

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال



عنوان البحث

دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير:
"دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير"

إعداد الطالبة/

هدى سلمان القحطاني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة:

شهدت المنظمات خلال السنوات الأخيرة تحولات متسارعة في بيئاتها التنظيمية نتيجة التطورات التقنية، وتغير أنماط العمل، وتزايد متطلبات الكفاءة والجودة، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة القيادة داخل المؤسسات وقدرتها على إدارة التغيير بفاعلية. ولم تعد البيئات التنظيمية تعمل في إطار من الاستقرار النسبي، بل أصبحت تواجه تحديات متزايدة تتطلب قيادات قادرة على التأثير في الأفراد، وتعزيز التزامهم، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية في ظل ظروف متغيرة ومعقدة.

وقد برزت القيادة التحويلية بوصفها أحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمات في إحداث التحول الإيجابي داخل بيئات العمل، من خلال صياغة رؤية واضحة، وإلهام العاملين، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الفردية والعمل بروح جماعية لتحقيق أهداف المنظمة. وتمثل القيادة التحويلية عملية تفاعلية تهدف إلى إحداث تغيير في اتجاهات العاملين وقيمهم وسلوكياتهم، بما يسهم في رفع مستوى أدائهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع المستجدات التنظيمية. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستويات الدافعية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما تسهم في تحسين مناخ العمل وتعزيز فاعلية التغيير المؤسسي (Burnes, 1994, Avolio Bass, 2022).

إلا أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المنظمات لا يكمن في صياغة الرؤى أو إطلاق المبادرات التطويرية فحسب، بل في مدى استعداد العاملين لتقبل تلك المبادرات والمشاركة الفاعلة في تنفيذها. وتُعد الدافعية أحد المرتكزات الأساسية للأداء المؤسسي، إذ تمثل القوة الداخلية التي تدفع الفرد إلى بذل الجهد والاستمرار في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن مقاومة التغيير تُعد من الظواهر التنظيمية التي قد تعيق تنفيذ البرامج الإصلاحية، حيث تتجلى في اتجاهات سلبية أو سلوكيات معارضة قد تنشأ نتيجة الغموض أو ضعف الثقة أو الخوف من فقدان الامتيازات.

وقد بينت العديد من الدراسات أن نمط القيادة المتبع داخل المنظمة يلعب دوراً محورياً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو التغيير، إذ تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية، ورفع مستوى المشاركة، وتقليل مشاعر القلق المرتبطة بالتغيير، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الدافعية ويحد من مقاومة التغيير (Petrrou & Vakola, 2022). ومن ثم، فإن فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الدافعية ومقاومة التغيير يمثل مدخلاً مهماً لتحسين فاعلية الأداء التنظيمي.

وفي قطاع التعليم، تتضاعف أهمية هذا الموضوع نظرًا لطبيعة العمل التربوي الذي يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، ويتأثر بدرجة كبيرة بالمناخ القيادي والتنظيمي. كما أن إدارات التعليم تعمل في بيئة تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتزايد المبادرات التطويرية، مما يجعل إدارة التغيير وتعزيز الدافعية العاملين عنصرين حاسمين في نجاح الجهود الإصلاحية. وتُعد إدارة التعليم بمنطقة عسير من الإدارات التعليمية التي تسعى إلى تطوير أدائها المؤسسي في ضوء التوجهات الحديثة، الأمر الذي يستدعي دراسة دور القيادة التحويلية في دعم هذه الجهود من خلال تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين.

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير بالتطبيق على إدارة التعليم بمنطقة عسير، بما يساهم في تقديم إطار علمي يدعم القيادات التعليمية في تحقيق التوازن بين متطلبات التغيير واستقرار بيئة العمل، ويعزز التكامل بين التأثير القيادي والتحول المؤسسي المستدام.

مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات التعليمية في ظل التحولات التنظيمية المتسارعة إلى تنفيذ العديد من المبادرات التطويرية التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز فاعلية العمل الإداري والتربوي. ويعتمد نجاح هذه المبادرات بدرجة كبيرة على مستوى استعداد العاملين لتقبل التغيير والمشاركة الإيجابية في تنفيذه، الأمر الذي يجعل الدور القيادي محورًا أساسيًا في إدارة عمليات التحول المؤسسي داخل إدارات التعليم.

وتُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية التي يُعَوَّل عليها في تعزيز التفاعل الإيجابي مع التغيير، من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وقيمهم، وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية مشتركة. إلا أن فاعلية هذا النمط القيادي لا تتحقق بمجرد تبنيه نظريًا، بل تعتمد على مدى انعكاسه الفعلي في تعزيز الدافعية لدى العاملين، وتقليل مستويات مقاومة التغيير التي قد تظهر عند تطبيق سياسات أو إجراءات جديدة.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ضعف الدافعية التنظيمية قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وتراجع الالتزام، وزيادة الاتجاهات السلبية نحو مبادرات التغيير، في حين أن ارتفاع مستويات مقاومة التغيير قد يشكل عائقًا أمام تنفيذ الخطط التطويرية، خاصة في البيئات التي تتسم بتعدد المستويات الإدارية وتعقيد الهياكل التنظيمية (Burnes, 2022). كما بينت دراسة (Petrrou & Vakola, 2022)

أن نمط القيادة يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل اتجاهات العاملين نحو التغيير، وأن القيادة الداعمة تساهم في تخفيف مشاعر القلق والغموض المرتبطة به.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي أو الرضا الوظيفي بصورة عامة، إلا أن الربط التحليلي بين القيادة التحويلية وكل من الدافعية ومقاومة التغيير في سياق إدارات التعليم لا يزال محدودًا، خاصة في البيئة المحلية. كما أن معظم الدراسات ركزت على أحد المتغيرين (الدافعية أو مقاومة التغيير) بصورة منفصلة، دون دمجهما في إطار تحليلي واحد يختبر تأثير القيادة التحويلية عليهما معًا.

وفي هذا السياق، تعمل إدارة التعليم بمنطقة عسير ضمن منظومة تنظيمية تسعى إلى تنفيذ مبادرات تطويرية متواصلة، مما يجعل فهم طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى دافعية العاملين واتجاهاتهم نحو التغيير أمرًا ضروريًا لضمان نجاح جهود التحول المؤسسي. ومن ثم، فإن الحاجة تبرز إلى دراسة ميدانية تختبر بصورة منهجية دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير داخل هذه البيئة التنظيمية.

ومما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم العامة بمنطقة عسير؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها أحد الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، والمتمثل في دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية. حيث تسعى الدراسة إلى إبراز أهمية الربط بين النمط القيادي السائد داخل المنظمة ومستوى استعداد العاملين للتفاعل الإيجابي مع مبادرات التغيير، بوصف القيادة عنصرًا محوريًا في تشكيل المناخ التنظيمي وتوجيه سلوك الأفراد. ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل التوجهات الحديثة التي تؤكد ضرورة تعزيز فاعلية القيادة في المؤسسات التعليمية لضمان نجاح برامج التطوير والتحول المؤسسي. كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تطبق على إدارة التعليم بمنطقة عسير، باعتبارها إحدى الإدارات التعليمية التي تعمل ضمن منظومة تنظيمية متعددة المستويات وتخضع لمبادرات تطويرية متجددة.

الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على مدى فاعلية القيادة التحويلية في دعم بيئة العمل داخل إدارة التعليم، من خلال تعزيز مستويات الدافعية لدى العاملين وتقليل الاتجاهات السلبية نحو التغيير. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات التعليمية على التعرف إلى

مستوى تأثير ممارساتهم القيادية في تشكيل اتجاهات العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة التي تعزز الثقة التنظيمية، وترفع مستوى المشاركة، وتحد من مظاهر مقاومة التغيير. إضافة إلى ذلك، قد تسهم الدراسة في دعم برامج إعداد القيادات التربوية وتطويرها، من خلال التركيز على أبعاد القيادة التحويلية بوصفها مدخلاً لتحسين فاعلية الأداء المؤسسي داخل إدارات التعليم.

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات التي تناولت القيادة التحويلية من خلال ربطها بمتغيرين تنظيميين مهمين هما الدافعية ومقاومة التغيير في إطار تحليلي واحد. كما تسهم الدراسة في تقديم معالجة تطبيقية داخل بيئة تعليمية محلية، بما يوفر إطاراً علمياً يمكن أن يستفيد منه الباحثون في إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين أنماط القيادة والتحويلات التنظيمية في قطاعات تعليمية أو حكومية أخرى. إضافة إلى ذلك، فإن دمج متغيري الدافعية ومقاومة التغيير في نموذج واحد يعزز من القيمة التحليلية للدراسة ويفتح المجال لمقاربات بحثية أكثر تكاملاً في مجال القيادة وإدارة التغيير.

أهداف الدراسة:

يبرز الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير، من خلال قياس مستوى ممارسة هذا النمط القيادي ومدى انعكاسه على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم التنظيمية في ظل متطلبات التغيير المؤسسي.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي) داخل إدارة التعليم بمنطقة عسير.
- التعرف على مستوى الدافعية لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.
- قياس مستوى مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.
- معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على تعزيز الدافعية لدى العاملين.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير لدى العاملين.

- بيان مدى إسهام تبني القيادة التحويلية في دعم نجاح مبادرات التغيير والتطوير المؤسسي داخل إدارة التعليم.

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية القيادة داخل إدارات التعليم وتحسين المناخ التنظيمي

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي) على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول:

ما مدى تأثير التأثير المثالي على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير؟

- السؤال الفرعي الثاني:

إلى أي مدى يؤثر التحفيز الإلهامي على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير؟

- السؤال الفرعي الثالث:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير؟

- السؤال الفرعي الرابع:

ما مدى تأثير الاعتبار الفردي على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق منها فقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.

وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

– الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتأثير المثالي على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز الإلهامي على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاستثارة الفكرية على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.

– الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للاعتبار الفردي على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.

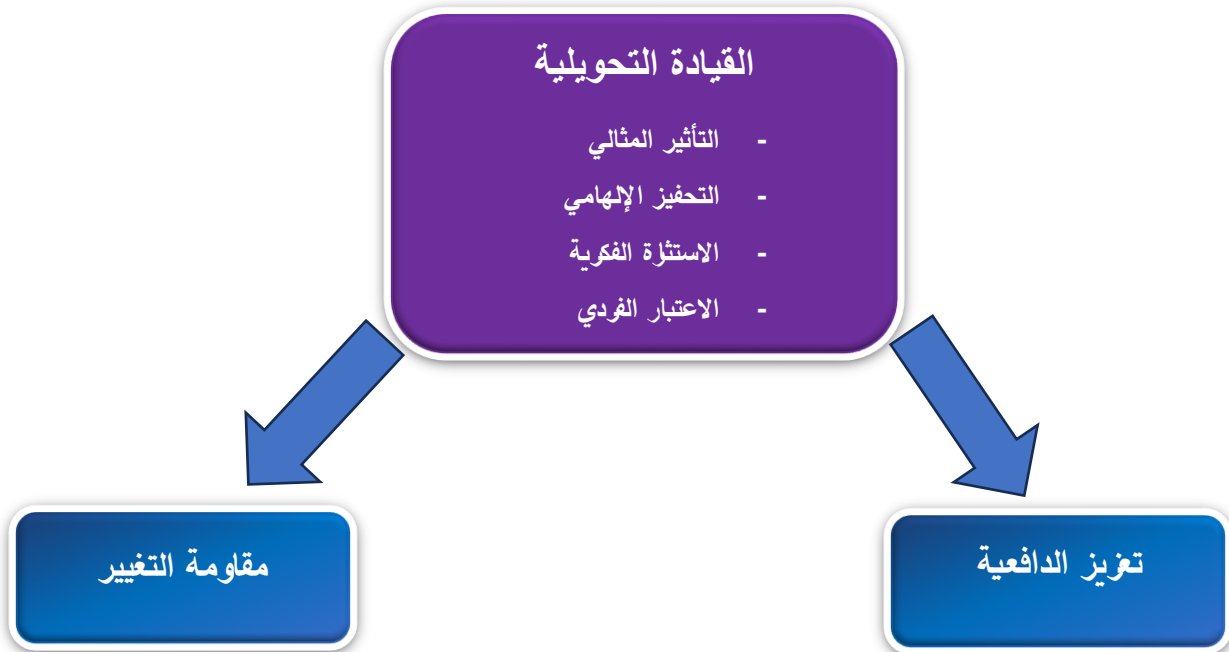
نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير بالتطبيق على إدارة التعليم بمنطقة عسير، وذلك من خلال اختبار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، وقياس اتجاه التأثير وقوته بصورة إحصائية منهجية.

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي).

- المتغيرات التابعة: الدافعية، ومقاومة التغيير.

ويوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، حيث تشير الأسهم إلى اتجاه التأثير من القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة إلى كل من تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير.



شكل (١) متغيرات الدراسة

من إعداد الباحثة

الدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير "دراسة ميدانية على إدارة التعليم العامة بمنطقة عسير". ولتوفير سياق بحثي متكامل، تستعرض هذه الفقرة أهم الدراسات

السابقة ذات العلاقة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، مع التركيز على الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

أولاً: الدراسات العربية

١- دراسة (العمرى، ٢٠٢٥)، بعنوان القيادة التحويلية وإدارة التغيير في القطاع التعليمي

– هدفت الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في دعم تنفيذ مبادرات التغيير في المؤسسات التعليمية.

– بلغت العينة (٢٩٥) مفردة من القيادات التربوية.

– اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

– توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومة التغيير من خلال تعزيز المشاركة والثقة التنظيمية.

– وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتغيير.

٢- دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤)، بعنوان أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي والدافعية في

إدارات التعليم السعودية

– هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية والالتزام التنظيمي.

– بلغت العينة (٣٢٠) مفردة من العاملين في إدارات التعليم.

– استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

– أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تسهم بدرجة مرتفعة في تعزيز الدافعية الداخلية وتقليل الاتجاهات السلبية تجاه التغيير.

– وأوصت بدمج القيادة التحويلية في برامج إعداد القيادات التربوية.

٣- دراسة (القحطاني، ٢٠٢٣)، بعنوان دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي في

الإدارات التعليمية السعودية

– هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي.

- بلغت العينة (٢٨٥) مفردة من القيادات التربوية.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- وأوصت بتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات التعليمية.
- ٤- دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢)، بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية
- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية.
- بلغت العينة (٣١٠) معلمًا ومعلمة.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدافعية.
- وأوصت بتطوير البرامج التدريبية القيادية.
- ٥- دراسة (الحربي، ٢٠٢١)، بعنوان مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالنمط القيادي في المؤسسات التعليمية
- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى مقاومة التغيير.
- بلغت العينة (٢٦٠) مفردة.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة التحويلية ومقاومة التغيير.
- وأوصت بتبني ممارسات قيادية داعمة للتواصل والمشاركة.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية

١- دراسة (García & Molina، 2024)، بعنوان Leadership Styles and Resistance to Organizational Change

- هدفت الدراسة إلى مقارنة تأثير أنماط القيادة في مقاومة التغيير.
 - بلغت العينة (٣٥٠) موظفًا في قطاع التعليم الأوروبي.
 - استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي.
 - أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فاعلية في خفض مستويات المقاومة مقارنة بالأنماط الأخرى.
 - وأوصت بتبني القيادة التحويلية كمدخل لإدارة التغيير.
- ٢- دراسة (Wang et al، 2023)، بعنوان Strategic Planning and Organizational Transformational Leadership, Work Motivation, and Change Acceptance
- هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على الدافعية وقبول التغيير في المنظمات العامة.
 - بلغت العينة (٤١٠) موظفين.
 - اعتمدت تحليل الانحدار المتعدد.
 - أظهرت النتائج وجود تأثير موجب على الدافعية وتأثير سالب على مقاومة التغيير.
 - وأوصت بتعزيز التدريب القيادي في المؤسسات العامة.
- ٣- دراسة (Vakola & Petrou، 2022)، بعنوان Strategic Change and Organizational Adaptation
- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة واستجابات العاملين تجاه التغيير.
 - استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية.
 - توصلت إلى أن القيادة التحويلية تقلل مقاومة التغيير من خلال تعزيز الثقة التنظيمية.
 - وأوصت بدعم السلوكيات القيادية التشاركية.
- ٤- دراسة (Burnes، 2022)، بعنوان Organizational Development and Strategic Change
- هدفت الدراسة إلى استعراض العلاقة بين القيادة ونجاح التغيير التنظيمي.

- اعتمدت منهج المراجعة النظرية.

- أكدت النتائج أن القيادة التحويلية عنصر محوري في استدامة التغيير.

- وأوصت بدمج القيادة ضمن استراتيجيات إدارة التغيير.

٥- دراسة (Bass & Avolio، 1994)، بعنوان Transformational Leadership and Organizational Outcomes

- هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية على الدافعية والالتزام التنظيمي.

- استخدمت أداة (MLQ).

- أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والدافعية الداخلية.

- وأوصت بتبني هذا النمط القيادي في برامج التطوير المؤسسي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح وجود اهتمام متزايد بموضوع القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية التغيير التنظيمي، حيث أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الدافعية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت نتائج عدد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية والحكومية.

وقد اتفقت الدراسات العربية الحديثة على أن القيادة التحويلية تمثل نمطًا قياديًا فاعلاً في رفع مستويات الدافعية وتعزيز المناخ التنظيمي الداعم للتغيير، خاصة في القطاع التعليمي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على العنصر البشري. كما أشارت الدراسات الأجنبية إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين التواصل، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تقليل الاتجاهات السلبية تجاه التغيير.

إلا أنه وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية مختلفة، فإن معظمها ركز على أحد المتغيرين (الدافعية أو مقاومة التغيير) بصورة منفصلة، أو تناول القيادة التحويلية في إطار الأداء المؤسسي العام دون التركيز على دمج المتغيرات الثلاثة في نموذج تحليلي واحد. كما أن الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة داخل إدارات التعليم في البيئة المحلية

لا تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بقياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة التحويلية على كل من تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير بصورة متزامنة.

ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال بناء نموذج تحليلي يختبر أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير، بما يساهم في تقديم معالجة تطبيقية تدعم تطوير الممارسات القيادية وتعزيز فاعلية جهود التغيير المؤسسي داخل البيئة التعليمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم والنظريات التي تشكل الإطار المرجعي لمتغيراتها، والتي تتمثل في:

القيادة التحويلية:

تُعد القيادة التحويلية أحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمات، من خلال التأثير في اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم، وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية والعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وقد عرّفها Avolio & Bass (١٩٩٤) بأنها عملية قيادية تهدف إلى رفع مستوى الدافعية والالتزام لدى العاملين من خلال أربعة أبعاد رئيسة تتمثل في: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

ويشير التأثير المثالي إلى قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى به في السلوك والقيم، في حين يتمثل التحفيز الإلهامي في قدرة القائد على بث الحماس والرؤية المستقبلية الواضحة. أما الاستثارة الفكرية فتتمثل في تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وإعادة النظر في الأساليب التقليدية، بينما يعكس الاعتبار الفردي اهتمام القائد باحتياجات العاملين وتنميتهم الشخصية.

وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن القيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه العمل، بل تمتد لتشمل بناء الثقة، وتعزيز المشاركة، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتغيير، مما يجعلها من أكثر الأنماط القيادية ملائمة للبيئات التي تشهد تحولات تنظيمية مستمرة (Burnes, 2022).

وتُعرف القيادة التحويلية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: درجة ممارسة القيادات في إدارة التعليم بمنطقة عسير لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) كما يقيسها أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة.

الدافعية:

تُعد الدافعية من المفاهيم الأساسية في علم السلوك التنظيمي، حيث تشير إلى القوى الداخلية والخارجية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق أهداف معينة. وتمثل الدافعية العامل المحرك للأداء، إذ تؤثر في مستوى الجهد المبذول واستمراريته وجودته. وقد أكدت نظريات الدافعية أن العاملين ذوي الدافعية المرتفعة يكونون أكثر التزامًا وتحملًا للمسؤولية وأكثر استعدادًا للتكيف مع المتغيرات التنظيمية.

وتشير الأدبيات إلى أن نمط القيادة المتبع داخل المنظمة يؤثر بصورة مباشرة في مستوى الدافعية، حيث يسهم القائد التحويلي في تعزيز الشعور بالمعنى والانتماء، مما يرفع مستوى الدافعية الداخلية لدى العاملين.

وتُعرّف الدافعية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: مستوى الحماس والرغبة والالتزام الذي يبديه العاملون في إدارة التعليم بمنطقة عسير نحو أداء مهامهم والمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة، كما يُقاس من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

مقاومة التغيير:

تُعد مقاومة التغيير إحدى الظواهر التنظيمية الشائعة التي تظهر عند محاولة إدخال تعديلات أو إصلاحات داخل المنظمة، وقد تأخذ شكل اتجاهات سلبية أو سلوكيات معارضة أو ضعف في التفاعل مع المبادرات الجديدة. وتنشأ مقاومة التغيير غالبًا نتيجة الخوف من المجهول، أو فقدان الامتيازات، أو غموض الأدوار المستقبلية.

وقد بينت الدراسات أن مقاومة التغيير لا تُعد بالضرورة سلوكًا سلبيًا مطلقًا، بل قد تكون رد فعل طبيعي تجاه عدم وضوح الرؤية أو ضعف التواصل. ومن ثم، فإن دور القيادة يصبح محوريًا في تقليل هذه

المقاومة من خلال تعزيز الثقة، وتوضيح الأهداف، وإشراك العاملين في عمليات التغيير (Petrova, 2022).

وتُعرّف مقاومة التغيير إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: درجة الاتجاهات أو السلوكيات السلبية التي يبديها العاملون في إدارة التعليم بمنطقة عسير تجاه مبادرات التغيير التنظيمي، كما تُقاس من خلال استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة.

نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تنطلق هذه النظرية من افتراض أن القائد يستطيع إحداث تحول جوهري في المنظمة من خلال التأثير في القيم والمعتقدات وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء يفوق التوقعات. وتؤكد النظرية أن القيادة الفاعلة لا تقتصر على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، بل تتجاوز ذلك إلى إلهامهم لتحقيق رؤية مشتركة تسهم في تحقيق التحول التنظيمي.

وتدعم هذه النظرية فكرة أن القيادة التحويلية تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير، نظراً لما تتضمنه من أبعاد ترتبط مباشرة ببناء الثقة والالتزام.

نظرية إدارة التغيير :

تؤكد نظريات إدارة التغيير أن نجاح أي عملية تحول تنظيمي يعتمد على مدى استعداد الأفراد لتقبل التغيير، وأن القيادة تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في هذا الاستعداد. وتشير هذه النظريات إلى أن إشراك العاملين في عملية التغيير، وتوضيح أهدافه، وتقديم الدعم المستمر لهم، يسهم في تقليل المقاومة وتعزيز التفاعل الإيجابي.

وانطلاقاً من ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى افتراض أن القيادة التحويلية، بما تتضمنه من تحفيز وإلهام ودعم فردي، تمثل إطاراً مناسباً لتعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير داخل إدارة التعليم بمنطقة عسير.

المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث استخدمت الباحثة في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة وتأصيلها علمياً بالاستناد إلى الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، بينما تم استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات واختبار الفروض، والربط بين المتغيرات، وتفسير النتائج، ومن ثم التوصل إلى استنتاجات وتوصيات علمية مناسبة.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسات التي تهدف إلى دراسة العلاقات بين المتغيرات وقياس درجة التأثير بينها في بيئة تنظيمية محددة.

وتم تحديد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام والمشرفين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بما يتناسب مع التوزيع التنظيمي للمستويات الإدارية، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات داخل الوزارة بصورة دقيقة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

– المصادر الثانوية: قامت الباحثة بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع القيادة التحولية، والدافعية، ومقاومة التغيير، بالإضافة إلى الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير البحثية الحديثة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفروض وتحديد أبعاد المتغيرات بصورة دقيقة.

– المصادر الأولية: قامت الباحثة بإعداد استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ميدانيًا من أفراد عينة الدراسة في إدارة التعليم بمنطقة عسير، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تهدف إلى قياس أبعاد القيادة التحولية، ومستوى الدافعية، ومستوى مقاومة التغيير لدى العاملين.

أدوات الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تكونت الأداة من قسمين رئيسيين هما:

– القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

– القسم الثاني: ويشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تضمن فقرات لقياس القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي – التحفيز الإلهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي)، بالإضافة إلى فقرات لقياس مستوى الدافعية، وفقرات أخرى لقياس مستوى مقاومة التغيير.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك لقياس اتجاهاتهم بدرجات متفاوتة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة الدراسة وفروضها والإجابة عنها، قامت الباحثة باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية – Statistical Package for Social Sciences – SPSS، كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):

والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- النسب المئوية: لمعرفة التوزيعات النسبية لاستجابات أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتأكد من مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية على إدارة التطوير التنظيمي.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من طبيعة توزيع البيانات.

حدود الدراسة:

في هذه الدراسة التي تحمل عنوان " دور القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير : دراسة ميدانية على إدارة التعليم بمنطقة عسير"، تم تحديد مجموعة من الحدود التي تسهم في توجيه البحث وتحديد نطاقه بما يضمن تحقيق أهدافه بصورة دقيقة ومنهجية. وتشمل هذه الحدود: الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمنية، والبشرية.

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

اقتصرت الدراسة على التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردي) في تعزيز الدافعية وتقليل مقاومة التغيير لدى العاملين، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى أو متغيرات تنظيمية إضافية مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي، وذلك بهدف التركيز التحليلي الدقيق على العلاقة بين المتغيرات المحددة في نموذج الدراسة.

ثانياً: الحدود المكانية (Spatial Scope)

تم تطبيق الدراسة على الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير، باعتبارها البيئة التنظيمية التي تمثل مجتمع الدراسة، وذلك في إطار سعيها إلى تطوير أدائها المؤسسي وتنفيذ مبادرات تغيير تنظيمية.

ثالثاً: الحدود الزمنية (Temporal Scope)

تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٦م.

رابعاً: الحدود البشرية (Human Scope)

اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارة التعليم بمنطقة عسير من قيادات إدارية ورؤساء أقسام ومشرفين وإداريين، باعتبارهم الفئة المعنية بقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها في الدافعية ومقاومة التغيير.

المراجع:

أولاً المراجع العربية

الحربي، عبد الله محمد. (٢٠٢١). مقاومة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالنمط القيادي في المؤسسات التعليمية. مجلة الدراسات التربوية، ١٨(٢)، ١٣٣-١٦٨.

الزهراني، خالد سعيد. (٢٠٢٤). أثر القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام التنظيمي والدافعية في إدارات التعليم السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ٢٢(١)، ٧٧-١١٢.

العتيبي، فهد صالح. (٢٠٢٢). القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين في المدارس الحكومية. مجلة القيادة التربوية، ٩(١)، ٥٥-٨٩.

العمري، ناصر بن محمد. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية وإدارة التغيير في القطاع التعليمي. مجلة الإدارة والتطوير، ١٤(٣)، ٢٠١-٢٣٨.

القحطاني، راشد محمد. (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مجلة الإدارة التعليمية، ١٢(٤)، ١٠١-١٣٩.

ثانياً المراجع الأجنبية

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 1(4), 3–21.

Burnes, B. (2022). Organizational development and strategic change. *Journal of Change Management*, 22(3), 215–230.

García, M., & Molina, L. (2024). Leadership styles and resistance to organizational change. *European Management Journal*, 42(2), 178–194.

Vakola, M., & Petrou, P. (2022). Strategic change and organizational adaptation. *European Management Journal*, 40(3), 355–366.

Wang, Y., Chen, H., & Li, X. (2023). Transformational leadership, work motivation, and change acceptance. *Public Management Review*, 25(7), 1021–1043.