

دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير: دراسة حالة أسلوب التعليم عن بُعد بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة

The role of management leadership in the success of change: Study the state of distance education method at the University Centre of Morsli Abdullah Tipaza.

مسعودي ملاك^{1*}، قدور علي²

¹طالبة دكتوراه، المركز الجامعي مرسللي عبد الله - تيبازة - (الجزائر)، messaoudi.malek@cu-tipaza.dz

²أستاذ محاضر "ا"، المركز الجامعي مرسللي عبد الله - تيبازة - (الجزائر)، Kaddour.ali1981@gmail.com

ملخص: هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية على إدارة التغيير لحالة أسلوب التعليم عن بُعد بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة، باستهداف عينة غير عشوائية قصدية من الأساتذة المقدر عددهم (66) بالمركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة، وتم توزيع استبيان يتكون من (18) عبارة، حيث تم معالجة البيانات باستخدام برنامج (spss) كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. ومن أهم النتائج المستخلصة أن هناك ارتباط بين أبعاد القيادة الإدارية وإدارة التغيير، وبالتالي يوجد أثر للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة، كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات المهمة في الموضوع.

كلمات مفتاحية: القيادة الإدارية، إدارة التغيير، المركز الجامعي مرسللي عبد الله تيبازة.

تصنيفات JEL : M10، M19، I23

Abstract: The study aimed to determine the impact of management leadership on change management of the state of distance education method at the University Centre of Morsli Abdullah Tipaza, by targeting a sample of the estimated 66 professors at the University Centre of Morsli Abdullah Tipaza. A questionnaire consisting of 18 phrases was distributed, where data was processed using the spss programme. One of the most important findings is that there is a correlation between the dimensions of managerial leadership and change management, hence the impact of managerial leadership on change management at the University Centre Morsli Abdullah Tipaza, and the study has provided a range of important suggestions on the subject.

Keywords: Management Leadership, Change Management, University Center Morsli Abdullah Tipaza.

JEL Classification Codes : M10, M19, I23

*مسعودي ملاك، messaoudi.malek@cu-tipaza.dz

1. مقدمة:

التغيير هو عملية طبيعية مستمرة. لقد أصبح أسلوب حياة للمنظمة والموظفين وكذلك المديرين. ومع التغيير التنظيمي السريع، أصبحت قدرة المديرين على تحديد هذا التغيير والتعامل معه والاستثمار فيه شرطاً أساسياً ليكونوا فعالين. (F, 2016)

إن التنفيذ الناجح لعملية التغيير يتطلب قادة أكفاء يستطيعون توجيه الأفراد في جهودهم لفهم التغيير والتكيف معه ومساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة من التغيير، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال القيادة الإدارية المختصة والفعالة التي تتولى مهمة إدارة التغيير للتأكد من أن جميع القضايا في عملية التغيير التنظيمي يتم التعامل معها بشكل صحيح وأن يتم التعامل مع الموظفين بطريقة تحقق طموحاتهم وتحفزهم على تنفيذ مبادرات التغيير المختلفة بنجاح.

ومع ذلك، يميل الأفراد والمجموعات داخل المنظمات غالباً إلى مقاومة التغيير بسبب انعدام الثقة بين أعضاء المنظمة، ولا يمكنهم قبول فكرة أن التغيير سيجلب فوائد للمنظمة، لذلك ينظرون إلى التغيير على أنه تغيير للانتقال من حالة مستقرة ومتوازنة إلى حالة أخرى مضطربة، لذلك يجب على القادة فهم أهم أسباب التغيير والأشكال التي تتخذها، وتعريفها بدقة ليسهل التعامل معها.

تسعى الجزائر للتزامن مع التطورات الكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تنفيذ منهجيات واستراتيجيات تعليمية مبتكرة. حيث بدأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في توفير أجهزة التعليم عن بعد المتخصصة لجميع المؤسسات، بهدف تعزيز جودة التعليم والاستفادة من خصائصه المفيدة.

يتطلب تفعيل التعليم عن بعد تضخيم الجهود التعاونية بين جميع أصحاب المصلحة، إلى جانب تنفيذ تطبيقاته المتنوعة في الإطار التعليمي من قبل الإداريين والمعلمين والمتعلمين. حيث تسعى هذه المقالة العلمية إلى توضيح وظيفة ومساهمة القيادة الإدارية في إدارة هذا التغيير التنظيمي والإشراف عليه.

وبناء على ما سبق نحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي من خلال هذه الدراسة: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله -تيبازة- (الجزائر)؟

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله -تيبازة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ لفعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله -تيبازة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله -تيبازة-؟

الفرضيات: وللإجابة عن الإشكالية نقترح الفرضية الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة- (الجزائر).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لفعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة-.

أهمية الدراسة:

نظرًا للتحديات العديدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في العديد من الدول على مستوى العالم، وخاصة على مستوى الجزائر، هناك حاجة ماسة للتكيف مع التحولات الشاملة التي تتطلبها عولمة التعليم العالي إلى جانب دمج التقنيات المعاصرة. يؤكد هذا السيناريو على ضرورة وجود قادة تغييرين يمتلكون القدرة على تنسيق التحول العلمي والثقافي، وبالتالي تسهيل الاندماج السلس للجامعة في سياقاتها المحلية والدولية.

أهداف الدراسة:

في إطار إشكالية البحث والفرضيات المرتبطة بها، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف، مع التركيز بشكل خاص على:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة-
- الكشف على أثر فعالية الاتصال على إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة-
- التعرف على أثر الدافعية والحماس على إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة-

الدراسات السابقة:

1- جاءت دراسة (Kilawe, 2024) لتبحث في مساهمة سلطات القيادة في إدارة التغييرات التنظيمية داخل السلطات الحكومية المحلية LGAs، مع التركيز على الصلاحيات القسرية والمشروعة والمكافأة والخبرة، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 194 موظفا بمجلس بلدية أوبونجو عبر إدارات مختلفة، وقد خلصت الدراسة الى أن القيادة الإدارية الفعالة،

لا سيما من خلال السلطات الشرعية والمكافأة والخبرة، أمر بالغ الأهمية لإدارة التغيير التنظيمي في السلطات الحكومية المحلية، لأنها تعزز الثقة وتقلل من المقاومة، وتعزز مشاركة الموظفين أثناء مبادرات التغيير.

2- كما جاءت أيضا دراسة (May Rose A, 2023)، تهدف الى فحص تأثير استراتيجيات إدارة التغيير وأنماط القيادة لدى مديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة 401 مستجيب، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مديري المدارس استخدموا استراتيجيات مختلفة لإدارة التغيير، لا سيما الاستراتيجيات التجريبية العقلانية والمعارية التعليمية، مع إظهار أنماط القيادة التحويلية. ومع ذلك، لم تؤثر أساليب القيادة بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للمعلمين، والذي تأثر باستراتيجيات إدارة التغيير.

3- ففي نفس السياق جاءت دراسة (Yusnita, 2022)، هادفة الى تقديم إطار نظري شمولي يهدف الى تحديد إجراءات القيادة وإدارة التغيير في المنظمة، كانت مصادر البيانات من الكتب والمجلات والمقالات، تكشف نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دورًا حاسمًا في التغيير التنظيمي من خلال توجيه أعضاء الفريق والتأثير عليهم، وتحديد الأهداف، وتطوير السياسات، وتعزيز ثقافة تبني التغيير، مما يضمن في النهاية التنفيذ الفعال والتغلب على المقاومة لتحقيق النتائج المرجوة.

4- كما جاءت دراسة (Yudie Aprianto, 2023)، بهدف التحقيق في كيفية تنفيذ التواصل القيادي في سياق التغيير التنظيمي، تمت مقابلة 17 مشاركًا على مستويات تنظيمية مختلفة، وقد توصلت الدراسة الى أن القيادة الإدارية تلعب دورًا مهمًا في التغيير التنظيمي من خلال تسهيل الاتصال واختيار المعلومات ذات الصلة وإعادة بناء الفهم للتوافق مع الأهداف الجديدة، لا سيما في المؤسسات العامة التي تتكيف مع المحفزات الخارجية مثل التغييرات التنظيمية، كما رأينا في الدراسة.

➤ ما يميز دراستنا الحالية:

عند إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة، أصبح من الواضح أن هناك اهتمامًا متزايدًا بفحص ودراسة القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الآونة الأخيرة. أعطت المؤسسات الأولوية بشكل متزايد لتحسين أداء الموظفين، وبالتالي تسهيل قدرتهم على تنفيذ المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة. ويعد دور القيادة الإدارية محوريًا في ضمان تنظيم العمليات وتبسيطها.

بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة، نجحنا في صياغة نتائج أكثر فعالية. كشفت تحليلاتنا عن روابط أكثر عمقًا بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير. لقد حددنا العديد من المتغيرات ذات الصلة بهذه العملية ضمن السياق التنظيمي. وبالتالي، تم تحديد المحاور اللازمة لدراستنا الحالية وفقًا للنموذج الموالي.

○ المتغير المستقل: وهو القيادة الإدارية وتشمل الأبعاد التالية (التخطيط الاستراتيجي، فعالية الاتصال، الدافعية والحماس).

○ المتغير التابع: وهو إدارة التغيير وتشمل الأبعاد الآتية (التغيير التنظيمي، التغيير التكنولوجي ومقاومة التغيير).

شكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

2. تحديد مفاهيم الدراسة:

1-2 القيادة الإدارية:

المنظمات التي تتميز بالقيادة الإدارية القوية والمتقنة والفعالة، والتي تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع الظروف السائدة، وتسهيل مشاركة ناخبها بطريقة تعزز الالتزام والانضباط والإبداع والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وبالتالي ممارسة تأثير إيجابي على كل من أدائها والفعالية الشاملة للمؤسسة.

1-1-2 مفهوم القيادة الإدارية:

تشكل القيادة الإدارية المسعى الذي يقوم به القائد الإداري في مجال صنع القرار وإصدار التوجيهات والإشراف على الوظائف الإدارية للآخرين من خلال استخدام السلطة الرسمية بصفة ثانوية، وعن طريق التأثير والإرشاد بصفة أساسية (حسنين، 2013، صفحة 39)، مع تنسيق أنشطة المؤسسة وتوجيه جهود أعضائها لتحقيق أهدافها (بشير، 2009، صفحة 13).

2-1-2 أهمية القيادة الإدارية: تتجلى أهمية القيادة الإدارية في:

- ❖ تنسيق الجهود بين القادة ومرؤوسهم.
- ❖ توضيح الواجبات الموكلة للموظفين.
- ❖ إقامة علاقات شخصية بين الرئيس والمرؤوسين، تركز على التفاهم والتعاون المتبادلين. (ابراهيم، 2007، صفحة 167)
- ❖ إشراك الموظفين في جميع الأمور التي تتعلق بمسؤولياتهم المهنية.
- ❖ التأكد من أن كل عضو يدرك أهمية التقدير والامتنان لمساهماته في مساعيه العملية.
- ❖ تحقيق الأهداف المحددة من قبل جميع التنظيمات الإدارية.
- ❖ موازنة وموازنة الإنجازات التي تحققت بالفعل في مكان العمل مع تلك المتوقعة في المستقبل.
- ❖ التوفيق بين تلبية احتياجات ومتطلبات المنظمة مع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة.

- ❖ تصور المستقبل ومن ثم وضع استراتيجية للتقدم الإداري والنجاح على المدى الطويل. (حمد، 2017، صفحة 29)
- ❖ التكيف مع الديناميكيات البيئية الخارجية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ توجيه الموارد الإنتاجية بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة؛ بدون هذه القيادة، ستتضاءل وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة من حيث الفعالية. (يزيد، 2015، صفحة 131)

2-1-3 عناصر القيادة الإدارية: تعتمد القيادة الإدارية على العديد من المكونات الأساسية التي يجب معالجتها، وهي:

- **وجود جماعي:** تشكيل المجتمع، بغض النظر عن خصوصيته، يتطلب وجود قيادة إدارية (عادل، 2020، صفحة 23).
- **تحقيق الأهداف:** تنشأ التحديات عندما تتعارض تطلعات القائد مع أهداف المجموعة وأعضائها الفرديين.
- **القائد:** يعمل القائد كمرشد ومستشار. إنه يستخدم تأثيره وسلطته لتشكيل سلوك واتجاه من هم في جواره نحو تحقيق الأهداف المستهدفة. إنه الفرد الذي يحظى باحترامهم، ويكتسب عاطفتهم، ويفهم قدراتهم، ويخصص أدوارهم بشكل استراتيجي، ويعزز المساواة بينهم (أحمد، 2017، صفحة 12).
- **آلية التأثير:** يشكل التأثير المحفز الأساسي في القيادة الإدارية، وينبثق من التفاعلات السلوكية التي يقوم بها القائد مع الآخرين، والتي يتم من خلالها إحداث تغييرات في السلوك بما يتماشى مع الاتجاه المقصود للقيادة.
- **الظروف السياقية:** الظروف التي تواجهها المجموعة، سواء كانت داخلية أو خارجية للمنظمة، تتطلب قدرة القائد على التكيف. يشار إلى هذه العملية باسم صنع القرار، مما يدل على تنفيذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب وفي السياق ذي الصلة (عادل، 2020، صفحة 24).

2-1-4 وظائف القيادة الإدارية: تقوم القيادة الإدارية على الوظائف الآتية:

- **التخطيط:** تستلزم هذه العملية الإدارة المعرفية والتنظيمية، سواء تم القيام بها بشكل فردي أو جماعي، لتنفيذ المساعي المستقبلية، وتوضيح الأهداف وتحديد لها، وصياغة السياسات والبرامج، وبالتالي تمكين القائد من اختيار البدائل الأكثر فائدة المتاحة (أحمد ب.، 2007، صفحة 50). إنها تشكل إحدى العمليات المرتبطة بشكل معقد بالموارد المادية والبشرية. تنبع أصولها من الفحص الدقيق والعميق للمستقبل، إلى جانب توقع الأحداث والتطورات في مجال معين، مسترشدة بالتوجيهات والسياسات الصادرة عن قمة التسلسل الهرمي الإداري. وتشمل هذه العملية سلسلة من العمليات المتماسكة والمنهجية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة (أحمد ب.، 2018، صفحة 52).
- **التنظيم:** يشير هذا إلى صياغة السياسات التي تهدف إلى تلبية متطلبات الموظفين داخل المؤسسة، وإقامة العلاقات المتبادلة (ريحان، 2019)، وتوزيع المسؤوليات، والتنسيق بين جميع الموظفين لضمان الكفاءة المثلى في السعي لتحقيق أهداف متنوعة (الرحمان، 2006، صفحة 137).
- **التوجيه:** يتضمن توجيه مساعي الأفراد نحو المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها حسب الاقتضاء، وتتميز بالقناعة الكاملة والرضا التام والفعالية العالية فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة (سرور، 2016، صفحة 30).

- **الرقابة:** وهي العملية التي تطمح إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات الموضوعية والخطط الاستراتيجية والتوجيهات والتعليمات تشمل تقييم وتصحيح الأخطاء والانحرافات في أداء الموظفين من خلال تطبيق المعايير، وبالتالي تسهيل تحقيق أهداف المنظمة (صالح، 2011، صفحة 20).
- **التنسيق:** يجسد هذا الجوهر الأساسي للمسؤوليات الإدارية ويشكل مجاًلاً رئيسياً للعمليات اليومية. وهي تمثل وظيفة شاملة ومتعددة الأوجه تتجاوز مجرد تسهيل عمليات الوحدة الإدارية، وتمتد إلى تنسيق العلاقات بين الإدارات داخل المؤسسة وتعزيز الجهود التعاونية فيما بينها. يتطلب التنسيق المستمر هدفاً واضحاً ومحددًا، وتتصاعد أهميته بالتزامن مع نمو المؤسسة (مؤيد، 2018، صفحة 157).
- **الشؤون العامة:** تتعلق بممارسة السلطة الإدارية، ورسم السياسات العامة وتنفيذها، وآليات توزيع السلطات، والموارد التي سيتم توفيرها للأفراد لممارسة حقوقهم من خلال الحوار مع ممثليهم أو قدرتهم على التنظيم الذاتي. وتتعرّض هذه المشاركة من خلال تعزيز حرية التعبير وبناء توافق الآراء (الله، 2011، صفحة 99).
- **صنع القرار:** يمثل هذا النقطة المحورية للعملية الإدارية. إنه إجراء مترابط يشمل جميع الوظائف والأنشطة الإدارية. سواء في توجيه مرؤوسيه المدير، أو تنسيق جهودهم، أو استشارة دوافعهم، أو إلهامهم نحو الأداء الأمثل، أو حل تحدياتهم، أو تحديد المعايير المناسبة لتقييم نتائج الأعمال وتصحيح الأخطاء، فإن هذه العملية تساعد في تحسين جودة القرارات، وجعلها أكثر استقراراً وقبولاً للموظفين. وبالتالي، فإنهم ينخرطون في تنفيذ هذه القرارات بحماس شديد ونية حقيقية، مما يرفع معنوياتهم ويلبي احتياجاتهم من الاحترام وتأكيد الذات (الكريم، 2015، صفحة 59).

2-2 إدارة التغيير.

أصبح التغيير اليوم ظاهرة حتمية متواجدة في جميع المنظمات، وذلك لارتباطه بالتزايد المستمر للمعرفة والتكنولوجيا، وهنا تظهر مهمة المنظمات الواجب عليها التحكم في هذا التغيير والاستفادة القصوى منه بدلا من أن تكون ضحية له. وليتحقق ذلك يجب أن تكون هناك إدارة ناجحة للتغيير والا ستجد المنظمة نفسها عرضة للتهديدات التي يفرزها المحيط، كما أنه يعتبر أمر إيجابي يساعد المنظمة على الابتكار والتميز من خلال التخلص من العادات والممارسات السلبية، وتسخير قدراتها بفعالية وكفاءة لتحقيق النمو والتقدم على منافسيها.

2-2-1 تعريف إدارة التغيير:

تعد إدارة التغيير من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، حيث قدموا له تعريفات متعددة، من أهمها ما يلي:

يعرفها **علي السلمي** بأنها: "ادخال مجموعة من التعديلات في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك من خلال استهداف أحد الأمرين: الملائمة مع أوضاع التنظيم، ابتكار أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة تحقق للمنظمة نجاحات سبقا عن غيرها". (علي، 1987، صفحة 223)

بالنسبة لكل من **دانا جاينس روبنسن وجيمس روبنسن**، عرفا التغيير على أنه: "الانتقال من الوضعية الحالية الى وضعية مستقبلية أكثر كفاءة وفعالية، ومنه يعتبر التغيير العملية التي يمكن من خلالها استحداث واكتشاف وتعلم أمور جديدة وبصورة مستمرة". (روبنسون، 2000، صفحة 20)

كما يمكن أن تعرف إدارة التغيير على أنها: "الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو التقليل من عوامله السلبية، وذلك من خلال مواجهة الإدارة للأوضاع الجديدة واستخدامها لأفضل الأساليب اقتصادا وفعالية من أجل أحداث التغيير في صالح تحقيق الأهداف المرجوة". (الصرن، 2000، صفحة 22)

من خلال تعريف إدارة التغيير يمكن استنتاج ما يلي: (حيدر، 2001، صفحة 287)

- لا ينظر لإدارة التغيير على أنها مجرد ردود أفعال غير محسوبة، إنما ينظر إليها على أنها عبارة عن فلسفة أو أسلوب عمل في إدارة الأعمال.
- تقتضي عملية التغيير التنظيمي على أحداث تغييرات أو تعديلات مخطط لها مسبقا خلال حياة المؤسسة بهدف مواجهة المواقف السلبية التي يتطلب الأمر تغييرها، شرطا أن يتم هذا التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشخص وضعية المؤسسة ويحدد مجالات التغيير بها، والتأكد من انجاحها.
- ان الهدف الرئيسي من التغيير هو التأقلم مع بيئة المؤسسة وزيادة فعاليتها، لتمكينها من التعامل الصحيح مع الفرص والتهديدات التي تواجهها، ويعتمد ذلك على وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تشمل عملية التغيير كافة عناصر المؤسسة باعتبارها كيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.
- تشتمل مسؤولية التغيير التنظيمي كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة ولا تقتصر فقط على الإدارة العليا، ويرتبط نجاح عملية التغيير بكفاءة توزيع المسؤوليات والمهام على كل من الإدارة العليا وجميع العاملين بالمؤسسة.

2-2-2 المجالات الرئيسية للتغيير:

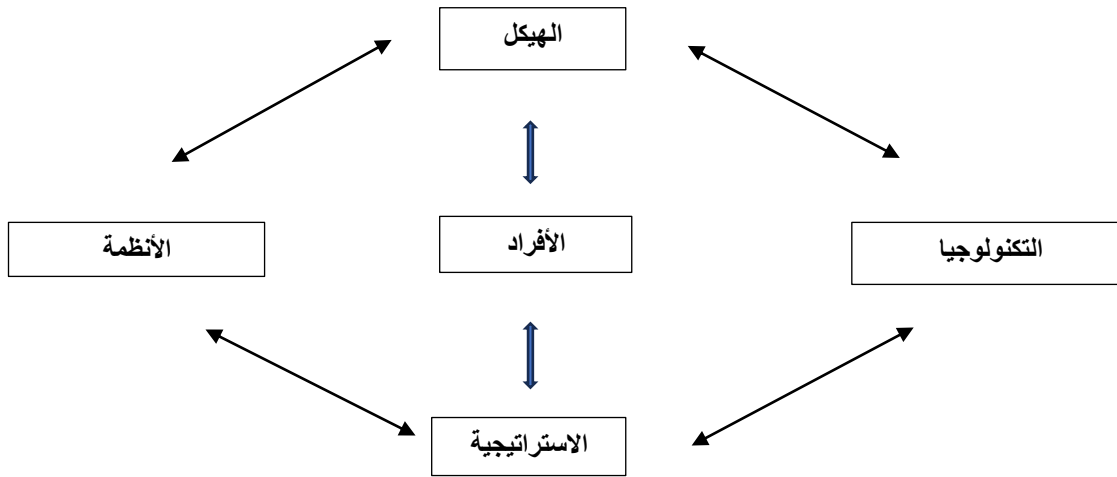
يساعد الفهم الجيد والدقيق لمجالات التغيير على فهم عملية التغيير وبيان حقيقتها، لأنها تبرز أهم المواضيع التي يدور حولها التغيير، كما تؤثر على الأفراد من خلال معارفهم، سلوكياتهم، أساليب عملهم وقيمهم. وتمثل مجالات التغيير فيما يلي: (ماهر، 2003، صفحة 419)

- **التغيير التكنولوجي:** يؤثر التطور التكنولوجي تأثيرا كبيرا على فعالية المؤسسة، يمس هذا التأثير مهارات الأفراد وأساليب عملهم، طرق الاتصال بين مختلف أجزاء التنظيم، لذلك يستلزم على المؤسسة البحث عن أساليب تواكب هذا التطور التكنولوجي.
- **التغييرات التنظيمية (الهيكليّة):** يؤدي هذا النوع من التغيير الى اجراء ترتيبات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تحديد العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة. حيث أن ضمان نجاح العملية الإدارية يعتمد على تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة مثلى كذلك تفعيل عملية الرقابة والتنسيق بين مختلف المستويات. حتى تستطيع المؤسسة التأقلم مع المتغيرات المحيطة بها يجب أن تتبنى هياكل تتصف بالمرونة لكي تحقق التوافق والانسجام مع محيطها.
- **تغييرات إنسانية:** يرتبط هذا النوع من التغيير بالأفراد أنفسهم، من خلال ادخال بعض التعديلات على أفكارهم، اتجاهاتهم، سلوكياتهم، عاداتهم ودوافعهم والعتور على سلوكيات وقيم حديثة تتوافق مع هذه التحولات المستمرة.
- **تغييرات في العمل:** ان استخدام أساليب عمل جديدة يتطلب أحداث تغييرات في الواجبات الوظيفية من الناحيتين الكمية والنوعية أو كليهما، وهذا يستلزم القيام بدراسات تحليلية لأساليب العمل الحالية لمعرفة طبيعة العمل ومجالاته، والذي يؤدي الى تسهيل إحلال أساليب العمل الجديدة.

- **التغيير في الأهداف والاستراتيجيات:** استجابة للتغيرات البيئية تقوم بعض المؤسسات بإدخال تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المتبعة لتحقيق تلك الأهداف، فعلى سبيل المثال استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها واستراتيجياتها لمواكبة تلك التغيرات.

بما أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، فإن التغيير على أي فرع سينتج عنه تغيير في الفروع الأخرى، والشكل الموالي يبين التداخل بين مجالات التغيير:

الشكل رقم (2).



المصدر: (أحمد ج.، 1991، صفحة 545).

2-2-3 مقاومة التغيير (أسباب وأشكال).

يلجأ الأفراد داخل المؤسسة الى مقاومة التغيير، بسبب غياب الثقة ورفضهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالح المؤسسة، فحسب نظرهم يعتبر التغيير بمثابة انتقال من حالتهم المستقرة نحو حالة أخرى مضطربة، لذلك إذا أرادوا المسؤولين تحقيق أهدافهم المرجوة من التغيير وجب عليهم تحديد وبدقة أهم العوائق والمشاكل ليسهل عليهم التعامل معها وحلها.

2-2-3-1 أسباب مقاومة التغيير:

هناك أسباب عديدة لمقاومة الأفراد للتغيير، بعضها تخلق من الفرد ذاته، وبعضها من جماعات العمل، أما البعض الآخر تكون نتيجة للصراعات التي تنشأ في مختلف مستويات المؤسسة كالأقسام والوظائف، ويمكن التطرق الى أهم الأسباب المؤدية الى مقاومة التغيير من خلال النقاط الآتية: (نجم، 2011، الصفحات 296-297)

- قد يؤدي في بعض الأحيان عدم التأكد الى الخوف من المجهول، وبالتالي الخوف من التغيير.
- الإحساس بالخطر والشعور بعدم الأمان بسبب التغيير.
- تسبب المصالح الخاصة على المصالح العامة والمحافظة على المكاسب الثانوية.

- التعود على الممارسات والسلوكيات القديمة المعارضة لبيئة التنافس الحديثة وغير مناسبة لتغيرات محيط المؤسسة.
- عدم وضوح الرؤية حول التغيير وتباين تفسيراتها.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير وضعف الاتصال بينهم.
- عدم تهيئة الأفراد واعدادهم للتغيير مما قد يصيبهم بالمفاجأة حوله.
- نقص الموارد اللازمة والضرورية للتغيير.

2-3-2-2 أشكال مقاومة التغيير:

هناك أشكال وصور كثيرة لمقاومة التغيير، قد تكون عبارة عن مشادات كلامية، أو قد يتطور الوضع الى الاحجام عن العمل وعدم التعاون (الاضراب)، ومن الأشكال الشائعة لمقاومة التغيير نذكر ما يلي: (manage, 2001, p. 150)

- رفض الفرد لتقبل فكرة أو رأي جديد.
- تقديم الفرد تساؤلات كثيرة، بعضها ليس لها علاقة بالتغيير.
- اختيار الفرد للصمت وعدم التفوه بشيء.
- انزعاج الفرد وإظهار عدم قدرته على اتخاذ القرار بخصوص التغيير الذي تم اقتراحه.
- تقديم الفرد مبررات تبين بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
- يستخلص الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها علاقة بالتغيير المقترح.
- يبين الفرد أنه لا يوجد حاجة للتغيير.
- يظهر الفرد أنه موافق بشدة على التغيير لكن تجده في نفس الوقت يعبر عن نقد معذور كأن يقول مثلاً: "يا لها من فكرة، ولكن...".

3. أثر القيادة الإدارية على إدارة التغيير لحالة أسلوب التعليم عن بُعد بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

1.3 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتماشى بشكل مناسب مع أهداف الدراسة والطبيعة الجوهرية لفرضياتها. بعد جمع البيانات النظرية وتنظيمها وتبويبها بشكل منهجي، جنباً إلى جنب مع بناء النموذج وفقاً للاتفاقيات المنهجية المعمول بها، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع وتحليل ومناقشة البيانات، من أجل توضيح آثار كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، «القيادة الإدارية»، على المتغير التابع، «التغيير التنظيمي» داخل المركز الجامعي مرسلّي عبد الله - تيبازة - (الجزائر).

1.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة بالمعاهد في المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، حيث سحبت عينة تقدر (66) مفردة، التي تم توزيع الاستمارة عليها.

2.1.3 الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائي (spss) وهي كالآتي:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف المتغيرات الرئيسية لموضوع الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط للاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية.

3.1.3 الاتساق الداخلي لمحور القيادة الإدارية :

لتحديد درجة الارتباط بين العبارات وأبعاد محور القيادة الإدارية، اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان

(Spearman) كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين العبارات وأبعاد محور القيادة الإدارية.

الرقم	التخطيط الاستراتيجي	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة
1	يوجد تشخيص موضوعي لواقع المنظومة الجامعية.	0,776**	0,000
2	يتوفر لدى القيادة تصور عن حالة الجامعة في المستقبل.	0,826**	0,000
3	يتاح مناقشة الرؤية المستقبلية مع الزملاء القادة في مختلف المستويات الإدارية.	0,824**	0,000
الرقم	فعالية الاتصال	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة
4	نظام الاتصال فعال ويساعد على تبادل الآراء في الجامعة.	0,786**	0,000
5	تحدث المعلومات والبيانات بشكل دوري.	0,858**	0,000
6	تنشر المعلومات من خلال وسائل الاتصال المختلفة داخل: القسم/الكلية/الجامعة.	0,756**	0,000
الرقم	الدافعية والحماس	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة
7	أشعر بالحماس تجاه تحقيق أهداف العمل بفضل تقدير القيادة لي.	0,865**	0,000
8	أرى أن الحوافز المقدمة من القيادة تشجعني على التقييم الذاتي المستمر.	0,880**	0,000
9	التوجيهات الواضحة والمستمرة من القيادة تعزز من دافعتي.	0,873**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (3) أن جميع قيم الارتباط موجبة بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، وهي محصورة بين (0,756**) و (0,880**)

ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) ما يشير إلى اتساق العبارات التي تنتمي للأبعاد في محور القيادة الإدارية.

5.1.3 الاتساق الداخلي لمحور إدارة التغيير:

لتحديد درجة الارتباط بين العبارات وأبعاد محور إدارة التغيير، اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط سبيرمان (Spearman)

كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين العبارات وأبعاد محور إدارة التغيير.

الرقم	التغيير التنظيمي	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة
10	لدي الرغبة في الجمع بين التعليم التقليدي والتعليم عن بعد.	0,510**	0,000
11	تتوفر ميزانية كافية لتغطية نفقات التعليم عن بعد.	0,741**	0,000

12	لدى الموظفين التقنيين المعارف والمهارات التي تؤهلهم لتقديم العون والمشورة.	0,770**	0,000
الرقم	التغيير التكنولوجي	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة
13	تحتوي المؤسسة عدد كاف من الحواسيب المربوطة بشبكة الانترنت.	0,870**	0,000
14	المنصات المستعملة في التعليم عن بعد مناسبة وفعالة.	0,732**	0,000
15	يكون التقييم مستمر لعملية التعليم عن بعد.	0,823**	0,000
الرقم	مقاومة التغيير	قيمة الارتباط	قيمة الدلالة
16	أواجه تحدياً في فهم أهمية التغييرات الجديدة التي يتم تطبيقها.	0,844**	0,000
17	أشعر أن القرارات المتعلقة بالتغيير تُتخذ دون مراعاة آرائي أو احتياجاتي.	0,707**	0,000
18	توفر القيادة الإدارية برامج تدريبية لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على التكيف مع التعليم عن بُعد.	0,596**	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (4) أن جميع قيم الارتباط موجبة بين العبارات والأبعاد التي تنتمي إليها، وهي محصورة بين (0,510**) و (0,870**) ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) ما يشير إلى اتساق العبارات التي تنتمي للأبعاد في محور إدارة التغيير.

4.1.3. ثبات الاستبيان:

اعتمدت الدراسة على معامل (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات العبارات في محاور الاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (5): اختبار ثبات الاستبيان الدراسة.

عدد العبارات	القيادة الإدارية	إدارة التغيير	الاستبيان
9	9	9	18
معامل الثبات	0,834	0,805	0,877

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (5) أن قيم معامل الثبات لجميع القيم المتحصل عليها للمحاور والاستبيان ككل في مستوى أكبر من (70%) ما يشير لثبات وصدق عبارات الاستبيان لقياس المقصود من قياسه.

5.1.3. اختبار التوزيع الطبيعي:

اعتمدت الدراسة على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): اختبار التوزيع الطبيعي.

محور ادارة التغيير	محور القيادة الإدارية	بعد الدافعية والحماس	بعد فعالية الاتصال	بعد التخطيط الاستراتيجي	
0,103	0,111	0,109	0,115	0,095	القيمة الإحصائية
0,200*	0,085	0,169	0,071	0,200*	قيمة الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (6) أن اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) لجميع متغيرات الدراسة بلغ قيمة احتمالية أكبر من (0,05) وعليه بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح إجراء الاختبارات المعلمية.

2.3 تحليل نتائج الدراسة:

1.2.3 التحليل الوصفي لمحور القيادة الإدارية.

اعتمدت الدراسة في وصف محور القيادة الإدارية، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (7): المؤشرات الإحصائية لوصف محور القيادة الإدارية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التخطيط الاستراتيجي	3,20	0,782	3	متوسطة
2	فعالية الاتصال	3,67	0,711	1	عالية
3	الدافعية والحماس	3,44	0,885	2	عالية
	محور القيادة الإدارية	3,44	0,618	—	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (7) أن تقديرات الأساتذة لمستوى أبعاد محور القيادة الإدارية، بلغت درجات موافقة متوسطة وعالية، حيث تم ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة، كالآتي:

- 1- بلغ المتوسط الحسابي لفعالية الاتصال (3,67) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في فعالية الاتصال لدى القيادة الادارية بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,782) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.
- 2- بلغ المتوسط الحسابي للدافعية والحماس (3,44) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في الدافعية والحماس لدى القيادة الادارية بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,855) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.
- 3- بلغ المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي (3,20) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة الادارية بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,782) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.

كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الإدارية (3,44) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في القيادة الإدارية لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,618) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.

2.2.3 التحليل الوصفي لمحور ادارة التغيير.

اعتمدت الدراسة في وصف محور ادارة التغيير، الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم (8): المؤشرات الإحصائية لوصف محور ادارة التغيير.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التغيير التنظيمي	3,41	0,718	1	عالية
2	التغيير التكنولوجي	3,22	0,812	2	عالية
3	مقاومة التغيير	3,15	0,744	3	متوسطة
	محور ادارة التغيير	3,26	0,632	—	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (8) أن تقديرات الأساتذة لمستوى أبعاد محور ادارة التغيير، بلغت درجات موافقة متوسطة والعالية، حيث تم ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي ودرجات الموافقة المعتمدة، كالآتي:

- 1- بلغ المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي (3,41) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التغيير التنظيمي لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,718) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.
 - 2- بلغ المتوسط الحسابي للتغيير التكنولوجي (3,22) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في التغيير التكنولوجي لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,812) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.
 - 3- بلغ المتوسط الحسابي لمقاومة التغيير (3,15) بدرجة موافقة متوسطة، ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في مقاومة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,744) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.
- كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور ادارة التغيير (3,26) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود مستوى عالي في ادارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، كما بلغ الانحراف المعياري (0,632) ما يشير لعدم تشتت آراء الأساتذة.

3.2.3 اختبار فرضيات الدراسة :

1.3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للتخطيط الاستراتيجي على ادارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

جدول رقم (9): اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

المتغير المستقل الفرعي: التخطيط الاستراتيجي						البيان
قيمة دلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: ادارة التغيير
0,000	38,337	6,192	0,495	0,375	0,612	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss)

يشير الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0,612)$ بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، ما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط، وبلغ معامل التحديد $R^2 = (0,375)$ أي أن ما قيمة (37,5%) من التغيرات في نجاح إدارة التغيير بالمركز ناتجة عن التخطيط الاستراتيجي، وبلغت قيمة معامل الانحدار $B = (0,495)$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يزيد من نجاح إدارة التغيير بالمركز بنفس القيمة، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (6,192) بقيمة دلالة (0,000) كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (38,337) بقيمة دلالة (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

2.3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لفعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لفعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

جدول رقم (10): اختبار فعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

المتغير المستقل الفرعي: فعالية الاتصال						البيان
قيمة دلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: إدارة التغيير
0,000	14,598	3,821	0,383	0,186	0,431	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0,431)$ بين فعالية الاتصال ونجاح إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، ما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف، وبلغ معامل التحديد $R^2 = (0,186)$ أي أن ما قيمة (18,6%) من التغيرات في نجاح إدارة التغيير بالمركز ناتجة عن فعالية الاتصال، وبلغت قيمة معامل الانحدار $B = (0,383)$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في فعالية الاتصال يزيد من نجاح إدارة التغيير بالمركز بنفس القيمة، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3,821) بقيمة دلالة (0,000) كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (14,598) بقيمة دلالة (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) لفعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

3.3.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

جدول رقم (11): اختبار الدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

المتغير المستقل الفرعي: الدافعية والحماس						البيان
قيمة دلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: إدارة التغيير
0,005	8,518	2,919	0,245	0,117	0,343	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0,343)$ بين الدافعية والحماس ونجاح إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، ما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف، وبلغ معامل التحديد $R^2 = (0,117)$ أي أن ما قيمة (11,7 % من التغيرات في نجاح إدارة التغيير بالمركز ناتجة عن الدافعية والحماس، وبلغت قيمة معامل الانحدار $B = (0,245)$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الدافعية والحماس يزيد من نجاح إدارة التغيير بالمركز بنفس القيمة، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,919) بقيمة دلالة (0,005) كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (8,518) بقيمة دلالة (0,005) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

4.3.2.3 اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

جدول رقم (12): اختبار أثر القيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة.

المتغير المستقل: القيادة الإدارية						البيان
قيمة دلالة	F المحسوبة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: إدارة التغيير
0,000	33,684	5,804	0,601	0,345	0,587	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (Spss).

يشير الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط $R = (0,587)$ بين القيادة الإدارية ونجاح إدارة التغيير بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، ما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط، وبلغ معامل التحديد $R^2 = (0,345)$ أي أن ما قيمة (34,5 % من التغيرات في نجاح إدارة التغيير بالمركز ناتجة عن القيادة الإدارية، وبلغت قيمة معامل الانحدار $B = (0,601)$ وهذا يعني زيادة

بدرجة واحدة في القيادة الإدارية يزيد من نجاح إدارة التغيير بالمركز بنفس القيمة، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (5,804) بقيمة دلالة (0,000) كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (33,684) بقيمة دلالة (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,05) ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة.

4. النتائج ومناقشتها :

من خلال معالجة موضوع دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير، دراسة حالة أسلوب التعليم عن بُعد بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1.4 مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

- وجود مستوى عالي في فعالية الاتصال لدى القيادة الادارية بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى تبني قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين مختلف المستويات الإدارية واعتماد تقنيات حديثة في إدارة المعلومات.
- وجود مستوى عالي في الدافعية والحماس لدى القيادة الادارية بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى وجود بيئة عمل مشجعة ومحفزة باستمرار.
- وجود مستوى متوسط في التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة الادارية بالمركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى غياب رؤية مستقبلية شاملة أحيانا أو نقص في الموارد المتاحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالكامل.
- وجود مستوى عالي في القيادة الإدارية لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى الكفاءة والخبرة التي تتمتع بها القيادات الإدارية، بالإضافة الى قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- وجود مستوى عالي في التغيير التنظيمي لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى تبني سياسات مرنة واستراتيجيات تطوير مستمرة تلبي احتياجات التحديث والتنمية.
- وجود مستوى عالي في التغيير التكنولوجي لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى الاستثمار في تقنيات حديثة وتدريب العاملين على استخدامها بشكل فعال لدعم العملية التعليمية والإدارية.
- وجود مستوى متوسط في مقاومة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى وجود بعض المخاوف من تأثير التغيير على الوضع الوظيفي أو عدم وضوح رؤية التغيير وفوائده لدى البعض.
- وجود مستوى عالي في إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى اعتماد استراتيجيات مدروسة تراعي كافة الأطراف المعنية وتوفر الدعم اللازم لتنفيذ التغييرات بنجاح.

2.4 مناقشة نتائج التحقق من فرضيات الدراسة:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلّي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى قدرة التخطيط الاستراتيجي على توفير رؤية واضحة وأهداف محددة تساهم في توجيه التغيير بشكل منظم وفعال.

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر لفعالية الاتصال على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى أن الاتصال الفعال يساهم في توضيح أهداف التغيير وتقليل الغموض، مما يعزز من تعاون الأطراف المختلفة ويسهل تنفيذ التغيير.

- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر للدافعية والحماس على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى أن الحماس والدافعية يوفران الطاقة اللازمة للتغلب على التحديات المرتبطة بالتغيير وتحفيز العاملين للمشاركة الإيجابية في تحقيقه.

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر للقيادة الإدارية على إدارة التغيير لدى المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، وهذا راجع الى أن القيادة الإدارية الفعالة تلعب دورا محوريا في توجيه وتنسيق الجهود، وبناء الثقة وتحفيز العاملين للتكيف مع التغيير وتنفيذه بنجاح.

الخلاصة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، توصلنا الى أن هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير باعتبارها المحفز الرئيسي للتغيير والمدعومة بالمساعي الجماعية لجميع الموظفين من أساتذة واداريين داخل المؤسسة الجامعية، مما يجعل التغيير والابتكار مسؤولية مشتركة بين الجميع.

كما توصلنا أيضا الى أن تحقيق التغيير يتطلب التزاما وقيادة فعالة تمتلك القناعة والوعي فيما يتعلق بضرورة التغيير، كما يتعين عليها تهيئة بيئة مناسبة ومناخ تنظيمي يفضي الى بدء التغيير من خلال نشر المعلومات بشفافية بين الموظفين، وبالتالي التخفيف من المقاومة المحتملة للتغيير.

اقتراحات الدراسة: انطلاقا من نتائج الدراسة يمكن صياغة الاقتراحات الآتية:

- وضع رؤية استراتيجية شاملة ومشتركة، من خلال عقد جلسات عمل بين القيادة الإدارية والأطراف المعنية لصياغة رؤية مستقبلية واضحة، مع تحديد أهداف واقعية تتماشى مع الإمكانيات الحالية للمركز الجامعي.
- توضيح أهداف وفوائد التغيير من خلال تنظيم لقاءات تواصلية مع الموظفين لشرح أهمية التغيير وفوائده المحتملة على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- توفير برامج تدريبية تركز على تمكين الموظفين من التعامل مع التغيير بكفاءة، مع تعزيز مهاراتهم للتكيف مع البيئة الجديدة.

5. المراجع:

1. المراجع باللغة الأجنبية:

2. F, N. (2016). *Four strategies for managing change*. Récupéré sur https://www.nickols.us/four_strategies.pdf
3. Kilawe, F. (2024). Contribution of Leadership Power in Managing Organizational Change in Local Government Authorities: A Case Study of Ubungo Municipal Council, Tanzania. *African journal of empirical research* .
4. manage, D. A. (2001). *Beyond change management*. san francisco.
5. May Rose A, E. (2023). Change Management Strategies And Leadership Styles Of School Administrators: Their Effect On The Teachers' Organizational Commitment. *Central European Management Journal*.
6. Yudie Aprianto, W. K. (2023). Leadership Communication in Government Organizational Change. *Jurnal Media dan Komunikasi Indonesia* .
7. Yusnita, R. (2022). Leadership management strategies and organizational change. *JOURNAL OF HUMANITIES SOCIAL SCIENCES AND BUSINESS (JHSSB)*.
8. المراجع باللغة العربية:
9. ابراهيم, ا. ا. (2007). *العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. أحمد, ب. (2007). *قضايا معاصرة في الادارة التربوية*. الأردن: دار الشروق.
11. أحمد, ب. ع. (2018). *المدخل الى الادارة الاسلامية الحديثة*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. أحمد, ج. أ. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. المملكة العربية السعودية : معهد الادارة العامة للبحوث.
13. أحمد, س. ع. (2017). *وظائف القائد الناجح*. الأردن: دار المعنز للنشر والتوزيع.
14. الرحمان, ا. أ. (2006). *مبادئ ادارة أعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة*. السعودية: مكتبة الكعبان.
15. الصرن, ع. ح. (2000). *ادارة الابداع والابتكار*. سوريا : دار الرضا للنشر.
16. الكريم, ا. ن. (2015). *اتخاذ القرارات الادارية، أنواعها ومراحلها*. مصر: دار المجد للنشر والتوزيع.
17. الله, ا. ن. (2011). *حقوق الانسان القواعد والاليات الدولية*. سوريا: دار ومؤسسة رسلان.
18. بشير, ا. (2009). *القيادة الادارية*. الأردن: دار اليازوري العلمية.
19. حسنين, ع. أ. (2013). *الطابور الخامس: أسلوب القيادة الادارية بالتجسس وأسس القضاء عليه*. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. حمد, ق. ي. (2017). *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*. الأردن: شركة دار الأكاديمية للنشر والتوزيع.
21. حيدر, م. أ. (2001). *معوقات ومتطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير في المنظمات الحكومية*. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. (02)
22. روبنسون, د. ج. (2000). *التغيير: أدوات تحويل الأفكار الى نتائج*. مركز الخبرات المهنية للإدارة , مصر.
23. ربحان, ا. س. (2019). *ادارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة*. الأردن: دار اليازوري العلمية.

24. سرور, ا. م. (2016). *إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين*. لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
25. صالح, ا. ح. (2011). *الرقابة الادارية*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
26. عادل, ا. ش. (2020). *القيادة الادارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية*. مصر: دار الفكر الجامعي.
27. علي, ا. م. (1987). *السلوك التنظيمي والأداء*. الاسكندرية, مصر : دار الجامعات المصرية.
28. ماهر, أ. (2003). *السلوك التنظيمي*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
29. مؤيد, ا. (2018). *تصميم المنظمات وتحليلها*. مصر: دار حميثرا للنشر والترجمة.
30. نجم, ن. ع. (2011). *القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين*. الاردن : دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
31. يزيد, ا. م. (2015). *المفاهيم الادارية*. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.