التحليلات البعدية أنها أقرب مكوّنات التبادلية أثراً إلى التحويلية وأكثرها اتساقاً مع مخرجاتها (Judge & Piccolo, 2004)، بما يعني أنّ القائد الفاعل لا يهجر الوضوح التعاقد في التكليف والعائد، بل يبنى عليه ثم يتجاوزه. أمّا الإدارة بالاستثناء، ولا سيما في صورتها السلبية التي لا يتدخل فيها القائد إلا بعد وقوع الخلل، فتقترب في آثارها من غياب

القيادة؛ وهي خلاصة ذات دلالة لقيادات الإدارات التعليمية التي قد تختزل دورها في الرقابة اللاحقة وتصحيح الانحرافات.

٦- القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية والسياق السعودي

اكتسبت القيادة التحويلية في الحقل التربوي مكانةً خاصة منذ نُقلت أطرها إلى المؤسسات التعليمية. فقد بيّنت مراجعات هذا الحقل أنها من أنسب المداخل لقيادة الإصلاحات التعليمية واسعة النطاق؛ لأنّ نجاح هذه الإصلاحات لا يتقرر بجودة تصميمها المركزي بقدر ما يتقرر بما يبنيه القادة الميدانيون من التزام جمعي بها، وقدراتٍ على تنفيذها، وظروفٍ منظمة حاضنة لها. (Leithwood & Jantzi, 2006) فالإصلاح التعليمي يمرّ بالضرورة عبر ممارسات آلاف الموظفين والمعلمين، ولا سبيل إلى ضبط هذه الممارسات بالتعليمات وحدها؛ ومن هنا يصير القائد التحويلي، الذي يحوّل الإصلاح من تكليفٍ إلى قناعة، حلقة الوصل الحاسمة بين السياسة والتطبيق.

وفي السياق السعودي، تتقاطع هذه الخلاصة مع لحظة وطنية فارقة. فقد جعلت رؤية المملكة ٢٠٣٠ من تطوير التعليم وبناء الإنسان ركيزةً لتحوّلها، وأخضعت قطاع التعليم لبرامج تطوير متعاقبة شملت الهياكل والأنظمة والممارسات (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وإدارات التعليم في المناطق هي الوسيط التنفيذي لهذه البرامج؛ فقياداتها تقف بين مستهدفات الوزارة المركزية وواقع الميدان، ومنسوبوها هم من يترجم مبادرات التطوير إلى إجراءات يومية. وقد بدأت الدراسات المحلية ترصد حضور القيادة التحويلية وأثرها في هذه البيئة، فأثبتت أثرها الدال في الإبداع الإداري لدى منسوبي ديوان وزارة التعليم (القحطاني وآخرون، ٢٠٢٣)؛ غير أنّ امتداد هذا الرصد إلى إدارات التعليم في المناطق، ولا سيما في متغيرات سلوكية حاسمة كالدافعية ومقاومة التغيير، ما يزال محدودًا؛ وهو الموضع الذي تنهض فيه الدراسة الحالية بإسهامها الميداني في إدارة التعليم بمنطقة عسير.

٧- معوقات ممارسة القيادة التحويلية وسبل تعزيزها

على وجاهة النموذج التحويلي، تعترض ممارسته في الواقع الإداري جملةٌ معوقات. فمنها ما يتصل بالبنية التنظيمية؛ إذ تميل البيروقراطيات الحكومية إلى المركزية وتوحيد الإجراءات، فتضيق مساحة الاجتهاد التي تحتاجها الاستثارة الفكرية، ويثقل عبء الأعمال اليومية عن التفرّغ للرعاية الفردية. ومنها ما يتصل بالقائد نفسه؛ من قصورٍ في مهارات صياغة الرؤية وإيصالها، أو خلطٍ بين الكاريزما الشخصية والتأثير المثالي القائم على القدوة الأخلاقية. (Bass & Riggio, 2006) ومنها ما يتصل بالثقافة التنظيمية؛ فحين تُعلي ثقافة المنظمة قيمة الامتثال على قيمة المبادرة، يُقرأ تشجيع مساءلة المألوف خروجًا على النظام لا سلوكًا قياديًا محمودًا. (Northouse, 2022)

وفي مقابل هذه المعوقات، تشير الأدبيات إلى أنّ السلوك التحويلي قابلٌ للتنمية، لا موهبةً فطرية خالصة؛ فبرامج تطوير القيادات القائمة على نموذج القيادة كامل المدى أثبتت قدرتها على رفع ممارسة الأبعاد

الأربعة (Bass, 1999) ، ويُعزّز ذلك بممارساتٍ مؤسسية داعمة: كإدراج السلوك التحويلي ضمن معايير اختيار القيادات وتقييمها، وتوسيع صلاحياتها بما يتيح الرعاية الفردية والتجريب المحسوب، وتهيئة ثقافة تنظيمية تحتفي بالمبادرة. وتكتسب هذه السبل راهنيتها في السياق السعودي من توجّه رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تطوير القيادات الحكومية وتمكينها بوصفه رافعةً لتحوّل الأداء الحكومي (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

٨- علاقة القيادة التحويلية بمتغيري الدراسة

يتحصّل من تأصيل هذا المحور أنّ القيادة التحويلية ليست مجرد نمطٍ قيادي مرغوب، بل آليةٌ نفسية-تنظيمية محدّدة المسارات نحو متغيري الدراسة التابعين. فمسارها إلى الدافعية يمرّ عبر إشباع الحاجات وصناعة المعنى ورفع الفاعلية الذاتية، ومسارها إلى مقاومة التغيير يمرّ عبر بناء الثقة وإيضاح الجدوى وتطبيع مساءلة المألوف؛ والمساران معاً يصدران عن الأبعاد الأربعة نفسها، مما يجعل افتراض أثرها المزدوج في المتغيرين افتراضاً نظرياً متماسكاً لا جمعاً اعتباطياً بين مخرجين. وتُفصّل هذه العلاقة نظرياً وتجريبياً في خاتمة كلّ من المحورين التاليين، حيث يُعقد لكل متغيرٍ تابعٍ مبحثٍ خاص بدور القيادة التحويلية فيه، مسنوداً بالمنطلقات النظرية التي حرّرت في الفصل الأول وبما تراكم من شواهد الدراسات.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أنّ القيادة التحويلية ليست شعاراً إدارياً، بل نظريةً مكتملة البناء: مستقرة الأبعاد، مقتّنة القياس، متراكمة الشواهد، محدّدة الشروط والمعوقات؛ وأنّ جوهرها الإجرائي الذي تلتقطه أداة الدراسة هو السلوك القيادي كما يدركه الموظفون لا كما تصفه القيادات. وينعكس ذلك على الدراسة الحالية في أنّ متغيرها المستقل يقف على أرضٍ نظرية صلبة تخوّله أن يكون منبئاً مشروعاً بمخرجاتٍ سلوكية متباينة. وأول هذه المخرجات وأقربها إلى منطق النظرية هو الدافعية؛ فالارتقاء بدوافع الأتباع هو التعريف التأسيسي نفسه للقيادة التحويلية عند بيرنز، وهو ما يجعل الانتقال إلى المحور التالي انتقالاً من النظرية إلى أول ثمارها المفترضة.

ثانياً: المحور الثاني الدافعية

١- مفهوم الدافعية ونشأته وتطوّره

تحتل الدافعية موقعاً مركزياً في علم النفس التنظيمي؛ فهي الحلقة الوسيطة بين ما يملكه الفرد من قدرات وما يحققه من أداء. ويعرّفها بيندر، في التحرير الذي غدا مرجعاً في هذا الحقل، بأنها مجموعة القوى النشطة التي تنشأ من داخل الفرد ومن محيطه، فتُطلق سلوك العمل وتحدّد شكله ووجهته وشدّته ومدّته (Pinder, 2008). ويكشف هذا التعريف عن المكونات الأربعة التي تتفق عليها الأدبيات في وصف السلوك المدفوع: إثارته، واتجاهه، وشدّته، واستمراره.

ويحسن، قبل تتبّع تطور المفهوم، أن نَميّر الدافعية عمّا يجاورها من مفاهيم كثيرًا ما تختلط بها. فهي غير الحافز؛ إذ الحافز مثيرٌ خارجي تقدّمه المنظمة، والدافعية حالةٌ داخلية لدى الفرد قد يستثيرها الحافز وقد لا يفعل. وهي غير الرضا الوظيفي؛ فالرضا موقفٌ تقويمي من العمل وظروفه، والدافعية طاقةٌ موجّهة نحو الأداء، وقد يجتمع رضا مرتفع مع دافعيةٍ فائقة والعكس. وهي غير الأداء نفسه؛ فالأداء محصلة تفاعل الدافعية مع القدرة والفرصة، فلا يصحّ الاستدلال بضعف الأداء على ضعف الدافعية دون فحص شريكها (Pinder, 2008). وهذا التمييز يضبط قياس الدراسة الحالية؛ إذ تقيس الدافعية بإدراك الموظف لحالته الدافعية، لا بمؤشرات أدائه.

وقد مرّ فهم الدافعية بتحوّلاتٍ كبرى. فقد قاربت الإدارة العلمية المبكرة استجابةً بسيطةً للحافز المادي، ثم كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية أثر العوامل الاجتماعية والمعنوية، فأنفتحت الباب أمام نظريات الحاجات التي فسّرت السلوك بسعي الفرد إلى إشباع حاجاتٍ متدرجة. (Maslow, 1943) ثم انتقل الاهتمام من محتوى الدافعية إلى عملياتها، فظهرت نماذج تفسّر كيف يوازن الفرد بين الجهد والعائد وكيف تتشكل توقعاته (Pinder, 2008). وتؤجّج هذا المسار بنظرية التقرير الذاتي التي تجاوزت السؤال عن مقدار الدافعية إلى السؤال عن نوعها، مميّزةً بين دافعيةٍ مستقلة يمارس بها الفرد النشاط لقيّمته أو متعته، ودافعيةٍ محكومة يمارسه بها تحت ضغط العوائد أو الضغوط. (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017)

٢ - أهمية الدافعية في بيئة العمل والعوامل المؤثرة فيها

وتتبع أهمية الدافعية من كونها الشرط الذي لا يُستغنى عنه لتحويل القدرة إلى أداء؛ فقد يملك الموظف المعرفة والمهارة، ثم لا يُحسن توظيفهما إن خبت رغبته في العمل. وتؤكد التحليلات البعدية أنّ الدافعية، ولا سيما الداخلية منها، منبىٌّ قوي بجودة الأداء، وأنها تتفاعل مع الحوافز الخارجية تفاعلًا معقدًا؛ فتظل الداخلية أقوى تنبؤًا بنوعية الأداء، فيما ترتبط الخارجية أوثق بكميّته. (Cerasoli et al., 2014) وتتضاعف أهمية هذا التمييز في القطاع الحكومي الذي يضيق فيه هامش الحوافز المادية، فيغدو ما تُشبعه بيئة العمل من حاجات الموظف النفسية موردًا تحفيزيًا رئيسًا. (Gagné & Deci, 2005)

أمّا العوامل المؤثرة في دافعية العاملين فتتوزع على ثلاث دوائر: دائرة الفرد، بما فيها حاجاته وقيمه وتوقعاته وإدراكه لعدالة العوائد؛ ودائرة العمل ذاته، بما يوفره من تنوّع ومعنى واستقلاليةٍ وتغذيةٍ راجعة؛ ودائرة السياق التنظيمي، وفي مقدمته النمط القيادي السائد وما يتيح من مشاركةٍ وتقديرٍ وفرص نمو. (Pinder, 2008) وهذه الدائرة الثالثة هي موضع اهتمام الدراسة الحالية؛ إذ تفترض أنّ سلوك القائد التحويلي من أهم روافع الدافعية في بيئة إدارة التعليم.

ويتفرع عن هذه الأهمية جملةٌ أهدافٍ تسعى المنظمات إلى بلوغها بتعزيز دافعية العاملين: رفع الأداء كمًّا ونوعًا، وخفض الظواهر السلبية من غيابٍ وتسربٍ وتراخٍ، وإطلاق السلوك الطوعي الذي يتجاوز الوصف الوظيفي، وتعميق الارتباط الوجداني بالمنظمة وأهدافها، وتهيئة استعدادٍ نفسي أعلى لاستقبال

التطوير والتغيير. وهذا الهدف الأخير يكشف مبكرًا عن الوشيجة بين متغيري الدراسة التابعين؛ فالموظف المدفوع نحو عمله أميل إلى قراءة التغيير فرصةً، والموظف الفاتر أميل إلى قراءته عبئًا؛ وهي وشيجة يلتقي عندها أثر المتغير المستقل فيهما معًا.

٣ - نظريات الدافعية

تعددت النظريات المفسرة للدافعية بتعدد زوايا النظر إليها، ويُعرض فيما يأتي أبرز ما تستند إليه الدراسة الحالية منها:

نظرية سلم الحاجات: يرى ماسلو أن السلوك الإنساني تحركه حاجاتٌ تترتب هرميًا، من الفسيولوجية فالأمان فالانتماء فالتقدير فتحقيق الذات، وأن الحاجة المشبعة تقود قوتها الدافعة لتحل محلها الحاجة الأعلى (Maslow, 1943). ودلالاتها للدراسة أن سلوكيات القائد التحويلي تخاطب الحاجات العليا تحديدًا: فالاعتبارية الفردية تُشبع الانتماء والتقدير، والحفز الإلهامي يفتح أفق تحقيق الذات.

نظرية العاملين: يميز هيرزبرغ بين عوامل وقائية تتصل بمحيط العمل (كالرواتب وظروفه) يمنع توافرها الاستياء ولا يصنع الدافعية، وعوامل دافعة تتصل بالعمل ذاته (كالإنجاز والتقدير والمسؤولية والنمو) هي وحدها الكفيلة بإطلاق الدافعية الحقيقية (Herzberg, 1968). ودلالاتها أن رفع دافعية موظفي الإدارات التعليمية لا يتحقق بتحسين المحيط وحده، بل بما يضيفه القائد من معنى وتقدير وفرص نموٍ إلى العمل نفسه.

نظرية الحاجات المكتسبة: يرى ماكلياند أن الأفراد يكتسبون عبر خبراتهم ثلاث حاجاتٍ كبرى تتفاوت قوتها بينهم: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوة، وأن الحاجة إلى الإنجاز خاصةً تدفع صاحبها إلى تفضيل الأهداف المتحدية والسعي إلى التميز (McClelland, 1961). وهذه النظرية هي الأصل الذي اشتق منه بُعد دافعية الإنجاز في المتغير التابع الأول للدراسة.

نظرية التقرير الذاتي: تقرّر النظرية أن إشباع الحاجات النفسية الأساسية الثلاث، الاستقلالية والكفاءة والانتماء، هو ما يُنمي الدافعية الداخلية ويرقى بالخارجية نحو مزيدٍ من الاستدماج، وأن بيئات العمل الداعمة للاستقلالية تُخرج أجود صور الدافعية وأدومها (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). وهي الإطار الذي بُني عليه بُعدا الدافعية الداخلية والخارجية في الدراسة الحالية، كما تقرّر في منطلقاتها النظرية بالفصل الأول.

ويكمل هذه النظريات منظورُ العمليات الذي يفسر كيف تتشكل الدافعية لا ممّ تنشأ فحسب؛ وفي طبيعته نظرية التوقع التي ترى أن قوة الدافعية محصلة ثلاثة إدراكات: توقّع الفرد أن جهده يفضي إلى الأداء، وتوقعه أن الأداء يفضي إلى العائد، وقيمة ذلك العائد عنده؛ ونظرية العدالة التي ترى أن الفرد يوازن نسبة عوائده إلى مدخلاته بنسب الآخرين، فإذا اختل الميزان في إدراكه فترت دافعيته وسعى إلى إعادة التوازن

ولو بخفض جهده (Pinder, 2008) ودلالة هذا المنظور للدراسة أنّ سلوك القائد التحويلي يعمل في قلب هذه الإدراكات ذاتها: فالثقة التي يبنّيها التأثير المثالي ترفع توقّع العدالة، والوضوح الذي يبنّيه الحفز الإلهامي يرفع توقّع العائد، والرعاية الفردية ترفع توقّع القدرة على الأداء.

ويجمل الجدول (٣-٢) هذه النظريات ودلالة كلّ منها للدراسة الحالية:

جدول (٣-٢): ملخص مقارنة لنظريات الدافعية المعتمدة في الدراسة

النظرية	جوهر التفسير	دالالتها للدراسة الحالية
سلم الحاجات (Maslow, 1943)	حاجات متدرجة تحرك السلوك، وتقود المشبعة منها قوتها الدافعية.	سلوك القائد التحويلي يخاطب الحاجات العليا من انتماء وتقدير وتحقيق ذات.
العاملان (Herzberg, 1968)	عوامل وقائية تمنع الاستياء، وعوامل دافعة في العمل ذاته تصنع الدافعية.	إثراء معنى العمل والتقدير وفرص النمو أجدي من تحسين المحيط وحده.
الحاجات المكتسبة (McClelland, 1961)	حاجات مكتسبة إلى الإنجاز والانتماء والقوة تتفاوت بين الأفراد.	الأصل النظري لبُعد دافعية الإنجاز في أداة الدراسة.
التقرير الذاتي (Deci & Ryan, 2000)	إشباع الاستقلالية والكفاءة والانتماء يُنمي الدافعية الداخلية ويستمدج الخارجية.	الإطار المؤسس لبُعدي الدافعية الداخلية والخارجية وللإرضاء الفرعية الأولى.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المراجع الواردة في الجدول.

٤- أبعاد الدافعية في الدراسة الحالية

ويتبين من هذا العرض أنّ النظريات لا تتنافس بقدر ما تتكامل؛ فنظريات المحتوى تجيب عن سؤال «ما الذي يدفع؟» بتحديد الحاجات، ونظريات العمليات تجيب عن سؤال «كيف يُدفع؟» بتحليل الإدراكات، وتجمع نظرية التقرير الذاتي بين السؤالين بتمييز أنواع الدافعية وشروط جودتها. وقد استثمرت الدراسة الحالية هذا التكامل في بناء متغيرها؛ فاستمدت بُعدي الداخلية والخارجية من التقرير الذاتي، وبُعد الإنجاز من الحاجات المكتسبة، واستعانت بنظريتي ماسلو وهيرزبرغ في تفسير آلية تأثير السلوك القيادي في هذه الأبعاد.

في ضوء الدراسات، بُني المتغير التابع الأول على ثلاثة أبعاد متكاملة تغطي مصادر الدافعية الكبرى. فالْبُعد الأول، الدافعية الداخلية، يشير إلى ممارسة الفرد عمله لما يجده فيه من متعة ومعنى وقيمة، وهو أرقى صور الدافعية وأكثرها ارتباطاً بجودة الأداء والإبداع والرفاه النفسي (Ryan & Deci, 2017) والبُعد الثاني، الدافعية الخارجية، يشير إلى ممارسة العمل وسيلة لعوائد منفصلة عنه، من حوافز وترقيات وتقدير؛ وهي دافعية مشروعة وفاعلة متى أُحسن ربطها بالأداء، وتزداد جودتها كلما طُبّقها الفرد في منظومة قيمه (Gagné & Deci, 2005) والبُعد الثالث، دافعية الإنجاز، يشير إلى نزوع الفرد إلى بلوغ معايير التميز وتفضيل المهام المتحدية والمثابرة عليها (McClelland, 1961).

وتتجلى هذه الأبعاد في مؤشرات سلوكية يمكن للإدارة رصدها؛ فارتفاع الدافعية يظهر في المبادرة دون انتظار التكليف، والمثابرة أمام العقبات، والجهد الطوعي الذي يتجاوز الوصف الوظيفي، والانضباط الذاتي في الحضور والإنجاز؛ فيما ينذر انخفاضها بعكس ذلك، من تكاسل وتأجيل واكتفاء بالحد الأدنى وتذمر متصاعد، وقد يتفاقم إلى غياب وتسرب وظيفي. (Pinder, 2008) وتكتسب هذه المؤشرات في الإدارات التعليمية حساسية خاصة؛ لأن ضعف دافعية موظف الإدارة لا يقف أثره عند مكتبه، بل يمتد إلى مدارس ومستفيدين تعتمد خدماتهم على إنجازه.

وقد رُوعي في اختيار هذه الأبعاد الثلاثة أن تجمع بين منظوري النوع (داخلي/خارجي) والمحتوى (الإنجاز)، وأن تكون قابلة للقياس بإدراك الموظف نفسه في أداة الدراسة، وأن تتسق مع التعريف الإجرائي للمتغير كما تحرر في الفصل الأول.

وتجدر الإشارة، قبل مغادرة هذا المبحث، إلى الوشيجة النظرية بين الدافعية ومقاومة التغيير بوصفهما متغيري الدراسة التابعين. فالدافعية العالية، ولا سيما الداخلية منها، تقترن باتساع أفق الفرد المهني وثقته بكفاءته، وهما من أهم مضادات القلق الذي تتغذى عليه المقاومة الوجدانية، كما أن صاحب دافعية الإنجاز المرتفعة أميل إلى قراءة التغيير تحدياً يستثيره لا تهديداً يستفزه. (Ryan & Deci, 2017) وفي المقابل، فإن فتور الدافعية يهيئ تربة خصبة للمقاومة بمكوناتها؛ إذ يفقد التغيير لدى الموظف الفاتر مبرره ومعناه معاً. وهذه الوشيجة تسند تماسك نموذج الدراسة الذي يجمع المتغيرين تحت مؤثر واحد، وإن ظل اختبار العلاقة المباشرة بينهما خارج حدود فرضياتها الحالية ومقترحاً مشروعا لدراسات لاحقة.

٥ - دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية

تلقي خيوط التأسيس المتقدم عند علاقة نظرية واضحة: فسلوكيات القائد التحويلي تُشبع، كل من جهته، الحاجات التي تنهض عليها الدافعية. فالاعتبارية الفردية تُشبع الانتماء والكفاءة بالرعاية والتطوير، والاستثارة الفكرية تُشبع الاستقلالية بفتح باب الاجتهاد، والحفز الإلهامي يمنح العمل معناه فيغذي الدافعية الداخلية، والتأثير المثالي يجعل الالتزام بالأهداف تعبيراً عن هوية مشتركة لا امتثالاً لسلطة (Deci & Ryan, 2000; Shamir et al., 1993). كما تخاطب هذه السلوكيات دافعية الإنجاز تحديداً؛ إذ يرفع القائد التحويلي سقف التوقعات ويقرنه بالثقة في قدرة أتباعه على بلوغه، فيتحوّل التحدي من مصدر قلق إلى مصدر استثارة (Bass & Riggio, 2006).

ويمكن تفصيل هذه الآلية على مستوى الأبعاد تفصيلاً يهيئ لقراءة نتائج الفصل الرابع. فالتأثير المثالي يُتوقع أن يرفع الدافعية الداخلية خاصة، لأن القدوة تمنح العمل قيمته لا عائده؛ والحفز الإلهامي يُتوقع أن يغذي الداخلية ودافعية الإنجاز معاً، لأن الرؤية تمنح المعنى وترفع سقف الطموح؛ والاستثارة الفكرية تخاطب الداخلية بإشباع الحاجة إلى الكفاءة والاستقلال؛ فيما تعمل الاعتبارية الفردية في الجبهات الثلاث، لأن الرعاية الفردية تُشبع الانتماء وتحسن إدراك العدالة وتفتح مسارات الإنجاز الشخصية. وبهذا التفصيل تتحول الفرضية الأولى من افتراض إجمالي إلى شبكة توقعات قابلة للفحص البُعدي.

وتسند الشواهد التجريبية هذا التصور. فقد أظهرت التحليلات البعدية اتساق ارتباط القيادة التحويلية بدافعية الأتباع ورضاهم عبر السياقات (Judge & Piccolo, 2004)، ووجدت الدراسات العربية علاقةً موجبة بين السلوك القيادي التحويلي ودافعية الإنجاز لدى المرؤوسين (بن عبد الرحمن، ٢٠١١). بل تذهب أحدث الأدلة إلى أدق من ذلك؛ فقد أثبتت دراسة يوميات متعددة المستويات أن أثر السلوك التحويلي يتجدد يومًا بيوم: ففي الأيام التي يمارس فيها القادة الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية تحديدًا، يزداد توظيف الأتباع لنقاط قوتهم ومبادراتهم الشخصية واندماجهم في العمل وأداؤهم (Bakker et al., 2023)؛ مما يؤكد أن العلاقة ليست سمةً ساكنة بل عملية حية يصنعها السلوك القيادي المتكرر. وعلى هذا الأساس النظري والتجريبي تنهض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الدافعية لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، وهي فرضية يتكفل الفصل الرابع باختبارها ميدانيًا.

وبناءً على ما تقدم، يخلص هذا المحور إلى أن الدافعية بناءً متعدد المصادر تلتقي روافده الكبرى، من إشباع الحاجات وصناعة المعنى وعدالة الإدراك، عند السلوك القيادي بوصفه أهم متغيرات السياق قابلية للتدخل؛ وأن أبعادها الثلاثة المعتمدة تمنح الدراسة قدرةً تشخيصية تتجاوز السؤال عن مقدار الدافعية إلى السؤال عن نوعها ومصدرها. وإذا كان هذا المحور قد تناول الوجه البناء لأثر القيادة التحويلية، وهو ما تعزز في نفوس العاملين من طاقة دافعة، فإن للأثر وجهًا آخر لا يقل حسماً في زمن التحولات: ما تُطفئه من قوى الممانعة حين يطرق التغيير أبواب المنظمة؛ وهو ما يتولاه المحور التالي.

ثالثاً: المحور الثالث مقاومة التغيير

١ - مفهوم مقاومة التغيير وتطور النظرة إليها

يمثل التغيير سمة العصر المنظمي، غير أن نصيباً وافراً من مبادراته يتعثر، لا لخلل في تصميمها بل لمقاومة العاملين لها؛ ومن هنا احتلت مقاومة التغيير موقعها موضوعاً مركزياً في السلوك التنظيمي. وتعود جذور دراستها إلى أعمال لوين الذي صور سلوك الجماعة توازناً بين قوى دافعة للتغيير وقوى مقيدة له، وعدّ المقاومة أبرز القوى المقيدة (Lewin, 1947)، وإلى الدراسة الميدانية الرائدة التي أثبتت أن مشاركة العاملين في تصميم التغيير تخفض مقاومتهم له خفضاً ملموساً. (Coch & French, 1948)

ويستلزم ضبط المفهوم تمييزاً دقيقاً بين مستويين: الاستعداد للمقاومة، بوصفه سمةً شخصية ثابتة نسبياً تجعل صاحبها أميل إلى النفور من التغيير أيًا كان مضمونه؛ والمقاومة الموقفية، بوصفها استجابةً لتغيير بعينه تتشكل من تقييم الفرد لذلك التغيير وسياقه. (Oreg, 2003; Oreg, 2006) والدراسة الحالية معنية بالمستوى الثاني تحديداً؛ إذ تقيس مقاومة موظفي إدارة التعليم للتغييرات التنظيمية التي تشهدها إدارتهم، وهو المستوى الذي يملك السلوك القيادي التأثير فيه، بخلاف السمة الاستعدادية الأبعد عن متناوله.

ثم تطورت النظرة إلى المفهوم في اتجاهين. أولهما تجاوز النظرة السلوكية الضيقة إلى تصور المقاومة اتجاهاً نفسياً مركباً يجمع مكونات معرفية ووجدانية وسلوكية قد تتفاوت في اتساقها، حتى إن الفرد قد يتقبل

التغيير عقلاً وينفر منه وجداناً. (Piderit, 2000) وثانيهما إخضاع الاستعداد للمقاومة للقياس الفردي؛ إذ طوّر أوريغ مقياساً للمقاومة الاستعدادية بوصفها سمةً شخصية تتوزع على البحث عن الروتين ورد الفعل الانفعالي والتركيز قصير المدى والجمود المعرفي (Oreg, 2003)، ثم بين أن الاستجابة للتغيير في المواقف المحددة تتجلى في المكونات الثلاثة المعرفية والوجدانية والسلوكية. (Oreg, 2006) وقد تبنت الدراسة الحالية، كما تقرّر في الفصل الأول، تعريف أوريغ أساساً للقياس لما يوفره من مكونات قابلة للتفعيل في الأداة (Oreg, 2006).

٢- أسباب مقاومة التغيير ومصادرها

حدّد كوتر وشليزنجر، في تحليل غدا مرجعاً كلاسيكياً، أربعة أسباب كبرى تقف وراء مقاومة الأفراد للتغيير: المصلحة الذاتية الضيقة حين يتوقع الفرد خسارة شيء ذي قيمة؛ وسوء الفهم وانعدام الثقة حين تغيب المعلومات أو تُساء قراءة النوايا؛ واختلاف التقييم حين يرى الفرد كلفة التغيير أرجح من عوائده؛ وتدني تحمّل التغيير حين يشك الفرد في قدرته على اكتساب ما يتطلبه من مهارات وسلوكيات (Kotter & Schlesinger, 2008) وتضيف الأدبيات مصادر تنظيمية تغذي هذه الأسباب: كضعف التواصل حول دواعي التغيير، وإقصاء المعنيين عن تصميمه، وتراكم تجارب تغيير سابقة مخففة استنزفت رصيد الثقة (Armenakis & Bedeian, 1999).

وتضيف البيئة التعليمية مصادرها الخاصة. فطول عهد كثير من موظفي الإدارات التعليمية بإجراءات مستقرة يرسّخ الألفة التي يهددها التغيير، وتعاقب المبادرات التطويرية في فترات متقاربة قد يولّد ما يشبه إجهاد التغيير، فيستقبل الموظف كل مبادرة جديدة بفتور وقائي، كما أن الطابع الرقمي لكثير من تحولات القطاع يثير لدى بعض الموظفين قلق الكفاءة، خشية عجز متوقّع عن مجارة المتطلبات التقنية؛ وكلها مصادر تتعامل معها الاعتبارية الفردية والتيسير والدعم أكثر مما تتعامل معها التعليمات.

ويلفت تيار حديث في الأدبيات إلى ضرورة إنصاف الظاهرة. فالمقاومة ليست دوماً عناداً غير عقلاني، بل كثيراً ما تكون تغذية راجعة صادقة تكشف عيوباً حقيقية في التغيير أو في طريقة قيادته، ويكون قادة التغيير أنفسهم، بسوء تواصلهم أو نقضهم لالتزاماتهم، شركاء في صناعتها. (Ford et al., 2008) وتنعكس هذه النظرة على الدراسة الحالية في موضعين: تفسير مستويات المقاومة المرصودة بوصفها مؤشراً تشخيصياً لا وصمةً للموظفين، وإبراز مسؤولية السلوك القيادي عن تشكيل تلك المستويات.

٣- أشكال مقاومة التغيير وأبعادها

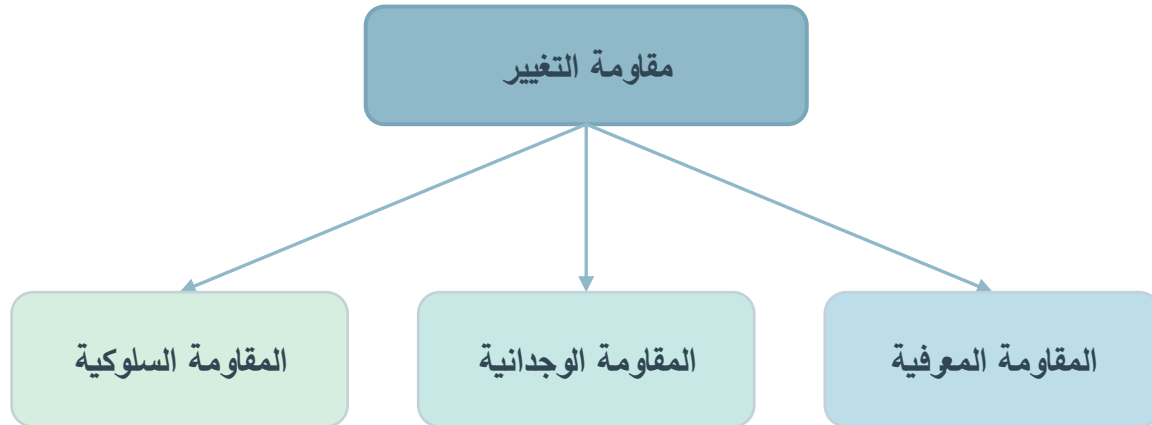
تتخذ المقاومة أشكالاً تتراوح بين الصريح والمستتر، وبين الفعال والسلبي؛ فمنها الاعتراض العلن والجدل المستمر، ومنها التباطؤ الصامت وتأجيل التنفيذ والامتنال الشكلي الذي يفرغ التغيير من مضمونه. غير أن الدراسة الحالية تتجاوز حصر الأشكال الظاهرة إلى قياس البنية النفسية للمقاومة وفق النموذج الثلاثي للاتجاهات، الذي يحلّلها إلى ثلاثة مكونات متميزة: (Oreg, 2006; Piderit, 2000)

المكوّن المعرفي (المقاومة المعرفية): ويتمثل في التقييم السلبي لجدوى التغيير؛ من اعتقاد بعدم ضرورته، أو بترجّح كلفته على عوائده، أو بخطأ توقيته وأسلوبه. وهو المخاطب الأول بالاستثارة الفكرية وبالتواصل المقنع حول دواعي التغيير.

المكوّن الوجداني (المقاومة الوجدانية): ويتمثل فيما يثيره التغيير من مشاعر قلقٍ وتوجّسٍ وضيقٍ وفقدانٍ للطمأنينة، وهي مشاعر قد تعمل مستقلةً عن التقييم العقلي، بل قد تسبقه وتوجّهه. وهو المخاطب الأول بالتأثير المثالي والاعتبارية الفردية بما يبثّانه من ثقةٍ وطمأنينة.

المكوّن السلوكي (المقاومة السلوكية): ويتمثل في الأفعال أو النوايا السلوكية المناهضة للتغيير؛ من اعتراضٍ وشكوىٍ وتباطؤٍ وإحجامٍ عن التعاون. وهو المحصلة الظاهرة للمكوّنين السابقين، وبه تُقاس الكلفة العملية للمقاومة على مبادرات التطوير.

ولا تقف كلفة المقاومة عند تعطيل مبادرةٍ بعينها؛ فهي تستنزف وقت القيادات وجهدها في الاحتواء والإقناع، وترفع كلفة التنفيذ المادية والزمنية، وتشيع مناخًا من الاستقطاب بين مؤيدي التغيير ومعارضيه، وقد تردّد على المقاوم نفسه توترًا وإنهاكًا وتراجُعًا في حضوره المهني. وفي المقابل، فإنّ قمعها دون فهم أسبابها يدفعها إلى الاستتار حيث تشتد خطورتها؛ ولهذا تميل الأدبيات المعاصرة إلى التعامل معها بوصفها بياناتٍ تشخيصية تستوجب الإصغاء قبل أي شيء (Ford et al., 2008) وإلى جانب مكوّناتها النفسية، تتوزع المقاومة على ثلاثة مستوياتٍ متفاعلة: مستوى الفرد حيث تعمل الإدراكات والمشاعر المتقدمة؛ ومستوى الجماعة حيث تتحول المواقف الفردية، عبر التفاعل والمعايير المشتركة، إلى موقفٍ جمعيٍّ أشدّ تماسكًا وأصعب اختراقًا، وهو ما كشفتته الدراسات المبكرة من أنّ قرار الجماعة المشاركة في التغيير يذيب مقاومة أفرادها (Coch & French, 1948)؛ ومستوى المنظمة حيث تتجسد المقاومة في بطء الإجراءات وتحصّن الوحدات خلف صلاحياتها وثقافةٍ تنظيمية تُعلي الاستقرار. ودلالة هذا التمييز للدراسة أنّ القائد التحويلي يؤثر في المستويات الثلاثة: في الفرد بالرعاية والإقناع، وفي الجماعة ببناء رؤيةٍ مشتركة، وفي المنظمة ببثّ ثقافةٍ مرّحبة بالتجديد. ويوضّح الشكل (٢-٢) هذه المكوّنات الثلاثة في بنائها الواحد:



شكل (٢-٢): المكوّنات الثلاثة لمقاومة التغيير وفق النموذج الثلاثي للاتجاهات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى (Oreg, 2006; Piderit, 2000).

وهذه المكونات الثلاثة هي نفسها أبعاد المتغير التابع الثاني في نموذج الدراسة وأداتها، بما يضمن اتساق القياس مع التأصيل، ويتيح تشخيص المقاومة تشخيصاً تفصيلياً يحدد أيّ مكوناتها أشدّ حضوراً لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير.

٤- نماذج إدارة التغيير واستراتيجيات التعامل مع المقاومة

تتفرع نماذج إدارة التغيير من الأصل اللويني الذي صوّر التغيير الناجح عمليةً ثلاثية المراحل: إذابة الوضع القائم بإضعاف القوى المقيدة، ثم إحداث التغيير، ثم إعادة التجميد على الوضع الجديد حتى لا يرتدّ (Lewin, 1947). وقد فصل كوتر هذا الأصل في نموذج ذي الخطوات الثماني: بثّ الشعور بالإحاح التغيير، ثم بناء التحالف القائل له، فصيافة رؤيته واستراتيجيته، فإيصال الرؤية بكل قناة، فتمكين العاملين من التصرف بإزالة العوائق، فتحقيق مكاسب قصيرة المدى تثبت الجدوى، فتعزيز المكاسب لتوليد مزيد من التغيير، وأخيراً ترسيخ المداخل الجديدة في ثقافة المنظمة؛ محدّراً من أنّ إخفاق أغلب مبادرات التغيير يعود إلى القفز على هذه الخطوات أو الاكتفاء بظواهرها لا إلى مقاومة قدرية لا سبيل إلى ردّها (Kotter, 1996). ويلفت النظر أنّ نصف هذه الخطوات على الأقل، من بثّ الإحاح إلى إيصال الرؤية وتمكين العاملين، من صميم السلوك التحويلي بأبعاده؛ مما يجعل النموذجين وجهين لعملة واحدة: أحدهما يصف خريطة التغيير، والآخر يصف قائده.

أمّا على مستوى الاستراتيجيات المباشرة، فيقدّم كوتر وشليزنجر ستّ استراتيجيات متدرجة للتعامل مع المقاومة: التثقيف والتواصل، والمشاركة والإشراك، والتيسير والدعم، والتفاوض والاتفاق، والاستمالة والاحتواء، والإكراه الصريح أو الضمني؛ مبينين أنّ اختيار الاستراتيجية رهّن بموقف كل حالة، وأنّ الاستراتيجيات التشاركية أبقي أثراً وإن كانت أبطأ (Kotter & Schlesinger, 2008). وتتسق هذه الخلاصة مع ما انتهت إليه الدراسات الميدانية في البيئة الحكومية السعودية من غلبة استراتيجيّتي الاحتواء والمشاركة والإقناع على ممارسات المديرين في مواجهة المقاومة (العامري والفوزان، ١٩٩٨).

ويكشف تأمل هذه الاستراتيجيات عن تقاطعها العميق مع أبعاد القيادة التحويلية: فالتثقيف والتواصل هما مادة الحفز الإلهامي، والمشاركة والإشراك جوهر الاستشارة الفكرية، والتيسير والدعم صميم الاعتبارية الفردية، فيما يوفّر التأثير المثالي رصيد الثقة الذي تحتاجه الاستراتيجيات جميعاً لتصدّق. أمّا الاستمالة والإكراه فتقعان خارج المنظومة التحويلية، وتحذّر الأدبيات من كلفتها المؤجلة على الثقة والالتزام (Kotter & Schlesinger, 2008)؛ وبهذا التقاطع يتضح أنّ القائد التحويلي لا يضيف استراتيجية سابعة بقدر ما يجسّد أفضل الاستراتيجيات الست تجسيداً متكاملًا.

٥- دور القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير

إذا كانت المقاومة، في جوهرها اللويني، قوى مقيدة تحتاج إلى إذابة، فإنّ سلوكيات القائد التحويلي هي أدوات هذه الإذابة بامتياز؛ إذ يخاطب كلّ بُعدٍ منها مكوناً من مكونات المقاومة: فالتواصل الرؤيوي في

الحفز الإلهامي يعالج سوء الفهم واختلاف التقييم فيخفض المقاومة المعرفية، والثقة التي يبنيها التأثير المثالي والطمأنينة التي تبثها الاعتبارية الفردية تعالجان القلق وفقدان الأمان فتخفضان المقاومة الوجدانية، والاستثارة الفكرية تحوّل مساءلة المألوف من تهديد إلى ممارسة محمودة فتتزع فتيل المقاومة السلوكية قبل اشتعاله. (Bass & Riggio, 2006; Kotter & Schlesinger, 2008)

على أنّ هذا الدور مشروطٌ بشرطين تُنبّه إليهما الأدبيات. أولهما المصادقية؛ فالسلوك التحويلي الذي لا يسنده اتساقٌ بين القول والفعل ينقلب أثره، إذ يقرؤه الموظفون تسويقاً للتغيير لا قيادةً له، فتزداد الريبة بدل أن تتحسر. (Ford et al., 2008) وثانيهما الاستمرارية؛ فالمقاومة الوجدانية خاصة لا تُذاب بخطابٍ افتتاحي مهما بلغت بلاغته، بل بحضورٍ قيادي متصل يرافق مراحل التغيير جميعها كما يقضي نموذج كوتر (Kotter, 1996) وهذان الشرطان يفسران لماذا تقيس الدراسة الحالية الممارسة الفعلية المدركة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، لا التصور الذاتي للقيادات عن ممارستها.

ويتضح مما سبق أنّ مقاومة التغيير ظاهرة مركّبة لا تُختزل في عنادٍ فردي؛ فهي اتجاهٌ ثلاثي المكونات، متعدد المستويات والأسباب، يحمل في طياته وظيفة تشخيصية إلى جانب كلفته المعطّلة؛ وأنّ أقرب مفاتيحها إلى يد المنظمة هو سلوك قادتها، بشرطي المصادقية والاستمرارية. وينعكس ذلك على الدراسة الحالية في أمرين: اعتماد القياس الثلاثي الذي يحدّد أيّ المكونات أولى بالمعالجة، وصياغة الفرضية الثانية على أثر النمط القيادي لا على إجراءات التغيير وحدها. وبهذا يكتمل التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة وللعلاقات التي يفترضها نموذجها؛ ويبقى أن يوضع هذا التأسيس في ميزان ما أنجزته الدراسات الميدانية السابقة، وهو ما ينهض به المحور الأخير.

وتسند الشواهد التجريبية هذه الآلية النظرية إسناداً قوياً. فقد بيّنت دراسةً طويلة أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تخفض بمرور الوقت تشاؤم العاملين من التغيير التنظيمي (Bommer et al., 2005)، ووجدت دراسةً ميدانية في المؤسسات التعليمية أنّ النمط التحويلي لمديري المدارس يخفّف العلاقة بين استعداد المعلمين للمقاومة ونواياهم الفعلية في مقاومة إصلاح تربوي وشيك (Oreg & Berson, 2011)، وأثبتت دراسةً واسعة أنّ القيادة التحويلية أقوى ارتباطاً بالتزام العاملين بالتغيير من ممارسات قيادة التغيير الموقفية نفسها (Herold et al., 2008)، وحسم تحليلٌ بعدي حديث اتساق هذه العلاقة عبر السياقات: ارتباطاً موجباً برود الفعل الداعمة للتغيير وسالباً بمقاومته. (Peng et al., 2021) وقد انتهت المراجعة المرجعية لهذا الحقل إلى أنّ القادة هم البوابة الرئيسة التي تعبر منها مبادرات التغيير إلى استجابات العاملين، وأنّ فهم هذه الاستجابات لا يكتمل بمعزلٍ عن سمات القادة وسلوكهم. (Oreg & Berson, 2019) وعلى هذا الأساس تنهض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، القائلة بوجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير، ويتكفّل الفصل الرابع باختبارها ميدانياً.

رابعاً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

لا يكتمل الإطار النظري للدراسة ما لم يُوضَّع في سياق ما سبقه من جهودٍ بحثية تناولت متغيراته أو العلاقة بينها؛ فالدراسات السابقة تكشف عن مواطن الاتفاق والاختلاف، وتُبرز الفجوة التي تنهض الدراسة الحالية لسدّها. ويعرض هذا المحور عدداً من تلك الدراسات، عربيةً ثم أجنبية، مرتّبةً في كل قسمٍ من الأحدث إلى الأقدم، ومناقشةً مناقشةً تحليلية تربط كلاً منها بموضوع الرسالة، ثم يُعقَّب عليها تعقيباً يستخلص اتجاهاتها ويحدّد موقع الدراسة الحالية بينها.

وقد رُوِيَ في انتقاء هذه الدراسات ثلاثة معايير: صلتها المباشرة بمتغيرات الدراسة منفردةً أو مجتمعة، وتنوّع بياناتها بين المحلية والعربية والأجنبية بما يتيح المقارنة عبر السياقات، وتفاوت مستويات أدلتها من الدراسة الميدانية المفردة إلى التحليل البعدي التجميعي بما يتيح تقدير رسوخ العلاقات المدروسة.

١ - الدراسات العربية

تأتي في طليعتها **دراسة القحطاني وآخرين (٢٠٢٣)** بعنوان «أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية»، وقد هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري لدى العاملين. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانةً على منسوبي الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان الوزارة بالرياض في مستوياتهم الإدارية المختلفة، وقد بلغ مجتمعها (٢٦٦) موظفاً وموظفة، فخلصت إلى وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري. وتتفق الدراسة الحالية بها في تأكيد فاعلية المتغير المستقل في البيئة الإدارية لوزارة التعليم تحديداً، وفي بناء محور القيادة التحويلية في الأداة؛ غير أنها قيست على جهازٍ مركزي بالرياض، ومتغيرها التابع هو الإبداع الإداري، في حين تنتقل الدراسة الحالية إلى إدارة تعليم إقليمية بعسير وتقيس أثرين سلوكيين مختلفين هما الدافعية ومقاومة التغيير.

وتليها **دراسة محمد وآخرين (٢٠٢٢)** بعنوان «القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين: دراسة ميدانية»، وقد هدفت إلى تعرّف دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في تحسين المهارات الناعمة للعاملين. اعتمدت المنهج الوصفي، وجمعت بياناتها بالاستبانة بعد دراسة استطلاعية ميدانية، وانتهت إلى وجود دورٍ دالٍ للقيادة التحويلية في تحسين تلك المهارات. وموضع إفادة الدراسة الحالية منها في تحرير الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل وصياغة عباراتها؛ بيد أن متغيرها التابع مهاريٌّ لا دافعي، وميدانها غير تعليمي، فتبقى العلاقة التي تختبرها الدراسة الحالية خارج نطاقها.

وفي حقل إدارة التغيير، جاءت **دراسة إبراهيم (٢٠١٧)** بعنوان «أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية»، بهدف قياس أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي بالمؤسسات الحكومية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وخلصت إلى أثرٍ ذي

دلالة إحصائية لإدارة التغيير في التطوير التنظيمي. وتنتفع بها الدراسة الحالية في تأكيد أن نجاح التغيير في البيئة الحكومية السعودية مشروطٌ بكيفية قيادته وإدارته، وهو المنطلق الذي تبني عليه فرضيتها الثانية؛ غير أنها تناولت إدارة التغيير عمليةً تنظيمية عامة، دون أن تفرد النمط القيادي التحويلي متغيرًا مستقلًا أو تقيس مقاومة التغيير بمكوناتها النفسية كما تفعل الدراسة الحالية.

وأما دراسة **بن عبد الرحمن (٢٠١١)** بعنوان «القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين»، فقد هدفت إلى اختبار فاعلية السلوكين القياديين التحويلي والتبادلي في تحفيز العاملين من زاوية دافعية الإنجاز، في إطار نموذج القيادة كامل المدى لباس وأفوليو. اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وحلّلت طبيعة العلاقة وقوتها بين مستوى السلوك القيادي لدى الرؤساء ومستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين، فخلصت إلى علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي التحويلي ودافعية الإنجاز. وثقيد منها الدراسة الحالية إفادة مباشرة في تأصيل العلاقة التي تقوم عليها فرضيتها الأولى، وفي اعتماد إطار القيادة كامل المدى؛ غير أنها وقفت عند دافعية الإنجاز بُعدًا وحيدًا وعند علاقة الارتباط دون الأثر، في حين توسّع الدراسة الحالية الدافعية إلى ثلاثة أبعاد، وتضيف متغيرًا تابعًا ثانيًا، وتختبر الأثر انحداريًا.

وتُختم الدراسات العربية بالدراسة الرائدة **للعامري والفوزان (١٩٩٨)** بعنوان «مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها»، وقد هدفت إلى استقصاء واقع مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية وأسبابها والاستراتيجيات المتبعة في مواجهتها. اعتمدت المنهج الوصفي المسحي على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية، فكتفت عن حضور المقاومة وتعدد أسبابها، وعن أربع استراتيجيات يتبعها المديرون في مواجهتها هي الاحتواء، والمشاركة والإقناع، والتمويه والمراوغة، والإكراه القسري، وكانت الأوليان أكثرها استخدامًا. وتنتفع بها الدراسة الحالية في توطيد ظاهرة المقاومة في البيئة الحكومية السعودية وتبرير قياسها ميدانيًا؛ غير أنها سبقت رؤية ٢٠٣٠ وتحولاتها بعقود، ولم تربط المقاومة بالنمط القيادي التحويلي ولا حلّلتها بمكوناتها الثلاثة، وهي الإضافات التي تنهض بها الدراسة الحالية.

٢ - الدراسات الأجنبية

تأتي في مقدمتها دراسة **بنغ وآخرين (Peng et al., 2021)** بعنوان «القيادة التحويلية وردود فعل العاملين تجاه التغيير التنظيمي: شواهد من تحليلٍ بعدي»، وقد هدفت إلى التحقق الكمي التجميعي من علاقة القيادة التحويلية باستجابات العاملين للتغيير. اعتمدت منهج التحليل البعدي لعشرات الدراسات التجريبية المنشورة عبر سياقات وثقافات متعددة، فخلصت إلى ارتباط القيادة التحويلية ارتباطًا موجبًا بحدود الفعل الداعمة للتغيير وسالبًا بمقاومته. وتنتفع بها الدراسة الحالية في إسناد فرضيتها الثانية بأقوى مستويات الأدلة التجميعية؛ غير أن التحليل البعدي، بطبيعته، يجمع سياقات متباينة، فتبقى الحاجة قائمة إلى تحقق ميداني مباشر في البيئة الإدارية التعليمية السعودية التي لم تكن ممثلة فيه.

وتليها دراسة أوريغ وبيرسون (Oreg & Berson, 2011) بعنوان «القيادة وردود فعل العاملين تجاه التغيير: دور السمات الشخصية للقيادة ونمط القيادة التحويلية»، وقد هدفت إلى اختبار أثر سمات القادة ونمطهم التحويلي في نوايا مقاومة العاملين لتغيير وشيك. أُجريت في ميدانٍ تعليمي على مديري مدارس ومعلميها في مواجهة إصلاح تربوي وطني، بمنهج كمي متعدد المستويات، فوجدت أنّ مقاومة القادة الاستعدادية تنبأت بنوايا مقاومة معلمهم، وأنّ النمط التحويلي للمديرين خفّف العلاقة بين استعداد المعلمين للمقاومة ونواياهم الفعلية. وتُفيد منها الدراسة الحالية إفادة خاصة لكون ميدانها تعليميًا ونتيجتها تمسّ جوهر فرضيتها الثانية؛ غير أنها أُجريت في سياقٍ ثقافي مغاير وعلى مستوى المدرسة لا الإدارة التعليمية، ولم تتناول الدافعية متغيرًا تابعًا موازيًا.

وأما دراسة هيرولد وآخرين (Herold et al., 2008) بعنوان «أثر القيادة التحويلية وقيادة التغيير في التزام العاملين بالتغيير»، فقد هدفت إلى المقارنة بين القوة التنبؤية للقيادة التحويلية بوصفها نمطًا عامًا وممارسات قيادة التغيير الخاصة بمبادرة بعينها. اعتمدت منهجًا كميًا ميدانيًا على عينة بلغت (٣٤٣) موظفًا في (٣٠) منظمة تمر بتغييرات، فخلصت إلى أنّ القيادة التحويلية ارتبطت بالالتزام العاملين بالتغيير ارتباطًا فاق ممارسات قيادة التغيير الموقفية نفسها. وتتفجع بها الدراسة الحالية في ترجيح النمط القيادي العام متغيرًا مستقلًا على الممارسات الموقفية؛ غير أنّ متغيرها التابع هو الالتزام بالتغيير لا مقاومته بمكوناتها، وميدانها منظمات متنوعة غير تعليمية.

وتليها الدراسة الطولية لبومر وآخرين (Bommer et al., 2005) بعنوان «تغيير الاتجاهات نحو التغيير: الآثار الطولية لسلوك القائد التحويلي في تشاؤم العاملين من التغيير التنظيمي»، وقد هدفت إلى اختبار أثر السلوك التحويلي في خفض التشاؤم من التغيير عبر الزمن. اعتمدت تصميمًا طوليًا بقياسات متكررة في بيئة عمل فعلية، فأثبتت أنّ سلوكيات القيادة التحويلية تُحدث انخفاضًا دالًا في تشاؤم العاملين من التغيير بمرور الوقت. وتُفيد منها الدراسة الحالية في إسناد الاتجاه السببي للعلاقة التي تفترضها؛ غير أنّ التشاؤم من التغيير مفهومٌ أضيق من المقاومة بمكوناتها الثلاثة التي تقيسها الدراسة الحالية.

وتُختم الدراسات الأجنبية بالتحليل البعدي المرجعي لجديج وبيكولو (Judge & Piccolo, 2004) بعنوان «القيادة التحويلية والتبادلية: اختبارٌ بعدي لصدقهما النسبي»، وقد هدف إلى الحسم التجميعي في القوة التنبؤية للنمطين. اعتمد منهج التحليل البعدي لعشرات الدراسات المنشورة، فخلص إلى أنّ القيادة التحويلية أظهرت صدقًا إجماليًا مرتفعًا وعلاقاتٍ متسقة بمخرجات الأتباع، وفي مقدمتها رضاهم ودافعيّتهم، متفوقةً في عمومها على المكونات التبادلية عدا المكافأة المشروطة التي جاورتها قوة. وتُفيد منه الدراسة الحالية في إسناد فرضيتها الأولى وتبرير اختيار النمط التحويلي دون سواه متغيرًا مستقلًا؛ غير أنه تحليلٌ تجميعي لا يغني عن القياس الميداني المباشر في سياق الدراسة.

٣ - التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة

يكشف استقراء الدراسات المتقدمة عن اتجاهات عامة واضحة. فمن جهة النتائج، تتقاطع الدراسات، على اختلاف بيئاتها ومناهجها، عند خلاصة متسقة: أن للقيادة التحويلية أثرًا موجبًا مطردًا في المخرجات الاتجاهية والدافعية للعاملين، وأثرًا مخفّضًا لاستجاباتهم السلبية نحو التغيير؛ وهو اتساقٌ بلغ مستوى الحسم التجميعي في التحليلين البعديين (Judge & Piccolo, 2004; Peng et al., 2021). ومن جهة المنهج، تغلب على الدراسات المنزعة الكمية الوصفية القائمة على الاستبانة، مع حضورٍ متميز للتصميمات الأرقى استدلالًا كالطولي (Bommer et al., 2005) ومتعدد المستويات (Oreg & Berson, 2011) ومن جهة الميادين، توزعت بين أجهزة مركزية وقطاعات متنوعة، ولم تحضر البيئة الإدارية لإدارات التعليم السعودية في المناطق إلا نادرًا. ومن جهة المتغيرات الشخصية والوظيفية، تفاوتت الدراسات في فحص أثرها؛ فبينما اختبرت بعض الدراسات المحلية الفروق تبعًا لخصائص أفراد العينة، أغفلتها دراسات أخرى أو لم تجد لها أثرًا حاسمًا، مما يبقي المسألة مفتوحة في البيئة السعودية التعليمية ويسند حاجة الدراسة الحالية إلى فرضيتها الثالثة الخاصة بالفروق تبعًا للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

وتتفق الدراسة الحالية مع سابقتها في اعتماد المنهج الوصفي والاستبانة أداة، وفي تبني أبعاد باس وأفوليو الأربعة للمتغير المستقل كما في دراستي القحطاني وآخرين (٢٠٢٣) ومحمد وآخرين (٢٠٢٢)، وفي الانطلاق من إطار القيادة كامل المدى كما في دراسة بن عبد الرحمن (٢٠١١). وتختلف عنها في ثلاثة مواضع جوهرية. فمن جهة المتغيرات، لم تجمع أي من الدراسات المستعرضة بين الدافعية ومقاومة التغيير متغيرين تابعين في نموذج واحد؛ إذ وقفت كل منها عند مخرج واحد كالإبداع أو المهارات أو الالتزام أو التشاؤم. ومن جهة القياس، تقيس الدراسة الحالية المقاومة بمكوناتها الثلاثة المعرفية والوجدانية والسلوكية، في حين اكتفت الدراسات المحلية بمقاربة المقاومة وصفًا عامًا أو بأسبابها واستراتيجياتها. ومن جهة الميدان، تنفرد الدراسة الحالية بإدارة التعليم بمنطقة عسير ميدانًا لم تتناوله أي من الدراسات السابقة، في لحظة تشهد فيها إدارات التعليم تحولات متسارعة تجعل متغيرات الدراسة في ذروة راهنيتها.

ويكشف الميزان النقدي لهذه الدراسات عن جوانب قوة وقصور معًا. فمن جوانب قوتها تدرج أدلتها عبر مستويات الاستدلال، من الدراسة الميدانية المفردة إلى التصميم الطولي (Bommer et al., 2005) والنمذجة متعددة المستويات (Oreg & Berson, 2011) فالتحليل البعدي التجميعي (Judge & Piccolo, 2004; Peng et al., 2021)، وأصالة الدراسات المحلية في توطين الظواهر بالبيئة الحكومية السعودية منذ وقت مبكر (العامري والفوزان، ١٩٩٨). ومن جوانب قصورها غلبة التصميم المقطعي الذي يرصد العلاقة في لحظة واحدة، والاعتماد على الاستبانة ذاتية التقرير مصدرًا وحيدًا للبيانات بما يحتمله من تحيز المصدر المشترك، ووقوف كل منها عند مخرج تابع واحد، وندرته تمثيل البيئة الإدارية التعليمية الإقليمية. وتتعامل الدراسة الحالية مع هذا الميزان بوعي؛ فتوسع المخرجات إلى متغيرين تابعين متعددي الأبعاد بما يخفف قصور الانفراد، وتقيس الإدراك من جمهور الموظفين لا من القيادات بما يحد من تحيز التجميل الذاتي، وإن ظلت،

شأن أغلب سابقتها، مقطعية التصميم استبانية الأداة؛ وهو حدٌ تُقرّ به وتُقرّح تجاوزه في الدراسات المقترحة بتصميماتٍ طويلة ومصادر بياناتٍ متعددة.

ويقود ما تقدم إلى تحرير الفجوة البحثية التي تنهض الدراسة الحالية لسدّها، وهي فجوةٌ ثلاثية الوجوه تتكامل مع ما حرّر في الفصل الأول. فمن جهة المتغيرات، انصرفت الدراسات إلى فحص أثر القيادة التحويلية في مخرج واحد في كل مرة، ولم يختبر أيٌّ منها نموذجًا يجمع الدافعية ومقاومة التغيير معًا، مع أنّ التأصيل النظري المتقدم يرجّح أنهما وجهان لاستجابة واحدة يحدثها السلوك التحويلي في الأتباع. ومن جهة القياس، ظل قياس المقاومة في الدراسات المحلية إجمالاً أو سببياً استراتيجياً، ولم يوظّف النموذج الثلاثي للمكونات المعرفية والوجدانية والسلوكية توظيفاً ميدانياً في البيئة الإدارية التعليمية السعودية. ومن جهة الميدان والتوقيت، غابت إدارات التعليم في المناطق عن خريطة هذه الدراسات، مع أنها اليوم في قلب تحولات الرؤية؛ فجاءت الدراسة الحالية لتضع إدارة التعليم بمنطقة عسير، بحجمها واتساع خدماتها، موضع الفحص في اللحظة الأنسب لذلك.

وبسبب هذه الفجوة بوجوهها الثلاثة، لا تكتفي الدراسة الحالية بملء فراغٍ في الأدبيات، بل تقدّم قيمةً علمية وتطبيقية مضافة تتحدد في أربعة مواضع. أولها بناء نموذجٍ بحثي واحد يجمع القيادة التحويلية بالدافعية ومقاومة التغيير، فيتيح لأول مرة في هذه البيئة فحص الأثر المزدوج للنمط القيادي في الوجهين الإيجابي والسلبي لاستجابة العاملين معًا، وموازنة قوة الأثرين ببياناتٍ واحدة من عينة واحدة. وثانيها توطين القياس الثلاثي لمقاومة التغيير، بمكوناتها المعرفية والوجدانية والسلوكية، في البيئة الإدارية التعليمية السعودية، بما يوفر للباحثين اللاحقين أداةً محكمة، ولمتخذي القرار تشخيصاً يفرّق بين مقاومة الاقتناع ومقاومة القلق ومقاومة السلوك، لكلٍ منها علاجها المختلف. وثالثها التطبيق الميداني على إدارة التعليم بمنطقة عسير، بما يمثله ذلك من نقل البحث إلى إحدى كبريات إدارات التعليم في لحظة تحوّلها. ورابعها إثمار نتائج قابلة للتوظيف المباشر لدى متخذي القرار في وزارة التعليم وإداراتها، في تطوير برامج إعداد القيادات، وتصميم خطط إدارة التغيير المصاحبة للمبادرات، وترتيب أولويات التدخل بحسب أشد أبعاد القيادة أثرًا وأكثر مكونات المقاومة حضورًا.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذا التراكم إفاداتٍ محددة: في بلورة مشكلتها وفجوتها البحثية كما تحرر في الفصل الأول، وفي بناء أدواتها بالاستئناس بأدوات الدراسات ذات الصلة ولا سيما في محور القيادة التحويلية، وفي اختيار معالجاتها الإحصائية من وصفٍ وارتباطٍ وانحدار، وفي تهيئة إطارٍ تفسيري تُقرأ به نتائجها الميدانية في الفصل الرابع مقارنةً بما انتهت إليه سابقتها. وبهذا يكون المحور قد حدّد موقع الدراسة الحالية بين سابقتها وأبرز إضافتها العلمية، مكملاً الإطار النظري الذي أرسّته المحاور الثلاثة قبله.

وبناءً على ما تقدم، يكون هذا المحور قد وضع الدراسة الحالية في خريطة حقلها: متقنةً مع التراكم في منهجه وأبعاده المؤسّسة، متجاوزةً إياه في نموذجها وقياسها وميدانها، مستفيدةً من قوته ومتيقظةً لمواطن

قصوره؛ وبذلك اكتمل للدراسة إطارها النظري وسندها الميداني معاً، وتهيأت للانتقال إلى إجراءاتها المنهجية في الفصل الثالث.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ودراساتها السابقة. فبدأ بتأصيل المتغير المستقل، القيادة التحويلية، مفهوماً ونشأة وأهمية وخصائص وأبعاداً، وموقعاً في نموذج القيادة كامل المدى ومقارنةً بالتبادلية، ومعوقاتٍ وسبلٍ تعزيزٍ؛ ثم انتقل إلى المتغير التابع الأول، الدافعية، فحرّر مفهومها ونظرياتها وأبعادها الثلاثة، وبيّن دور القيادة التحويلية في تعزيزها؛ ثم إلى المتغير التابع الثاني، مقاومة التغيير، فتتبّع تطور النظرة إليها وأسبابها وأشكالها ومكوناتها الثلاثة ونماذج إدارتها، وبيّن دور القيادة التحويلية في تقليلها؛ وختم باستعراض الدراسات السابقة عربيةً وأجنبيةً والتعقيب التحليلي عليها.

وقد تكاملت محاور الفصل في بناءٍ واحد انتقل من المؤثر إلى المتأثر، ومن التأصيل النظري إلى موقع الدراسة بين سابقتها؛ فأرسى الأساس الذي تقوم عليه فرضيتا الأثر، وثبّت الأبعاد التي سُنشتق منها أداة الدراسة: أربعة للقيادة التحويلية، وثلاثة للدافعية، وثلاثة لمقاومة التغيير، على وفاق نموذج الدراسة في الفصل الأول. وبهذا يكون الفصل قد هَيَأ المنطلق النظري والمنهجي للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي يتناول إجراءات الدراسة الميدانية من منهجٍ ومجتمعٍ وعينةٍ وأداةٍ وأساليبٍ إحصائية. كما هَيَأ الفصل، بما حرّره من فروقٍ بين المفاهيم ومساراتٍ للتأثير وشروطٍ لفاعلية السلوك القيادي، عدّة تفسيرية سُنستدعى عند مناقشة النتائج؛ فيها يمكن تعليل ما قد يظهر من تفاوتٍ في أثر الأبعاد، أو من فروقٍ بين فئات العينة، أو من مفارقاتٍ بين مستوى الممارسة المدركة ومستوى المتغيرين التابعين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

وقف الفصل الثاني عند الإطار النظري للدراسة ودراساتها السابقة، فحدّد متغيراتها وأبعادها وأرسي الأساس الذي تقوم عليه فرضياتها. ويتولّى هذا الفصل بيان الطريقة التي سلكتها الدراسة في جانبها الميداني؛ فيعرض منهجها ومجتمعها وعينتها وأداتها وخصائصها السيكمترية، ثم إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية التي عولجت بها البيانات. وتقتضي هذه الدراسة عنايةً منهجية خاصة؛ لأنها تقيس أثر متغير مستقل واحد في اتجاهين متعاكسين: أثرًا إيجابيًا مفترضًا في الدافعية، وأثرًا سلبيًا مفترضًا في مقاومة التغيير، وكلاهما من بيانات عينة واحدة؛ ودقة التصميم هنا شرطٌ للموازنة بين الأثرين لا لمجرد رصد كلّ منهما. والقصد من هذا العرض أن يطمئن القارئ إلى سلامة الطريق الذي بُنيت عليه نتائج الفصل الرابع، وإلى حدود تعميم تلك النتائج على مجتمع الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

سلكت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه الأقرب إلى طبيعتها وأهدافها. فهي تتعرّف أولاً مستويات متغيراتها الثلاثة كما يدركها المشرفون التربويون والإداريون في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير: القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية)، والدافعية بأبعادها الثلاثة (الداخلية، والخارجية، ودافعية الإنجاز)، ومقاومة التغيير بمكوناتها المعرفية والوجدانية والسلوكية. ثم تمضي إلى فحص أثر المتغير المستقل في المتغيرين التابعين وتقدير اتجاهه وقوته. وهذان المقصدان هما صميم المنهج الوصفي الارتباطي؛ فهو يصف الظاهرة كما هي في سياقها الطبيعي، ويكشف كمّيًا العلاقات بين متغيراتها، من غير تدخّل في مجرياتها أو تحكّم في ظروفها (Creswell & Creswell, 2023).

ولم يكن المنهج التجريبي واردًا هنا؛ فالمتغير المستقل سلوكٌ قيادي يُمارَس فعليًا في بيئة عملٍ حكومية، ولا يمكن عمليًا ولا يصحّ أخلاقيًا إخضاعه للمعالجة والضبط بينما يؤدّي القادة مهامهم الحقيقية. أمّا المنهج الوصفي الارتباطي فيغطّي حاجات الدراسة الثلاث: تعرّف مستويات المتغيرات لدى أفراد العينة، وهو مقصدٌ وصفي تجيب به عن أسئلتها الأولى؛ وفحص أثر القيادة التحويلية في الدافعية وفي مقاومة التغيير بأساليب الارتباط والانحدار، وبه تُختبر الفرضيتان الرئيسيتان وتُوازن الأثران المتعاكسان في إطارٍ تحليلي واحد؛ ثم الكشف عن الفروق في التصورات تبعًا للجنس والمؤهل وسنوات الخبرة، وعليه تقوم الفرضية الثالثة (Cohen et al., 2018).

ويعضد هذا الاختيار أنّ الدراسات المحلية والعربية القريبة من الموضوع سارت على المنهج نفسه، كدراسة القحطاني وآخرين (٢٠٢٣)، ومحمد وآخرين (٢٠٢٢)، وإبراهيم (٢٠١٧)، وبن عبد الرحمن (٢٠١١)، والعامري والفوزان (١٩٩٨)؛ وفي ذلك دلالةٌ على ملاءمته لطبيعة الظاهرة في السياق الإداري التعليمي السعودي، وتسهيلٌ في الوقت نفسه لمقارنة نتائج الدراسة الحالية بما سبقها على أرضية منهجية متقاربة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير جنوب غربي المملكة العربية السعودية، على اختلاف مسمياتهم ومراتبهم الوظيفية، من الجنسين، ويبلغ عددهم نحو (٨٠٠) فرد. ويدخل في ذلك المشرفون التربويون القائمون على متابعة العملية التعليمية وتوجيهها، والعاملون في الوظائف الإدارية المساندة لها في الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة، وفق ما يحدّده الدليل التنظيمي للإدارات العامة للتعليم بالمناطق (وزارة التعليم، ٢٠٢٤).

ووقع الاختيار على هذا المجتمع لأسباب ثلاثة. أولها أنّ منسوبي الإدارة من المشرفين التربويين والإداريين هم من يتلقّى السلوك القيادي المراد قياسه؛ فالدراسة تقيس القيادة التحويلية كما يراها هؤلاء في تعامل قياداتهم اليومي معهم، لا كما يصفها القادة عن أنفسهم، على ما تقرّر منهجياً في الفصل الثاني. وثانيها أنّ هذا المجتمع يُحدّد بدقة من مصدرٍ رسمي واحد هو سجلات شؤون الموارد البشرية بالإدارة، بما يضبط إطار المعاينة. وثالثها ما كشفه التعقيب على الدراسات السابقة من قلة الدراسات التي جمعت هذه المتغيرات في البيئة الإدارية لإدارات التعليم بالمناطق، فجاء اختيار هذا الميدان سداً لتلك الفجوة. وقد حُدّد المجتمع استناداً إلى سجلات شؤون الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير للعام الدراسي ١٤٤٧هـ، ويبلغ حجمه نحو (٨٠٠) فرد يتوزعون تبعاً للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وهي الخصائص التي روعيت عند سحب العينة الممثلة له.

ويجتمع في هذا الميدان ما تحتاج إليه الدراسة لاختبار فروضها وتحقيق أهدافها؛ فالقيادة التحويلية تُمارَس وتُدرَك في خطوطه الإشرافية اليومية، والدافعية حاضرة في سلوك منسوبيه وتتفاوت بتفاوت تلك الممارسة، ومقاومة التغيير قائمة فيه بحكم موقعه وسيطاً تنفيذياً لتحوّلات قطاع التعليم في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. واجتماع المتغيرات الثلاثة في ميدان واحد هو ما يتيح فحص العلاقات المفترضة بينها في سياقها الطبيعي كما يقتضي منهج الدراسة.

ثالثًا: عينة الدراسة وطريقة اختيارها

ولمّا تعرّض حصر أفراد المجتمع جميعاً في حدود إمكانات الدراسة وزمنها، اكتُفي بعينةٍ تمثّله. واختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية؛ لأنّ فئات المجتمع تتباين في الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وهذه الفئات نفسها هي المتغيرات التي تقوم عليها الفرضية الثالثة الخاصة بالفروق؛ فتمثيل كل فئة بنسبة تقارب نسبته في المجتمع ليس مطلباً للتعميم فحسب، بل شرطاً لسلامة اختبار تلك الفروق أيضاً (Sekaran & Bougie, 2020).

وحُدّد حجم العينة بالرجوع إلى جدول كريجسي ومورغان لتقدير حجوم العينات تبعاً لحجم المجتمع، عند مستوى ثقة (٩٥%) وهامش خطأ مقبول (Krejcie & Morgan, 1970) (5%)؛ فبلغ الحد الأدنى للعينة الممثلة

لمجتمع قوامه نحو (٨٠٠) فرد نحو (٢٦٠) مفردة. وزيد عدد الاستبانات الموزعة على هذا الحد تحسباً للفاقد المتوقع من عدم الاستجابة أو نقص اكتمالها.

وهذا الحجم كافٍ من وجهين. فهو من جهة التمثيل مستوفٍ لمعيار كريجسي ومورغان عند مستوى الثقة وهامش الخطأ المعتمدين، ومسحوبٌ بطريقةٍ طبقية تعكس تركيبة المجتمع في فئاته، بما يسمح بتعميم النتائج داخل حدود الدراسة المكانية والبشرية والزمانية التي قررها الفصل الأول دون تجاوزها. وهو من جهة التحليل يفي بمتطلبات الانحدار المتعدد الذي تُختبر به الفرضيتان الرئيستان بأربعة متغيرات منبئة هي أبعاد القيادة التحويلية (Tabachnick & Fidell, 2019)، ويوفّر لاختبارات الفروق التي تقوم عليها الفرضية الثالثة خلايا كافية لاستقرار نتائجها.

وجُمعت البيانات بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المختارين؛ فبلغ عدد الاستبانات المكتملة الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة، اعتُمدت جميعها في المعالجات، وخلت بياناتها من أي قيم مفقودة في فقرات الأداة أو في متغيراتها الشخصية. أمّا وصف خصائص أفراد العينة وتوزيعهم على متغيراتهم الشخصية والوظيفية فيرد في مستهلّ الفصل الرابع مع عرض النتائج.

رابعاً: أداة الدراسة

اتّخذت الدراسة الاستبانة أداةً لجمع بياناتها، لاعتباراتٍ عدة. فالاستبانة أوفق الأدوات للمنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ تجمع بياناتٍ كمّية من عددٍ كبير من المستجيبين في وقتٍ معقول وبكلفةٍ مناسبة، وتتيح إخضاع تلك البيانات للمعالجات الإحصائية التي تتطلبها فروض الدراسة. وهي كذلك الأداة التي غلبت على الدراسات السابقة ذات الصلة كما بيّن التعقيب التحليلي في الفصل الثاني، بما يجعل نتائج الدراسة الحالية قابلةً للموازنة بما سبقها على أرضيةٍ أداتيةٍ مقاربة. يُضاف إلى ذلك أنّ ما تكفله الاستبانة للمستجيب من سرّيةٍ وطمأنينةٍ أدعى إلى صدق الاستجابة في موضوعٍ يمسّ تقييم المستجيبين لسلوك قياداتهم.

وتلائم الاستبانة طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها؛ فمتغيراتها الثلاثة إدراكاتٍ واتجاهاتٍ لا تلاحظ ملاحظةً مباشرة، وإنما تُستقى من أصحابها أنفسهم: فالقيادة التحويلية تُقاس كما يدركها المستجيبون في سلوك قياداتهم، والدافعية ومقاومة التغيير حالتان يعبر عنهما الفرد عن نفسه. والاستبانة تحوّل هذه الإدراكات إلى عباراتٍ مقننة قابلة للقياس الكمي على مستوى العبارة والبعد والمحور، بما يخدم أهداف الدراسة الثلاثة: تعرّف المستويات، وفحص الأثر المزدوج للمتغير المستقل في المتغيرين التابعين، والكشف عن الفروق بين فئات العينة.

تتألف الاستبانة من قسمين: قسمٌ أول يجمع البيانات الأولية لأفراد العينة، وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛ وقسمٌ ثانٍ يضمّ محاور الدراسة الثلاثة موزعةً على أبعادها العشرة كما تقرّرت في الفصل الثاني دون زيادةٍ أو نقصان. وقد بلغ مجموع فقراته في صورته النهائية (٤٧) فقرة، توزعت على المحاور بواقع (٢٠) فقرة لمحور القيادة التحويلية على أبعاده الأربعة (الفقرات ١-٢٠)، و(١٥) فقرة لمحور الدافعية

على أبعاده الثلاثة (الفقرات ٢١-٣٥)، و(١٢) فقرة لمحور مقاومة التغيير على مكُوناته الثلاثة (الفقرات ٣٦-٤٧)؛ وذلك وفق النسخة النهائية المعتمدة من الأداة التي تُرفق كاملةً في ملاحق الرسالة.

صيغت فقرات المحاور صياغةً تقريرية يُجاب عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج (Likert, 1932) واختير التدرّج الخماسي لشيوعه في قياس الاتجاهات والآراء، ولأنه يوازن بين دقة التمييز في الاستجابة وسهولتها على المستجيب، ويتيح نقطةً وسطى محايدة لمن لا يميل إلى أحد الطرفين، فضلاً عن ملاءمته للمعالجات الإحصائية المعتمدة في الدراسة. ويبين الجدول الآتي درجات الموافقة والقيمة العددية المقابلة لكل درجة:

وتجدر الإشارة إلى أنّ فقرات محور مقاومة التغيير تقيس المقاومة نفسها؛ فارتفاع المتوسط فيها يعني ارتفاع مستوى المقاومة لدى أفراد العينة، وتُقرأ دلالاته على هذا الأساس عند عرض النتائج، بخلاف محوري القيادة التحويلية والدافعية اللذين يدلّ ارتفاع متوسطيهما على واقعٍ إيجابي.

وللحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، حُسب طول الفئة بقسمة مدى المقياس (٤) على عدد فئاته (٥) فبلغ (٠.٨٠)، وصُنّفت مستويات الاستجابة على أساسه إلى خمس فئات يوضّحها الجدول الآتي:

جدول (٣-١): معيار تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	منخفضة جداً
من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	مرتفعة
من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	مرتفعة جداً

وبموجب هذا المعيار يُحكم على مستوى كل فقرة أو بُعْدٍ أو محور بمقابلة متوسطه الحسابي بالفئة التي يقع ضمنها، ويُعتمد المعيار نفسه عند عرض نتائج الدراسة وتحليلها في الفصل الرابع؛ توحيداً لقاعدة الحكم على مستويات الاستجابة في الرسالة كلها.

خامساً: بناء أداة الدراسة

مرّ بناء الاستبانة بخطواتٍ متتابعة، قصدت الباحثة منها أن تخرج الأداة مغطّيةً لمتغيرات الدراسة تغطيةً دقيقة، ومنضبطةً علمياً، وملائمةً لبيئة التطبيق. وبيان هذه الخطوات على ترتيبها فيما يأتي.

بدأ البناء بالرجوع إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، القيادة التحويلية والدافعية ومقاومة التغيير، بحسب ما عُرض ونوقش في الفصل الثاني؛ فاستُخلص من ذلك العرض التحديد المفاهيمي

لكل متغيرٍ وأبعاده، وهو ما شكّل الأساس النظري الذي اشتُقَّت منه فقرات الأداة فيما بعد. ثم روجعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات أو بعضها، ونُظر في أدواتها وطريقة صياغتها لفقراتها وتوزيعها على الأبعاد، بما أفاد في تصوّر الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه الأداة، وفي تلافي ما لوحظ من قصورٍ في بعض تلك الأدوات.

وفي ضوء هذين المصدرين، أُفيد من المقاييس العلمية المحكّمة ذات العلاقة بكل متغيرٍ؛ فاستُند في قياس أبعاد القيادة التحويلية إلى مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) في صورته المقيّنة (Avolio & Bass, 2004)، وفي قياس الدافعية الداخلية والخارجية إلى المقاييس المبنية على نظرية التقرير الذاتي (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) مع الإفادة من تراث ماكلياند في بُعد دافعية الإنجاز (McClelland, 1961)، وفي قياس مقاومة التغيير إلى مقياس أوريج بمكوّناته الثلاثة (Oreg, 2003, 2006). على أنّ فقرات هذه المقاييس لم تُنقل كما هي، بل استُرشِد بها في تحديد ما ينبغي أن يقيسه كل بُعد، وصيغت فقرات الأداة صياغةً جديدة.

وعند صياغة الفقرات في صورتها الأولية، رُوعي أن تتناسب البيئة الإدارية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ فصيغت بلغةٍ تعبّر عن واقع العمل الإداري اليومي في تلك الإدارات ومفرداته المألوفة لدى منسوبيها، بعيداً عن الحرفية في نقل عبارات المقاييس الأجنبية التي وُضعت لسياقاتٍ مختلفة، حتى تكون الفقرات مفهومةً لدى المستجيبين ومعبّرةً عن مواقف يعايشونها فعلاً.

ثم وُزعت الفقرات على المحاور والأبعاد وفق الإطار النظري؛ فجُعل لكل متغيرٍ محورٌ مستقل، ووُزعت فقرات كل محورٍ على أبعاده بحيث يأخذ كل بُعدٍ ما يكفي من الفقرات لتغطيته تغطيةً متوازنة، دون إثقال بعض الأبعاد وإهمال بعضها الآخر، على النحو المفصّل في جدول محاور الاستبانة السابق. وقد جاء هذا التوزيع متوافقاً مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها؛ فكل محورٍ يقابل متغيراً من متغيرات الأسئلة، والبيانات الأولية في الأداة هي المتغيرات التي تنهض عليها الفرضية الثالثة الخاصة بالفروق، وتوزيع الفقرات على الأبعاد يمكن من اختبار الفرضيتين الرئيسيتين على مستوى المحور الكلي وعلى مستوى الأبعاد معاً.

وبعد اكتمال الصياغة والتوزيع، رُوجعت الأداة لغويًا ومنهجياً مراجعةً أولية؛ فنُقّدت الفقرات من حيث سلامة الصياغة ووضوحها وخلوها من الغموض أو الازدواج أو ما يوحي بإجابة بعينها، ومن حيث انتماء كل فقرةٍ إلى بُعدها الذي وُضعت تحته. وبهذه المراجعة استقرّت الاستبانة في صورتها الأولية، مهيأةً للعرض على المحكمين.

وعُرضت هذه الصورة الأولية على عددٍ من المحكمين المتخصصين، ثم عُدلت في ضوء ملحوظاتهم حتى بلغت صورتها النهائية المعتمدة في الدراسة. وتفصيل إجراءات التحكيم وما ترتّب عليه من تعديلات يرد في موضعه من الحديث عن صدق الأداة، تجنباً للتكرار.

سادساً: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

للتأكد من صلاحية الأداة للقياس، تحققت الدراسة من صدقها وثباتها بجملة من الإجراءات يُعرض بيانها فيما يأتي، وقد أجريت هذه الإجراءات على بيانات أفراد العينة البالغ عددهم (٣٠٠) مفردة.

١ - الصدق الظاهري (تحكيم الأداة)

عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس النفسي وطرائق البحث، وعددهم (٤) محكمين، لإبداء الرأي في وضوح العبارات وسلامة صياغتها لغوياً، ومدى انتماء كل عبارة إلى البُعد والمحور المدرجة تحته، ومناسبة الأداة في مجملها لأهداف الدراسة ومتغيراتها. وفي ضوء ملحوظاتهم، عُدلت صياغة عددٍ من العبارات، وأُعيد بعضها إلى البُعد الأنسب له، وحُذف ما رأى المحكمون حذفه، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية الصالحة للتطبيق الميداني.

٢ - صدق الاتساق الداخلي

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، اعتماداً على بيانات عينة الدراسة؛ للتأكد من تماسك فقرات كل بُعد فيما بينها. وتعرض الجداول الآتية تلك المعاملات موزعةً على محاور الدراسة الثلاثة.

جدول (٢-٣): معاملات ارتباط فقرات محور القيادة التحويلية بأبعادها

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالبُعد
التأثير المثالي	١	٠.٣٤٦**
	٢	٠.٣٨٢**
	٣	٠.٤٠٩**
	٤	٠.٣٦٣**
	٥	٠.٣٨٩**
الحفز الإلهامي	٦	٠.٣٩٤**
	٧	٠.٤٥٠**
	٨	٠.٤٥٧**
	٩	٠.٤١٦**
	١٠	٠.٤٠٧**
الاستثارة الفكرية	١١	٠.٤٦٢**
	١٢	٠.٤٥٦**
	١٣	٠.٥٤٢**

**٠.٤٦٦	١٤	الاعتبارية الفردية
**٠.٤٦٠	١٥	
**٠.٣٩٥	١٦	
**٠.٤١٣	١٧	
**٠.٤٤٤	١٨	
**٠.٤٤٦	١٩	
**٠.٣٧٣	٢٠	

جدول (٣-٣): معاملات ارتباط فقرات محور الدافعية بأبعادها

معامل الارتباط بالبُعد	رقم الفقرة	البُعد
**٠.٥٠٢	٢١	الدافعية الداخلية
**٠.٣٧٣	٢٢	
**٠.٤٦٥	٢٣	
**٠.٤٤٤	٢٤	
**٠.٣٦٢	٢٥	
**٠.٤٠٥	٢٦	الدافعية الخارجية
**٠.٣٨٧	٢٧	
**٠.٤٣٨	٢٨	
**٠.٣٨٩	٢٩	
**٠.٤١٧	٣٠	
**٠.٣٧٩	٣١	دافعية الإنجاز
**٠.٣٧١	٣٢	
**٠.٤١٩	٣٣	
**٠.٤٣٠	٣٤	
**٠.٤٥٦	٣٥	

جدول (٤-٣): معاملات ارتباط فقرات محور مقاومة التغيير بأبعادها

معامل الارتباط بالبُعد	رقم الفقرة	البُعد
**٠.٢٢٢	٣٦	المقاومة المعرفية
**٠.٣٢٧	٣٧	
**٠.٢٤٩	٣٨	

**٠.١٩٦	٣٩	
**٠.٣٤٧	٤٠	المقاومة الوجدانية
**٠.٣٢٧	٤١	
**٠.٣٤١	٤٢	
**٠.٣١٣	٤٣	
**٠.٣٠٥	٤٤	المقاومة السلوكية
**٠.٢٤٧	٤٥	
**٠.٣٣٠	٤٦	
**٠.٢٠٩	٤٧	

يتبين من الجداول (٢-٣) و(٣-٣) و(٤-٣) أنَّ معاملات ارتباط فقرات المحاور بأبعادها التي تنتمي إليها جاءت جميعها موجبةً ودالةً إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، وتراوح بين (٠.١٩٦) و(٠.٥٤٢). ويشير ذلك إلى أنَّ فقرات كل بُعدٍ تسير في الاتجاه نفسه الذي يقيسه البُعد، وإن كانت قوة الارتباط في فقرات محور مقاومة التغيير أدنى منها في محوري القيادة التحويلية والدافعية، وهو ما يُقرأ في ضوء طبيعة عبارات المقاومة التي تقيس اتجاهًا سلبيًا يقلّ تجانس الاستجابة عليه عادةً. وبمجمُلها تدعم هذه المعاملات صدق الاتساق الداخلي للأداة على مستوى الفقرة.

وحُسبت كذلك معاملات ارتباط كل بُعدٍ بالمحور الذي ينتمي إليه، ثم معاملات ارتباط كل محورٍ بالدرجة الكلية للاستبانة؛ للتحقق من الاتساق الداخلي على مستوى البناء الكليّ للأداة، على النحو المبين في الجدولين الآتيين.

جدول (٥-٣): معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بمحاورها

النُبع	المحور	معامل الارتباط
التأثير المثالي	القيادة التحويلية	**٠.٨٥٩
الحفز الإلهامي	القيادة التحويلية	**٠.٨٧٠
الاستثارة الفكرية	القيادة التحويلية	**٠.٨٦٢
الاعتبارية الفردية	القيادة التحويلية	**٠.٨٥٩
الدافعية الداخلية	الدافعية	**٠.٨٩١
الدافعية الخارجية	الدافعية	**٠.٨٦٩
دافعية الإنجاز	الدافعية	**٠.٨٨٦
المقاومة المعرفية	مقاومة التغيير	**٠.٨١٨
المقاومة الوجدانية	مقاومة التغيير	**٠.٨١٧

المقاومة السلوكية	مقاومة التغيير	**٠.٨٢٧
-------------------	----------------	---------

يوضح الجدول (٣-٥) أنّ معاملات ارتباط أبعاد الدراسة بمحاورها جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، إذ تراوحت بين (٠.٨١٧) و(٠.٨٩١). ويدلّ ذلك على أنّ كل بُعد يمثل محوره تمثيلًا جيدًا ويسهم في قياسه، بما يعزّز الاتساق الداخلي للأداة على مستوى البعد بالمحور.

جدول (٣-٦): معاملات ارتباط محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
القيادة التحويلية	**٠.٩٢٦
الدافعية	**٠.٩٠٢
مقاومة التغيير	**٠.٦٠٧-

ويبيّن الجدول (٣-٦) صلة كل محور بالدرجة الكلية؛ فجاء ارتباط محوري القيادة التحويلية والدافعية موجبًا مرتفعًا دالًّا عند مستوى (٠.٠٠١)، في حين جاء ارتباط محور مقاومة التغيير سالبًا دالًّا. وهذا الاتجاه السالب متوقّع ومتسق مع طبيعة المتغيرات؛ إذ تقيس عبارات مقاومة التغيير اتجاهًا معاكسًا لاتجاه القيادة التحويلية والدافعية، فارتفاع أحدهما يقابله انخفاض الآخر، وهو ما يؤكّد أنّ الأداة تلتقط الفروق في اتجاه كل محور على النحو الذي بُنيت لأجله.

٣- ثبات الأداة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقّق من ثبات الأداة، حُسب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعادها، ولكل محور من محاورها، وللاستبانة ككل. وهذا المعامل من أكثر مؤشرات الثبات استعمالًا في أدوات القياس ذات التدرّج المتعدد؛ لأنه يقيس مدى الاتساق الداخلي بين الفقرات في قياسها للسمة الواحدة، وكلّما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دلّ ذلك على ثبات أعلى. ويعرض الجدولان الآتيان قيم معاملات الثبات المستخرجة من تحليل بيانات عينة الدراسة.

جدول (٣-٧): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	٥	٠.٦٢٥
الحفز الإلهامي	٥	٠.٦٧١
الاستثارة الفكرية	٥	٠.٧١٨
الاعتبارية الفردية	٥	٠.٦٦١
الدافعية الداخلية	٥	٠.٦٧٥
الدافعية الخارجية	٥	٠.٦٥٥
دافعية الإنجاز	٥	٠.٦٥٨

المقاومة المعرفية	٤	٠.٤٤١
المقاومة الوجدانية	٤	٠.٥٤٦
المقاومة السلوكية	٤	٠.٤٧٤

تُظهر قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (٣-٧) تفاوت ثبات الأبعاد؛ إذ تراوحت بين (٠.٤٤١) و(٠.٧١٨). فجاءت أبعاد محوري القيادة التحويلية والدافعية عند مستوى مقبول للبحوث الإنسانية، بينما انخفضت قيم أبعاد محور مقاومة التغيير نسبياً، وهو أمر يتصل بقلّة عدد فقرات كل بُعد من أبعاده وبطبيعة قياسه لاتجاهٍ سلبي؛ ويظهر أثر ذلك على مستوى المحور الكلي أوضح منه على مستوى البُعد المفرد، كما يبيّنه الجدول التالي.

جدول (٣-٨): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وللاستبانة ككل

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	٢٠	٠.٨٨٨
الدافعية	١٥	٠.٨٥٦
مقاومة التغيير	١٢	٠.٧٤٨
الاستبانة ككل	٤٧	٠.٧٢٢

ويوضّح الجدول (٣-٨) أنّ معاملات ثبات المحاور جاءت جيدة؛ فبلغ معامل ألفا لمحور القيادة التحويلية (٠.٨٨٨)، ولمحور الدافعية (٠.٨٥٦)، ولمحور مقاومة التغيير (٠.٧٤٨)، في حين بلغ معامل الثبات للأداة ككل (٠.٧٢٢). وتُقرأ القيمة الأخيرة في ضوء أنّ الأداة تجمع ثلاثة متغيرات مختلفة أحدها معاكس في اتجاهه، فلا يُتوقع أن ترقى إلى ثبات المقياس أحادي البعد؛ والأدلّ على صلاحية الأداة هو ثبات كل محورٍ على حدة، وقد تحقّق عند مستوى مقبول يسمح بالاعتماد على بيانات الأداة في اختبار فرضيات الدراسة.

وتشير نتائج الصدق والثبات في مجملها إلى تمتّع أداة الدراسة بدرجاتٍ مقبولة من الصدق والثبات، بما يؤكّد صلاحيتها للتطبيق الميداني والاعتماد على بياناتها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة

بعد ضبط الأداة والتحقق من صدقها وثباتها، بوشرت إجراءات التطبيق الميداني؛ فحصل على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة على المشرفين التربويين والإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، ثم أُعدّت الاستبانة في صورتها النهائية ونُشرت إلكترونياً على أفراد العينة، مع بيان الغرض العلمي منها وتأكيد سرّية البيانات واقتصار استخدامها على أغراض البحث.

وتابعت الباحثة جمع الاستجابات خلال مدة التطبيق، ثم رُوجعت الاستبانات المستردة واستُبعد غير المكتمل منها، فبلغ عدد الاستبانات المكتملة الصالحة للتحليل (٣٠٠) استبانة، رُمزت بياناتها وأدخلت إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمهيداً لتحليلها إحصائياً.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

عولجت بيانات الدراسة إحصائياً ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفق أساليب اختيرت بما يخدم أسئلة الدراسة وفرضياتها، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص أفراد العينة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على المحاور وأبعادها وترتيبها.
 - معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرين التابعين.
 - معامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات الأداة واتساقها الداخلي.
 - تحليل الانحدار المتعدد؛ لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في الدافعية وفي مقاومة التغيير، اختباراً لفرضيتي الأثر في الدراسة.
 - اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ للكشف عن دلالة الفروق في التصورات تبعاً لمتغير الجنس.
 - تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)؛ للكشف عن دلالة الفروق تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تعقبه المقارنات البعدية باختبار شيفيه (Scheff) عند وجود فروق دالة.
- وقد اقتصر على هذه الأساليب لأنها تكفي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، دون إقحام أساليب لا تخدم تلك الفرضيات.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية. فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته وصف متغيراتها والكشف عن العلاقات بينها وقياس أثرها. وتكوّن مجتمعها من المشرفين التربويين والإداريين بإدارة تعليم عسير البالغ عددهم نحو (٨٠٠) فرد، سُحبت منه عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٠٠) مفردة، توزعت على متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

واتخذت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد بُنيت على متغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادها العشرة كما تقررت في الإطار النظري، وضمت سبعة وأربعين عبارة تُقاس وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتُحقّق

من صدقها بالصدق الظاهري عبر المحكمين، وبصدق الاتساق الداخلي عبر معاملات ارتباط بيرسون على مستويات الفقرة والبعد والمحور، ومن ثباتها عبر معامل ألفا كرونباخ. وأسفرت نتائج التحقق عن معاملات ارتباط موجبة ودالة عند مستوى (٠.٠٠١) على المستويات جميعها، وعن معاملات ثابتة مقبولة بلغ معاملها الكلي للأداة (٠.٧٢٢)، ولمحاورها الثلاثة (٠.٨٨٨) و(٠.٨٥٦) و(٠.٧٤٨) على الترتيب. ومن ثمّ تتمتع أداة الدراسة بدرجات مقبولة من الصدق والثبات تجعلها صالحةً للتطبيق الميداني واختبار فرضيات الدراسة، بما يمهد لعرض النتائج وتحليلها في الفصل التالي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

تمهيد

يُعنى هذا الفصل بعرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها، إجابةً عن أسئلة الدراسة واختباراً لفرضياتها. ويبدأ بوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم يعرض نتائج محاور الدراسة الثلاثة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وترتيب الفقرات، فيُتبع كل نتيجة بتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وواقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. ثم يختبر فرضيات الدراسة تباعاً، ويستخلص أبرز نتائجها واستنتاجاتها، وما تقود إليه من توصيات ومقترحات.

وقد عولجت البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمد في الحكم على مستوى المتوسطات المعيار المبيّن في الفصل الثالث، فيما اعتمد مستوى الدلالة (٠.٠٥) أساساً لقبول الفرضيات أو رفضها. ويُقصد بالوزن النسبي نسبة المتوسط الحسابي إلى الدرجة العظمى للمقياس (٥)، ويُستأنس به في ترتيب الفقرات والأبعاد.

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء توزيع أفراد العينة وفق متغيراتهم الشخصية والوظيفية بالتكرارات والنسب المئوية، تمهيداً لعرض نتائج المحاور واختبار الفرضيات.

جدول (٤-١): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	١٤٧	٤٩.٠٠
أنثى	١٥٣	٥١.٠٠
المجموع	٣٠٠	١٠٠.٠٠

توضّح البيانات الواردة في الجدول (٤-١) تقارباً ملحوظاً بين نسبتي الجنسين؛ إذ بلغت نسبة الإناث (٥١.٠٠%) مقابل (٤٩.٠٠%) للذكور. ويمنح هذا التوازن العينة قدرةً أوفى على تمثيل مجتمع الدراسة بشقيه، ويقلّل من احتمال انحياز النتائج إلى تصوّرات جنسٍ دون آخر، كما يتيح لاحقاً اختبار الفروق بين الجنسين على أساسٍ عددي متكافئ يعزّز الثقة في نتائج اختبار (ت).

جدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوية فأقل	١٤	٤.٦٧
بكالوريوس	٢٠٧	٦٩.٠٠

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
٢٦.٣٣	٧٩	دراسات عليا
١٠٠.٠٠	٣٠٠	المجموع

تعكس النتائج الخاصة بالمؤهل العلمي غلبة حملة البكالوريوس على العينة بنسبة (٦٩.٠٠٪)، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة (٢٦.٣٣٪)، ثم فئة الثانوية فأقل بنسبة (٤.٦٧٪). ويُعزى هذا التركيز إلى طبيعة الأعمال الإشرافية والإدارية في الإدارة العامة للتعليم التي تشترط حدًا أدنى من التأهيل الجامعي. ويدل بلوغ حملة المؤهلات الجامعية والعليا معًا أكثر من (٩٥٪) من العينة على وعي كافٍ لدى أفرادها بمضامين أداة الدراسة ومصطلحاتها، بما يدعم الثقة في دقة استجاباتهم وسلامة تفسيرها.

جدول (٤-٣): توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
١٩.٣٣	٥٨	أقل من ٥
٣٦.٦٧	١١٠	من ٥ إلى ١٠
٤٤.٠٠	١٣٢	أكثر من ١٠
١٠٠.٠٠	٣٠٠	المجموع

تشير المعطيات المتعلقة بسنوات الخبرة إلى أنّ من تتجاوز خبرتهم عشر سنوات يمثلون الفئة الأكبر بنسبة (٤٤.٠٠٪)، تليها فئة من خمسٍ إلى عشر سنوات بنسبة (٣٦.٦٧٪)، ثم من تقلّ خبرتهم عن خمس سنوات بنسبة (١٩.٣٣٪). ويعني تجاوز خبرة أربعة أخماس العينة تقريبًا خمس سنوات أنّ أحكام أفرادها على الممارسات القيادية تصدر عن معاشية متراكمة لواقع العمل في الإدارة، وعن خبرة كافية بما شهدته من دورات تطويرٍ وتغيير، وهو ما يرفع موثوقية تصوّراتهم حيال متغيرات الدراسة الثلاثة.

ثانيًا: نتائج محاور الدراسة

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل محور، ورُتبت الفقرات تنازليًا وفق متوسطاتها، وحُدّد مستوى الاستجابة لكلٍ منها بمقابلته بمعيار الحكم المعتمد. ويُعرض كل محور بأبعاده تبعًا مع مناقشة نتائجه.

١ - المحور الأول: القيادة التحويلية

جدول (٤-٤): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد التأثير المثالي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
١	يتصرف قائدي المباشر وفق قيم مهنية يحرص على الالتزام بها أمام الموظفين.	٤.٢٥٠	٠.٨٧٨	%٨٥.٠	٢	مرتفعة جدًا
٢	يحظى قائدي باحترام العاملين معه لما يبيده من نزاهة في تعامله.	٤.٢١٧	٠.٨٧١	%٨٤.٣	٤	مرتفعة جدًا
٣	يقدم مصلحة العمل على مصالحته الشخصية عند اتخاذ القرارات.	٤.٢٤٣	٠.٨٨٣	%٨٤.٩	٣	مرتفعة جدًا
٤	يمثل سلوك قائدي قدوة يقتدي بها الموظفون في أدائهم.	٤.١٩٠	٠.٨٦٢	%٨٣.٨	٥	مرتفعة
٥	يبعث قائدي في العاملين الثقة بقدرتهم على تحقيق أهداف الإدارة.	٤.٢٦٧	٠.٨٤٧	%٨٥.٣	١	مرتفعة جدًا

تعكس النتائج الواردة في الجدول (٤-٤) حضوراً قوياً لبُعد التأثير المثالي؛ إذ جاء بمستوى مرتفعة جدًا بمتوسط عام (٤.٢٣٣) وانحرافٍ معياري (٠.٥٤٩) يدل انخفاضه على تجانس تقديرات أفراد العينة. وتصدّرت الترتيب العبارة (٥) المتعلقة ببثّ القائد الثقة في قدرة العاملين على تحقيق أهداف الإدارة، تلتها العبارة (١) الخاصة بالالتزام القائد قيمًا مهنية أمام موظفيه، في حين جاءت العبارة (٤) المتصلة بتمثّل سلوك القائد قدوة يُقتدى بها في المرتبة الأخيرة دون أن تنزل عن المستوى المرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنّ قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير تدرك أنّ التزامها القيمي أمام منسوبيها وثقتها المعلنّة بقدراتهم هما مدخلها الأول إلى كسب ولائهم؛ فيستشعر الموظف في قائده قدوة سلوكية وأخلاقية قبل أن يرى فيه سلطةً إدارية. ويتّسق ذلك مع ما يقرّره أفوليو وباس من أنّ التأثير المثالي هو حجر الأساس الذي تنهض عليه سائر أبعاد القيادة التحويلية؛ إذ لا يُلهم القائد ولا يستثير ولا يرفع ما لم يحظَ أولاً بثقة أتباعه واحترامهم. وتحمل هذه النتيجة دلالةً تطبيقية مؤداها أنّ رصيد المصادقية المتوافر لدى القيادات يمثل أصلًا تنظيميًا يمكن البناء عليه عند إطلاق مبادرات التطوير في الإدارة.

جدول (٤-٥): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الحفز الإلهامي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٦	يوضّح قائدي رؤيةً مستقبلية للعمل تحفّز الموظفين على بلوغها.	٤.١٩٠	٠.٨٨٩	%٨٣.٨	٣	مرتفعة
٧	يتحدّث قائدي بتفاؤل عن مستقبل العمل في الإدارة.	٤.٢٢٧	٠.٨٤٧	%٨٤.٥	٢	مرتفعة جدًا

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٨	يشجّع قائدي العاملين على بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الإدارة.	٤.١٣٣	٠.٩٤٤	%٨٢.٧	٥	مرتفعة
٩	يربط قائدي مهام الموظف اليومية بمعنى أوسع يجعلها أكثر أهمية لديه.	٤.١٦٠	٠.٩١١	%٨٣.٢	٤	مرتفعة
١٠	يعزّز قائدي روح الحماس لدى فريق العمل عند مواجهة التحديات.	٤.٢٣٧	٠.٨٧٤	%٨٤.٧	١	مرتفعة جدًا

تشير المتوسطات الخاصة ببُعد الحفز الإلهامي إلى مستوى ممارسة مرتفعة بمتوسط عام (٤.١٨٩) وانحراف معياري (٠.٥٨٧)، وقد تصدرت فقراته العبارة (١٠) المتصلة بتعزيز القائد روح الحماس لدى فريق العمل عند مواجهة التحديات، تلتها العبارة (٧) الخاصة بالحديث المتفائل عن مستقبل العمل في الإدارة، بينما جاءت العبارة (٨) المرتبطة بتشجيع العاملين على بذل جهد أكبر في المرتبة الأخيرة محافظةً على مستواها المرتفع.

ويعزى تصدر ما يتصل بإذكاء الحماس والتفاؤل إلى أنّ القائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه المهام، بل يمنح العمل اليومي معنىً أوسع يربطه برسالة جامعة، فيستهض في العاملين اندفاعًا يتجاوز حدود الواجب الوظيفي. أمّا مجيء هذا البُعد رابعًا بين أبعاد المحور على ارتفاعه، فيوحي بأن ترجمة الرؤية الملهمّة إلى حثّ يومي على بذل جهدٍ إضافي ما تزال أقلّ رسوخًا من إعلان الرؤية ذاتها؛ وهي مساحة التحسين الأولى التي يمكن أن تتوجه إليها برامج تطوير القيادات في الإدارة.

جدول (٤-٦): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستثارة الفكرية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
١١	يشجّع قائدي الموظفين على النظر في المشكلات القديمة بطرق جديدة.	٤.٢٣٠	٠.٨٩٤	%٨٤.٦	٢	مرتفعة جدًا
١٢	يحثّ قائدي العاملين على طرح أفكارهم ولو خالفت المألوف.	٤.٢١٧	٠.٧٩٩	%٨٤.٣	٥	مرتفعة جدًا
١٣	يتقبّل قائدي الآراء المختلفة دون انتقاد صاحبها أمام زملائه.	٤.٢٤٧	٠.٨٢٥	%٨٤.٩	١	مرتفعة جدًا
١٤	يدعم قائدي المبادرات التي تطوّر أساليب العمل في الإدارة.	٤.٢٣٠	٠.٨٠٠	%٨٤.٦	٣	مرتفعة جدًا
١٥	يشرك قائدي الموظفين في إيجاد الحلول للمواقف التي تعترض العمل.	٤.٢٢٧	٠.٨٢٧	%٨٤.٥	٤	مرتفعة جدًا

توضّح البيانات أنّ بُعد الاستثارة الفكرية استقرّ عند مستوى مرتفعة جدًا بمتوسط عام (٤.٢٣٠) وانحرافٍ معياري (٠.٥٦٩)، وجاءت فقراته أضيق فقرات المحور مدّى بين أعلاها وأدناها، بما يعكس شبه إجماع بين أفراد العينة في تقديره. وتقدّمت العبارة (١٣) المتعلقة بتقبّل القائد الآراء المختلفة دون انتقاد أصحابها أمام زملائهم بقية الفقرات.

ويمكن تفسير ذلك بأنّ القيادات تتيح لمنسوبيها فضاءً آمنًا للمساءلة العقلية وطرح الحلول غير المألوفة لمشكلات العمل؛ فتصدّر فقرة عدم الانتقاد العلني يكشف أنّ أول ما يقدره الموظفون هو الأمان النفسي الذي يجعل الاجتهاد في الرأي ممكنًا بلا كلفة اجتماعية. وهذا جوهر ما تصفه أدبيات القيادة التحويلية بتحفيز التفكير الناقد الذي ينقل الموظف من التنفيذ السلبي إلى المشاركة الفاعلة في التطوير، وهو رصيّدٌ تحتاج إليه الإدارة العامة للتعليم بعسير في مرحلةٍ تتسارع فيها مبادرات تطوير العمل التعليمي وتتطلب حلولاً مبتكرة.

جدول (٤-٧): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاعتبارية الفردية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
١٦	يراعي قائدي الفروق في قدرات الموظفين وحاجاتهم عند توزيع المهام.	٤.٢٣٠	٠.٨٥٢	%٨٤.٦	١	مرتفعة جدًا
١٧	يخصّص قائدي وقتًا للإصغاء إلى مشكلات الموظفين المتعلقة بالعمل.	٤.١٨٧	٠.٨٧٢	%٨٣.٧	٤	مرتفعة
١٨	يوجّه قائدي كل موظف بما يناسب مستوى خبرته واستعداده.	٤.٢١٧	٠.٨٦٠	%٨٤.٣	٢	مرتفعة جدًا
١٩	يتيح قائدي للموظفين فرصًا للنمو المهني وتطوير قدراتهم.	٤.١٨٠	٠.٨٥٤	%٨٣.٦	٥	مرتفعة
٢٠	يتابع قائدي أداء كل موظف متابعة تراعي ظروفه الخاصة.	٤.٢٠٠	٠.٩١٨	%٨٤.٠	٣	مرتفعة

تكشف نتائج بُعد الاعتبارية الفردية عن مستوى ممارسة مرتفعة جدًا بمتوسط عام (٤.٢٠٣) وانحرافٍ معياري (٠.٥٦٨)، وتصدّرت فقراته العبارة (١٦) المتصلة بمراعاة الفروق في قدرات الموظفين وحاجاتهم عند توزيع المهام، وبقيت الفقرات جميعها بين المستويين المرتفع والمرتفع جدًا، بما يدل على أنّ العناية بالفروق الفردية سمةً مطّردة في السلوك القيادي لا استثناءً عارض.

ويُفسّر ذلك بأنّ القائد التحويلي يتعامل مع كل موظف بوصفه حالة قائمة بذاتها لها حاجاتها وقدراتها، فيقدّم الدعم والتوجيه بما يناسبها؛ وهو ما يرسّخ لدى الموظف شعوره بأنه موضع تقدير واهتمام، فيوثّق صلته بمؤسسته. وتزداد قيمة هذه النتيجة حين تُستحضر عند مناقشة الفرضية الثانية لاحقًا؛ إذ سيتبيّن أنّ

هذا البُعد تحديداً هو الأقوى أثراً في خفض مقاومة التغيير، بما يجعل الاستثمار في مهارات الرعاية الفردية لدى القيادات استثماراً مزدوج العائد: على الدافعية وعلى تقبل التغيير معاً.

جدول (٤-٨): ملخص المتوسطات والأوزان النسبية لأبعاد محور القيادة التحويلية

البُعد	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
التأثير المثالي	٤.٢٣٣	٠.٥٤٩	٨٤.٧٪	١	مرتفعة جداً
الاستشارة الفكرية	٤.٢٣٠	٠.٥٦٩	٨٤.٦٪	٢	مرتفعة جداً
الاعتبارية الفردية	٤.٢٠٣	٠.٥٦٨	٨٤.١٪	٣	مرتفعة جداً
الحفز الإلهامي	٤.١٨٩	٠.٥٨٧	٨٣.٨٪	٤	مرتفعة
القيادة التحويلية (كلياً)	٤.٢١٤	٠.٤٩٠	٨٤.٣٪	—	مرتفعة جداً

وعلى مستوى المحور إجمالاً، تشير المتوسطات إلى أنّ القيادة التحويلية تُمارَس بمستوى مرتفع جداً بمتوسط عام (٤.٢١٤) ووزن نسبي (٨٤.٣٪)، وقد تصدر أبعادها التأثير المثالي، تلتها الاستشارة الفكرية فالاعتبارية الفردية فالحفز الإلهامي، في مدى ضيق بين الأبعاد يعكس تكاملها في الممارسة الفعلية أكثر مما يعكس تفاوتاً حقيقياً بينها. وبهذه النتيجة تتحقق الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

ويمكن تفسير هذا الارتفاع بجملة عوامل، يتصل بعضها بالسياق العام؛ إذ تشهد المنظومة التعليمية السعودية تحولاً مؤسسياً واسعاً جعل تطوير القيادات وتأهيلها أولوية معلنة، ويتصل بعضها الآخر بالسياق المحلي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير وما تتبناه من برامج لتمكين قياداتها وتجويد بيئة العمل، فضلاً عن طبيعة العمل التربوي ذاته الذي يهيئ لقيم قيادية قائمة على القدوة والرعاية.

وتلتقي هذه النتيجة مع ما رصدته دراسة القحطاني وآخرين (٢٠٢٣) من ارتفاع ممارسة القيادة التحويلية في البيئات التعليمية السعودية؛ ويُعزى هذا الاتفاق إلى تشابه السياق التنظيمي وخضوع إدارات التعليم لأنظمة وبرامج تطوير قيادي موحدة على مستوى الوزارة. وتمهّد هذه النتيجة لما بعدها؛ فارتفاع مستوى المتغير المستقل يفتح الباب لتقصّي ما إذا كان هذا الحضور القيادي يُترجم أثراً فعلياً في دافعية الموظفين ومقاومتهم للتغيير، وهو ما يتكفل به اختبار الفرضيات لاحقاً.

٢- المحور الثاني: الدافعية

جدول (٤-٩): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الدافعية الداخلية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٢١	أجد في طبيعة عملي ما يبعث على الرضا بصرف النظر عن المقابل المادي.	٤.١٨٣	٠.٨٩٨	٨٣.٧٪	٣	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٢٢	أشعر بالإنجاز عند إتمام مهماتي على الوجه المطلوب.	٤.١٠٧	٠.٨٩٠	٨٢.١%	٥	مرتفعة
٢٣	أرى في عملي مجالاً لاستثمار قدراتي ومهاراتي.	٤.١٩٧	٠.٨٨٠	٨٣.٩%	٢	مرتفعة
٢٤	يمنحني أداء عملي شعوراً بالمعنى والفائدة.	٤.٢٢٧	٠.٨٨٦	٨٤.٥%	١	مرتفعة جداً
٢٥	أقبل على مهماتي برغبة نابعة من ذاتي.	٤.١٨٠	٠.٨٧٠	٨٣.٦%	٤	مرتفعة

تعكس نتائج بُعد الدافعية الداخلية مستوى مرتفعاً بمتوسط عام (٤.١٧٩) وانحراف معياري (٠.٥٨٣)، وتصدّرت فقراته العبارة (٢٤) المتعلقة بما يمنحه أداء العمل من شعور بالمعنى والفائدة، في حين جاءت العبارة (٢٢) الخاصة بالشعور بالإنجاز عند إتمام المهام في المرتبة الأخيرة محافظةً على مستواها المرتفع. ويُقرأ ارتفاع هذا البُعد في ضوء نظرية تقرير المصير التي ترى أنّ الدافع الأصيل ينبع من إشباع حاجة الفرد إلى الكفاءة والاستقلالية والمعنى؛ فحين يجد الموظف في طبيعة عمله ما يلبي هذه الحاجات، أقبل عليه بباعث ذاتي لا يتوقف على مقابل خارجي. ويُرجّح أن يكون المناخ القيادي المرتفع الذي كشفه المحور الأول أحد روافد هذا الشعور؛ إذ يمنح الحفز الإلهامي العمل اليومي معناه، وتمنح الاعتبارية الفردية الموظف إحساساً بقيمته، فيتغذى الباعث الداخلي من السلوك القيادي ذاته.

جدول (٤-١٠): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الدافعية الخارجية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٢٦	تحفّزني الحوافز المادية التي تقدّمها الإدارة على الأداء الأفضل.	٤.٢٢٠	٠.٨٨٧	٨٤.٤%	٣	مرتفعة جداً
٢٧	يشجّعني تقدير الإدارة لجهدني على الاستمرار في العطاء.	٤.٢٦٣	٠.٨٣٠	٨٥.٣%	١	مرتفعة جداً
٢٨	يدفعني الحرص على الترقّي الوظيفي إلى تجويد عملي.	٤.١٦٣	٠.٩٠١	٨٣.٣%	٥	مرتفعة
٢٩	تؤثّر مكافآت التميّز في مستوى أدائي.	٤.٢٥٣	٠.٨٥١	٨٥.١%	٢	مرتفعة جداً
٣٠	يحفّزني تقدير الزملاء لعملي على مواصلة الاجتهاد.	٤.١٩٣	٠.٩١٦	٨٣.٩%	٤	مرتفعة

توضّح البيانات أنّ بُعد الدافعية الخارجية جاء بمستوى مرتفعة جداً بمتوسط عام (٤.٢١٩) وانحراف معياري (٠.٥٦٩)، وتصدّرت فقراته العبارة (٢٧) المتصلة بأثر تقدير الإدارة لجهد الموظف في استمرار عطائه، متقدمةً على فقرتي مكافآت التميّز والحوافز المادية، بينما جاءت العبارة (٢٨) الخاصة بالحرص على الترقّي الوظيفي في المرتبة الأخيرة.

ويحمل تقدّم التقدير المعنوي على الحافز المادي دلالةً جديرة بالتأمل؛ إذ يوحي بأنّ اعتراف الإدارة بجهد الموظف يمثل لديه حافزاً لا يقلّ عن العائد المادي، وهو ما ييسّر على الإدارة تنويع أدوات التحفيز بكلفةٍ محدودة. ويُفهم ارتفاع هذا البُعد في إطار التكامل بين مصادر الدافعية؛ فحضور الباعث الداخلي القوي لا يلغي أثر العوامل الخارجية، بل يتضافر المصدران في تشكيل اندفاع الموظف، وهو ما يفسّر تقارب هذا البُعد من نظيره الداخلي في مستوى الاستجابة.

جدول (٤-١١): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد دافعية الإنجاز

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٣١	أسعى إلى تحقيق مستوى أداء يفوق ما هو متوقّع مني.	٤.١٣٣	٠.٩١٩	٨٢.٧%	٥	مرتفعة
٣٢	أضع لنفسي أهدافاً طموحة في عملي وأعمل على بلوغها.	٤.٢٦٠	٠.٨٥٣	٨٥.٢%	٢	مرتفعة جداً
٣٣	أفضّل المهام التي تنطوي على تحدّي يبرز قدراتي.	٤.٢٧٠	٠.٨٤٤	٨٥.٤%	١	مرتفعة جداً
٣٤	أتحمل مسؤولية نتائج عملي بصرف النظر عن صعوبتها.	٤.٢٦٠	٠.٨٤٥	٨٥.٢%	٣	مرتفعة جداً
٣٥	أثابر على إنجاز المهمة حتى إتمامها على أكمل وجه.	٤.٢٢٣	٠.٨٥٤	٨٤.٥%	٤	مرتفعة جداً

تكشف النتائج أنّ بُعد دافعية الإنجاز تصدر أبعاد المحور بمستوى مرتفعة جداً بمتوسط عام (٤.٢٢٩) وانحرافٍ معياري (٠.٥٦١) هو الأدنى بين أبعاد الدافعية، بما يعكس اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة عليه. وتقدّمت فقراته العبرة (٣٣) المتعلقة بتفضيل المهام التي تنطوي على تحدّي يبرز القدرات، تلتها عبارتا وضع الأهداف الطموحة وتحمل مسؤولية النتائج.

ويدل هذا التصدّر على أنّ اندفاع أفراد العينة نحو العمل ينهض في المقام الأول على الرغبة في بلوغ التميّز وإتقان المهام، لا على مجرد أداء الواجب؛ وهو ما يتّسق مع ما يقرره ماكلياند من أنّ الحاجة إلى الإنجاز هي المحرّك الأقوى للأداء المتميّز في البيئات التي تتيح للفرد تحدياً معقولاً وتغذيةً راجعة عن نتائجه. وتقتضي الدلالة التطبيقية لهذه النتيجة أن تحرص الإدارة على إسناد مهام ذات تحدّي حقيقي إلى منسوبيها وربطها بمؤشرات أداء واضحة، حفاظاً على هذا الدافع من الفتر الذي قد يعتريه في بيئات العمل الروتينية.

جدول (٤-١٢): ملخص المتوسطات والأوزان النسبية لأبعاد محور الدافعية

البُعد	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
دافعية الإنجاز	٤.٢٢٩	٠.٥٦١	٨٤.٦%	١	مرتفعة جداً

المستوى	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف	المتوسط	البُعد
مرتفعة جدًا	٢	٨٤.٤%	٠.٥٦٩	٤.٢١٩	الدافعية الخارجية
مرتفعة	٣	٨٣.٦%	٠.٥٨٣	٤.١٧٩	الدافعية الداخلية
مرتفعة جدًا	—	٨٤.٢%	٠.٥٠٤	٤.٢٠٩	الدافعية (كليًا)

وبالنظر إلى المحور في مجمله، تشير المتوسطات إلى أنّ الدافعية بلغت مستوى مرتفعًا جدًا بمتوسط عام (٤.٢٠٩) ووزن نسبي (٨٤.٢٪)، يتصدّرها بُعد دافعية الإنجاز فالدافعية الخارجية فالداخلية، في مدى ضيق بين الأبعاد الثلاثة. وبهذه النتيجة تتحقق الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

ويتّسق هذا الارتفاع مع ما تقرره نظرية تقرير المصير من أنّ الدافعية تبلغ ذروتها حين تُشبع حاجات الكفاءة والاستقلالية والانتماء في بيئة العمل. كما يُقرأ في ضوء نتيجة المحور الأول؛ إذ يتوقع الأدب الإداري أن يقترن ارتفاع الممارسة القيادية التحويلية بارتفاع دافعية العاملين، وهو اقتران سيُختبر إحصائيًا عند مناقشة الفرضيتين الأولى والرئيسية. وتعني هذه النتيجة عمليًا أنّ الإدارة تمتلك رأس مال بشريًا مندفعًا نحو الإنجاز يمكن البناء عليه في مبادرات التطوير الإداري.

٣- المحور الثالث: مقاومة التغيير

جدول (٤-١٣): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المقاومة المعرفية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٣٦	أرى أنّ إجراءات التغيير في الإدارة كثيرًا ما تكون غير ضرورية.	٢.٠٥٧	١.١٠٦	٤١.١%	٣	منخفضة
٣٧	أشكك في جدوى التغييرات التي تُطرح في بيئة عملي.	٢.٠٢٠	١.٠٧٩	٤٠.٤%	٤	منخفضة
٣٨	أعتقد أنّ كلفة التغيير غالبًا ما تفوق فائدته.	٢.١٦٧	١.١٦٥	٤٣.٣%	١	منخفضة
٣٩	أجد أنّ أساليب العمل القائمة أجدى من التغييرات المقترحة.	٢.٠٦٣	١.٠٢١	٤١.٣%	٢	منخفضة

تشير المتوسطات الخاصة ببُعد المقاومة المعرفية إلى مستوى منخفض بمتوسط عام (٢.٠٧٧) وانحرافٍ معياري (٠.٦٦٨)، وهو أعلى مكوّنات المقاومة على انخفاضه، وقد تصدّرت فقراته العبارة (٣٨) المتعلقة بالاعتقاد بأنّ كلفة التغيير غالبًا ما تفوق فائدته.

ويعني هذا الانخفاض أنّ أفراد العينة لا يحملون قناعاتٍ سلبية راسخة حيال جدوى التغيير في إدارتهم. غير أنّ كون هذا البُعد أعلى مكوّنات المقاومة، وتصدّر فقرة الموازنة بين الكلفة والفائدة فقراته، يكشفان أنّ ما يبقى من تحفّظ هو أقرب إلى التساؤل الذهني عن مبررات التغيير وجدواه منه إلى الرفض الوجداني أو

السلوكي. وتتمثل الدلالة التطبيقية لذلك في أنّ المدخل الأنجع لإدارة التغيير في هذه البيئة هو الإقناع المعرفي؛ ببيان مسوغات كل مبادرة وكلفتها وعائدها المتوقع قبل الشروع في تنفيذها.

جدول (٤-١٤): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المقاومة الوجدانية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٤٠	أشعر بالقلق حين يُطرح تغيير في إجراءات العمل.	١.٨٩٧	١.٠٣٤	٣٧.٩%	٣	منخفضة
٤١	ينتابني التوتر عند الانتقال إلى أساليب عمل جديدة.	١.٨٩٠	٠.٩٧٧	٣٧.٨%	٤	منخفضة
٤٢	أتحفظ على التغييرات التي تمسّ ما اعتدت عليه في عملي.	١.٩٧٧	١.٠٧١	٣٩.٥%	٢	منخفضة
٤٣	يزعجني تغيير المهام التي ألفت أداءها.	٢.٠٦٣	١.٠٩١	٤١.٣%	١	منخفضة

وتعكس نتائج بُعد المقاومة الوجدانية أدنى متوسطات المحور؛ إذ بلغ متوسطه العام (١.٩٥٧) بانحرافٍ معياري (٠.٦٨٠)، وجاءت فقراته الأربع جميعها في المستوى المنخفض، متذيلةً فقرةً التوتر عند الانتقال إلى أساليب عملٍ جديدة قائمة الفقرات.

ويدلّ تذيّل هذا البُعد ترتيبَ مكونات المقاومة على غياب المشاعر السلبية الحادّة، من قلقٍ أو توجّس، تجاه التغيير لدى أفراد العينة. ويُقرأ ذلك في ضوء ارتفاع القيادة التحويلية لديهم؛ فالمناخ القيادي الداعم، بما يوفره من قدوةٍ تُطمئن ورعايةٍ فردية تُنصت، يخفّض المقاومة في بُعدها الشعوري أكثر مما يخفّض غيرها؛ لأنّ منشأ هذه المقاومة انفعاليّ يستجيب للطمأننة قبل أن يستجيب للحجّة، وهو ما يفسّر انفراد هذا البُعد بأدنى مستويات المقاومة الثلاثة.

جدول (٤-١٥): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المقاومة السلوكية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
٤٤	أؤجل تطبيق الإجراءات الجديدة ما أمكنني ذلك.	٢.٠٤٣	١.١٨٩	٤٠.٩%	٣	منخفضة
٤٥	أميل إلى الاستمرار في طريقتي المعتادة رغم إقرار التغيير.	٢.١١٣	١.١٤٥	٤٢.٣%	٢	منخفضة
٤٦	أبدي تحفظي على التغيير أمام زملائي في العمل.	٢.١٦٧	١.١٤٢	٤٣.٣%	١	منخفضة
٤٧	أترتّب في الاستجابة لمتطلبات التغيير حتى يتّضح أثرها.	١.٩٧٣	١.٠٩٤	٣٩.٥%	٤	منخفضة

توضّح البيانات أنّ بُعد المقاومة السلوكية جاء بمستوى منخفضة بمتوسط عام (٢٠٧٤) وانحرافٍ معياري (٠.٧١٢)، وتصدّرت فقراته العبارة (٤٦) المتصلة بإبداء التحفّظ على التغيير أمام الزملاء، في حين جاءت العبارة (٤٧) الخاصة بالترّيث في الاستجابة حتى يتّضح أثر التغيير في المرتبة الأخيرة.

ويشير هذا الانخفاض إلى أنّ أفراد العينة لا يميلون إلى ممارساتٍ فعلية تعرقل تنفيذ التغيير، وأنّ أبرز ما قد يظهر منهم لا يعدو التعبير اللفظي عن التحفظ في الأوساط الزميلة دون أن يتحول عرقلةً للتنفيذ. ويلتقي ذلك مع ما رصده أوريغ من أنّ المقاومة السلوكية غالبًا ما تكون امتدادًا للمقاومتين المعرفية والوجدانية؛ فحين تضعف القنوات والمشاعر المعارضة يقلّ احتمال تحوّلها إلى سلوكٍ مقاوم صريح، وهو ما تؤكده النتائج الحالية باتساق مكّونات المقاومة الثلاثة عند مستوياتها المنخفضة.

جدول (٤-١٦): ملخص المتوسطات والأوزان النسبية لأبعاد محور مقاومة التغيير

البُعد	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
المقاومة المعرفية	٢٠٧٧	٠.٦٦٨	٤١.٥%	١	منخفضة
المقاومة السلوكية	٢٠٧٤	٠.٧١٢	٤١.٥%	٢	منخفضة
المقاومة الوجدانية	١٩٥٧	٠.٦٨٠	٣٩.١%	٣	منخفضة
مقاومة التغيير (كليًا)	٢٠٣٦	٠.٥٦٣	٤٠.٧%	—	منخفضة

أمّا على مستوى المحور ككل، فتدل المتوسطات على أنّ مقاومة التغيير جاءت بمستوى منخفض بمتوسط عام (٢٠٣٦) ووزنٍ نسبي (٤٠.٧٪)، بتقاربٍ لافت بين مكّوناتها الثلاثة. وبهذه النتيجة تتحقق الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

ويمكن تفسير هذا الانخفاض باقترانه بارتفاع القيادة التحويلية والدافعية معًا؛ فالموظف الذي يثق بقيادته يجد في عمله معنىً ودافعًا يكون أقلّ استعدادًا للتوجس من التغيير أو الوقوف في وجهه. ويتّسق ذلك مع ما رصده أوريغ (Oreg, 2006) من ارتباط المناخ القيادي الداعم بتراجع مقاومة الأفراد للتغيير. وتحمل هذه النتيجة دلالةً تطبيقية مهمة للإدارة العامة للتعليم بعسير؛ إذ تعني أنّ البيئة الداخلية مهيأة لاستقبال مبادرات التطوير، وأنّ كلفة إدارة التغيير فيها ستكون أدنى متى أحسن التمهيد المعرفي له.

ثالثًا: اختبار فرضيات الدراسة

تُختبر فرضيات الدراسة تبعًا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التحويلية، واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي للفروق، ومعامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المحاور، مع بيان قيمة الاختبار ومستوى دلالاته والقرار الإحصائي لكل فرضية.

١- الفرضية الأولى

تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الدافعية. واستُخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبارها.

جدول (٤-١٧): ملخص انحدار أثر القيادة التحويلية في الدافعية

المتغير التابع	R^2	R^2 المعدل	F	الدلالة
الدافعية	٠.٧٥٦	٠.٧٥٢	٢٢٧.٩٧٤	٠.٠٠١>

يُقرأ الجدول على التسلسل الآتي: بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٧٥٦)، ومعناه أنّ أبعاد القيادة التحويلية مجتمعةً تفسّر ما نسبته (٧٥.٦٪) من التباين الحاصل في الدافعية، ويعود الباقي إلى عوامل أخرى خارج النموذج. وجاء معامل التحديد المعدّل (٠.٧٥٢) قريباً منه، بما يؤكّد ثبات القدرة التفسيرية للنموذج بعد تعديلها بحجم العينة وعدد المتغيرات. وبلغت قيمة (F) (227.974) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١)، وهي أدنى من عتبة (٠.٠٥) المعتمدة؛ ما يثبت أنّ النموذج ذو دلالة إحصائية في مجمله، ويمهّد لتفصيل إسهام كل بُعدٍ على حدة في الجدول التالي.

جدول (٤-١٨): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بالدافعية

المتغير المستقل	B	Beta	t	الدلالة
الثابت	٠.٤٣٧	—	٣.٤٦٤	٠.٠٠١>
التأثير المثالي	٠.٢٨٨	٠.٣١٤	٧.١٧٣	٠.٠٠١>
الحفز الإلهامي	٠.١٩٧	٠.٢٢٩	٥.١٨٣	٠.٠٠١>
الاستثارة الفكرية	٠.١٥٤	٠.١٧٤	٣.٩٨٦	٠.٠٠١>
الاعتبارية الفردية	٠.٢٥٦	٠.٢٨٩	٦.٦٦٨	٠.٠٠١>

تُظهر معاملات الانحدار أنّ أبعاد القيادة التحويلية الأربعة أسهمت جميعها إسهاماً موجباً ودالاً في التنبؤ بالدافعية عند مستوى (٠.٠٠١) فأقل، وكان بُعد التأثير المثالي أقوى المنبئات (Beta = ٠.٣١٤)، تلاه الاعتبارية الفردية، فالحفز الإلهامي، فالاستثارة الفكرية. ودلالة هذا الترتيب أنّ ما يحرك دافعية الموظف في المقام الأول هو القدوة القيادية التي يثق بها، ثم الرعاية التي تُشعره بأنه موضع اهتمام؛ وهو ما يتفق مع ما تقرّره أدبيات القيادة التحويلية من أنّ الأثر في الدافعية يمرّ عبر البُعدين القيمي والوجداني قبل البعد المعرفي.

وتعني هذه النتيجة عملياً أنّ في مقدور الإدارة العامة للتعليم بعسير رفع دافعية منسوبيها عبر تنمية الممارسات القيادية التحويلية ذاتها؛ فلما كانت هذه الأبعاد تفسّر نحو ثلاثة أرباع التباين في الدافعية، فإنّ الاستثمار في القدوة القيادية والرعاية الفردية يُتوقّع أن يعود بأثرٍ مباشر وملموس على اندفاع الموظفين نحو العمل. وبناءً على النتائج السابقة تُقبل الفرضية الأولى، مما يؤكّد وجود أثرٍ موجب ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للقيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الدافعية لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

٢ - الفرضية الثانية

تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للقيادة التحويلية بأبعادها في تقليل مقاومة التغيير. واستُخدم تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (٤-١٩): ملخص انحدار أثر القيادة التحويلية في مقاومة التغيير

المتغير التابع	R^2	R^2 المعدل	F	الدلالة
مقاومة التغيير	٠.٦٤٩	٠.٦٤٤	١٣٦.٣٧٠	٠.٠٠١>

تشير نتائج النموذج إلى أنّ معامل التحديد (R^2) بلغ (٠.٦٤٩)، أي إنّ أبعاد القيادة التحويلية تفسّر (٦٤.٩٪) من التباين في مقاومة التغيير، ويُعزى الباقي إلى عوامل خارج النموذج. وجاء المعامل المعدّل (٠.٦٤٤) قريباً منه بما يدعم استقرار النموذج، وبلغت قيمة (F) (136.370) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١)، وهي دالة إحصائية. ويُلاحظ أنّ القدرة التفسيرية هنا أدنى قليلاً منها في نموذج الدافعية، بما يشير إلى أنّ خفض المقاومة تتقاسمه القيادة التحويلية مع عوامل تنظيمية أخرى، كأنظمة العمل وثقافة المنظمة وطبيعة التغيير ذاته، بدرجة أكبر؛ ويمهّد ذلك لبيان إسهام كل بُعد على حدة في الجدول التالي.

جدول (٤-٢٠): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمقاومة التغيير

المتغير المستقل	B	Beta	t	الدلالة
الثابت	٥.٩٢٨	—	٣٥.٠٧٦	٠.٠٠١>
التأثير المثالي	٠.١٧٥-	٠.١٧١-	٣.٢٥٥-	٠.٠١>
الحفز الإلهامي	٠.١٧٢-	٠.١٧٩-	٣.٣٧٦-	٠.٠٠١>
الاستثارة الفكرية	٠.٢٧٣-	٠.٢٧٦-	٥.٢٦٢-	٠.٠٠١>
الاعتبارية الفردية	٠.٣٠٤-	٠.٣٠٦-	٥.٨٩٨-	٠.٠٠١>

جاءت معاملات الأبعاد الأربعة سالبة ودالة عند مستوى (٠.٠٠١) فأقل، وكان بُعد الاعتبارية الفردية أقوىها أثراً (Beta = -٠.٣٠٦)، تلاه الاستثارة الفكرية فالحفز الإلهامي فالتأثير المثالي. ويحمل هذا الترتيب دلالة مغايرة لترتيب نموذج الدافعية؛ فبينما تصدر التأثير المثالي دفع الدافعية، تصدرت الاعتبارية الفردية خفض المقاومة. ويُفسّر ذلك بأنّ تبديد تحفّظ الموظف على التغيير يقتضي شعوره بأنّ قيادته تراعي وضعه الخاص وتُنصت إلى مخاوفه أكثر مما يقتضي إعجابه بها قوّة؛ فالمقاومة في جوهرها استجابة شخصية لتهديد مُدرّك لا يبيدها مثل التواصل الفردي.

وتتمثل الدلالة التطبيقية لذلك في أنّ خطط إدارة التغيير في الإدارة ينبغي أن تُبنى على قناتين متوازيتين: إقناع معرفي يخاطب التساؤل الذهني الذي كشفه محور المقاومة، وتواصل فردي يطمئن كل موظف على موقعه من التغيير. وبناءً على النتائج السابقة تُقبل الفرضية الثانية، مما يؤكّد وجود أثر سالب ذي دلالة

إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للقيادة التحويلية بأبعادها في تقليل مقاومة التغيير لدى موظفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير.

٣- الفرضية الثالثة

تتصّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تصورات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واستُخدم اختبار (ت) للجنس، وتحليل التباين الأحادي للمؤهل والخبرة.

جدول (٤-٢١): نتائج اختبار (ت) للفروق تبعًا لمتغير الجنس

المحور	ن(إناث)	م(إناث)	ع(إناث)	ن(ذكور)	م(ذكور)	ع(ذكور)	ت	الدالة
القيادة التحويلية	١٥٣	٤.٢٣١	٠.٤٩٥	١٤٧	٤.١٩٦	٠.٤٨٦	٠.٦٣٢	٠.٥٢٨
الدافعية	١٥٣	٤.٢٢٧	٠.٥٠٨	١٤٧	٤.١٩٠	٠.٥٠١	٠.٦٣٥	٠.٥٢٦
مقاومة التغيير	١٥٣	٢.٠٦٨	٠.٥٧٧	١٤٧	٢.٠٠٣	٠.٥٤٩	٠.٩٩٥	٠.٣٢٠

لم تُظهر نتائج اختبار (ت) فروقًا دالة بين الجنسين في المحاور الثلاثة؛ إذ جاءت مستويات الدلالة جميعها أكبر من (٠.٠٥). ويُعزى هذا التقارب إلى أنّ الذكور والإناث في الإدارة يخضعون للممارسات القيادية ذاتها ولأنظمة عملٍ موحّدة، فتتشكل لديهم تصوراتٌ متقاربة عن القيادة والدافعية والتغيير بصرف النظر عن الجنس.

جدول (٤-٢٢): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي تبعًا لمتغير المؤهل العلمي

المحور	الفئة	ن	المتوسط	ع
القيادة التحويلية	بكالوريوس	٢٠٧	٤.٢٢٧	٠.٤٨٢
	ثانوية فأقل	١٤	٤.٠٦١	٠.٥٦٤
	دراسات عليا	٧٩	٤.٢٠٦	٠.٤٩٩
الدافعية	بكالوريوس	٢٠٧	٤.٢١٣	٠.٤٩٤
	ثانوية فأقل	١٤	٤.٢٠٠	٠.٥٥٥
	دراسات عليا	٧٩	٤.٢٠١	٠.٥٢٦
مقاومة التغيير	بكالوريوس	٢٠٧	٢.٠٢٧	٠.٥٦١
	ثانوية فأقل	١٤	٢.١٧٩	٠.٦٠٢
	دراسات عليا	٧٩	٢.٠٣٤	٠.٥٦٧
المحور	F	الدالة		
القيادة التحويلية	٠.٧٦٧	٠.٤٦٦		
الدافعية	٠.٠١٨	٠.٩٨٣		

المحور	الفئة	ن	المتوسط	ع
مقاومة التغيير	٠.٤٧٤	٠.٦٢٣		

لم تظهر فروق دالة تُعزى إلى المؤهل العلمي؛ إذ جاءت مستويات الدلالة أكبر من (٠.٠٥)، فلم تُجرَ المقارنات البعدية.

جدول (٤-٢٣): المتوسطات ونتائج تحليل التباين الأحادي تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المحور	الفئة	ن	المتوسط	ع
القيادة التحويلية	أقل من ٥	٥٨	٤.٢٠٥	٠.٥٥٧
	أكثر من ١٠	١٣٢	٤.٢٦٦	٠.٤٦٢
	من ٥ إلى ١٠	١١٠	٤.١٥٦	٠.٤٨٤
الدافعية	أقل من ٥	٥٨	٤.٢٠٢	٠.٥٤٤
	أكثر من ١٠	١٣٢	٤.٢٥٣	٠.٤٨٨
	من ٥ إلى ١٠	١١٠	٤.١٦٠	٠.٥٠١
مقاومة التغيير	أقل من ٥	٥٨	٢.٠٣٧	٠.٥٨٣
	أكثر من ١٠	١٣٢	١.٩٩٦	٠.٥٦٦
	من ٥ إلى ١٠	١١٠	٢.٠٨٣	٠.٥٥٢
المحور	F	الدلالة		
القيادة التحويلية	١.٥٠٥	٠.٢٢٤		
الدافعية	١.٠١٨	٠.٣٦٣		
مقاومة التغيير	٠.٧٠٤	٠.٤٩٦		

لم يُحدث اختلاف سنوات الخبرة أثرًا دالًا في التصورات؛ إذ جاءت مستويات الدلالة أكبر من (٠.٠٥) في المحاور الثلاثة. وتكشف نتائج اختبار (ت) وتحليل التباين مجتمعًا عن تجانس واضح في تصورات أفراد العينة حيال القيادة التحويلية والدافعية ومقاومة التغيير، بصرف النظر عن جنسهم أو مؤهلهم أو خبرتهم.

ويمكن تفسير هذا التجانس بأن الممارسات القيادية في الإدارة العامة للتعليم بعسير تُطبَّق على المنسوبين كافةً وفق أنظمة وإجراءات موحدة لا تميّز بين فئةٍ وأخرى، فتتقارب إدراكات الموظفين لها؛ كما يوحي بأن أثر القيادة التحويلية، متى وُجدت، أثرٌ عابر للخصائص الشخصية يصل إلى حديثي الخبرة كما يصل إلى قدمائها. ويتفق ذلك مع اتجاه عام في الدراسات السابقة رصد ضعف أثر المتغيرات الديموغرافية في تصورات العاملين حول الممارسات الإدارية. وبناءً على النتائج السابقة تُرفض الفرضية الثالثة؛ إذ لم تثبت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) تُعزى إلى أيٍّ من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

٤ - الفرضية الرئيسية

تنصّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين القيادة التحويلية وكلّ من الدافعية ومقاومة التغيير. وحُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور.

جدول (٤-٢٤): معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل الارتباط	الدلالة
القيادة التحويلية	الدافعية	٠.٨٦٧**	٠.٠٠١>
القيادة التحويلية	مقاومة التغيير	٠.٨٠٣**	٠.٠٠١>
الدافعية	مقاومة التغيير	٠.٨٠١**	٠.٠٠١>

يُقرأ الجدول على النحو الآتي: بلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والدافعية (٠.٨٦٧)، وهي علاقة طردية قويّة يصاحب فيها ارتفاع أحد المتغيرين ارتفاع الآخر. وبلغ معامل الارتباط بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير (-٠.٨٠٣)، وهي علاقة عكسية قويّة يقابل فيها ارتفاع القيادة انخفاض المقاومة. كما بلغ معامل الارتباط بين الدافعية ومقاومة التغيير (-٠.٨٠١)، وهي علاقة عكسية قويّة كذلك، وجميعها دالة عند مستوى أقل من (٠.٠٠١).

ودلالة اجتماع هذه العلاقات أنّ القيادة التحويلية تنهض بدور مزدوج، فتبني الدافعية وتفكّك المقاومة في آن واحد، وأنّ الدافعية بدورها تقتزن بانخفاض المقاومة؛ بما يرسم منظومة متماسكة من العلاقات تخدم هدف الدراسة المحوري وتؤكد الاتساق الداخلي لبنائها المفاهيمي. وتعني هذه المنظومة عملياً أنّ أيّ تحسين في الممارسة القيادية يُتوقّع أن يسري أثره في اتجاهين متكاملين على بيئة العمل. وبناءً على النتائج السابقة تُقبل الفرضية الرئيسية، مما يؤكّد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين القيادة التحويلية وكلّ من الدافعية ومقاومة التغيير، وتتسق هذه النتيجة مع ما أسفر عنه اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

جدول (٤-٢٥): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نصّها	نتيجة الاختبار
الأولى	يوجد أثر دالّ للقيادة التحويلية في تعزيز الدافعية	تحقّقت
الثانية	يوجد أثر دالّ للقيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير	تحقّقت
الثالثة	توجد فروق دالة في التصورات تُعزى إلى المتغيرات الشخصية	لم تتحقّق
الرئيسية	توجد علاقة دالة بين القيادة التحويلية والدافعية ومقاومة التغيير	تحقّقت

رابعاً: نتائج الدراسة الرئيسية

في ضوء ما أسفر عنه التحليل الإحصائي، تُجمل أبرز نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- ١- تُمارَس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير بمستوى مرتفع جداً في تصوّر منسوبيها، يتصدّرها التأثير المثالي، بما يكشف حضوراً قوياً لعنصر القدوة في السلوك القيادي.
- ٢- يتمتع أفراد العينة بمستوى دافعية مرتفع جداً تتصدّره دافعية الإنجاز، بما يدل على أنّ اندفاعهم نحو العمل ينهض على الرغبة في التفوّق أكثر من نهوضه على الحوافز الخارجية وحدها.
- ٣- تتسم مقاومة الموظفين للتغيير بمستوى منخفض في مكوّناتها المعرفية والوجدانية والسلوكية، وكان أدناها المقاومة الوجدانية، بما يشير إلى مناخ تنظيمي متقبّل للتغيير.
- ٤- تُعدّ القيادة التحويلية عاملاً مؤثراً ذا دلالة إحصائية في تعزيز الدافعية، إذ تفسّر أبعادها ما نسبته (٧٥.٦%) من التباين فيها عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٠١)، وكان التأثير المثالي أقوى أبعادها إسهاماً.
- ٥- تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً دالاً في تقليل مقاومة التغيير؛ إذ فسّرت أبعادها (٦٤.٩%) من تباينها بنموذج دالّ إحصائيًا، وكانت الاعتبارية الفردية أقوى أبعادها أثرًا في خفض المقاومة.
- ٦- يتّسم أثر القيادة التحويلية بالاطّراد بين فئات الموظفين على اختلاف جنسهم ومؤهلهم وخبرتهم؛ إذ لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّراتهم، بما يدل على أنّ فاعليتها سمة عامة في بيئة الإدارة.
- ٧- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية والدافعية، وعلاقة سالبة قوية بينها وبين مقاومة التغيير، بما يؤكّد الدور المزدوج للقيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل المقاومة معاً.

خامساً: الاستنتاجات

تقود النتائج السابقة، حين تُقرأ في ضوء بعضها، إلى جملةٍ من الاستنتاجات التحليلية:

- ١- يُستنتج من اجتماع ارتفاع مستوى القيادة التحويلية (النتيجة الأولى) مع ثبوت أثرها الدالّ في الدافعية والمقاومة معاً (النتيجتان الرابعة والخامسة) أنّ السلوك القيادي التحويلي في الإدارة ليس ممارسةً شكلية، بل قوة فاعلة تنعكس على سلوك الموظفين واتجاهاتهم.
- ٢- يُستنتج من كون أثر القيادة التحويلية في الدافعية (٧٥.٦%) أقوى من أثرها في مقاومة التغيير (٦٤.٩%) — بمقابلة النتيجتين الرابعة والخامسة — أنّ القيادة التحويلية أقدر على بناء الدافعية الإيجابية منها على تفكيك المقاومة، وإن كان أثرها في الاثنين قوياً.

٣- يُستنتج من تصدر التأثير المثالي أثر الدافعية وتصدر الاعتبارية الفردية أثر خفض المقاومة أن القدوة القيادية تحرك الاندفاع نحو العمل، في حين تعمل الرعاية الفردية على تبديد تحفظ الموظفين على التغيير؛ فلكل بُعد وظيفته السلوكية.

٤- يُستنتج من انخفاض المقاومة الوجدانية دون سائر مكونات المقاومة (النتيجة الثالثة) أن تقبل الموظفين للتغيير في بعده الشعوري أرسخ من تقبلهم له معرفيًا وسلوكيًا، وأن أي تحفظ متبقٍ هو أقرب إلى التريث العملي منه إلى الرفض العاطفي.

٥- يُستنتج من أطراد الأثر بين فئات الموظفين (النتيجة السادسة) اقترانًا بارتفاع مستوى القيادة التحويلية (النتيجة الأولى) أن هذا النمط القيادي يُمارس ممارسةً موحدة تتجاوز الفروق الشخصية، وأن فاعليته بنيوية في الإدارة لا رهينة فئة بعينها.

سادسًا: التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة واستنتاجاتها، تُقدّم التوصيات الآتية، وقد رُبطت كلٌ منها بالنتيجة التي انبثقت عنها:

١- بناءً على ثبوت الأثر الدالّ للقيادة التحويلية في الدافعية والمقاومة، يُوصى بأن تُدرج الإدارة العامة للتعليم بعسير كفايات القيادة التحويلية ضمن معايير اختيار قياداتها وتقييم أدائهم، لترسيخ هذا النمط القيادي في ثقافتها الإدارية.

٢- في ضوء تصدر التأثير المثالي أثر الدافعية، يُوصى بتصميم برامج تدريبية تُعنى بتنمية القدوة القيادية والحضور الأخلاقي لدى القادة، لكونه أعلى أبعاد القيادة التحويلية إسهامًا في دافعية الموظفين.

٣- استنادًا إلى قوّة أثر الاعتبارية الفردية في خفض مقاومة التغيير، يُوصى بأن تُولي القيادات عنايةً مقصودة بالتواصل الفردي مع الموظفين ومراعاة حاجاتهم عند إطلاق أي مبادرة تغيير، لتخفيف تحفظهم عليها.

٤- بناءً على ارتفاع دافعية الإنجاز لدى أفراد العينة، يُوصى بتوفير بيئة عمل تتيح تحقيق الإنجاز وتقديره، عبر ربط الأهداف الفردية بمؤشرات أداء واضحة وأنظمة تحفيزٍ عادلة تصون هذا الدافع وتنميّه.

٥- في ضوء انخفاض مقاومة التغيير عمومًا، يُوصى باستثمار هذا المناخ المتقبل في تسريع مبادرات التطوير الإداري بالإدارة، مع الحرص على التمهيد لها بالتوضيح المعرفي الذي يعالج أعلى مكونات المقاومة (المقاومة المعرفية).

٦- استنادًا إلى أطراد الأثر بين فئات الموظفين دون فروق، يُوصى بأن تُصمّم برامج تطوير القيادة التحويلية برامج موحدة تشمل المنسوبين كافةً، دون حاجةٍ إلى تخصيص مساراتٍ تبعًا للجنس أو المؤهل أو الخبرة.

سابعًا: المقترحات

استكمالاً لما تناولته هذه الدراسة، تُقترح مجالاتٌ بحثيةٌ تُثري موضوعها من زوايا جديدة:

١- انطلاقاً من اقتصار الدراسة على مخرجين اثنين (الدافعية ومقاومة التغيير)، يُقترح بحثٌ أثر القيادة التحويلية في مخرجاتٍ أخرى كالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري والرضا الوظيفي، لاستكمال صورة أثرها.

٢- بما أنَّ الدراسة انحصرت في المشرفين التربويين والإداريين بإدارة تعليم عسير، يُقترح تطبيقها في إداراتٍ تعليميةٍ أخرى أو قطاعاتٍ حكوميةٍ مغايرةٍ ومقارنة النتائج، للكشف عن أثر اختلاف البيئة التنظيمية.

٣- في ضوء ما ظهر من تفاوت أبعاد القيادة التحويلية في أثرها، يُقترح أفراد بُعدي التأثير المثالي والاعتبارية الفردية بدراساتٍ معمّقة تتقصّى آليات تأثيرهما في الدافعية والمقاومة.

٤- لما كانت الدراسة قد اعتمدت المنهج الكمّي بالاستبانة أداةً وحيدة، يُقترح توظيف المنهج النوعي أو المختلط في دراساتٍ لاحقة (عبر المقابلات وتحليل الوثائق) لتفسير آليات تأثير القيادة التحويلية في اتجاهات الموظفين.

٥- بما أنَّ هذه الدراسة قياسٌ في لحظةٍ زمنيةٍ واحدة، يُقترح إجراء دراساتٍ طوليةٍ تتبّع أثر القيادة التحويلية عبر فتراتٍ متعاقبة، لبيان مدى استقرار أثرها في الدافعية ومقاومة التغيير أو تغييره.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها؛ فبدأ بوصف خصائص العينة، ثم أجاب عن أسئلة الدراسة الثلاثة، فتبيّن ارتفاع مستوى الممارسة القيادية التحويلية ومستوى الدافعية معاً، في مقابل انخفاض مقاومة التغيير لدى أفراد العينة.

وأثبت اختبار الفرضيات أثراً موجباً دالاً للقيادة التحويلية في الدافعية، وأثراً سالباً دالاً في المقاومة، مع أطراد هذا الأثر بين فئات الموظفين دون فروقٍ تُعزى إلى خصائصهم الشخصية، فضلاً عن علاقاتٍ ارتباطية دالة بين المحاور أكّدت تماسك بناء الدراسة.

وبهذه النتائج تكون الدراسة قد حقّقت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها، وأرست قاعدةً علمية استُخلصت منها استنتاجاتٌ وتوصياتٌ ومقترحاتٌ تخدم تطوير الممارسة القيادية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وتفتح آفاقاً لبحوثٍ لاحقة في هذا الميدان.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

بن عبد الرحمن، خالد بن عبد الله (٢٠١١). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في

الأجهزة الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ٥١ (٣)، ٤١٥-٤٦٠.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

<https://www.vision2030.gov.sa>

العامري، أحمد بن سالم، والفوزان، عبد الله بن محمد (١٩٩٨). أثر النمط القيادي على دافعية العاملين في

القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ١٠ (٢)، ٢٣٣-٢٧١.

القحطاني، سعد بن علي، والزهراني، فهد بن أحمد، والغامدي، ناصر بن سعيد (٢٠٢٣). القيادة التحويلية

وعلاقتها بمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية،

٧ (٣٥)، ٤٥-٧٨.

محمد، عبد الرحمن بن يوسف، والحربي، منصور بن عبد الله، والعتيبي، تركي بن ناصر (٢٠٢٢). أثر

القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية الوظيفية لدى المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٢٨)،

١١٢-١٤٠.

وزارة التعليم (٢٠٢٤). الدليل التنظيمي للإدارات العامة للتعليم بالمناطق (الإصدار الأول، ١٤٤٦هـ).

الرياض: وزارة التعليم.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733–753.
<https://doi.org/10.1002/job.342>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.

<https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study.

Journal of Applied Psychology, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

<https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 5–55.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272–307.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397.
<https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707722>
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed.). Psychology Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.

الملاحق

ملحق (أ): أسماء المحكمين وصفاتهم العلمية

عُرضت أداة الدراسة في صورتها الأولية على أربعة محكمين من المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس النفسي وطرائق البحث، وقد عُدلت الأداة في ضوء ملحوظاتهم حتى استقرت في صورتها النهائية. ويبين الجدول الآتي بياناتهم:

م	الاسم	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	أ.د.سعد الشهري	أستاذ	جامعة الملك خالد
٢	د.فهد النايـف	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
٣	د.سلمى العلي	أستاذ مساعد	وزارة التعليم
٤	د.فاطمة القيس	أستاذ مساعد	وزارة التعليم

ملحق (ب): أداة الدراسة في صورتها النهائية (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة المشرف التربوي / المشرفة التربوية، سعادة الموظف / الموظفة وفقه الله ووفقها

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، بعنوان: «دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى موظفي إدارة التعليم بمنطقة عسير». ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعايشة لواقع العمل في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، آمل التكرم بقراءة عبارات الاستبانة بدقة، ثم وضع علامة (✓) أمام الاستجابة التي تعبر عن وجهة نظركم، علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأن جميع البيانات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

الباحثة

القسم الأول: البيانات الأولية

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
المؤهل العلمي	☐ ثانوية فأقل	☐ بكالوريوس
سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات	☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات
		☐ أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم على كل عبارة وفق التدرج الخماسي الآتي: موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١).

المحور الأول: القيادة التحويلية

البُعد الأول: التأثير المثالي (الفقرات ١-٥)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتصرف قائدي المباشر وفق قيم مهنية يحرص على الالتزام بها أمام الموظفين.					
٢	يحظى قائدي باحترام العاملين معه لما يبديه من نزاهة في تعامله.					
٣	يقدم مصلحة العمل على مصالحته الشخصية عند اتخاذ القرارات.					
٤	يمثل سلوك قائدي قدوة يقتدي بها الموظفون في أدائهم.					
٥	يبعث قائدي في العاملين الثقة بقدرتهم على تحقيق أهداف الإدارة.					

البُعد الثاني: الحفز الإلهامي (الفقرات ٦-١٠)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦	يوضح قائدي رؤية مستقبلية للعمل تحفز الموظفين على بلوغها.					
٧	يتحدث قائدي بتفاؤل عن مستقبل العمل في الإدارة.					
٨	يشجع قائدي العاملين على بذل جهد أكبر لتحقيق أهداف الإدارة.					
٩	يربط قائدي مهام الموظف اليومية بمعنى أوسع يجعلها أكثر أهمية لديه.					
١٠	يعزز قائدي روح الحماس لدى فريق العمل عند مواجهة التحديات.					

البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية (الفقرات ١١-١٥)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١١	يشجّع قائدي الموظفين على النظر في المشكلات القديمة بطرق جديدة.					
١٢	يحثّ قائدي العاملين على طرح أفكارهم ولو خالفت المألوف.					
١٣	يتقبّل قائدي الآراء المختلفة دون انتقاد صاحبها أمام زملائه.					
١٤	يدعم قائدي المبادرات التي تطوّر أساليب العمل في الإدارة.					
١٥	يشرك قائدي الموظفين في إيجاد الحلول للمواقف التي تعترض العمل.					

البُعد الرابع: الاعتبارية الفردية (الفقرات ١٦-٢٠)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٦	يراعي قائدي الفروق في قدرات الموظفين وحاجاتهم عند توزيع المهام.					
١٧	يخصّص قائدي وقتاً للإصغاء إلى مشكلات الموظفين المتعلقة بالعمل.					
١٨	يوجّه قائدي كل موظف بما يناسب مستوى خبرته واستعداده.					
١٩	يتيح قائدي للموظفين فرصاً للنمو المهني وتطوير قدراتهم.					
٢٠	يتابع قائدي أداء كل موظف متابعة تراعي ظروفه الخاصة.					

المحور الثاني: الدافعية

البُعد الأول: الدافعية الداخلية (الفقرات ٢١-٢٥)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	أجد في طبيعة عملي ما يبعث على الرضا بصرف النظر عن المقابل المادي.					
٢٢	أشعر بالإنجاز عند إتمام مهامي على الوجه المطلوب.					
٢٣	أرى في عملي مجالاً لاستثمار قدراتي ومهاراتي.					
٢٤	يمنحني أداء عملي شعوراً بالمعنى والفائدة.					
٢٥	أقبل على مهامي برغبة نابعة من ذاتي.					

البُعد الثاني: الدافعية الخارجية (الفقرات ٢٦-٣٠)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٦	تحفزني الحوافز المادية التي تقدّمها الإدارة على الأداء الأفضل.					
٢٧	يشجّعني تقدير الإدارة لجهدي على الاستمرار في العطاء.					
٢٨	يدفعني الحرص على الترقّي الوظيفي إلى تجويد عملي.					
٢٩	تؤثّر مكافآت التميّز في مستوى أدائي.					
٣٠	يحفزني تقدير الزملاء لعملي على مواصلة الاجتهاد.					

البُعد الثالث: دافعية الإنجاز (الفقرات ٣١-٣٥)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣١	أسعى إلى تحقيق مستوى أداء يفوق ما هو متوقّع مني.					
٣٢	أضع لنفسني أهدافاً طموحة في عملي وأعمل على بلوغها.					

٣٣	أفضل المهام التي تنطوي على تحدٍّ يبرز قدراتي.				
٣٤	أتحمّل مسؤولية نتائج عملي بصرف النظر عن صعوبتها.				
٣٥	أثابر على إنجاز المهمة حتى إتمامها على أكمل وجه.				

المحور الثالث: مقاومة التغيير

البُعد الأول: المقاومة المعرفية (الفقرات ٣٦-٣٩)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٦	أرى أنّ إجراءات التغيير في الإدارة كثيرًا ما تكون غير ضرورية.					
٣٧	أشكّك في جدوى التغييرات التي تُطرح في بيئة عملي.					
٣٨	أعتقد أنّ كلفة التغيير غالبًا ما تفوق فائدته.					
٣٩	أجد أنّ أساليب العمل القائمة أجدى من التغييرات المقترحة.					

البُعد الثاني: المقاومة الوجدانية (الفقرات ٤٠-٤٣)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٠	أشعر بالقلق حين يُطرح تغيير في إجراءات العمل.					
٤١	ينتابني التوتر عند الانتقال إلى أساليب عمل جديدة.					
٤٢	أتحفّظ على التغييرات التي تمسّ ما اعتدت عليه في عملي.					
٤٣	يزعجني تغيير المهام التي ألفت أدائها.					

البُعد الثالث: المقاومة السلوكية (الفقرات ٤٤-٤٧)

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٤	أُوَجِّل تطبيق الإجراءات الجديدة ما أمكنني ذلك.					
٤٥	أُمِيل إلى الاستمرار في طريقتي المعتادة رغم إقرار التغيير.					
٤٦	أُبْدي تحفّظي على التغيير أمام زملائي في العمل.					
٤٧	أُترَيِّث في الاستجابة لمتطلبات التغيير حتى يتّضح أثرها.					

ملحق (ج): أبرز مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

يعرض هذا الملحق أبرز مخرجات المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة (ن = ٣٠٠) ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مقتصرًا على الجداول الأساسية الداعمة لنتائج الدراسة كما وردت في الفصلين الثالث والرابع.

جدول (ج-١): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة وللاستبانة ككل

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	٢٠	٠.٨٨٨
الدافعية	١٥	٠.٨٥٦
مقاومة التغيير	١٢	٠.٧٤٨
الاستبانة ككل	٤٧	٠.٧٢٢

جدول (ج-٢): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الدراسة

المحور	القيادة التحويلية	الدافعية	مقاومة التغيير
القيادة التحويلية	١	**٠.٨٦٧	**٠.٨٠٣-
الدافعية	**٠.٨٦٧	١	**٠.٨٠١-
مقاومة التغيير	**٠.٨٠٣-	**٠.٨٠١-	١

** دالة عند مستوى (٠.٠١).

جدول (ج-٣): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في الدافعية

المتغير التابع	R ²	R ² المعدل	F	الدلالة
الدافعية	٠.٧٥٦	٠.٧٥٢	٢٢٧.٩٧٤	٠.٠٠١>

جدول (ج-٤): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بالدافعية

المتغير المستقل	B	Beta	t	الدلالة
الثابت	٠.٤٣٧	—	٣.٤٦٤	٠.٠٠١>
التأثير المثالي	٠.٢٨٨	٠.٣١٤	٧.١٧٣	٠.٠٠١>
الحفز الإلهامي	٠.١٩٧	٠.٢٢٩	٥.١٨٣	٠.٠٠١>

الاستثارة الفكرية	٠.١٥٤	٠.١٧٤	٣.٩٨٦	٠.٠٠١>
الاعتبارية الفردية	٠.٢٥٦	٠.٢٨٩	٦.٦٦٨	٠.٠٠١>

جدول (ج-٥): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية في مقاومة التغيير

المتغير التابع	R ²	R ² المعدل	F	الدلالة
مقاومة التغيير	٠.٦٤٩	٠.٦٤٤	١٣٦.٣٧٠	٠.٠٠١>

جدول (ج-٦): معاملات انحدار أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ بمقاومة التغيير

المتغير المستقل	B	Beta	t	الدلالة
الثابت	٥.٩٢٨	—	٣٥.٠٧٦	٠.٠٠١>
التأثير المثالي	٠.١٧٥-	٠.١٧١-	٣.٢٥٥-	٠.٠١>
الحفز الإلهامي	٠.١٧٢-	٠.١٧٩-	٣.٣٧٦-	٠.٠٠١>
الاستثارة الفكرية	٠.٢٧٣-	٠.٢٧٦-	٥.٢٦٢-	٠.٠٠١>
الاعتبارية الفردية	٠.٣٠٤-	٠.٣٠٦-	٥.٨٩٨-	٠.٠٠١>

جدول (ج-٧): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للفروق تبعًا لمتغير الجنس

المحور	م (إناث)	ع (إناث)	م (ذكور)	ع (ذكور)	ت	الدلالة
القيادة التحويلية	٤.٢٣١	٠.٤٩٥	٤.١٩٦	٠.٤٨٦	٠.٦٣٢	٠.٥٢٨
الدافعية	٤.٢٢٧	٠.٥٠٨	٤.١٩٠	٠.٥٠١	٠.٦٣٥	٠.٥٢٦
مقاومة التغيير	٢.٠٦٨	٠.٥٧٧	٢.٠٠٣	٠.٥٤٩	٠.٩٩٥	٠.٣٢٠

ن (الإناث) = ١٥٣، ن (الذكور) = ١٤٧.

جدول (ج-٨): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق تبعًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	المحور	F	الدلالة
المؤهل العلمي	القيادة التحويلية	٠.٧٦٧	٠.٤٦٦
	الدافعية	٠.٠١٨	٠.٩٨٣
	مقاومة التغيير	٠.٤٧٤	٠.٦٢٣
سنوات الخبرة	القيادة التحويلية	١.٥٠٥	٠.٢٢٤

٠.٣٦٣	١.٠١٨	الدافعية	
٠.٤٩٦	٠.٧٠٤	مقاومة التغيير	

جميع قيم الدلالة أكبر من (٠.٠٥)؛ فلم تثبت فروق دالة إحصائية، ولم تُجرِ المقارنات البعدية.

Abstract

This study aimed to identify the role of transformational leadership — with its four dimensions (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) — in enhancing motivation, with its three dimensions (intrinsic motivation, extrinsic motivation, and achievement motivation), and in reducing resistance to change, with its three components (cognitive, affective, and behavioral), among the employees of the Education Directorate in the Aseer Region. The study also examined differences in the participants' perceptions attributable to their personal and occupational variables (gender, academic qualification, and years of experience), within the context of the accelerating organizational transformations of the education sector under Saudi Vision 2030.

The study adopted the descriptive correlational method and used a questionnaire as the data-collection instrument. The questionnaire consisted of three axes distributed over ten dimensions with a total of (47) items measured on a five-point Likert scale. It was distributed electronically to a stratified random sample of educational supervisors and administrative staff of the General Directorate of Education in the Aseer Region, yielding (300) responses valid for analysis. Cronbach's alpha reliability coefficients for the three axes reached (0.888), (0.856), and (0.748), respectively.

The findings showed that transformational leadership is practiced at a very high level, with an overall mean of (4.214), led by the idealized influence dimension; that the level of motivation was very high, with a mean of (4.209), led by achievement motivation; and that the level of resistance to change was low, with a mean of (2.036). The results also revealed a statistically significant positive effect of transformational leadership on enhancing motivation, with its dimensions explaining (75.6%) of its variance, and a significant effect on reducing resistance to change, explaining (64.9%) of its variance, with no statistically significant differences attributable to gender, academic qualification, or years of experience.

In light of these findings, the study presented a set of recommendations and suggestions for strengthening transformational leadership practice, supporting employee motivation, and containing resistance to change.

Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Resistance to Change, Education Directorate in the Aseer Region, Saudi Vision 2030.

**The Role of Transformational Leadership in Enhancing Motivation and
Reducing Resistance to Change: A Field Study on the Employees of the
Education Directorate in the Aseer Region**

Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Administration
Specialization: Business Administration

Prepared by:

Huda Saeed Salman Al-Qahtani

Academic ID: 253001992

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhameed Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarrad

Academic Year

2026