

جمهورية إندونيسيا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة التربية الإسلامية

رسالة ماجستير بعنوان

القيادة التحويلية في تطوير المؤسسة الجامعية

(دراسة حالة الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا)



إعداد الطالب: عمر التائب عمر

رقم التسجيل: 14711028

2016م

جمهورية إندونيسيا
وزارة الشؤون الدينية

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج
كلية الدراسات العليا - قسم إدارة التربية الإسلامية

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف
الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين .

بعد الاطلاع على البحث التكميلي الذي حضره الطالب،

الاسم: عمر التائب عمر

رقم التسجيل : 14711028

موضوع البحث: القيادة التحولية في تطوير المؤسسة الجامعية (دراسة حالة
الجامعة الإسلامية مالانج- إندونيسيا)، وافق المشرفان على هذا البحث لتقديمه
إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور : نور استلوي

197112111998031003



المشرف الأول

الدكتور: عبد الملك كريم امر الله

197608162005011005

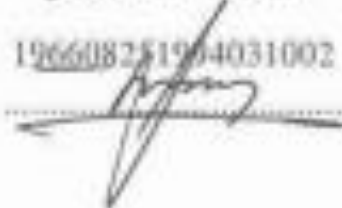


اعتماد

رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية

الدكتور شمس الهادي

196608251994031002



إقرار الطالب

أنا الموقع أدناه، وبياناتي كآآتي :

الاسم : عمر التائب عمر

رقم التسجيل : 14711028

العنوان: القيادة التحويلية في تطوير المؤسسة الجامعية (دراسة حالة الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا)

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الآخر. وإذا ادعى أحد استقبلاً أنها من تأليفه وتبين أنها فعلاً ليست من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

هذا، وحررت هذا الإقرار بناءً على رغبتي الخاصة ولم يجبرني أحد على ذلك.

باتو، 2016م

الطالب المقر، عمر التائب عمر

الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير تحت العنوان : القيادة التحولية في تطوير المؤسسة الجامعية ودراسة حالة الجامعة الإسلامية مالانج- البونسيان والتي أعدها الطالب :

الاسم : عمر شالب عمر

رقم السجل : 14711028

قد دفاع الطالب عن هذه الرسالة أمام مجلس المناقشة وبقر موافقا شرعا للحصول على مرحلة الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية وذلك في يوم الثلاثاء، بتاريخ 06/12/2016م.

وتكون مجلس المناقشة من الساعات :

الدكتور - منير العاديين

رئيساً مناقشاً



رقم الوظيفة : 197204202002121003

الدكتور محمد عبد الحميد

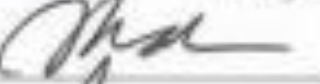
مناقشاً مساعداً



رقم الوظيفة : 197302011998031007

الدكتور عبد الملك كرم محمد

مناقشاً مساعداً



رقم الوظيفة : 197606162005011005

الدكتور نور السويدي

مناقشاً مساعداً



رقم الوظيفة : 197112111999031003

المختار

مدير القدر اساتذة العليا



رقم الوظيفة : 195612311983031032



وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

صدق الله العظيم

الآية 104 سورة آل عمران

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وأصحابه أجمعين ، وبعد.

في هذه اللحظة وقد أمتن عليّ المولى عز وجل بإتمام هذه الرسالة، مازال فضل الله العظيم يتوالى عليّ بأن أعاني أن أخط بقلمى كلمات الشكر والعرفان لذوى الفضل الذين أفاضوا على بنصحتهم، وسخروا لي علمهم، وهم :

1 . البرفيسور الدكتور الحاج موجيا راهرجو مدير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

2 . البرفيسور الدكتور الحاج بحر الدين مدير الدراسة العليا والدكتور شمس الهادي ،رئيس قسم الإدارة الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج.

3 . الدكتور عبد المالك كريم أمر الله بصفته المشرف الأول. والدكتور نور أسناوي بصفته المشرف الثاني ،اللدان وجهها الباحث وأرشدها وأشرفا عليه بكل اهتمام وصبر وحكمة في كتابة هذه الرسالة.

4 . جميع الأساتذة في الدراسات العليا المحترمين ،والأصدقاء ومن لا يستطيع الباحث أن يذكرهم جميعا هنا.

هذا ،وأسأل الله أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة ،وتكون رسالة الماجستير هذه نافعة ومفيدة للعباد والبلاد ،أمين.

مالانج ،مايو 2016م

الباحث: عمر التائب عمر

الإهداء

إلى والدي منبع العطاء والاخلاص
إلى والدتي مصدر الحب والعطف والحنان
إلى أخوتي وأخواتي الأزهر المورقة في حياتي
إلى أساتذتي الشموع التي أضاءت لي النور
إلى أصحابي رموز الصدق و جذوة الوفاء
إلى كل طالب علم وناشد معرفة
أهدى هذا الجهد
الباحث

مستخلص البحث

القيادة التحويلية في تطوير المؤسسة الجامعية (دراسة حالة الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا) رسالة ماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية - الطالب: عمر التائب عمر، المشرف الأول: الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله المشرف الثاني الدكتور: نور أسناوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- التطوير - المؤسسة الجامعية

خلفية هذا البحث اهتمت بإبراز دور العملية التربوية والتعليمية أن ثم العناية بها في تحقيق النجاح بالاعتماد على القيادة الادارية التحويلية التي تمثل أساس التقدم والتطور والتغيير التنظيمي وهي أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح كما هو الحال في المؤسسات الإسلامية العملاقة في هذا البلد المسلم إذ تتجلى آثار القيادة في التطوير في كل الإبداعات التي ساهمت في تقدم العديد من المؤسسات الإسلامية في اندونيسيا وهو ما دفع الباحث لدراسة هذا الموضوع والوقوف على حقيقته ومعرفة عوامل النجاح والقصور فيه.

ولذلك هدفت الدراسة إلى: معرفة وتحليل المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا. ومعرفة وتحليل كيفية معاونة القيادة التحويلية في التطور الإداري في الجامعة ومعرفة وتحليل العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري في الجامعة.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج البحثي الوصفي الذي يناسب مع الظاهرة التي قام بدراستها، وكانت وسيلة جمع البيانات هي المقابلة مع عميد الجامعة الإسلامية مالانج ومع مدير إدارة البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج وعدد من عمداء الكليات بالجامعة ثم الملاحظة وهي ملاحظة نواحي التطوير الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج.

وكانت أهم النتائج من تحليل المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا أنها تبدأ بالتأثير المثالي وهو يضاف عليه التأثير متصفاً بالقيم الإسلامية فهذه الجامعة تؤمن بهذه القيم وتحافظ عليها انطلاقاً من رسالتها التعليمية والتربوية، والتفكير بشكل إبداعي، ووجود الرؤية المشتركة واحترام الفروق الفردية بين المرؤوسين، وكذلك مبدأ التمكين والتحفيز. ووجد الباحث من تحليل معاونة القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بهذه الجامعة إنها تشمل: صياغة الرؤية للتغيير، ونشر ثقافة التطوير، ودعم الإبداع وترقيته، وشمولية التطوير في الجامعة، ووجد الباحث من تحليل العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج أنها تشمل: العامل التكنولوجي، وعامل المنافسة، والجودة الشاملة، والتفكير الاستراتيجي، والتنمية الوظيفية واستنتج البحث أن هناك عوامل أخرى يجب الالمام بها وأخذها بعين الاعتبار مثل ملائمة القيادة للقوانين واللوائح ومدى توفر الموارد المالية في دعم القيادة للتطوير بالجامعة.

ABSTRAK

Omar Etaeb Omar. **Kepemimpinan Transformatif dalam Mengembangkan Lembaga Perguruan Tinggi (studi kasus pada perguruan tinggi islam Malang-Indoneisia)**. Tesis. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Dr. Abdul Malik Karim Amrullah, Pembimbing II: Dr. Nur Asnawi, MA

Kata kunci: Kepemimpinan Transformatif, pengembangan, Lembaga PT

Latar belakang penelitian ini difokuskan pada peran proses pendidikan dalam mencapai kesuksesan berdasarkan manufaktur kepemimpinan administratif, yang merupakan dasar dari kemajuan, perkembangan dan perubahan organisasi yang mana ini merupakan proses paling penting bagi pemimpin administrasi dan supervisor untuk dipahami, diakui dan diadopsi untuk memastikan kinerja yang efektif dan sukses seperti di lembaga-lembaga Islam yang berada di negara Muslim yang telah memberikan pengaruh dalam mengembangkan kepemimpinan di berbagai lembaga Islam di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformatif di Universitas Islam Malang-Indonesia. Mengetahui dan menganalisis proses pembantu kepemimpinan transformatif dalam pengembangan administrasi di Universitas. Mengetahui dan menganalisis faktor pembantu untuk kepemimpinan transformatif dalam pengembangan administrasi di Universitas.

Peneliti menggunakan penelitian deskriptif yang cocok dengan fenomena penelitian. Adapun pengumpulan datanya yaitu wawancara dengan dekan, direktur penelitian dan pengembangan di Universitas Islam Malang serta sejumlah para dekan Universitas. Observasi yaitu mengamati aspek dari pengembangan manajemen di Universitas Islam Malang.

Adapun hasil yang paling penting bahwa prinsip-prinsip dasar kepemimpinan transformatif di Universitas Islam Malang Indonesia dimulai dengan pengaruh yang positif, yaitu dengan menambah dan menghargai dengan nilai-nilai islami dan universitas percaya pada nilai-nilai tersebut dan menjaganya. Sesuai dengan misi pendidikan, berpikir kreatif, dan adanya kesamaan visi dan menghormati perbedaan individu antara bawahan serta prinsip pemberdayaan dan motivasi. Dan kerjasama kepemimpinan transformatif dalam penciptaan pembangunan administrasi di universitas ini melalui: mempersiapkan visi untuk perubahan, pengembangan dan penyebaran budaya, mendukung kreativitas dan perkembangannya, dan pengembangan holistik di universitas. Analisis faktor yang membantu untuk kepemimpinan transformatif dalam pengembangan administrasi di Universitas Islam Malang mencakup: Faktor teknologi, faktor persaingan, kualitas secara keseluruhan, pemikiran strategis, pengembangan karir. Penelitian menyimpulkan bahwa ada faktor yang harus diketahui dan diperhitungkan seperti kontinuitas kepemimpinan untuk hukum, serta sejauh mana ketersediaan sumber daya keuangan dalam mendukung kepemimpinan untuk pengembangan di universitas.

ABSTRACT

Omar Etaeb Omar. **Transformative Leadership in Developing Higher Education Institutions (a case study in Islamic college of Malang -Indonesia).** Thesis. Department of Islamic Education Management Postgraduate states islamic university of Maulana Malik Ibrahim Malang. Supervisor: Dr. Hamka, Pembimbing II: Dr. Nur Asnawi, MA

Keywords: Transformational Leadership, development, limited liability compan Institute

The background of this research is focused on the role of the educational process in achieving success based on manufacturing of administrative leadership, which is the foundation of progress, development and organizational change which is the most important processes for administrative leaders and supervisors to be understood, recognized and adopted to ensure the effective performance and successful as in Islamic institutions that are exist in a Muslim country that has an impact in developing leadership in Islamic institutions in Indonesia.

This study aims to identify and analyze the basic principles of transformative leadership at the Islamic University of Malang-Indonesia. Knowing and analyzing the process of transformative leadership in the development of administration at the University. Identifying and analyzing the auxiliary factor for transformatif leadership in the development of administration at the University.

Researchers used descriptive research study that matched with research phenomena. The data collection is an interview with the dean, director of research and development at the Islamic University of Malang and a number of university deans. Observation is observing the aspects of management development at the Islamic University of Malang.

The most important result that the basic principles of transformatif leadership in Islamic University of Malang -Indonesia began with a positive impact, by adding and appreciating the Islamic values and universities believe in these values and keep it. In accordance with the mission of education, creative thinking, and the common vision and respect for individual differences among subordinates as well as the principles of empowerment and motivation. And cooperation of transformatif leadership in the creation of the administrative building at the university through: preparing a vision for change, development and spread of culture, to encourage creativity and development, and the holistic development in the university. Analysis of the factors that helped to transformative leadership in the development of the administration at the Islamic University of Malang include: technological factors, competitive factors, the overall quality, strategic thinking, career development. The study concludes that there are factors that must be known and taken into account as continuous leadership for the law, and how much the availability of financial resources in support of leadership development at the university.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة العنوان.....
ب	تقرير المشرفين.....
ج	إقرار الطالب.....
د	الموافقة والاعتماد من لجنة المناقشة.....
هـ	الاستهلال.....
و	شكر وتقدير.....
ز	الإهداء
ح	المستخلص
ط	ABSTRAK.....
ي	ABSTRACT.....
ك	فهرس المحتويات.....
م	فهرس الجداول والأشكال.....
1	الفصل الأول : المقدمة
1	خلفية البحث.....
7	مشكلة البحث.....
7	أسئلة البحث.....
8	أهداف البحث.....
8	أهمية البحث.....
9	حدود البحث.....
9	مصطلحات البحث.....
12	الدراسات السابقة.....
19	الفصل الثاني : الاطار النظري
19	المبحث الأول : مفهوم القيادة التحويلية

20	المطلب الأول : تعريف القيادة التحويلية وأهميتها.....
23	المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية وأبعادها.....
30	المطلب الثالث: خصائص القيادة التحويلية وتحدياتها.....
34	المبحث الثاني : مفهوم التطوير الإداري.....
34	المطلب الأول : تعريف التطوير الإداري ومراحل.....
40	المطلب الثاني: عناصر التطوير الإداري وأهدافه.....
44	المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية في التطوير.....
49	الفصل الثالث : منهجية البحث.....
49	نوع البحث.....
49	مصادر جمع البيانات.....
50	أدوات جمع البيانات.....
52	أسلوب تحليل البيانات.....
55	الفصل الرابع : عرض وتحليل ومناقشة البيانات.....
	المبحث الأول: المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.....
56	المبحث الثاني: معاونة القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.....
72	المبحث الثالث: العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.....
87	الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات.....
105	ملخص النتائج.....
108	التوصيات.....
110	المقترحات.....
111	قائمة المصادر والمراجع.....

فهرس الجداول

الموضوع	الصفحة
1. معلومات عن جامعة الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.....	55
2. تقييم ثلاثة عناصر من القيادة التحويلية بالجامعة.....	61

فهرس الأشكال

الموضوع	الصفحة
1. مبادئ القيادة التحويلية.....	28
2. المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج.....	64
3. معاونة القيادة في التطوير للجامعة.....	79
4. العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج....	95

الفصل الأول

المقدمة

- أ- خلفية البحث
- ب- مشكلة البحث
- ج - أسئلة البحث
- د- أهداف البحث
- هـ- أهمية البحث
- و- حدود البحث
- ز- مصطلحات البحث
- ح- الدراسات السابقة

الفصل الأول

المقدمة

أ- خلفية البحث:

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً، أما بعد:

تتضمن العملية التربوية والتعليمية كثيراً من المحاور الأساسية التي تضمن لها النجاح اللازم أن ثم العناية بها وذلك لتحقيق أهدافها المخططة وعلى رأسها تحقيق تنشئة صالحة لجيل المستقبل ليكون لبنة فاعلة في المجتمع من أجل نيل التقدم والرخاء والازدهار، وتبدأ هذه المحاور بتحديد أهداف التعليم، والتخطيط له، والمناهج، ثم الوسائل وأوجه النشاط التي يتبعها المعلمون والمدرسون لتحقيق هذه الأهداف، ولكن هذه الجهود تكون مفرقة ولكن وجدت القيادة لكي تجمعها وتنظمها فهي تمثل أساس التقدم والتطور.

إن القيادة عموماً قديمة قدم المجتمع البشري نفسه، وتمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي، وتوزيع العلم بين الأفراد والجماعات وأنصارهم، في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومن الحكمة الإلهية أن الأفراد في أية جماعة عادة ما ينقسمون إلى فئتين: فئة مسيطرة تصلح للقيادة والتوجيه، وفئة تابعة يكون منهم التابعون وأعضاء الجماعة الذين لا تستطيع الجماعة أن تحيا أو تتقدم أو تحقق أهدافها بدونهم وتستطيع القيادة أن تفعل المعجزات، وأن تحقق الكثير من النفع في أشق الظروف

وأحلك السَّاعات، إنَّها تستطيع أن تحقِّق الوحدة والتَّماسك وغزارة الإنتاج، كما أنَّها تعبئ الجهود وتجنِّد الصفوف وتبثُّ روح العزم والرَّغبة في العمل وسط العاملين معها¹.

ولا دليل على أن القيادة الإدارية هي سر التغيير والتطوير من أن التاريخ يشهد بذلك فكان العرب قبل بزوغ الإسلام وظهور القيادة المحمدية الإسلامية في عصر جاهلية وتفرق ولكن الله تعالى قد تفضل عليهم بأن حباهم بقيادته صلى الله عليه وسلم الحكيمة التي جمعت كل الصفات المثالية في القيادة فنقلهم من الجاهلية إلى نور الإسلام وإلى الحضارة والتطور. ومبادئ الإدارة والقيادة الإسلامية التي كان بطلها رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم انعكست وتوارثت بين صحابته من الخلفاء الراشدين الكرام رضي الله عنهم وتابعيهم الذين أخلصوا العمل واتبعوا نهج نبيهم في قيادتهم وإدارتهم للامة فضربوا بذلك أروع الأمثلة وسطروا حروفاً من نور في أخلاقياتهم ومثالاتهم والامر نفسه في العلماء والصلحاء إلى يومنا هذا.

وسطرت لنا صفحات المآثر والانتصارات والانجازات في هذه الامة الإسلامية عناوين أسماء من القادة الذين كان لهم الدور الأساسي في صنع النجاح والتطور بداية من قيادة الفاروق عمر بن الخطاب الذي جمع بين الحزم والحكمة والعدل والقوة وإلى قيادة القائد صلاح الدين الايوبي الذي كانت قيادته العسكرية والمدنية مثلاً راقياً وإلى قيادة مهاتير محمد الذي أوصل ماليزيا البلد المسلم إلى العصرنة والمدنية وغيره من أهل القيادة والحكمة كما هو الحال في المؤسسات الإسلامية العملاقة في هذا البلد المسلم اندونيسيا إذ تتجلي آثار القيادة في التطوير في كل الإبداعات التي ساهمت في تقدم

¹ - هيفاء الحميدي- أشواق العتيبي- هدى الزومان، القادة لا يولدون (برنامج الماجستير للإدارة والتخطيط التربوي جامعة الإمام.

محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية -قسم التربية المملكة العربية السعودية) ،ص 3.

العديد من المؤسسات التعليمية الإسلامية وعلى رأسها هذه المؤسسة التعليمية الأكاديمية العليا الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا.

إن كل هذه التغيرات والتطورات اجتاحت ومنها مجال الإدارة والقيادة فرضت عليه واقعاً جديداً يجاري العلوم والمعارف والتكنولوجيا الحديثة، فدخلت إلى مجال الإدارة والقيادة مفاهيم جديدة ومتطلبات جديدة لا بد أن يتقنها كل من أراد النجاح في قيادته وإدارته لمؤسسته ورجاله وأعماله وأمواله، فأصبح على قائد اليوم ومدير اليوم أن يتقن فنون الحاسوب واللغات والانترنت ومهارات القيادة والاتصال والإبداع ودخول الدورات المختلفة التي تعزز من كفاءته وقدراته وتمكنه من قيادة وإدارة منظمته بنجاح وصولاً إلى تحقيق الأهداف المبتغاة.²

ويعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح وتنبع أهمية التطوير والتغيير التنظيمي، من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة، ليس على البيئة العامة الخارجية فحسب، بل على بيئة المنظمة الإدارية أيضاً وفي شتى النواحي.³

وإن التغيير والتطوير لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية في المنظمات وشركات الأعمال التي تؤمن بضرورة وأهمية مثل هذا التغيير والتطوير، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة واستراتيجية معنيتين تشجعان على التغيير والتطوير

² - هایل عبد المولی طشطورش (أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة) إربد - الأردن دار الكندي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى: 2008م، ص 8.

³ - العدیلی، ناصر محمد، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه (ندوة مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة - الرياض، السعودية. 1993م) ص 54.

والإبداع، ولعل موضوع القيادة أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادته أو عدم كفاءتها⁴.

وتعتبر الأساليب السابقة للقيادة أساليب قديمة وتقليدية⁵ كان لها كثير من المآخذ، أدى ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغير مؤثر وذو مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية⁶.

إن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم

⁴ - كنعان، نواف، " القيادة الإدارية (عمان مكتبة دار الثقافة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995م)، ص 8 .

⁵ - مثل القيادة الديمقراطية والاقراطية .

⁶ - يوسف مصطفى، أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،

العدد السابع، السنة الخامسة، 2002م، ص 140.

،وتعمل على تحديد التزامهم ،وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم⁷.

ولعل من أهم العوامل الحاكمة في تطوير التعليم الجامعي تلك التي تتعلق بنوع وطريقة الإدارة والقيادة به، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الجامعية هي وفقا للكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي ولايدلوجية المجتمع الذي يعيش فيه، وظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به، حتى تتحقق الأهداف التي ينشدها المجتمع من هذا النوع من التعليم وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه بالضرورة علاقات إنسانية سليمة، والتي تزيد من فاعلية وكفاية الإدارة الجامعية، وبالتالي فإن تطوير التعليم الجامعي لا يتم دون تغيير وتطوير وتحديث الإدارة والقيادة الجامعية⁸.

ونظراً لما أكدته العديد من الدراسات السابقة في موضوع تأثير القيادة التحويلية في العديد من المتغيرات المهمة في المجال الإداري والتعليمي بالخصوص جاءت هذه الدراسة لتضيف مساهمة جديدة ومكملة لتسليط الضوء على موضوع القيادة التحويلية وأهميتها في تطوير المؤسسات الجامعية وبالتحديد في مؤسسة إسلامية عريقة وهي الجامعة الإسلامية مالانج في مدينة مالانج (جاوة الشرقية)، ومن نافلة القول التذكير بمآثر هذه الجامعة وتفوقها التنظيمي والاكاديمي فقد جمعت بين التمسك بالأصول ومواكبة روح العصر، والتقدم والتطور بها كان شاملاً بين التعليم الديني المؤسس على القواعد والقيم والمعارف الإسلامية من منابعها الاصيل والصحيحة وبين العلوم العصرية والتقنية وثورة

⁷– Roberts، N. (1988): Transforming Leadership: A process of collective Action. Relation. 38 (11)، 1024.

⁸– علي عبد ربه حسين اسماعيل، تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة (دراسة نظرية وتطبيقية الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2007م)، ص 12.

الاتصالات والمعرفة الإدارية والتقدم العمراني في مرافقها وفي كل إدارتها. وكان اختيار الباحث لإجراء دراسته على هذه الجامعة الإسلامية نظراً لمزايا قد وجدها تتميز بها وهي باختصار هي :-

1- أنها جامعة إسلامية تميزت منذ انطلاقة رسالتها بتقديم العلم الشرعي الديني الأصيل بأسسه الثابتة على الكتاب والسنة وإجماع العلماء وتأخذ في الوقت نفسه الاهتمام بالعلوم الحديثة والمتطورة في كافة المجالات وخير دليل على ذلك تنوع الأقسام والتخصصات الشرعية والعلمية بها.

2- تتميز هذه الجامعة بارتكازها على ثلاث قيم أساسية وهي : الصدق والأمانة والتعاون الجماعي ، وهذه القيم كما يقول المشرفون على الجامعة الإسلامية إنها سر نموها وتطورها منذ التأسيس وحتى الآن وساهمت ولازال تساهم في تطوير الجامعة الإسلامية مالانج لأكثر من 34 سنة مضت من عمر الجامعة.

3- إن هذه الجامعة لها رؤية إسلامية واضحة المعالم وهي بالإضافة للقيم الأساسية الثلاث فهي تنطبق من فهم أصيل للإسلام بصورة معتدلة وعلى صراط وهداية الكتاب والسنة ولا تحيد عنه وتنشر رسالة التسامح والسلام التي جاء بها الإسلام⁹. ولاشك أن وراء هذا الجهد والنجاح في محصلته رجال مخلصون وأمامهم قيادة مسؤولة تخطط وتنظم وتنسق الأدوار وتراقب وتقيم الانجاز والأداء ومن هنا سوف أدرس (أنا الباحث) موضوع القيادة التحويلية التي تلقي بظلالها على عملية التطور في الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا.

9- Prof. Dr. H. Maskuri. M.Si. PHILOSOPHY OF EDUCATION Islamic University of Malang (Harakat al Build, an Nahdliyah, al Islamiyya) From Concept Into Action and Tradition. Foreword, Malang, March 27, 2015, p14-15.

ب- مشكلة البحث:

أصبح جلياً أن تقدم المؤسسات التعليمية ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود القيادة الواعية والمسؤولة عن التطوير الإداري في كل جوانب المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا في ظل وجود تعاون بين القائد والمقود والرئيس والمرؤوس وشكلت القيادة التحويلية وتطبيقاتها البيئة الخصبة والمظلة الحاضنة لذلك ورغم كل ذلك لم نلاحظ العناية من طرف القيادة التحويلية بعملية التطور في المؤسسات التعليمية ربما لعدم اطلاع وإحاطة من يطبق تلك القيادة بدورهم الأساسي في إحداث والاشراف على التطور ورعايته أو قد يرجع الأمر لأسباب أخرى تتعلق بطريقة التطبيق غير المناسبة أو لعدم فهم العوامل التي تتعلق بالقيادة التحويلية أو لوجود صعوبات وعراقيل تحول دون تطبيقها، وهكذا تتجلى مشكلة البحث التي تحاول أن تعالجها هذه الدراسة وكانت الجامعة الإسلامية مالانج مجالاً للدراسة من أجل تحقيق الأهداف الواردة فيما بعد وقبل ذلك طرح الأسئلة التالية.

ج- أسئلة البحث:

- 1- ما هي المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا؟
- 2- كيف تعاون القيادة التحويلية في التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا؟
- 3- ماهي العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا؟

د - أهداف البحث:

- 1- معرفة وتحليل المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 2- معرفة وتحليل كيفية معاونة القيادة التحويلية في التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.
- 3- معرفة وتحليل العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

هـ- أهمية البحث:

إن أهمية هذا البحث تكمن في الجانبين التاليين:

- 1- تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تتناول موضوع القيادة التحويلية والتي تعتبر محدد مهم من محددات التأثير في التطور الإداري بالمنظمات، ومنها هذه المؤسسة التعليمية الجامعية وبالتالي يمكن تعميم النتائج والاستفادة منها في المنظمات التعليمية المماثلة.
- 2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع تطوير المؤسسة الجامعية، الذي لا يزال موضوع اهتمام مؤسسات التعليم العالي في جميع دول العالم حيث يعتبر الاهتمام به علامة على تطور تلك الدول ووسيلة في نفس الوقت للاستمرار في التقدم والتنمية.

و- حدود البحث :

• **الحد الموضوعي :** تتناول هذه الدراسة موضوع القيادة التحويلية والتطور الإداري.

• **الحد الزمني :** العام الدراسي 2016-2017م.

• **الحد المكاني :** مقر الجامعة الإسلامية مالانج بمدينة مالانج - اندونيسيا ويشمل كل الإدارات والأقسام التي شملها التطوير الإداري أو التي لم تتطور بسبب أو لآخر .

• **الحد المؤسسي :** إدارات ومرافق الجامعة الإسلامية مالانج في مدينة مالانج - اندونيسيا.

ز- مصطلحات البحث :

1-تعريف القيادة:

• لغة

هي كلمة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وهى عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها¹⁰.

¹⁰ - كنعان، نواف، القيادة الإدارية (عمان مكتبة دار الثقافة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995م)، ص 86.

• اصطلاحاً

هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة¹¹.

2-تعريف القيادة التحويلية

• لغةً

قد ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي : حول ،بتشديد الواو ،أي بصير بتحويل الأمور ،وتحول عن الشيء : زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً معينين :يكون تغييراً، ويكون تحولاً¹².

• اصطلاحاً

هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية¹³. وتعرف أيضاً بأنها : القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية¹⁴. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة

¹¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، عمان ، 1994م)، ص185.

¹² - أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الأفريقي ،لسان العرب ،المجلد الحادي عشر ،بيروت ،1990، ص 1900.

13 - أحمد سالم العامري ،السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،مج 9، عدد1، 2002م، ص 39.

14- Reaction، Journal Of Nursing Management، vol. 13، no.1,p131.

والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود¹⁵.

3-تعريف التطوير:

التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي و المعلوماتي¹⁶.

4-تعريف المؤسسة الجامعية

يعرف الباحث المؤسسة الجامعية بأنها الكيان الإداري والتعليمي الذي يشرف على انجاح العملية التعليمية الجامعية والدراسة العليا وتحقيق أهدافها في الدولة. والجامعة الإسلامية مالانج هي مؤسسة جامعة تتبع وزارة التعليم الديني في اندونيسيا وتعرف اختصاراً بـ (UNISMA) تأسست في 27 مارس 1981م¹⁷.

¹⁵ - سعيد الغامدي، القيادة التحولية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، 2001م، ص 73.

¹⁶ - شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة القاهرة، دار المعارف، 1996م، ص

312.

17 - من موقع الجامعة الإسلامية مالانج على الانترنت.

ح- الدراسات السابقة :

يتناول الباحث في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبينها، والنتائج التي وصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها .

1- زياني ايمان ،تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة ،مؤسسة

المطاحن الكبرى للحبوب أوماش بسكرة ،رسالة ماجستير جامعة محمد

خضير الجزائر، 2014م، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عناصر القيادة

التحويلية على الأداء الوظيفي بداية من مدى تأثير عنصر المثالية للقائد ثم تأثير

التحفيز الالهامي ثم تأثير الاستشارة الفكرية ثم تأثير الاعتبار الفردي على الأداء

الوظيفي وكذلك بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين واستخدام

الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على تقنيات دراسة الحالة وكانت البيانات

التي جمعها ذات نوعين نوع كمي ونوع كمي حيث استخدم الباحث الاستمارة

والمقابلة كأدوات رئيسية للبحث وجمع البيانات وبلغت عينة البحث 60 عامل

من مجتمع بحث بلغ 196 عامل بمؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب أوماش بسكرة

بالجزائر، وتشير النتائج إلى وجود تأثير لعناصر القيادة التحويلية من حيث أنه يوجد

تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة

0.05 وهذا الأثر يظهر في تأثير كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة

الفكرية والاعتبار الفردي وتفصيلاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي

على أداء المنظمة عند مستوى الدلالة 0.05 وكذلك الامر للتحفيز الالهامي

والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة 0.05.

2- سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابلة (2012م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، رسالة ماجستير قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن.

وكانت الدراسة قد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.66)، وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من جهة نظرهم كان متوسطاً بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.70). ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.852) وبمستوى (0.000) دلالة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمهم تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والجنس.

3- سناء محمد عيسى (2008م) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري

المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية-غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، ومعرفة متطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلاً للتغيير، للكشف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، والتوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص، والتوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين والمديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

4- حافظ عبد الكريم الغزالي (2012م) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية

اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال،

كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية، ولتعرف على مدى تبني فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، و دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعاده على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتكونت من 39 فقرة وتم توزيع 119 استبانة وكانت العينة تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً وأن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى الدلالة الإحصائية وأن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

5- ماهر صبري (2004م)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة

تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، وهي

رسالة ماجستير منشورة في الإدارة والاقتصاد، العدد 78 / 2009م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وبلورة إطار نظري يضم المفردات الأساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها، فضلاً عن مفهوم إدارة التغيير ودراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة، واختبار علاقة الارتباط القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة واعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات للبحث، وكانت أهم النتائج هي: أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم القيادية لقيادة التغيير واتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن متغير صياغة الرؤية له علاقة بمحاور ومتغيرات إدارة التغيير، وأن متغير الاتصال له علاقة كذلك بمتغيرات إدارة التغيير. وبالمجمل كشفت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين مكونات القيادة التحويلية وإدارة التغيير من خلال معاملات الارتباط، وهذا يعني اهتمام العينة المبحوثة بطبيعة متغيرات الدراسة وحسب قوة العلاقة وهذا يدل على قبول فرضيات البحث.

6- وفيق حلمي الأغا (2010) القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر غزة :

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وكان مجتمع البحث مكوناً من القيادات العليا والوسطى

والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم (630) موظف وموظفة وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية وقد توصلت الدراسة لنتائج من أهمها إن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي يليه النمط القيادي البيروقراطي يليه النمط القيادي الحر وهنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

وقد كانت الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث أنها درست معظمها موضوع القيادة التحويلية وعملية التطوير الإداري وتعتبر الدراسات السابقة أساس يساعد الباحث في تناول الموضوع واستيضاح واستيعاب نقاط غامضة فيه من حيث أنه تم التعرف على كيفية عرض مشكلة البحث وصياغة بعض أهدافها وتسائلاتها وإبراز أهميتها وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وجاءت هذه الدراسة لتدرس موضوع القيادة التحويلية والتطوير الإداري بطريقة مختلفة وفي مجال دراسي مختلف وبأدوات بحثية مختلفة ويتبع الباحث المنهج المختلف في ذلك وهو المنهج الوصفي الكيفي وهو ما لم تستخدمه أي من الدراسات السابقة التي اعتمدت على المنهج الكمي التحليلي.

الفصل الثاني

الإطار

النظري

المبحث الأول : مفهوم القيادة التحويلية

المطلب الأول : تعريف القيادة التحويلية وأهميتها

المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية وأبعادها

المطلب الثالث: خصائص القيادة التحويلية وتحدياتها

المبحث الثاني : مفهوم التطوير الإداري

المطلب الأول: تعريف التطوير الإداري ومراحله

المطلب الثاني: عناصر التطوير الإداري وأهدافه

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية في التطوير

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول : مفهوم القيادة التحويلية

بداية يقدم الباحث لمحة تاريخية عن القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

(Leadership): فقد كانت لإسهامات العالم السياسي الأمريكي جيمس بيرنز (James Burns)¹⁸ كما دونه في كتابه عن القيادة دور كبير ومؤسس في ظهور هذا اللون من القيادة الإدارية فقد كتب عن أهمية السلوك الذي يجب أن يطلع به القائد الإداري عند تحفيز الآخرين أو التأثير على مرؤوسيه أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية¹⁹.

وكانت أفكار بيرنز بداية ظهور دراسات واضافات متعددة لهذا المفهوم، ثم أضاف باس Bass عام 1990م أفكار جديدة بلورت نظرية في القيادة التحويلية وقدم نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد

18 - جيمس ماكجرجور بيرنز، من مواليد 3 أغسطس 1918م، في ميلروز بأمریکا يعتبر مؤسس القيادة التحويلية حصل على جائزة بوليتزر وجائزة الكتاب الوطني في عام 1971م، عمل في الجيش وحصل لاحقاً على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفارد ثم عمل استاذاً في الجامعة ما يقرب من أربعة عقود حتى تقاعد في عام 1986م، وقد توفي بيرنز في 15 يوليو 2014م من matthew.reisz@tsleducation.com.

19- عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008م، ص

القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية²⁰. ويعتبر الباحث أن (باس) هو أب القيادة التحويلية بلا منازع²¹، وبعد هذه المقدمة التاريخية يأتي الحديث عن تعريف القيادة التحويلية في هذا المطلب الأول كما يلي:

المطلب الأول : تعريف القيادة التحويلية وأهميتها

أولاً : تعريف القيادة التحويلية

تعددت تعريفات القيادة الإدارية وتكاد تجمع كلها على صفات ومميزات معينة حيث يلاحظ أنها تشترك في ذكرها تلك التعريفات وقبل تلخيص تلك الصفات يعرض الباحث مجموعة من التعريفات التي الفائدة منها هو فهم هذا الاصطلاح وتبسيط معناه . فتعرف القيادة التحويلية بأنها : هي مستوى من التعاطي بين القائد والاتباع يؤدي الى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والاتباع في آن معاً²².

وعرفها بيرنز الذي يعتبر مؤسس القيادة التحويلية بأنها : تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وعرفت بأنها : قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة

²⁰ - الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، العدد 21، ص 19.

21 - ولد برنارد باس في عام 1927 في برونكس (نيويورك بأميركا) وفي عام 1949 حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس الصناعي من جامعة ولاية أوهايو، وبدأ في الحياة الأكاديمية في جامعة (ولاية لويزيانا) وفي عام 1987، أسس مركز دراسات القيادة في جامعة Binghampton، التي لا تزال حتى يومنا هذا وتوفي عام 2007م، من Blog at WordPress.com.

²² - Bass, B. M., Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact, Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates. 1998, 18.

ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة²³.

وعرفها حرّيم بأنها : القدرة على الهام المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسيهـم ويهتمون بالقضايا والأمر المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وقادرون على الهام واستشارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة²⁴.

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها :هي القيادة التي تركز جوهرها على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة و تطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات لظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود²⁵.

وتعرف بأنها القيادة الفاعلة الواعية في نقد المواقف أو الواقع في مجال معين للوصول به إلى أفضل وضع ممكن بصفة مستمرة وهذا يجعل الإدارة التحويلية لا تطلب لذاتها وإنما تطلب لما يترتب عليها من نتائج في المجالات المختلفة²⁶.

بعد عرض أهم تعريفات القيادة التحويلية يجد الباحث إنها تشتمل على القائلـة التالية :

²³ - سعيد الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مرجع سابق، ص 17.

²⁴ - حسين حرّيم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،

2010م، ص 220.

²⁵ - سعيد الغامدي، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مرجع سابق، ص 72.

²⁶ - عامر الخطيب، فلسفة إدارة التغيير، غزة، مكتبة القدس، 2001م، ص 50.

1-إنها حالة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين (الاتباع) من أجل تحقيق أهداف منشودة للمنظمة والعلاقة أخوية أكثر منها رسمية..

2-إنها حالة تحفيزية يقوم القائد بتحفيز من حوله معتمداً على استشارة النواحي الأخلاقية والإبداعية لدى الاتباع وتنميتها.

ثانياً : أهمية القيادة التحويلية

أصبحت القيادة التحويلية من أكثر النظريات شهرة في الفترة الحالية ونالت اهتمام الإداريين ورجال الأعمال والشركات وذلك لتوفيرها العديد من المتطلبات ولتوفر كثير من المزايا بها وحسب الخصائص التي سوف يتم تناولها فيما بعد فقد كان للقيادة التحويلية نقاط من الاهمية وهي كما يلي:

1-أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

2-صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

3-تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الاتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.

4- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية²⁷.

المطلب الثاني : مبادئ القيادة التحويلية وأبعادها

أولاً : مبادئ القيادة التحويلية

تناول كوهلر وبانكوسكي (Koehler – Pankowski) عام 1997م ما عرف بمبادئ القيادة التحويلية كما نقل ذلك الغامدي في كتابه وهي :-

1- النظر للمنظمة كنظام

اعتبار ان المنظمة مكونة من نظام يحتوي على عناصر مترابطة وتتم به تفاعلات بين افراده وبين القائد التحويلي ،والذي يهدف الى تبني وتطوير نظم ادارية فعالة في هذا النظام ومن خلال ذلك يمكن ان يقلل من خسائر التحويل.

2- إيجاد استراتيجية للمنظمة

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك يعمل القائد التحويلي مع الآخرين على ايجاد الاستراتيجية المناسبة لخلق رؤية ورسالة للمنظمة وكيفية استغلال الموارد البشرية فيها ويجب ايصال هذه الاستراتيجية للجميع.

3- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم

من واجبات القائد التحويلي وضع برنامج وخطة تدريبية لكل من الإداريين والموظفين فكلهم مسؤولون عن تطوير الاداء الإداري وعن طريقهم تحسين الفعالية منه.

²⁷ - مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004م، ص 37-38.

4- تمكين الأفراد وفرق العمل

لابد من أن يعطي القائد التحويلي للموظفين القدر المطلوب من الحرية لتطوير العمليات الإدارية بالمؤسسة الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة سواء بروح الفريق أو على نحو فردي.

5- تقييم العمليات الإدارية

من المبادئ المهمة مبدأ التقييم للعمليات الإدارية فيقوم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة.

6- التغيير المستمر

إن التغيير المستمر من أهم المبادئ التحويلية في القيادة وهو يعني بث روح التغيير في الآخرين ومساعدتهم على ذلك.

7- التقدير على الجهود

بعد التقييم ينبغي تقدير الجهد المبذول من قبل القائد التحويلي للآخرين على جهودهم²⁸.

ثانياً : أبعاد القيادة التحويلية

لقد طور كلاً من (Bass) و(Avolio) أبعاد القيادة التحويلية وكانت رؤيتهما في أبعاد القيادة التحويلية كما يلي :-

²⁸ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 24-26.

1-الاجاذبية : (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى اعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2-الحفز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3-الاستشارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، ذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل.

4-الاعتبار الفكري : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين والعمل على تدريبهم، وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء²⁹.

بينما يرى آخرون مثل (Gibson) و(Dennelly) أن هناك أبعاداً للقيادة التحويلية مثل ما نقله الكبيسي وكما يلي :-

²⁹ – Bass, B. M. and Avolio, B. J. 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage, Thousand Oaks, CA p23.

1- الاهتمام الفردي : إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على

مستوى فردي

2- سحر الشخصية : حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة

والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

3- التحفيز الفكري : حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا

مبدعين³⁰. ومزیداً من التفصيل فإن مبادي القيادة التحويلية هي :

1- التأثير المثالي (Idealized influence):

والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات

المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج

لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

2- الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation):

أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين

حب التحدي واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين

للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى

المشتركة.

3- الاستشارة الفكرية (Intellectual stimulation):

وتعني قدرة المدير على استشارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً

إبداعية وخالقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة

³⁰ - حامد جهاد الكبيسي، السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات أخرى، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد، كلية الإدارة

والاقتصاد، 1999م، ص61.

بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

4- الاعتبارية الفردية (Individualized consideration):

ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحسب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه. ومن خلال دراسات لاحقة: (Jantzi and Leithwood) و (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter)، تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما³¹:

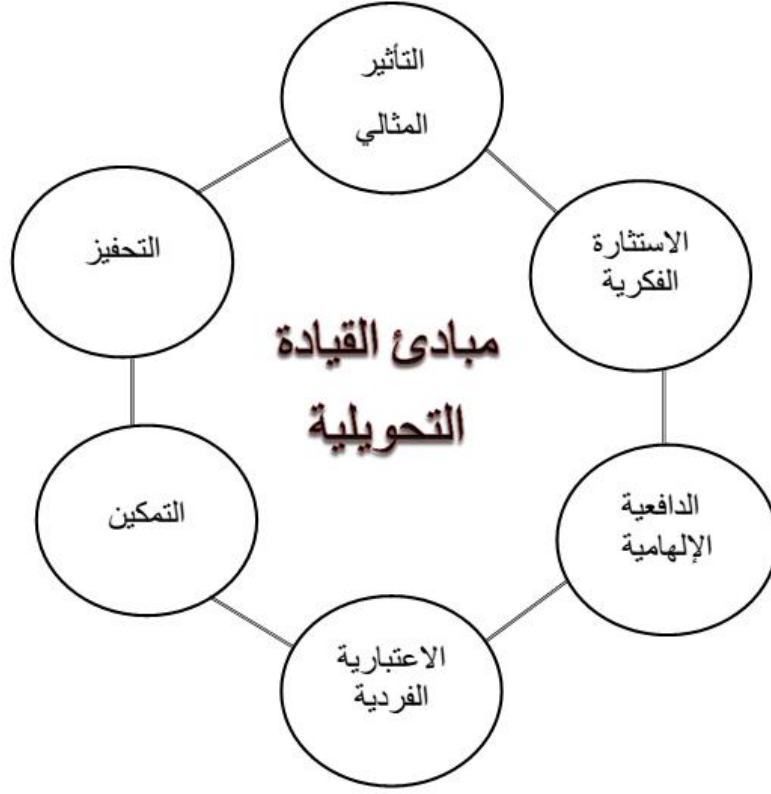
5- التمكين: (Enable Others to Act)

أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.

6- المكافآت البدائية: (rewards)

³¹ - قمر أبوشعبان، وآخرون، مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، دراسة مقدمة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2006م، ص 6.

ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة³².



الشكل رقم (1) مبادئ القيادة التحويلية

ثالثاً: نظرية القيادة التحويلية

كما تم ذكره في بداية الفصل بأن بيرنز عام 1978م وضع نظرية القيادة التحويلية، وتشير نظرية القيادة التحويلية إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة وخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل

³² - عبد العزيز العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2004م، ص78.

يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد، والقيادة التحويلية بهذه الصفات تعني القيادة الإنسانية التي توفر رؤيا لعمل المنظمة تأخذ بعين الاعتبار إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم وإلهامهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف³³.

أما القيادة التبادلية فتقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل ضعف الأداء وانخفاض الإنتاج. والقيادة التبادلية بهذه الصفات تعني القيادة الهيكلية التي تقوم على توجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة³⁴.

وجاء بعد بيرنز باش الذي طور نظرية القيادة التحويلية بوضع نظرية أكثر تطوراً مبنية على افتراضات هي ضرورة التأكد من أهمية المهام ومن الأفراد لديهم دوافع عالية، وعرف بأس القيادة التحويلية في مصطلحات كيف يؤثر القائد على المرؤوسين الذين يكونون الاحترام والثقة والإعجاب للقائد التحويلي، والقائد التحويلي يقف على أرضية

33 - هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عوامة الإدارة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لكلية الأعمال الجامعة الأردنية، 14-15-نيسان 2009م، ص7.

34 - هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عوامة الإدارة، المرجع السابق، ص 7.

تؤسس على أربعة مكونات هي: التأثير المثالي - الحوافز - الاهتمامات - الإثارة الفكرية
35.

المطلب الثالث: خصائص القيادة التحويلية وتحدياتها

أولاً : خصائص القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية خصائص معينة كما أن القائد التحويلي مكتسب لخصائص
تميزه عن غيره وهي :

- 1- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية، فالقائد التحويلي شخص قادر على خلق رؤية
ورسالة للمنظمة وبطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها
- 2- أن يكون صاحب نقله حضارية، قدرته على نقل الناس نقله حضارية، إذ يتمتع
بثقة ذاتية عالية، وبوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3- ذو حضور واضح ونشاط بدني، فيشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول
المناسبة.
- 4- الإنتاجية العالية، يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية
عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المنظمة، فهو مصدر الطاقة
والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.
- 5- ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهة واستقامة القائد.

35- Bass, B. M. (1999), "Two decades of research and development in Transformational leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9.

6-القائد عنصر تغيير ومحـب للمخاطر المحسوبة، ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير³⁶.

كما أضاف الغامدي خصائص أخرى للقيادة التحويلية وللقائد المتلبس بها وهي :

1-القادة التحويليون موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.

2-القادة التحويليون يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين³⁷.
أما مصطفى فه خصائص أوردتها للقائد الإداري وهي تضيف مهمة الاتصال الفعال على من سبقه ممن تناول الخصائص للقيادة التحويلية وهي :

1-صاحب رؤية مستقبلية :يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه.

2-متمكن في الاتصال قدرته على مخاطبة الرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.

3-ذو مصداقية :إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.

4-ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه ،والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم³⁸.

³⁶- مشهور بن ناصر العمري ،العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص30.

يوسف مصطفى ،أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مرجع سابق، ص139 .

³⁷- الغامدي ، القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ،مرجع سابق ،ص 76.

³⁸- يوسف مصطفى ،أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مرجع سابق ،ص442.

ثانياً : التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

باستقراء أهم معيقات القيادة التحويلية يمكن أن يجمل الباحث تلك التحديات وعلى القائد أن يواجه تلك التحديات من خلال إيجاد الرؤية والعمل على أسس المبادئ السابق بيانها في هذا المبحث ،ومنها العمل بروح الفريق وتحفيز الفريق والتوجه المباشر نحو الهدف وبناء علاقات طيبة مع المحيطين به غير ذلك من الواجبات التي تقع على عاتق القيادة التحويلية في هذه المراحل وفيما يلي ذكر لأهم تلك التحديات:

1- المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ،ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن.

2- العولمة

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ،ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ،وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها.

4- الجودة الشاملة

خلقت الجودة الشاملة للخدمات والمنتجات تحدي كبير للقيادة التحويلية فلقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات وأصبحت بمثابة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي.

5- التكنولوجيا

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات.

6- اتخاذ القرار في عالم متغير

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقفاً على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة³⁹.

³⁹ - سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، 2008م، ص 155-157.

المبحث الثاني : مفهوم التطوير الإداري

المطلب الأول : تعريف التطوير الإداري ومراحله

أولاً : تعريف التطوير الإداري

إن التطوير التنظيمي هو وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغير الاقتصادي والاجتماعي و المعلوماتي⁴⁰. وعرف التطور بأنه : يعرف (بيكارد) التطوير التنظيمي بأنه: "جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة، من خلال تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية"⁴¹.

أما الدهان فتعرف التطوير التنظيمي بأنه: عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية⁴².

أما عمر وصفي عقيلي فيعرفه التطوير التنظيمي بأنه: نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين

⁴⁰ - شاعر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، مرجع سابق، ص 313.

⁴¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002م، ص 382.

⁴² - محمود سليمان العميان، سلوك التنظيم في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002م، ص 344.

قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث⁴³.

ويعرف (براون وهارفي) التطوير التنظيمي بأنه: هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها⁴⁴.

وكان إسماعيل قد عرفه بأنه : جهد مخطط ومدرّس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهارتهم وتغيير انماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية⁴⁵. أما اللوزي وزويلف مثلما نقل رشيد عنهما فقد عرفاه بأنه عملية وقتية فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية لهذا فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الامام بالمكونات الداخلية

⁴³ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009م، ص50.

⁴⁴ طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص 37.

⁴⁵ - عبد الفتاح محمد الفرجاني، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، 2008م، ص 30.

له فقط بل يتعدى بالإضافة لذلك الاطلاع على واقع البيئة الخارجية والتي تعمل المنظمة في محيطها⁴⁶.

ثانياً : مراحل التطور الإداري

تناول المفكرون في الإدارة مراحل التطور الإداري التي عدوها كما يلي :

- 1- يتضمن التشخيص، جمع المعلومات من الأفراد من خلال استخدام كل قوائم استقصاء واستطلاعات الاتجاهات.
- 2- أما تخطيط الاستراتيجية، فإنه يهتم بتنمية خطة لتحسين المنظمة، والمبنية على البيانات المستقاة من التشخيص، ويحدد تخطيط الاستراتيجية المجالات التي قد يوجد بها مشاكل في المنظمة، ويرسم الخطوط العريضة التي يمكن اتخاذها لحل هذه المشاكل.
- 3- أما التعليم فيتكون من مشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها من التشخيص مع الأفراد الذين يتأثرون بها ومساعدتهم في إدراك حاجتهم إلى تغيير سلوكهم. وتحتاج مرحلة التعليم وجود استشاري من خارج المنظمة، ويقدم الرأي والإرشاد والنصح للأفراد أو الجماعات. ويمكن أيضاً في هذه المرحلة استخدام برامج التطوير الإداري.
- 4- أما مرحلة التقييم، فهي تشبه مرحلة التشخيص، حيث يتم جمع البيانات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء، واستطلاع الاتجاهات. وهذا بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي عبر المنظمة ككل وهذه المعلومات الإضافية قد تتطلب مزيد من الجهود التعليمية

⁴⁶ - إبراهيم زباني، محاور الإصلاح الإداري بالمغرب، نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، الرياض، مجلة الشؤون الإدارية، ع4، 1985م، ص19.

والتخطيطية⁴⁷. وهناك من كتب عن مراحل التطوير الإداري وشخص مراحلها وواجباته وأكثر تفصيلاً على النحو التالي:-

1. دراسة الهيكل التنظيمي والعمل على تطويره بما يتناسب مع المستجدات لتحقيق الاستقرار التنظيمي ووضع هدف ومهام كل إدارة للقضاء على الازدواجية في الاختصاصات واتضاح التسلسل الإشرافي الإداري الذي يتحقق به مبدأ التميز في الأداء.
2. دراسة الإجراءات وتبسيطها بما يكفل تحقيق أعلى مقدار من الكفاءة والفعالية وتتم من خلال دراسة الإجراءات الإدارية والعمل على تبسيطها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة وصولاً إلى اختصار الإجراءات وإنجاز الأعمال بسرعة وإتقان.
3. دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كافة المجالات وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص لان التدريب يعتبر احد العناصر الفعالة لإدارة التطوير الإداري حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة القطاعات والجهات المرتبطة بها والعمل على تدريب الموظفين في كافة المجالات وبالتنسيق مع الجهات المختصة
4. متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الوحدات وإعداد الدراسات لترشيدها واستخدامها واقتراح ما يناسب هذه الوحدات
5. متابعة تقييم أداء العاملين في كافة الأجهزة المكونة للمنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق إعداد التقارير الدورية عن أداءهم ورفعها إلى الجهات المعنية (الإدارة العليا)
6. اقتراح البرامج والخطط اللازمة لإتاحة فرص التدريب في الداخل والخارج في المجالات المختلفة في ضوء الأنظمة واللوائح المتعلقة بهذا الشأن وفي ضوء الاحتياجات الفعلية

⁴⁷ - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م، ص 203.

وبالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص والعمل على متابعة تنفيذ هذه الخطط والبرامج بعد إقرارها

7. إنشاء نظام معلومات يتم من خلاله تجميع وتبويب وحفظ كافة المعلومات التي تساعد الإدارة على أداءها لمهامها

8. متابعة اللوائح المتبعة وتقديم المقترحات لتطويرها

9. القيام بالدراسات والبحوث الهادفة إلى زيادة معدلات الإنتاجية والفعالية في كافة تشكيلات الهيكل التنظيمي للمنظمة⁴⁸.

10. دراسة تنظيم وترتيب وتصميم المكاتب لتحقيق الاستفادة القصوى من الأماكن المتاحة وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من إنارة وتهوية وغير ذلك.

11. إعداد وإصدار دليل تنظيمي ودليل إجراءات العمل بالتعاون مع رؤساء الوحدات الإدارية والعمل على تعديله وتطويره بصورة مستمرة

12. دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة وتقديم الاقتراحات اللازمة لتأمينها

13. العمل على نشر الوعي الإداري من خلال تزويد المكتبة المركزية بأسماء الكتب والمراجع الحديثة والدوريات المختصة في شؤون التنظيم والإدارة وإطلاع رؤساء الوحدات الإدارية على ما يستجد في مجال التطوير الإداري

14. التعاون مع إدارة الشؤون المالية في إعداد مشروع الموازنة وبشكل خاص المتعلق بالوحدات الإدارية

15. إعداد مشروع موازنة التطوير الإداري ورفعها إلى الإدارة العليا وحسب ارتباطها الوظيفي

⁴⁸ - موقع ديوان المراقبة العامة السعودي/مهام إدارة التطوير الإداري.

16. إعداد تقارير دورية عن نشاطات إدارة التطوير الإداري وإنجازاتها لخططها الموضوعة واقتراحات تطوير العمل بها ورفعها إلى الإدارة العليا التي ترتبط بها
17. عقد حلقات تطبيقية وورش عمل تتناول المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة وتقديم الحلول المناسبة لها⁴⁹.
18. إجراء مسح سنوي شامل للاحتياجات التدريبية وجدولة استيعاب التدريب لكل الوظائف وإعداد خطة سنوية للتدريب⁵⁰.
19. متابعة وتقييم الذين نالوا تدريباً ورفع التقارير اللازمة عن مشاركتهم بالدورات التدريبية
20. وضع خطط تفصيلية للتأهيل والتدريب وإعادة التدريب⁵¹.

⁴⁹ - موقع مركز الماجد للثقافة والتراث (WWW.almajidventorg) / مهام وواجبات شعبة التطوير الإداري.

⁵⁰ - موقع وزارة العمل والخدمة وتنمية الموارد البشرية السودانية/ مهام وواجبات الإدارة العامة للتطوير الإداري/ إدارة التدريب والتطوير الإداري.

⁵¹ - موقع وزارة الكهرباء والماء الكويتية/ مهام وواجبات مديرية التطوير الإداري.

المطلب الثاني: عناصر التطوير الإداري وأهدافه

أولاً : عناصر التطور الإداري

للتطور الإداري عناصر محددة يمكن إجمالها فيما يلي :-

1-الأفراد:

الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي ،لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، و دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة⁵².

إن التزام المؤسسة بمشروع التطوير التنظيمي سيفتح مجالاً واسعاً لتنمية أداء القوى البشرية وسيسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجارة إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم⁵³.

2- جماعات العمل:

جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم و التفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل

⁵² - ناصر محمد العديلي ،إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مراير للطباعة الإلكترونية، 1993م، ص 456، 457.

⁵³ - محمد الصبري، التطوير الإداري،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2003م، ص451.

النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها⁵⁴.

3- التنظيم نفسه :

ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات⁵⁵.

ثانياً : أهداف التطوير الإداري

إن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لأجل دفع النمو والتطور ويجاد البيئة الملائمة لتقبل التبدلات التكنولوجية والقانونية والإدارية إن هذا الهدف يتماشى وينسجم مع منطق العصر ومتطلبات البيئة الجديدة الزاخرة بالحركة والنمو والفاعلية فالمجتمعات الحديثة تسعى وراء التبدلات والتغيرات والتطور والنمو بشكل سريع والمنظمة الإدارية التي لا تضع أمامها مثل هذه النزعة ستقف في مكانها وبعد فترة ليست طويلة تتحول إلى منظمة إدارية متخلفة ليس بإمكانها تسيير أمور بقاءها واستمرارها في مجتمع وبيئة مفعمة بالتغيير والتطوير والتبدل إن واجب التطوير الإداري هذه المنظمة بعوامل النشاط والحيوية بتقريب المبادئ والنظريات والأفكار الأكاديمية إلى أذهان المديرين

54 – Organizational Development in Education: Internet Paper. [http:// www.toolpack.com.education.html](http://www.toolpack.com.education.html), Organizational Culture, 2000.

55- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1994م، ص 295.

وبقية العاملين وتطويع تلك المبادئ والنظريات لتكون قريبة من العمل والممارسات الإدارية وكذلك الاستفادة من تجارب وممارسات الآخرين بالشكل الذي يؤمن دفع النمو والتطور داخل المنظمة⁵⁶.

ويمكن اجمال أهم أهداف التطوير الإداري حسب ما أورده (عدنان ماشي والي) في بحثه بعنوان: التطوير الإداري المهام والواجبات فيقول :

1. خلق عملية مستديمة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرص التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة من بيئة العمل
2. خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيداً عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل
3. العمل على رفع مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل
4. تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرصاً أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء
5. تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة احتياجات التطور المستقبلي والناجمة عن تطور المجتمع ونمو التكنولوجيا
6. العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمات الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.

⁵⁶ - محمد حسن عبد الهادي البياع، التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، دار واسط للطباعة والنشر 1986م،

7. تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة

8. بث نوازع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين

9. خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات عن طريق تطبيق إجراءات عمل تحقق العدالة في منح الحوافز وتحقيق فرص متكافئة لتسلم المسؤوليات الأعلى⁵⁷.



⁵⁷ - عدنان ماشي والي، التطوير الإداري المهام والواجبات 2010م، ص 24.

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية في التطوير

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير الإداري، وحتى تتمكن القيادة التحويلية من النجاح في التطوير الإداري فغنه هناك شبه اتفاق من ضرورة الأخذ بالنقاط المهمة التالية :-

1- صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم بها المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية أساس لعملهم. وبشكل صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير⁵⁸.

ويمكن تخيل الرؤية الفعالة وتحقيقها، ورؤيتها، فهي مرنة، ويمكن إيصالها، وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير التنظيمي الفعال، ومن إيجابياتها ما يلي:

- توضح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال⁵⁹.

2- الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير التنظيمي أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير التنظيمي، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة،

⁵⁸– Kotler, J. P. 'Leading Change, Harvard Business Review, March– April, 1995 a- p45

⁵⁹– Kotler , Kotler, p90.

فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة⁶⁰.

ولكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية: لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.
- أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المؤسسة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض⁶¹.

3-الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق

⁶⁰-Covey, S. Principle-Centered Leadership. Simon and Schuster, London 1992,p45.

⁶¹- Nadler, D. A. Organization Frame Bending Principles for Managing Reorientation", The Academy of Management Executive, Vo1.3 ,No.3,1989 p205.

الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، إن الفشل في تبني استراتيجية للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التطوير⁶².

4-التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير⁶³.

5-التحفيز والإلهام:

يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، حيث أن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أفعال إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير⁶⁴.

⁶²– Reger, R. K. Demarie. S.M. and ullance, J. V. " Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Than Done", Academy of Management Journal, Vo1.19, No 1994:565

⁶³– ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة والاقتصاد، العدد 78 /2009م، ص 117.

⁶⁴– Kouzes. J. M. and Posner, B. Z ، The Leadership Challenges, 3rd end, Jossey-Bass. San Francisco. CA., 2002 ،p54.

6- تمكين العاملين:

أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض من الرئيس إلى الرئيس، ففي فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية⁶⁵.

⁶⁵ -- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، مرجع سابق، ص118.

الفصل الثالث

منهجية

البحث

1. نوع البحث
2. مصادر جمع البيانات
3. أدوات جمع البيانات
4. أسلوب تحليل البيانات

الفصل الثالث

منهجية البحث

أولاً: نوع البحث:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج البحثي الوصفي الذي يناسب دراسة هذه الظاهرة التي قام باختيارها للدراسة وهي الأنماط القيادية لتطوير المؤسسة التعليمية فالبحوث الوصفية تهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع. ويعرف المنهج الوصفي : بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث⁶⁶. ومن أنواع المنهج الوصفي هو المنهج النوعي وهو النوع المناسب لهذه الدراسة دون غيره من المناهج الوصفية.

ثانياً: مصادر جمع البيانات :

أ. المصادر أولية :

تعتبر مصادر البحث الأولية الأساس الذي اعتمد عليه الباحث في تحقيق أهداف الدراسة وتشمل إدارة الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا، وبالتحديد عميد الجامعة وإدارة التطوير الإداري في الجامعة، وعمداء الكليات بالجامعة⁶⁷.

⁶⁶ - ابتسام صاحب موسى الزويني، منهج البحث الوصفي (شبكة جامعة بابل ، العراق) 2014/11/03م، 08:09:09.

67 - قام الباحث بإجراء المقابلة مع مدير الإدارة للتطوير الإداري للجامعة الإسلامية مالانج وعدد من عمداء الكليات.

ب. المصادر الثانوية :

أما المصادر الثانوية التي اعتمد عليها الباحث في بحثه فهي الكتب والبحوث والرسائل الجامعية والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية وفي موضوع التطوير الإداري وكذلك في الإدارة والقيادة عموماً.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات :

قد استخدم الباحث في جمع البيانات لهذا البحث أدوات البحث الوصفي الكيفي والتي تشمل الآتي:

أ. المقابلة :

تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات في البحث الوصفي النوعي فعن طريق المقابلة يستطيع الباحث أن يتعرف على أفكار ومشاعر ووجهات نظر الآخرين كما تمكن هذه الطريقة الباحث من إعادة بناء الأحداث الاجتماعية التي لم تلاحظ مباشرة

واستخدم الباحث المقابلة المنظمة: وفيها يتم سؤال من تجرى معه المقابلة سلسلة من الأسئلة المعدة سلفاً، والتي سبق وحددت أنماط إجابتها، فهناك قدر ضئيل من التنوع في الأجوبة وقد تستخدم هنا الأسئلة المفتوحة وفي المقابلات المنظمة يتلقى جميع المشاركين الأسئلة نفسها وبنفس الترتيب والطريقة، ويكون دور الباحث محايداً وطبيعية هذا النوع من المقابلات يركز على الأجوبة العقلانية وليس على الأجوبة العاطفية⁶⁸.

⁶⁸– Punch, K. (2000) Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London.

وقد تم إجراء المقابلة مع الشخصيات التالية التي اختارها الباحث باعتبارها هي الأنسب لأن تجرى معها المقابلة بإدارة الجامعة الإسلامية مالانج وهي :

1- مدير إدارة البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج باعتباره مسؤولاً عن القيادة التحويلية وكذلك ملماً بالتطوير الإداري بصفة إدارية وعامة بالجامعة الإسلامية مالانج.

2- نائب عميد الجامعة وعدد من عمداء الكليات بالجامعة الإسلامية مالانج لارتباطهم الوثيق بالعملية الادارية وبرنامج التطوير الاداري عن قرب واعتبارهم يمثلون القيادة التحويلية بالجامعة كلاً حسب منصبه.

ب: الملاحظة :

الطريقة الأساسية الثانية لجمع المعلومات في البحث النوعي هي الملاحظة لملاحظة تاريخ عريق في العلوم الإنسانية ولها أهمية كبيرة في البحث التربوي بشكل خاص فكثير من المواقف التربوية تحتاج إلى أن يقوم الباحث بملاحظتها في وضعها الطبيعي وتسجيل ما يرى ويسمع مما يجري فيها في حياتها اليومية الطبيعية ففي هذه الطريقة لا يتدخل الباحث في شئون الفئة المراد بحثها، كما في بعض طرق البحث، بل يلاحظ ما يدور فعلاً في الوضع الطبيعي، والملاحظة قد تكون كمية (منظمة) وقد تكون نوعية غير منظمة⁶⁹.

وقد استخدم الباحث الملاحظة المنتظمة التي يتم فيها تسجيل ملاحظات من قبل الباحث أولاً بأول عن الظاهرة التي يدرسها وهي القيادة التحويلية فيلاحظ كيف يتم

⁶⁹ - راشد بن حسين العبد الكريم، البحث النوعي: نحو نظرة أعمق في الظواهر التربوية، ص5.

تطبيقها على أرض الواقع في الجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا، وكيف أسهمت القيادة التحويلية في تطوير الجامعة من جميع النواحي التي شملها التطوير الإداري.

رابعاً : أسلوب تحليل البيانات :

قد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي وفيه تكون المناقشة بطريقة منطقية محاولاً مناقشة وتفسير جزئيات الظاهرة موضع الدراسة على ضوء البيانات المأخوذة والمدونة بواسطة وسائل جمع البيانات، وبعد اطلاع الباحث على مراحل تحليل البيانات فإنه استخلص من ذلك، المراحل الآتية لعملية تحليل البيانات والتي قام باتباعها في هذه الدراسة وهي :-

1. جمع البيانات :

في هذه المرحلة قام الباحث بجمع البيانات والتي تكون مصادرها من الجامعة الإسلامية مالانج كما ثم بيانه آنفاً، وهي بيانات أمضى في جمعها مدة زمنية، ما بين مقابلة وملاحظة، كما أن لديه كما من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات، هذه المعلومات تحتاج إلى تنظيم وترتيب يساعد الرجوع لها بشكل سريع، وعلى التعامل معها بشكل ييسر تحليلها.

2. تصنيف البيانات :

وفي هذه الخطوة قام الباحث بتصنيف البيانات حسب أهداف الدراسة المحددة في الفصل الأول. حيث يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل، وهذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات

المجموعة، وهذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه⁷⁰.

3. مناقشة البيانات :

وفي هذه الخطوة قام الباحث بمناقشة منطقية وموضوعية للبيانات التي قام بترتيبها وتصنيفها وذلك لغرض التوصل إلى أهداف البحث وتحل مشكلة البحث التي تم عرضها وطرحها في الفصل الأول وفي هذه المرحلة بدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم واضحة تقربه من النتائج النهائية.

4. التحقق من النتائج الأولية :

في هذه المرحلة قام الباحث بإعادة لقراءة بياناته وربما عاد للدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة، للتحقق من النتائج التي توصل إليها، ومناقشتها، وتعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها، وهو في هذه المرحلة سيتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة لا يوجد في البيانات الأساسية ما يناقضه، أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها⁷¹.

5-الصياغة النهائية للبيانات :

بعد اتباع الخطوات السابقة وبعد خطوة التحقق من النتائج قام الباحث بصياغة النتائج النهائية للبيانات لهذه الدراسة وبالتالي يكون خطوات التحليل للبيانات قد استوفيت بالكامل.

⁷⁰ - راشد بن حسين العبد الكريم، البحث النوعي: نحو نظرة أعمق في الظواهر التربوية، د-ت ، ص7.

⁷¹ - راشد بن حسين العبد الكريم، البحث النوعي: نحو نظرة أعمق في الظواهر التربوية، ص8.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة البيانات

المبحث الأول : المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية
مالانج- اندونيسيا.

المبحث الثاني : معاونة القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة
الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

المبحث الثالث : العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري
في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا.

الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة البيانات

مقدمة :

قبل البدء في تحليل البيانات التي قام الباحث بجمعها من ميدان الدراسة وهي الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا وقد كانت وسيلة المقابلة هي الوسيلة التي كان عليها العمل والمدار في جمع تلك البيانات أكثر من غيرها وكانت ثانيها وسيلة الملاحظة ولقد قام الباحث بزيارات عديدة لمقر هذه الجامعة وعقد مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ومع السيد مدير البحث والتطوير بها وكذلك مع عدد من السادة عمداء الكليات بها وقد استقى منهم المعلومات التالية عن هذه الجامعة الإسلامية مالانج وهي بشكل مختصر كما في الجدول التالي⁷² :-

الجدول (1) معلومات عن جامعة الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا

م	الاسم	الجامعة الإسلامية مالانج
1	الاسم باللغة الانجليزية	UNIVERSITY OF ISLAM MALANG
2	الموقع	شارع مايجن هاريونو رقم 193، مدينة مالانج
3	تاريخ التأسيس	27 مارس 1981م
4	قرار التأسيس	123 لسنة 1981م
5	عدد الكليات	10 كليات لمرحلة البكالوريوس و8 كليات لمرحلة الماجستير وكلية لمرحلة الدكتوراة.

⁷² - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج وعدد من عمداء الكليات بالجامعة، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

المبحث الأول: المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية

مالانج - اندونيسيا

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

تحكم القيادة التحويلية مبادئ أساسية يسير على ضوءها القائد التحويلي ونجد أثر تطبيقها على المرؤوسين وعلى كامل المنظمة وفي هذه الجامعة الإسلامية مالانج وجد الباحث أن تلك المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية هي:

1- قدرة القائد التحويلي على التأثير

يعتبر التأثير المثالي لب القيادة ويكاد يجمع الخبراء أنه سر النجاح للقيادة التحويلية وهو أمر فطري لكن يمكن اكتسابه بالتدريب والمثابة ويتحقق التأثير بتوفر القدوة الحسنة والقدرة على ترجمة الأهداف إلى سلوك يبدأ به القائد بنفسه ويتم سريانه في كل المجموعة ولنا في تراثنا الإسلامي أفضل وأسمى الأمثلة على قدرة القائد المسلم على التأثير في من حوله من الاتباع.

وهو ما ذكره وكيل عميد الجامعة حيث ذكر في المقابلة معه بعد أن سألته الباحث كيف تنظر القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج إلى المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية فقال بأن من أهم المبادئ الأساسية في القيادة هو جانب التأثير وإعطاء القدوة الحسنة للموظفين فهذا المبدأ معمول به وتتمتع القيادة بهذه الجامعة باتباعه ويكون في سلوك القائد حتى يتأثر به الآخرون⁷³، وهذا القول يدل على عمق فهم القائد التحويلي لمبدأ أساسي وهو التأثير المثالي في القيادة التحويلية خصوصاً بأن أعلى هرم في هذه المؤسسة يدرك أهمية التأثير كمبدأ أصيل في القيادة التحويلية.

⁷³ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج / أ.د. جندي، بتاريخ 10/10/2016م.

ولقد أكد على هذا الرأي ما ذكره مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال بعد سؤال الباحث كيف تنظر القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج إلى المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية فقال بأن القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج تنظر إلى أن أول المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية بأنها يجب أن تتضمن خاصية التأثير في الموظفين في الجامعة وكذلك الطلاب⁷⁴. وهذا القول يدل على أن القيادة التحويلية ومبادئها الأول موجود في هذه الجامعة وينعكس التأثير بين القائد التحويلي على الموظفين وعلى المدراء الذين يشكلون الإدارات الفرعية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية ككل.

كما ذكر عميد كلية القانون وعميد كلية التربية وعميد كلية العلوم الإدارية أن من المبادي التي تراعيها القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا أن على القائد التحويلي أن يكون على قدر من التأثير والجاذبية في اتباع فعميد الجامعة أو عميد أحد الكليات لا بد أن يمتلك القدرة على التأثير الايجابي على من حوله⁷⁵. ويرى الباحث أن التأثير الايجابي هو ميزة ومسؤولية في ذات الوقت فعلى القائد التحويلي التقيد بأن يكون قدوة حسنة للآخرين سواء للموظفين أو الطلاب كما هو الحال في هذه المؤسسة التعليمية الإسلامية.

2- تشجيع المرؤوسين على الإبداع

إن القادة التحويلين يدركون أهمية التشجيع للمرؤوسين بطرق عديدة تعمل على تحفيز وإلهام المحيطين بهم ويعمل على تحفيزهم نحو استشراف المستقبل الموعد وإظهار

⁷⁴ - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

⁷⁵ - مقابلة مع د. مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23 / 8 / 2016م.

الحماس والتفاؤل بالغد وتحقيق الأهداف المشتركة بتوقعات إيجابية وإبداعية عالية المستوى ولقد كان هذا السلوك والمبدأ موجوداً في أرقى القيادات ونماذجها المشرقة في تراثنا الإسلامي مثل قيادة الانبياء عليهم الصلاة والسلام فكانوا يشجعون الناس على الإبداع.

وهو ما قاله بالضبط وكيل عميد الجامعة حيث ذكر في المقابلة معه بأن الجامعة تعقد كل أسبوع اجتماعاً على الأقل لكي يتم فيه التشاور وطرح الأفكار وتبادل الرؤى بشأن التطوير في هذه الجامعة الإسلامية⁷⁶، ويرى الباحث أن هذه الاجتماعات مهمة جداً فعن طريقها يتم تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوس ويعمل القائد على فتح الحوار المتبادل ويشجع من خلاله على الأفكار الجديدة في العمل وطرق الأداء بشكل إبداعي ويعمق الشعور لدى المرؤوسين بأن القائد التحويلي قريب منهم وليس منعزل عنهم. ولقد أكد على هذا الرأي في مبادئ القيادة التحويلية بهذه الجامعة مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال بأن من المبادئ التي ترعاها القيادة التحويلية بهذه الجامعة هي توفير الفرص للعاملين بالجامعة أي فتح المجالات المناسبة لهم واعطاء المبدعين الفرص المناسبة للإظهار إبداعاتهم الفنية والعلمية وقال أيضاً أن القائد التحويلي يؤمن بمبدأ الاهتمام بالتطوير والعناية بالقيم الإسلامية التي درجت عليها وتأسست عليها هذه الجامعة وهي من المبادئ المهمة وهذه المبادئ متوفرة في القائد التحويلي⁷⁷. وهذا ما يتفق مع ما راه الباحث من أن عنصر التشجيع على الإبداع من المبادئ الأساسية في القيادة التحويلية بهذه الجامعة.

⁷⁶ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج / أ.د. جنيدي، بتاريخ 10/10/2016م.

⁷⁷ - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22/8/2016م.

وبعد مقابلة الباحث مع عميد كلية القانون وعميد كلية التربية وعميد كلية العلوم الإدارية ذكروا بأن القائد التحويلي مطالب وهو ما كان موجوداً فعلاً أن يحفزهم نحو الانطلاق إلى التميز والنجاح ويعددهم عن الروتين أي يحاول أن يجد لهم باستمرار الطرق المتجددة ويدعم الأفكار المتطورة في الإنجاز والأداء في الجامعة وأن من فلسفة القيادة كما تعتقد إدارة الجامعة الإسلامية مالانج أنها تحقق الريادة والتطوير في الأعمال والإنجاز الفعال في التعليم الجامعي⁷⁸. وهذا من شأنه أن يوجد المرونة في معالجة المشاكل التي تعترض الأداء وتطوره في هذه المؤسسة فالقائد التحويلي يؤمن بأن النجاح والتميز له طرق عديدة وليس مقتصر على طريق واحد وكذلك فإن حل المشكلات قد نسلت من شأنها وسائل جديدة وإبداعية.

3- التحفيز والتمكين للموظفين ومراعاة مستوياتهم

وهو ما ذكره وكيل عميد الجامعة حيث ذكر في المقابلة معه بعد سؤال الباحث كيف تنظر إلى المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية بهذه الجامعة فقال من المبادئ المتبعة والأساسية في القيادة التحويلية هو مبدأ ضرورة وجود التحفيز للموظفين حيث يمنح القائد في هذه الجامعة الفرصة للآخرين من الموظفين والتمكين .

وكما قال السيد نائب العميد بأن الجامعة ممثلة في القيادة التحويلية جعلت من ضمن إنجازاتها هو تحسين المرتب للموظف بأن زادت في سنة 2016م بنسبة 24%⁷⁹. ويعتقد الباحث بأن التحفيز المادي من الأسس التي يقوم عليها نظام التحفيز ومنه

⁷⁸ - مقابلة مع د. مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23 / 8 / 2016م.

⁷⁹ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج / أ.د. جنيدي، بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

التحفيز المعنوي وكذلك فإن مبدأ التمكين يعطي للمرؤوسين الفرصة لاختبار قدراتهم فمن يدري فقد يكون أحدهم قائداً في المستقبل ولو في نطاق إدارته أو إشرافه.

ولقد أكد على هذا الرأي في مبدأ التحفيز ما قاله مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال من تلك المبادئ للقيادة هو تحفيز المرؤوسين بإمدادهم بالحوافز المتنوعة لربطهم بشخص القائد لما للحوافز من تأثير ملحوظ ومراعاة قدراتهم ومستوياتهم حسب الأداء منهم⁸⁰. فالحوافز لها التأثير الإيجابي على نفسية الموظف وتزيد من ولائه والتزامه بالعمل وتخلق لديه الرضا عن الوظيفة وتزيد الأداء الوظيفي كذلك إن الأخذ بعين الاعتبار للفروق الفردية من شأنه أن يوفر العدالة بين المستويات والقدرات المختلفة وبالتالي إدراك نقاط القوة والضعف عند كل منهم لاستثمارها وتكميل النقص الموجود بمهارات أخرى قد تتوفر في نفس الشخص.

4- الرؤية المشتركة بين القائد والمرؤوسين

إن اتحاد الرؤية بين القائد التحويلي والموظفين بالمؤسسة يعني أن هناك مجال مريح للأداء بكل فعالية ويقصد باتحاد الرؤية أن تكون هناك نقاط عريضة وأساسية يؤمن بها الطرفان ويتفقان عليها وهو ما قاله بالتحديد وكيل عميد الجامعة حيث ذكر في المقابلة معه بأن من حيث الرؤية المشتركة توجد الرؤية الواحدة بين الموظفين التي تركز على التطوير الوظيفي لكامل المؤسسة الجامعية وشفافية التعاملات والعمليات المتبعة بالتنظيم الإداري⁸¹، وحسب إجابة وكيل عميد الجامعة يجد الباحث أن الرؤية المشتركة بين القائد التحويلي والموظفين تركز على التطوير الإداري وتقديم تلك الرؤية بشكل من الشفافية في كل أجزاء المؤسسة.

⁸⁰ - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

⁸¹ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج / أ.د جنيدي، بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

ولقد أكد على مبدأ الرؤية المشتركة ما قاله مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج في مقابلة الباحث معه أن أحد مبادئ القيادة أن تكون هناك رؤية مشتركة بين القائد التحويلي وبين من يقوم بالأشراف عليهم⁸². ويمكن معرفة أهمية الرؤية المشتركة بالنظر إلى ضدها فبضدها تعرف الأشياء كما يقال ،فلو افترضنا أن هناك مؤسسة تكون رؤية القائد مختلفة عن الموظفين ففي هذه الحالة نجد كل فريق ومستوى يقوم بتنفيذ إجراءات تخدم رؤيته فتعم الفوضى بالمؤسسة.

وزيادة في الفائدة قام الباحث أيضاً بمقارنة بين المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية التي اختارها وهي محددة بالنظرية وبين الواقع الموجود في جامعة مالانج فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للقيادة التحويلية حيث قام بسؤال عدد خمسة عمداء كليات بهذه الجامعة وهم عميد كلية العلوم الإدارية وعميد كلية القانون وعميد كلية الزراعة وعميد كلية الماشية وعميد كلية العلوم وكما يلي⁸³.

الجدول (2) تقييم ثلاثة عناصر من القيادة التحويلية بالجامعة

رقم	المقابلة	المبدأ وتقييمه		
		التأثير	التحفيز	التمكين
1	عميد كلية العلوم الإدارية	جيد جداً	جيد جداً	جيد
2	عميد كلية القانون	جيد جداً	ممتاز	جيد
3	عميد كلية الماشية	جيد جداً	ممتاز	جيد

⁸² - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

⁸³ - مقابلة الباحث مع ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية، و مرادي وصفته عميد كلية القانون ،و إبيغيت كينحونو واني وصفته عميد كلية الماشية و نور هدايتي وصفة عميد كلية الزراعة، و تينترتم رهايو وصفته عميد كلية العلوم، تاريخ المقابلة 23-8-2016م.

2	4	3		
متوسط	جيد جداً	جيد جداً	عميد كلية الزراعة	4
1	3	3		
جيد جداً	جيد	جيد جداً	عميد كلية العلوم	5
3	2	3		
جيد	جيد جداً	جيد جداً	متوسط التقييم للمبدأ	-

وفي هذا القياس البسيط من الباحث لأهم ثلاثة مبادئ حسب ما يعتقد الباحث قد أعطى لتقييم ورأي عميد الكلية درجة ممتاز 4 من 4 ودرجة جيد جداً 3 من 4 ودرجة جيد 2 من 4 ودرجة متوسط 1 من 4.

وقد لاحظ الباحث بأن المبادئ الأساسية في القيادة الإدارية مترسخة في شخصية القائد الإداري سواء كان على مستوى الجامعة الإسلامية مالانج أو على مستوى القيادة الإدارية في الكليات والأقسام المختلفة من خلال إيمانهم الراسخ وقناعتهم بالمبادئ السالف ذكرها وتطبيقهم العملي لها وليس مجرد شعارات تردد أو أهداف مكتوبة في وثائق هذه الجامعة كما لاحظ الباحث أن القائد التحويلي في أعلى هرم الجامعة كما هو الحال في وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج قد ربط المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية بالمنهج الإسلامي في القيادة المبني على التمسك بالشرعية وجعلها المثال والمنهج العملي والعلمي بهذه الجامعة الإسلامية والحرص على إيجاد الموظفين المتسمين بالشرعية وبأخلاق الإسلام الرفيعة ولاحظ ذلك من خلال الترحاب وحسن التجاوب الذي أبداه

المسؤولين أثناء وجود الباحث في هذه الجامعة وتعامل القائد التحويلي بتلك المبادئ وتطبيقها مع المرؤوسين أي مع الموظفين والذي ينعكس على شريحة الطلاب أيضاً⁸⁴.

ثانياً: الاستنتاجات

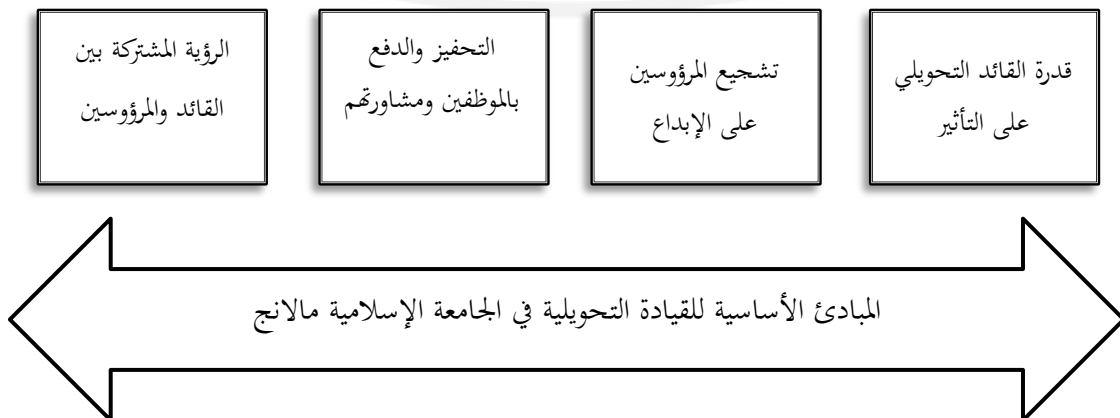
من المفاهيم التي أصبح لها دور ملموس في إيصال المنظمات إلى تحقيق التطوير الإداري المنشود الذي تطمح له تلك المنظمات ومنها هذه المؤسسة الجامعية الإسلامية (الجامعة الإسلامية مالانج) هو أسلوب القيادة التحويلية والذي يعد من الأنماط القيادية الحديثة التي نتجت عن التقدم العلمي والتطور التقني وهو نمط كفيل إن تم تبني والاهتمام بمبادئه وتم فهمها والإيمان بها في المنظمة هو أمر كفيل بانتشالها من الصعوبات ويمكنها من مواجهه المشاكل التي تواجهها وعليه فقد استنتج الباحث ما يلي:

1- كما هي مبادئ القيادة التحويلية المتعرف عليها وجد الباحث تطبيقها على أرض الواقع في هذه الجامعة الإسلامية بأن تم إعطاؤها الصبغة والطابع الإسلامي المتمثل في أن هذه المؤسسة التعليمية هي مؤسسة إسلامية وبذلك بتلاقح ما هو أصيل من تراث ومبادئ إسلامية سامية ممثلة في المبادئ الإسلامية المبثوثة في الكتاب والسنة وأقوال العلماء وسلوكهم وسيرتهم القيادية وبين ما طوره العلماء سواء من المسلمين وغيرهم في موضوع القيادة التحويلية وهو أمر محمود وتلاقح شرعي إن صح التعبير لأن حكمة المؤمن ضالته يأخذها أين يجدها ومبادئ الإدارة تعتبر من العلوم المنظمة للإنسان في المنظمات بشكل مجرد ونحن من نظيف لها القيم والأخلاق والمثل العليا وهو ما يلاحظ الباحث وجوده وما تبين من المقابلات التي أجراها في الجامعة الإسلامية مالانج وبذلك تعد تطبيقات القيادة التحويلية في هذه الجامعة

84 - هذه البيانات متحصل عليها باستخدام وسيلة الملاحظة من طرف الباحث.

تطويراً للنظرية العامة للقيادة التحويلية بكونها تعطي المثل والبعد الإسلامي في التعليم والإدارة والقيادة. وعليه فإن المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا هي باختصار ما يلي:

- مبدأ التأثير المثالي : أي قدرة القائد التحويلي على التأثير على المرؤوسين في هذه المؤسسة التعليمية.
 - مبدأ الاستشارة الفكرية : أي من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع الأفكار والتفكير الإبداعي لحل المشكلات.
 - مبدأ الفروق الفردية: أي يكون القائد التحويلي مراعيًا للاختلافات الموجودة بين أعضاء هذه المنظمة.
 - مبدأ التمكين: أي يكون القائد التحويلي مانحاً مرؤوسيه الصلاحيات التي يراها مناسبة لهم.
 - مبدأ التحفيز : أي يكون القائد التحويلي محفزاً للمرؤوسين بالحوافز المختلفة لرفع الأداء لديهم.
- والشكل التالي رقم (2) يلخص المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في هذه الجامعة الإسلامية:



الشكل رقم (2) المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج

2- يخلص الباحث من التحديد الدقيق لمبادئ القيادة التحويلية بهذه المؤسسة التعليمية الجامعية أن تلك المبادي هي ذات أهمية ومكانة أصيلة في الفكر الإداري وفي الفكر الإسلامي كذلك بدأ من وجود تأثير مثالي للقائد حيث يؤثر في الاتباع بشخصيته وخير مثال على ذلك التأثير الذي أحدثه الكثير من القادة التحويليون على مر الزمان في من يتبعهم وخير مثال لنا في شخصية النبي سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وكيف قادهم بالتأثير الذاتي لمصاف الحضارة والتطور. وأيضاً التحفيز من خلال غرس الثقة في المرؤوسين وبناء صورة مرغوبة للمنظمة وهذا من شأنه أن يعطي انطباعاً للفرد بالثقة به كقائد تحويلي، وأيضاً بالاستشارة الفكرية تكون القيادة التحويلية قد أوضحت معالمها جلية من أجل الأداء المميز وتكون بفتح مجال المشاركة بين القائد والمدرسين حيث أن المشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة وهذا مما لاشك فيه أنه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية، كما أن الاعتبار الفردي والنظر إلى الفروق الفردية لدى الأفراد من مبادئ التطوير التي هي تأصيل لثقافة التنوع وبالتعالى التعاون كلاً فيما يتميز به ،ويعد التمكين الحلقة العملية في سلم القيادة التحويلية فهي دفع من القائد التحويلي لبعض مرؤوسيه نحو العمل في الواقع وهي إخراج المبادئ من حيز النظرية إلى فسحة التطبيق وهو أبرز خصائص القيادة التحويلية عن تلك الأنماط التي يكون فيها القائد منفرداً بها دون تمكين الآخرين.

3- ومن الجدول رقم (2) يستنتج الباحث أن مبدأ التمكين يعتبر أقل وأضعف المبادي اهتماماً من قبل القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج وبالتالي يحتاج الأمر منها أن توليه العناية المطلوبة فهو من المبادئ الأساسية في القيادة التحويلية ذلك إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي وكما ذكر العمري في دراسته إن الأحلام العظيمة لا تتحقق ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، ومن هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعملاء⁸⁵.

ثالثاً : مناقشة النتائج

يرى الباحث بأن ما ورد بالمقابلة مع المسؤولين بالجامعة الإسلامية مالانج ينسجم ويطابق مع النظرية العامة للقيادة التحويلية التي ترى أن القيادة التحويلية جوهر التطوير حسب المبادئ المتفق عليها عند أغلب مفكري القيادة والإدارة على حد سواء والتي تؤمن بها القيادة التحويلية بجامعة مالانج وهي تلك المبادي التي طورها كلاً من (باس وأفوليو) (Bass, and Avolio, 1994) والتي تمثل نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، حيث يتضمن أربعة أبعاد تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is)

⁸⁵ - مشهور بن ناصر العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق،

وهي التأثير المثالي والدافعية والاعتبارات الفردية والتمكين والمكافآت والاستشارة الفكرية التي هي موضحة أكثر تفصيلاً في الفصل الثاني من هذا البحث⁸⁶.

فمنذ أفكار (بيرنز) التي كانت جوهر ومرتكز النظرية التحويلية ومولد ما عرف بعدها بنمط القيادة التحويلية خلال فترة السبعينات من القرن الماضي وحلت بالتالي محل الأنماط التقليدية في القيادة وظلت نظريته القيادية محل دراسة واختبار حتى شهدت تطوراً ممن أتى بعده من المفكرين مثل اسهامات (باس) والذي وضع ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي ضمنه ثلاثة عناصر هي : الكارزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد وفي سنة 1993م لخص نموذج في سبعة عناصر تحدد القيادة التحويلية عرفت بمبادئ القيادة التحويلية⁸⁷. ومن خلال عرض البيانات وتحليلها يجد الباحث تلك المبادئ كما يلي:

1- أن التأثير المثالي يعتبر من النقاط الأساسية في القيادة التحويلية في هذه الجامعة الإسلامية لأنه يحدد القدوة التي بها يؤثر القائد التحويلي في الرؤوسين ففي عالم الأعمال الأكاديمية ومجاله الخاص وهو التعليم الجامعي نجد أن القيادة التحويلية تهدف إلى وجود القائد التحفيزي الذي يعطي المثال الحسن لغيره من الاتباع والمقصود بالاتباع هنا الموظفين في الجامعة الذين هم في نطاق اشرافه، ويجب أن يتصف بالقيم الأخلاقية ومشاعر الاحترام لغيره ويزرع فيهم الثقة ويضاف على النظرية السابقة أن هذا التأثير منصب بالقيم الدينية الإسلامية فهذه الجامعة تؤمن بهذه القيم وتحافظ عليها، وكما يقول القريوتي : فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية

⁸⁶ - Bass, B., Avolio. B. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA, 50, pp 77- 85.

⁸⁷ - الهلالي الشربيني، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة ميدانية ، مرجع سابق، ص

تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي بموجب أحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين⁸⁸.

2- يجد الباحث في سلوك القيادة التحويلية في هذه الجامعة المبدأ الثاني والثالث الذي وضعه أهل الاختصاص من المفكرين وهما الاستشارة الفكرية والدافعية نحو الالهام والتي تعتبر من المحركات كالطاقة للموظف تدفعه لمواجهة المشكلات بروح ملاءها الحماس والوعي باللحظة أي تركيز الذهن مثل طريقة العصف الذهني لا إيجاد حلول لمعضلات حالية بأفكار مبدعة وجديدة ليست بالضرورة على النمط السابق أو التقليدي فالمشكلات التي تعترض العملية التعليمية بالجامعة والتي لا يجب أن تعالجها القيادة بنفس الحلول والأفكار بل يجب اطلاق الفكر الإنساني الذي هو نعمة من الله على الإنسان وهو غير مقيد بل متجدد ومبدع وخلاق أي ينتج الطرق والحلول التي تحتاجها الجامعة في كثير من المسائل اليومية.

وكما قال المفكر (سمر اكثم سميرات) عن (نور تاوس) عن مبدأ الاستشارة الفكرية أنه ذلك المبدأ الذي يدفع القائد التحويلي لتشجيع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استشارة تفكير رؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار

⁸⁸ - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2001م، ص 56.

الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكار⁸⁹. ويرى الباحث أهمية هذا المبدأ في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وأثر القيادة التحويلة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية قد اثبتته دراسات عديدة منها على سبيل المثال دراسة أحمد صالح ومحمد المبيضين (2013م) بعنوان القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بوزارة البيئة الأردنية، ومن أهم نتائجها وجود تأثير المدخل التحويلي للقيادة أكبر من أي مدخل آخر في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية⁹⁰.

3- يجد الباحث الأمر نفسه في مبدأ الاعتبار الفردي أو يمكن تسميته بأخذ الفروق الفردية فهو مبدأ موجود ويتم مراعاته بين الموظفين بهذه الجامعة وهذا مبدأ مهم يمكن القائد التحويلي من الأخذ بعين الاعتبار للاختلافات الفردية بين المرؤوسين حتى يستفيد من كل فرد مبدع ومنجز في دائرته بالطريقة المناسبة حيث ليس كل الموظفين على مستوى واحد من القدرة الادائية أو الإبداع الإداري وإنما أخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار كفيل بالاستفادة منهم على أقصى درجات الاستفادة ويعمم ويتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة وهو عين العقل والمنطق، ولقد كان لنا في سيرة النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم المثال في الأخذ بهذا المبدأ الهام حيث تعامل

89 - سمر أكتن سميرات وعاطف يوسف مقابلة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، رسالة ماجستير قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012م، ص 515.

90 - أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 40 العدد الأول، 2013م، ص 72.

مع كل المبدعين من صاحبة وكانوا أكثر بما يناسبه من نوع التعامل فهناك من شجعه ومدحه وهناك من ضرب له المثل لكي يحفزوه وهناك من أطلق عليه اللقب المميز مثلما أطلق على خالد بن الوليد سيف الله المسلول وعلى أبو عبيدة الجراح أمين الأمة وعلى أبو بكر الصديق، وهناك من وجه له النصيحة البليغة وأحياناً حتى اللوم أحياناً، وذلك لكي يكون دافعاً لأصحابه والأمثلة كثيرة وهذا ما تحتاجه مؤسساتنا التربوية كمثال هذه المؤسسة الجامعية الإسلامية بأن يكون الاعتبار الفردي وعدم التعميم حاضراً في نهج القائد التحويلي.

4- كذلك يعتبر مبدأ التمكين من الأسس المهمة التي يقوم عليها بنیان القيادة التحويلية في هذه الجامعة فالقائد يجب أن يكون له قدراً على المشاركة مع غيره ويمكن غيره من الموظفين وكما يقول أب القيادة التحويلية (باس) : القيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف⁹¹. ويضيف الباحث أن من الدراسات المهمة التي ربطت وجود هذا العنصر في القيادة التحويلية في المؤسسات الجامعية ودوره الهام دراسة نهاية التلاني وآخرون بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع

⁹¹ – Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. New York : Free Press.H.

غزة⁹²، وكذلك دراسة محمد مفضي الكساسبة وآخرون تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة⁹³، والدراسة الأخيرة مبدأ التمكين معاون للقيادة التحويلية في جانب ثقافة التمكين من التمكين الفني والتمكين الإداري.

5- كما إن التحفيز يعتبر من الأسس المهمة في القيادة بالجامعة فقد جعل سلم الحوافز في الإدارة لغرض شحذ الهمم واستنهاض الارادة وكدوافع للإنجاز والقائد التحفيزي هو من يدرك ويطبق ذلك، فالقادة التحويليون يوفران محفزات غير اعتيادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط سيادة القيم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط انتباههم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم⁹⁴. وهو ما ذكره السيد نائب العميد بهذه الجامعة بأن الجامعة وفي خطوة تدل على مبدأ القيادة التحويلية في التحفيز أنها قامت بزيادة مرتبات الموظفين وهو ما يندرج في إطار التحفيز ونظام الحوافز للموظفين وكانت الزيادة بنسبة 24 % في هذه السنة 2016م وهو أمر له مردود ايجابي ويدل على تطور الجامعة الإسلامية مالانج.

92 - نهاية التלבاني، ورامز بدير، وأحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة في جامعة الأزهر، غزة، فلسطين منشورة في مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 27-4- لسنة 2013م.

93 - محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، نشر المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 5 العدد 1 لسنة 2009م.

94 - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص36.

المبحث الثاني: معاونة القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري

بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

إن دور القيادة التحويلية ليست قيادة استعراضية بل هي قيادة واقعية تهدف إلى التطور باستمرار فالقائد التحويلي يخطط ويصوغ الرؤية ويوجد الفرص لتحقيق النجاح مع مرؤوسيه وتكون أفعالهم وإنجازاتهم مثلاً يحتذى به وتكون سلوكياتهم نموذجاً دافعاً ومشجعاً نحو التطوير لكل أجزاء المنظمة ويمكن استعراض معاونة القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا كما يلي:

1- صياغة الرؤية للتطور :

أن القيادة بالجامعة الإسلامية عملت على صياغة رؤية تخص التطوير الإداري في كل جوانبه معتمدة في ذلك على التخطيط الاستراتيجي الفعال حيث لا يمكن صياغة رؤية مستقبلية دون استشراف المستقبل ووضع خطة لذلك وهذا ما وجده الباحث في بيانات المقابلات.

فقد ذكر وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج بعد أن سأل الباحث كيف تعاون القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري للجامعة الإسلامية مالانج ؟ فقال بأن القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج تعمل من خلال عقد الاجتماعات التنسيقية التي يتم فيها الشرح والتنسيق في أنشطة التطوير الإداري⁹⁵. ومن هذا القول يستدل الباحث على أن هذه الاجتماعات وظيفتها صياغة الرؤية المستقبلية وإشراف القيادة التحويلية.

⁹⁵ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ، أ.د جنيدي بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

ولقد أكد على هذا القول ما ذكره مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال إن القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج تعاون في التوعية للتطوير وتعاون من خلال تقديم رؤية واستراتيجية مستقبلية للتطوير بالجامعة من خلال الاعداد والتخطيط الاستراتيجي⁹⁶. ومن الأسس المهمة في التخطيط الاستراتيجي وفي الإدارة والقيادة معاً هي أن لا تخطيط استراتيجي بدون وجود الرؤية التي هي الخطوة الأولى تليها مهام دراسة البدائل والتنفيذ والتحديد الزمني للخطة.

2- نشر ثقافة التطوير :

من الجوانب الهامة والأدوار المفيدة بل والضرورية في تبني القيادة التحويلية في الجامعة لهدف التطوير هو أن تكون الثقافة السائدة مساندة للتطوير الإداري الذي يجري فيها على اختلاف أنواعه ومجالاته وأقسامه وهو ما وجده الباحث من خلال المقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج وسؤال الباحث له كيف تعاون القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري للجامعة الإسلامية مالانج ؟ فقال أن القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج تعاون في التوعية للتطوير ونشره من خلال برامج تثقيفية تشرف عليها الجامعة وبرامج تدريب معينة لإكسابهم قبول ثقافة التطوير وتعاون في تشكيل ثقافة التغيير ودعمها بالجامعة⁹⁷. حيث يعني هذا أن القيادة بمثابة الرأس والموظفين بمثابة الجسد فلا يمكن أن يستغنى طرف عن آخر ومهمة الثقافة بمثابة الحلقة الواصلة بين الطرفين حتى لا يحدث معارضة للتطوير أو عدم تفاعل معه.

⁹⁶ - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

⁹⁷ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ، أ.د جنيدي بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

3- دعم الإبداع وترقيته :

من النقاط الأساسية التي هي مجال القيادة التحويلية وحقل مهم تعمل فيه من أجل التطوير في هذه المؤسسة الجامعية إنها دعمت الإبداع البشري لدى الموظفين وهذه الخطوة من شأنها أن تجني من خلالها الجامعة ثمار التطوير المنشود حيث لا تطوير بدون إبداع وحتى المنظمات المعلقة التي تتجنب إطلاق العنان للإبداع بحجة الخوف على الثقافة المنظمة أو الحفاظ على القيم التنظيمية بها وغير ذلك هي حجج واهية وضعيفة سرعان ما تتخلص تلك المنظمات أن أرادت النهوض والتطور من هذا الاعتقاد فالإبداع هو سر التطوير ومن جديد لا تطوير بدون إبداع.

ولقد قال وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج خلال المقابلة معه بأن القيادة التحويلية تعاون في التطوير من خلال دعمها للإبداع الذي هو طريق للتطوير وتتيح الجامعة للموظفين الإبلاغ عن نواقص التطوير وعقباته مباشرة إلى أعلى الهرم في الجامعة بعد عملية التنسيق في ذلك⁹⁸. وينبع هذا من خلال المبدأ الأساسي في القيادة التحويلية وهو الاستشارة الفكرية أي من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع الأفكار والتفكير الإبداعي للمحيطين به.

ولقد أكد مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج على نقطة الإبداع وكيف أن القيادة التحويلية تركز جهدها لترسيخه لدى الموظفين بأنها تعاون في دعم الإبداع الذي يتوقع من الموظفين بالجامعة وكذلك تستفيد من المتميزين من الخريجين في ترقية جوانب الإبداع⁹⁹. وهذا يدل على أن القيادة تدرك أهمية الإبداع كمبدأ واجب

⁹⁸ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ، أ.د جنيدي بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

⁹⁹ - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

التطبيق في هذه المؤسسة التعليمية وتعلي من شأن المبدعين بها ويشمل هذا المتخرجين كذلك لكي يتم توظيفهم أو منحهم الفرص المناسبة لهم.

4- شمولية التطوير في الجامعة :

فالتطور يحتاج أن يكون بصفة شاملة في كل أجزاء المنظمة ولا يقتصر على جزء من أجزائها فقط وهذا من واجب القيادة في موقعها، وهذا ما ذكره مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال في المقابلة معه أن القيادة تشرف على التطوير وإدارته وتنفيذه بالجامعة سواء التطوير الإداري أو المادي كتطوير المباني وتوسيع المرافق والساحات وغيرها¹⁰⁰. ومن هذا القول يدرك الباحث أن التطور يشمل الجوانب المادية كتطور البناء ونحوه والإدارية الأخرى مثل تطوير الموظفين.

وهو عين ما عبر عنه السادة عمداء الكليات بالجامعة الإسلامية مالانج عندما قالوا في المقابلة إن القيادة التحويلية ساهمت في تطوير عدة مجالات كالخدمات الطلابية والتقنيات الرقمية وكذلك تطوير المباني الإدارية بالجامعة فلقد أكد عميد كلية القانون وعميد كلية التربية وعميد كلية العلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج عندما قابلهم الباحث وسألهم عن ماهي مساهمة القيادة التحويلية في دعم التطوير التنظيمي في هذه الجامعة ؟ فقالوا بأن القيادة التحويلية ساهمت في دعم التطوير التنظيمي من حيث بعض المشاريع التي لمسناها في الجامعة ومنها إنشاء مكتبة الكترونية قائمة على قواعد بيانات رقمية وأن المعلومات أصبحت متاحة لجميع الطلاب بالجامعة وتحويل قدر كبير من الإجراءات الإدارية عبر الانترنت وهي من الخطوات التي ساعدت على تسهيل إجراءات القبول وتحديد الطلاب لتسجيلهم بالفصول الدراسية وكذلك في دفع الرسوم وساهمت

100 - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

القيادة التحويلية في الجامعة في تطوير الخدمات التي تشرف عليها الجامعة مثل إقامة الملتقيات العلمية والندوات والمؤتمرات محلياً ودولياً وهو ما لمسنا نتائجه الإيجابية كذلك تعمل القيادة على تطوير المباني من خلال بناء قاعات جديدة والعمل على صيانة بعض المباني الأخرى¹⁰¹. وهو يؤكد أن التطور شاملاً لهذه المؤسسة التعليمية.

وقد لاحظ الباحث من خلال وجوده في الجامعة الإسلامية مالانج أن القيادة التحويلية بهذه الجامعة الإسلامية قد عاونت في إحداث التطور الإداري بالجامعة من خلال سعيها باستمرار نحو تطوير القدرات للعاملين سواء كانت قدرات إبداعية أو قدرات فنية والتي هي في صلب تخصصهم الوظيفي عن طريق التدريب بتولي ورسم وتخطيط سياسة تدريبية ناجعة تهدف لتنميتهم وتقريب ثم ترغيب أهداف التطوير لهم وفتح المجال لإيجاد المبدعين منهم وقد لاحظ الباحث في أكثر من مرة ورش العمل والندوات العلمية التي يشترك فيها الموظفين وكذلك الطلاب من أجل النقاش الهادف والبناء من أجل التطوير الإداري والتعليمي أيضاً التي ترعاها وتشرف عليها القيادة التحويلية بهذه المؤسسة التعليمية ومن أجل نشر ثقافة التطوير ودعمه بين الموظفين¹⁰².

ثانياً: الاستنتاجات

1- من البيانات المعروضة وتحليلها اتضح للباحث عمق الفهم من قبل القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج في دورها نحو التطوير الوظيفي وأن القائد التحويلي ليس منصباً شرفياً فحسب وإنما هو دور مهم وتقع على عاتقه وظيفة طموحة تهدف إلى التطوير والتغيير المطلوب في المؤسسة الجامعية ويستخلص

¹⁰¹ - مقابلة مع د. مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23 / 8 / 2016م.

102 - هذه البيانات متحصل عليها باستخدام وسيلة الملاحظة من طرف الباحث.

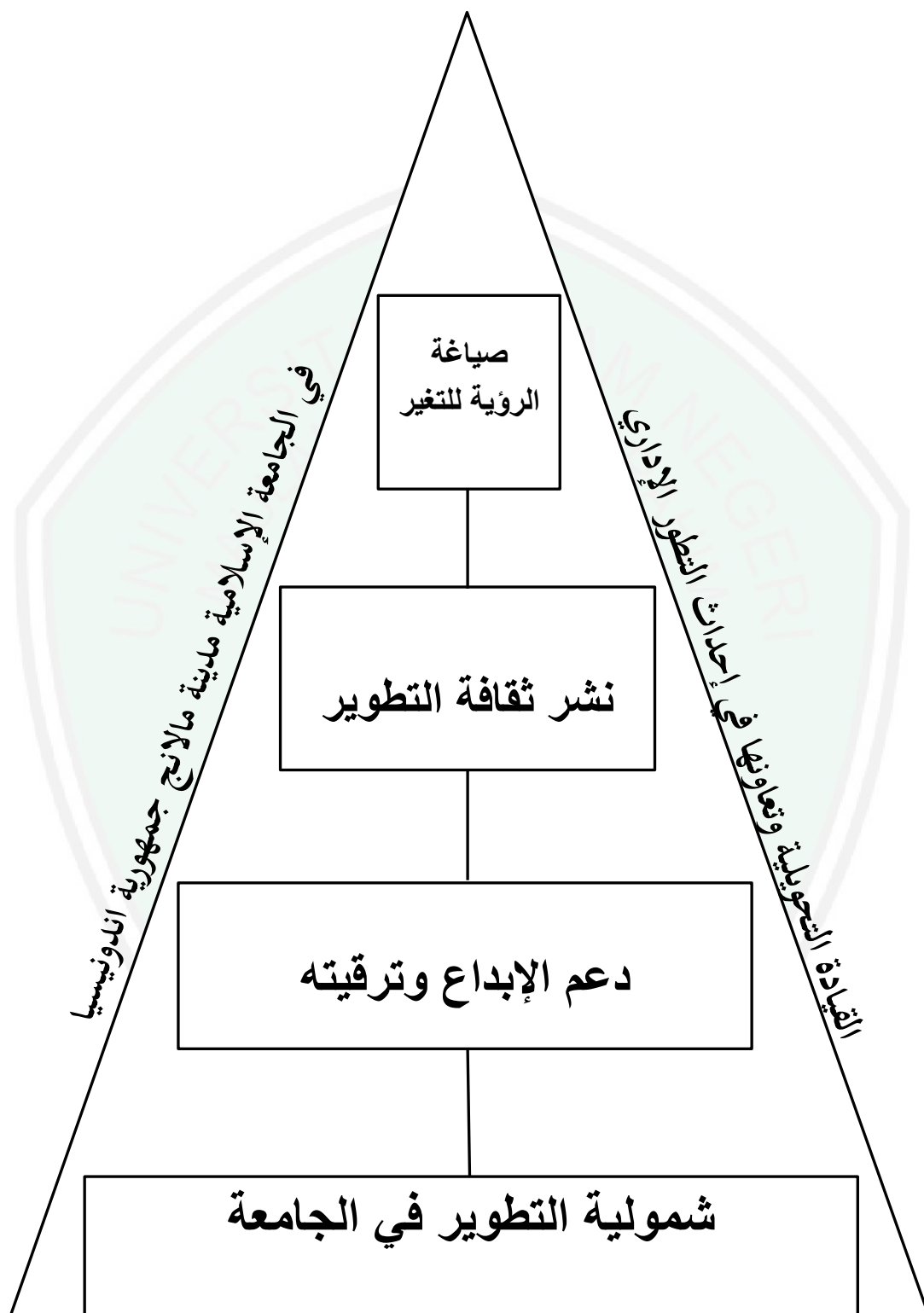
الباحث بأن معاونة القيادة التحويلية لهدف التطوير الإداري يكون كما هو في هذه الجامعة من خلال:

- صياغة الرؤية للتغير: تكون القيادة التحويلية لها رؤية واضحة مبنية على التخطيط الاستراتيجي.
- نشر ثقافة التطوير : تكون القيادة التحويلية عاملة على نشر وايصال الثقافة التي تبني التطوير وتدعمه عبر وسائل عديدة منها التدريب.
- دعم الإبداع وتطويره: وهو بأن تكون القيادة التحويلية داعمة للإبداع البشري لدى فئة المرؤوسين باعتبار أنه لا تطوير بدون خلق الإبداع وإيجاد فرصه.
- شمولية التطوير في الجامعة: فالقيادة التحويلية تكون لها نظرة شاملة وليست مجزأ لمهمة التطوير الإداري فالتطوير يشمل كل المنظمة التعليمية الجامعية.

2- يخلص الباحث في ختام هذه النتائج إلى أن دعم الإبداع من أهم متطلبات القائد التحويلي اتجاه مرؤوسيه فملتفحص لأدبيات الإبداع الإداري والدراسات الميدانية في هذا المجال يجد أن هناك شبه اجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية والتأثير الكارزماتيكي على مرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشكلات ويولد لديهم الدافعية بالتالي نحو حب التطوير والمشاركة فيه. كما يرى بأن صياغة الرؤية نحو التغير هي دور أساسي يقوم به القائد التحويلي فهو يوضح للاتباع الهدف النهائي الذي يسعون إليه ويضع لهم صورة جميلة للمستقبل المنشود مما ييث فيهم روح التفاؤل و طاقة الاستمرار ويجعلهم يصمدون أمام التحديات وقد تكون هذه الرؤية

بالمشاركة معهم فليس بالضرورة أن يشكلها بمفرده. كما إن نشر ثقافة التطوير هي بمثابة بناء يشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة الجامعية في دعم المبادرات التطويرية والتي من خلالها يقوم القائد التحويلي بتعريف وتعزيز وتوضيح هوية المنظمة وتشجيع المسؤولية الجماعية نحو تحقيق الهدف من التطوير الإداري. كما أن القيادة التحويلية لها نظرة شاملة ليكون التطوير لكل أجزاء المنظمة وهذه من المميزات التي تميزت بها مراحل التطوير بهذه المؤسسة الجامعية فلم يلحظ الباحث أن التطوير يختص بقسم دون بقية الأقسام أو جانب دون غيره أو نحو ذلك .

و يمثل الشكل التالي رقم (3) ملخصاً لما قام الباحث بتحليله وتوضيحه حيث يمثل التطوير في المنظمة كالمهرم متضمناً لممارسات القيادة التحويلية وتعاونها في إحداثه فقاعدته هي وجود الرؤية ثم طاقته وقوته تتمثل في الثقافة الملائمة وبعد ضمان إيجاد الثقافة التنظيمية يأتي إيجاد الإبداع والدفع به وأخيراً تكون نتائج التطوير بشكل عام وشامل لكل أجزاء المنظمة وهذا يكون بأشراف القيادة التحويلية فهي كما ذكر الباحث بمثابة الرأس وبقية المنظمة مثل الجسد لهذا الرأس.



الشكل رقم (3) معاونة القيادة في التطوير في الجامعة الإسلامية مالانج

ثالثاً: مناقشة النتائج

بالنظر لمعرفة مدى توافق الأفكار والخلاصات النظرية مع الموجود فعلاً والمعمول به بأرض الواقع في الجامعة الإسلامية مالانج من حيث تحليل مدى تعاون القيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري وجد الباحث من خلال المقابلات التي أجراها في الجامعة الإسلامية مالانج إن للقيادة التحويلية في المجال التعليمي دور في المساعدة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، والمحافظة على ثقافة تعليمية مهنية تعاونية، وتعزيز تطوير المعلم، وتساعد المعلمين على حل المشاكل بفعالية أكبر من خلال الخصائص التي تتمتع بها وحسب المبادئ التي مر توضيحها في المبحث السابق. وكما يشير كل من (فلر وبراون) (Fuller & Brown) إلى دور المدير التحويلي المتمثل بالتأثير والإقناع في اتخاذ القرارات وحدد (Leithwood) ثلاثة أهداف للقيادة التعليمية التحويلية وهي:

1- مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون لتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.

2- تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقيق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة أو المؤسسة التعليمية، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء التعليمي.

3- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم: أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي من أجل التطوير¹⁰³. ويرى المفكر الإداري العربي الهواري أن القائد التحويلي يقوم بست أدوار رئيسية من أجل التطوير هي كما نقلها محسن الغامدي:

1- تعميق الحاجة إلى التطوير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

¹⁰³ - أحمد الصيداوي، القيادة التربوية التحويلية، في: عدنان الأمين (محرر) الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2001م، ص 17، و قمر أبو شعبان، وآخرون، مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس، مرجع سابق، ص 7.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

6- تنفيذ التطوير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددتين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول

104 .

ويرى الباحث أنه شكل ظهور القيادة التحويلية (Leadership Transformational) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين مجال استجابة واسع لمتطلبات المجتمع الأكاديمي بشكل يدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية والتعليمية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها ذلك أنّ القيادة التحويلية كما يراها مفكرو القيادة التحويلية مثل (Barling, Weber, Kelloway 1996) ومثل (Bryant, 2003) تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناخات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع في العاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية¹⁰⁵. ومن خلال البيانات المعروضة وبعد

104 - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مرجع سابق نقلاً عن كتاب سيد الهواري، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1996م، ص 75-79.

105 - عباس عبد مهدي الشريف، ومنال محمود محمد التنح، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية السنة السابعة: العدد 45: 2010 م، ص 4.

تحليلها تبين أن القيادة التحويلية عاوت في التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا من خلال الخطوات التالية :

1- صياغة الرؤية للتغير :

وهذه مهمة أساسية وأولية تقوم بها القيادة التحويلية الساعية لإحداث التطور الإداري ودعمه في المؤسسة وهذا كما يراه المفكر (باس) إن القيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة لإنجاز الأهداف التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف¹⁰⁶.

وتراثنا الإسلامي يدعم أن يكون القائد صاحب رؤية وهو ما أشار إليه طارق السويدان في أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية وذلك لأن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله: (قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض)¹⁰⁷ ويضيف الباحث في هذا المجال قصته صلى الله عليه وسلم التي تدل على أنه كانت له رؤية مستقبلية فقد روى عنه الصحابي البراء بن عازب قال (لما كان حين

¹⁰⁶ - ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مرجع سابق، ص 19 نقلاً عن :

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. New York : Free Press.H p47.

¹⁰⁷ - الحديث رواه مسلم، طارق السويدان، نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت، 2006م، ص51.

أمرنا رسول الله صلى الله عليه و سلم بحفر الخندق عرضت لنا في بعض الخندق صخرة لا تأخذ فيها المعاول فاشتكيننا ذلك إلى النبي صلى الله عليه و سلم فجاء فأخذ المعول فقال بسم الله فضرب ضربة فكسر ثلثها وقال الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام والله إني لأبصر قصورها الحمر الساعة ثم ضرب الثانية فقطع الثلث الآخر فقال الله أكبر أعطيت مفاتيح فارس والله إني لأبصر قصر المدائن أبيض ثم ضرب الثالثة وقال بسم الله فقطع بقية الحجر فقال الله أكبر أعطيت مفاتيح اليمن والله إني لأبصر أبواب صنعاء من مكاني هذا الساعة¹⁰⁸.

2- نشر ثقافة التطوير :

حيث لابد من أن تكون الثقافة لدى الموظفين منسجمة ومواكبة لأهداف التطور وغاياته ورؤيته وإلا حصل التصادم بينهما ولذلك تعمل القيادات التحويلية على جعل نشر ثقافة التطور من أولويات اهتمامها وهذا أمر ملاحظ في هذه الجامعة فعملت القيادة فيها على نشر ثقافة التطوير وتقبله وعدم معارضة وتعتبر معارضة التطوير من الأمور المحبطة والمعركة له وتعمل القيادة التحويلية على تجنب ذلك من خلال برامج تثقيفية تشرف عليها الجامعة وبرامج تدريب معينة لإكساب المرؤوسين قبول ثقافة التطوير، ويرى الباحثون أنه لا يمكن إحداث تغيير أو تطوير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة فلن يكون هناك جدوى من أي تغيير وعلى قائد المؤسسة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات

108 - أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار المعرفة ، بيروت ، 1379هـ، ص

التي تسمح له بتغيير الثقافة الحالية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير داخل المؤسسة، وهناك العديد من الآليات التي تستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي نحدددها في الاتصال واللغة¹⁰⁹.

3- دعم الإبداع وترقيته :

الإبداع باختصار هو مجموعة المهارات والقدرات والأفكار والدراسات غير المسبوقة والتي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الأداء المتعلق باتخاذ القرار في المنظمات الإدارية¹¹⁰. وهناك دراسات مهمة أثبتت العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري منها دراسة محمد بزيح حامد العازمي (2006م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري حيث بينت وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات المدنية موضع الدراسة لسمات القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية¹¹¹. ويدعو القائد التحويلي رؤوسيه أن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق

¹⁰⁹ - نوال بوعلاق ، ويحيى سعيدي ،دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، العدد: 2014/11م، ص198.

¹¹⁰ - خالد صالح أحمد الصيدلاني ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة ،رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية ، الرياض، المملكة العربية السعودية ،1421هـ، ص67.

¹¹¹ - من أهم الدراسات التي وقف عليها الباحث هي دراسة محمد بزيح حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2006م. ودراسة محمد كرم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير ، بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة ، 2010م.

والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات¹¹². وعودة للاستزادة بخير سيرة من خير قائد تحويلي وهو النبي محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم فعندما أهمه من أمر الأحزاب ما أهمه دعم فكرة المبدع سلمان الفارسي رضي الله عنه في حفر خندق يمنع زحف الجيش القادم إليهم من الكفار وهكذا يتجلى دور القائد التحويلي في دعم روح الإبداع لدى مرؤوسيه علماً بأن فكرة الخنادق فكرة مبتكرة لم تعرف قبلها في بلاد العرب كما نقلت لنا كتب السيرة.

4- شمولية التطوير في الجامعة :

ومن البيانات يمكن إدراك كيف أن التطور شاملاً لكل جوانب المؤسسة الجامعية وهو ما لاحظته الباحث وأن القائد يعطي المجال للموظفين لإيصال ملاحظاتهم في مجال التطوير لأعلى هرم القيادة بالجامعة وهو ما أشار له نائب عميد الجامعة وكما عبر عنه أيضاً مدير البحث والتطوير عندما وصف إن القيادة التحويلية في الجامعة هدفها التطوير في كل المناحي وليس فقط في جانب معين فلاحظ الباحث واستنتج أن القيادة التحويلية تعمل من أجل التطوير الشامل في مختلف المجالات بالجامعة. وكما نقل سامي عايد (2011) في دراسته دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية عن الخضيرى قوله : أن شمولية التغيير أو التطوير تعني فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل شيء داخل الكيان الإداري ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو

¹¹² - زباني إيمان، تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة ، مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب أو ماش بسكرة ،رسالة ماجستير جامعة محمد خضير الجزائر، 2014م، ص 57.

هدف عام يتم الوصول اليه ومن هنا تصبح للتطوير استراتيجية كلية شاملة متوازنة مخططة ومنظمة¹¹³.

المبحث الثالث: العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا

أولاً: عرض البيانات وتحليلها

إن حتمية وضرة التطور في المنظمات تنجم عن عوامل مختلفة منها ما يمكن للمنظمة التحكم والسيطرة عليها، وبهذا تقوم بتغييرها لصالحها ومنها ما لا يمكن السيطرة عليها، ولهذا وجب على القائد التحويلي تفهم هذه العوامل حتى يمكنه العمل معها وليس ضدها أو تجاهلها للتأقلم والاستمرار في ظل هذه الظروف من أجل إحداث التطوير على المنظمة، ومجمل هذه العوامل يطلق عليها القوى الدافعة للتطور أو المساعدة عليه وهذه العوامل المساعدة لإحداث التطوير الإداري في الجامعة تتنوع من عوامل داخلية تنبع من صلب التنظيم الداخلي إلى عوامل خارجية أي خارج نطاق الجامعة ويمكن عرض وتحليل هذه العوامل كما يلي:

1- العامل التكنولوجي: Technological factor

لقد حظيت التغيرات المتسارعة في التقنية في عالم الإدارة باهتمام المنظمات والشركات وكذلك المؤسسات التعليمية ومنها الجامعة حتى أصبح العامل التكنولوجي مؤثراً في اختبار مدى اللحاق بدرجة التطور من عدمها فالمنظمة التي يكون قائدها

¹¹³ - سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس غوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير جامعة الأزهر غزة ، 2011م، ص 52.

وبالتبعية إدارتها قادرين على تطويع واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل اقتصادي وبكفاءة عالية ومتطورة يكون القائد قد حقق النجاح المطلوب في الأداء.

ومن خلال المقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج وسؤال الباحث له عن ماهي العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ؟ فقد قال بأن الدعم الكامل للقيادة التحويلية هو أمر يعطي الفوائد الملموسة نحو التطوير بسرعة بالجامعة وأبرز تلك العوامل الداعمة هي تنمية جودة التعليم باستخدام التعليم الإلكتروني¹¹⁴.

ومن هذه البيانات نجد أن العامل التكنولوجي من العوامل الحاسمة الذي يدخل ضمن العوامل الخارجية حيث أن المنظمة لا تنتج التكنولوجيا بل تستوردها وتقتنيها من الخارج وتستخدم القيادة التحويلية التكنولوجية في نظام الاتصال مع المسؤولين بالذات وفي الرقابة وفي الأداء وتحسينه.

وهذا القول أكد عليه مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال بأن القيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج عندما وضعت التطور الإداري من ضمن أهم أهدافها فهي لم تغفل عن العوامل المساعدة للتطور ويجب أن ينظر إلى هذه العوامل من منظور إيجابي ومنظور سلبي أحياناً إذا لم يحسن استخدامها في التطور الإداري ومن أهم العوامل هي توفير التكنولوجيا المناسبة حيث بواسطتها تسارع التطور¹¹⁵. حيث إن للتكنولوجيا وجهان فالوجه الإيجابي للتكنولوجيا معروف والوجه

¹¹⁴ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ، أ.د جندي بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

¹¹⁵ - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

السلي مثل أنظمة الهكر والفيروسات في برامج الحواسيب وعلى القائد التحويلي الاستفادة من الوجه الذي يخدم مبادئ القيادة ويحقق أهدافها.

2- عامل المنافسة: Competition factor

تعد المنافسة من العوامل الحاسمة التي تدفع القائد التحويلي نحو الإسراع في التطوير حيث تشكل ما يشبه التهديد لمنظمة فالمؤسسات الجامعية كما يلاحظ الملاحظ إنها لم تعد مؤسسات محلية أو مؤسسات منعزلة كالجزر المتفرقة وإنما أضحت كيان واحد متصل ببعضها البعض الأمر الذي شجع الكثير من الطلاب للانتقال بين الدول للدراسة بها ولو بعدت الديار الواصلة وتعددت الاقطار الفاصلة وهذه النقطة تدفع القائد التحويلي إلى ضرورة الامام بتهديد المنافسة وجعله عامل بناء له ولمرؤوسيه يدفعهم ويحفزهم للتطور والانجاز المتميز.

ولقد ذكر عمداء الكليات في المقابلة وهم عمداء كليات القانون والتربية والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج عند حديثهم عن العوامل التي ساعدت وتلك التي استفادت منها القيادة التحويلية في إحداثها للتطوير الإداري بهذه الجامعة فذكروا بأن المنافسة تعد من العوامل الأساسية التي تدفع القيادة التحويلية في هذا الشأن أي المنافسة بين الجامعات المختلفة التي تقدم خدماتها التعليمية¹¹⁶. ويرى الباحث أن المنافسة وكذلك العولمة نقاط وعوامل يجب أن لا تغيب عن وعي القائد التحويلي فربما كان أداءه ممتازاً ولكن نظراً لعدم اهتمامه بتحديات المنافسة تصبح القيادة التحويلية وأهدافها في خطر وهذا ما يمكن تسميته بالقائد المغلق الذي لا ينظر إلى بيئة المنافسة وتحدياتها.

¹¹⁶ - مقابلة مع د. مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23 / 8 / 2016م.

3- عامل الجودة الشاملة: comprehensive quality

وحسب ما قاله وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج بأن أبرز تلك العوامل الداعمة للتطور في هذه الجامعة هي تنمية الجودة الشاملة في التعليم ونشر الطرق التي تحكم نظام الجودة ومراقبة الأداء بجودة واتقان¹¹⁷. وهو ما ذكره عمداء الكليات وهي كليات القانون والتربية والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج فركزوا كذلك على عامل الجودة بأن له دور في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا والاهتمام بجودة الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة فالموظف هو أساس التطور الإداري في الجامعة¹¹⁸. فالقيادة التحويلية تعكس فلسفة إدارية تسهم في تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في الأداء وتقديم الخدمات الجامعية من خلال خلق بيئة يسعى فيها جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم لتحسين الجودة باستمرار، والعمل على تحقيق الرضا الدائم لشريحة الطلاب والمستفيدين من الخدمات التي يقدمها النظام الجامعي في هذه المؤسسة الإسلامية الجامعية.

4- عامل التفكير الاستراتيجي: Strategic thinking

من أهم العوامل المؤثرة في مستقبل القيادة التحويلية وحاضرها هو التفكير الاستراتيجي أو التخطيط في المستقبل باتباع قواعد الاستراتيجية في التفكير وبالتالي شكل هذا العامل وسيلة إدراك لمسار التحرك الذي يتمكن من خلاله القائد التحويلي في هذه المؤسسة الجامعية من السير للوصول إلى أهدافها التي يعمل بها ويقودها.

¹¹⁷ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ، أ.د جندي بتاريخ 10 / 10 / 2016م.

¹¹⁸ - مقابلة مع د.مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23 / 8 / 2016م.

وفي المقابلة ذكر عمداء الكليات وهي كليات القانون والتربية والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج أن القيادة التحويلية تستفيد من العوامل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في دعم التطور المنشود في الجامعة باعتبار أهميته¹¹⁹. ومما يدل ما جاء في إجابة عمداء الكليات أن القيادة التحويلية تعتمد على هذا العامل الذي يعد من أول العوامل الداخلية فالتخطيط الاستراتيجي يوفر الخطة المحددة زمنياً والمحددة بجملة من الإمكانيات المادية والفنية والوظيفية المطلوبة لتنفيذها.

5- عامل التنمية الوظيفية: Functional Development

وهي وظيفة تساعد القائد التحويلي على تحقيق أهدافه بكل سهولة وجودة عالية حيث مصطلح التنمية الوظيفية مصطلح شامل يركز بالدرجة الأولى على تنمية أهم العناصر في العملية القيادية بعد وجود القائد التحويلي والمقصود به هو شريحة المرؤوسين أو الموظفين الذين يجب على القائد تنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق ما يكلفهم به وإلا أصبحت الهوة واسعة وحجم الاختلاف كبير بين إدراك القائد التحويلي وإدراك من حوله.

ولقد ذكر وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج بأن القيادة التحويلية تستفيد من عوامل تنمية الثقافة الأكاديمية لدى المدرسين وكذلك من العوامل المهمة ما يتعلق بدعم التدريب فالموظف الذي يتلقى التدريب الجيد من شأنه أن يدعم مسيرة التطوير بالجامعة¹²⁰. وهذا يدل على أن التدريب لا يزال ينظر له على أنه عامل داخلي لا

¹¹⁹ - مقابلة مع د. مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23/8/2016م.

¹²⁰ - مقابلة مع وكيل عميد الجامعة الإسلامية مالانج ، أ.د جنيدي بتاريخ 10/10/2016م.

يمكن الاستغناء عنه وله التأثير الكبير في رسم خريطة القيادة التحويلية ونجاحها فإذا تلقى المرؤوسين التدريب باستمرار فإن القيادة التحويلية لا تجد من يعارض التطور بل تجد من يساهم فيه وبكل حماسة ومثابرة.

ولقد أكد على هذا القول مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج حيث قال بأن في هذه الجامعة وحسب رؤية القيادة التحويلية يتم نشر التكنولوجيا تزامناً مع تدريب الموظفين بحيث يكون لهم القدرة والمهارة على استخدامها¹²¹. ولقد أكد عمداء الكليات وهي كليات القانون والتربية والعلوم الإدارية بالجامعة الإسلامية مالانج على ذلك حيث قالوا بأن بدون الاهتمام بشريحة الموظفين وتنمية مهاراتهم وتدريبهم لا يمكن إحداث التطور¹²². فالتدريب نشاط هادف المهدف منه صقل القدرات للموظفين وتنميتها ومدها بالجديد والمفيد من المعارف والتقنيات والوسائل المتطورة باستمرار.

وقد لاحظ الباحث أن العوامل المساندة أو المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية تكون على نوعين: عوامل داخلية وأخرى خارجية وقد لاحظ الباحث أن عامل المنافسة من بين العوامل الخارجية التي كان لها دور مساند ودافع للإرادة والعزيمة القوية وعامل دفع القيادة التحويلية نحو التطوير الإداري فهذه الجامعة تقع في مدينة مالانج وهي مشهورة بوجود العديد من الجامعات الإسلامية بها الأمر الذي يحتم على هذه الجامعة الإسلامية خلق التميز ومواجهة تحدي المنافسة بالتطوير كأفضل وسيلة لذلك. كما لاحظ الباحث أن عامل التنمية الوظيفية كان له الدور البارز في مساعدة القيادة التحويلية على التطوير الإداري بهذه الجامعة فالموظفون

121 - مقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 22 / 8 / 2016م.

122 - مقابلة مع د. مرادي وصفته عميد كلية القانون ود. الحاج حسن بصري وصفته عميد كلية التربية و ريني رهايو وصفته عميد كلية العلوم الادارية بالجامعة الإسلامية مالانج، بتاريخ 23 / 8 / 2016م.

بها كما يلاحظه الباحث يطبقون خطط التغيير والتطوير ويؤمنون بها ويكون هدفهم هو تطوير قدراتهم وتنمية إمكانياتهم يوماً بعد يوم والاستزادة من العلوم سواء الدينية أو التجريبية وغيرها وذلك عن طريق البرامج التدريبية والتثقيفية التي تجربها هذه الجامعة والتي تنعكس بشكل إيجابي على التطوير الإداري بهذه الجامعة¹²³.

ثانياً: الاستنتاجات

من خلال التحليل والمناقشة السابقة في استقصاء ومعرفة العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا اتضح للباحث أنها تدور على عوامل داخلية وأخرى خارجية:-

- 1- العوامل الخارجية هي ممثلة في عامل المنافسة والذي يجب على القائد التحويلي أن يكون على إلمام ومتابعة مستمرة له وهو يشرف على التطوير في المنظمة وتندرج بقية العوامل ضمن العوامل الخارجية رغم أن العامل التكنولوجي به ارتباط بالعوامل الخارجية لكن تصنيفه الأقرب هو أنه أقرب للعوامل الداخلية فالجامعة هي من تتحكم في حجم ونوع وكيفية استخدام التكنولوجيا في التطوير الإداري بها.
- 2- تأتي بقية العوامل التي كان لها دور في إحداث التطوير الإداري بهذه الجامعة من ضمن العوامل الداخلية التي يكون الإلمام بها أسهل وأقل تعقيداً من قبل القيادة التحويلية وتمثلت في عوامل الجودة الشاملة والتنمية الوظيفية و التفكير والتخطيط الاستراتيجي ويرى الباحث أن هذه العوامل تعكس حقيقة العوامل المهمة لمساعدة القائد التحويلي نحو التطوير لكن الباحث يرى كذلك أنه لا يجب أغفال عدة عوامل أخرى لم يتم ذكرها من خلال المقابلات والتي يرى أهميتها في الدفع نحو

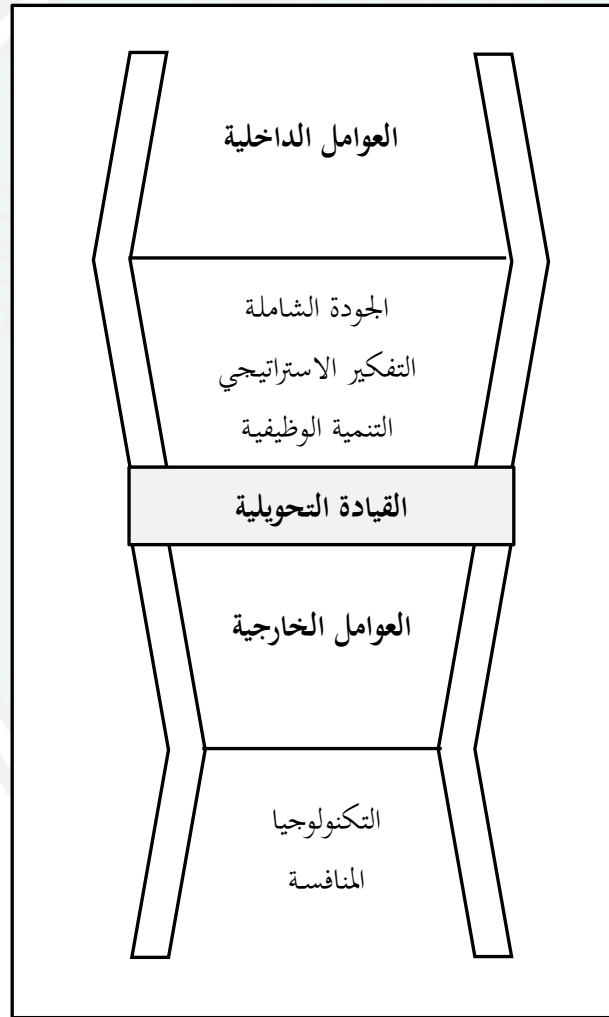
123 - هذه البيانات متحصل عليها باستخدام وسيلة الملاحظة من طرف الباحث.

التطوير وعلى القائد التحويلي الإلمام والاطلاع بها وهم المسؤولين والقياديون في هذه الجامعة وأبرز تلك العوامل مساعدة ودعم القوانين المنظمة واللوائح لعملية التطوير ووجود الدعم من قبل الوزارة سواء كان الدعم في صورة دعم مادي أو دعم قانوني أو غيره ،حيث إن التطوير في المنظمات لا يخلو أن يصطدم بين الحين والآخر مع الإجراءات المركزية والقوانين وبعض الأنظمة المقيدة التي تحد من قدرة وسرعة القيادة التحويلية في المنظمة التعليمية في الاستجابة والتحرك نحو التطوير. وبالتالي يمكن تلخيص تلك العوامل كما يلي :

- عامل التكنولوجيا: حيث تكون التكنولوجيا عامل مساعد للقيادة التحويلية بالمؤسسة الجامعية من أجل دفع عجلة التطوير الإداري ويكون إلمام القائد التحويلي بهذا العامل من أسباب التسريع بالتطوير .
- عامل المنافسة : حيث تكون المنافسة عامل محفز للمؤسسة التعليمية نحو تبني التطوير الإداري لمواجهة الوضع التنافسي والظفر بالتميز.
- عامل الجودة الشاملة : حيث تكون الجودة الشاملة ونظامها الهام في المؤسسة الجامعية دور أكيد يساهم ويسهل للقيادة التحويلية في الاضطلاع بمسؤولية التطوير الإداري من خلال أن هدف الجودة هو تطوير الأداء والمنتج ويتحقق ذلك في ظل وجود قيادة تحويلية فالعلاقة تبادلية.
- عامل التفكير الاستراتيجي: حيث تكون لوظيفة التخطيط الاستراتيجي أهمية واضحة لكي تخطو المؤسسة الجامعية نحو التطوير الإداري فبدون تخطيط سليم بشكل استراتيجي يكون حلم التطوير غير ذو قيمة ولا يمكن تحويله للواقع دون تبني التخطيط الاستراتيجي.

- عامل التنمية الوظيفية: حيث تكون التنمية الوظيفية وبالأخص تنمية الموظف الذي يعد أهم عناصر المؤسسة عن طريق التدريب والدعم بأشكال مختلفة التعليمية هو وسيلة القيادة التحويلية في نقل المؤسسة إلى التطوير الإداري.

والشكل التالي رقم (4) يلخص أهم تلك العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في إحداث التطور الإداري بالجامعة الإسلامية مالانج - اندونيسيا:



الشكل رقم (4) العوامل المساعدة للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج

3- يرى الباحث في ختام هذه النتائج أن على القائد التحويلي التعرف على المتغيرات والعوامل المحيطة التي تواجه القيادة وهي التي يكون لها الدور المساعد لأداء عملها كما هو الأمر بالضبط في العوامل الأساسية السابقة الذكر وأنه ليس من السهل على القائد التحويلي إجراء التطوير الإداري المأمول دون أن يكون على إلمام بهذه الأسس من المؤثرات المحيطة به. فمثلاً يستفيد القائد التحويلي من عامل التكنولوجيا من خلال ما توفره من وظائف تسرع من التطور وعليه أن يقوم بتدريب اتباعه عليها بحيث لا تكون التكنولوجيا عامل مساعد نحو التطور. وبالنسبة لعامل المنافسة حيث يجب على القائد التحويلي السعي إلى التميز دائماً ولا يكتفي بالبقاء على الحالة الراهنة فالمنافسة لا تنتظره وإلا بقيت المؤسسة التعليمية في مؤخرة القائمة في التطور والتقدم ، كما عليه إعطاء عامل الجودة الشاملة الاهتمام وتخصيص الموارد المطلوبة لتطويره باعتبار وجود نظام للجودة أمر من شأنه إعطاء رؤية للقائد التحويلي أكثر وضوحاً وترسم له الطريق مبسطاً نحو تطوير المؤسسة الجامعية ، بينما يكون التفكير الاستراتيجي المجال المنظم لخطط سنوية محددة لنقل المؤسسة الجامعية نحو التطور ويجب أن يشرف القائد التحويلي على كل الخطط السنوية التي تكون بطريقة استراتيجية وليست مجرد خطط روتينية بل ذات رؤية وهدف وطابع استراتيجي والتي تتضمن التخطيط الاستراتيجي نحو التطوير الإداري وأخيراً وليس آخراً لابد من تبني مشروع التنمية الوظيفي فالاهتمام بالإنسان هو صلب وعماد التطور في العملية التعليمية فالقيادة التحويلية لا يجب اغفال حقيقة وهي أن التكنولوجيا والتخطيط وغيرها من العوامل المشار إليها كلها

عوامل تبقى دون فائدة إن لم يهتم بالموظف وتنميته التنمية الوظيفية عن طريق التدريب وغيره من البرامج.

ثالثاً: مناقشة النتائج

على ضوء البيانات التي تم عرضها وتحليلها يمكن للباحث أن يناقش الباحث العوامل المساعدة لإحداث التطوير الإداري في الجامعة وهي عوامل تختلف من عوامل داخلية إلى عوامل خارجية أي خارج نطاق الجامعة، فلقد أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة وفي ظل التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، ولما كانت أي منظمة تعتبر من النظم المفتوحة والتي يجب أن تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع البقاء والاستمرار والنمو، فإنه من الطبيعي على مديري وقيادات هذه المنظمات التأقلم والتكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وتعمل على تبني منهج إدارة التغيير والتطوير باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع التهديدات والمخاطر التي تقف أمام التطوير والتغيير واقتناص مثل هذه الفرص، وكذلك لغرض دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية لهذه المنظمات لتعمل على تعظيم عناصر القوة لديها، وكذلك معالجة نقاط الضعف لديها باستمرار¹²⁴.

124 - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، ص 4.

1- العامل التكنولوجي: Technological factor

يعتبر العامل التكنولوجي من أبرز العوامل المساعدة الذي تعتمد عليه القيادة التحويلية في إحداث التطور فمن المستبعد تقبل أن يكون القائد تحويلياً وهو غير متبني لفكرة التكنولوجيا والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة بعالمها فيجب أن تكون لديه المهارات المتطورة في كل مناحي هذا العامل الهام وحسب البيانات تبين أن القيادة التحويلية معتمدة على هذا العامل في إحداثها ودفعها لعجلة التطور الإداري وكما ذكر نائب العميد أن من أبرز تلك العوامل الداعمة للتطوير هي تنمية جودة التعليم باستخدام التعليم الإلكتروني والتعليم الإلكتروني هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكاته ووسائطه المتعددة من صوت وصورة ورسومات وآليات بحث ومكتبات إلكترونية وكذلك بوابات الإنترنت سواء كان عن بعد أو في الفصل الدراسي المهم المقصود هو استخدام التقنية بجميع أنواعها في إيصال المعلومة للمتعلم بأقصر وقت وأقل جهد وأكبر فائدة¹²⁵. وإن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة ،كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة ،وتخفيض التكلفة ،واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ،وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطورها ،وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية

125 -أمل محمد الخديدي، التعليم الإلكتروني (E-Learning)، مقال على الانترنت، السبت، 28 نوفمبر، 2015م.

التحويلية ، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ، وعلى معايير التقييم ، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة ، وكذلك إدارة الموارد البشرية¹²⁶ .

2- عامل المنافسة: Competition factor

من خلال البيانات التي تم عرضها وتحليلها يتضح أن القيادة التحويلية أخذت بعامل المنافسة بعين الاعتبار ووضعت من ضمن العوامل المساعدة المهمة التي تدفع للتطور الإداري وتحفز القيادة للحاق والوصول إلى أعلى درجات التميز بين المنافسين. فمما يجب الانتباه له عند القيادة التحويلية عنصر المنافسة فالمنافسة الداخلية والعالمية من أهم التحديات التي لها أهمية في عالم اليوم بين المنظمات ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة¹²⁷ .

3- عامل الجودة الشاملة: comprehensive quality

الجودة الشاملة مفهوم ليس بالقديم وإنما رافق بدايات الوعي بأهمية القائد التحويلي في الإنجاز بكل مهارة واتقان والجودة مقياس يستطيع به القائد أن يقيس مدى الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية التي وفرها في مؤسسته التعليمية لكي تحقق الريادة في الإنتاج والخدمات التي تقدمها لسوق العمل أو للدولة ونحو ذلك. وكما في دراسة

¹²⁶ - المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مرجع سابق، ص 31. نقلاً عن سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سابق، 155.

¹²⁷ - سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرجع سابق، ص 155-157.

برهان الدين السامري نقلاً عن (Elizabeth Wolfe Morrison, 1996) أن قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب من القائد تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً والذي يشكل جزءاً من الخطة الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد الاستراتيجية ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابته لمراقبة هذه المؤشرات، ومن المهم استغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل¹²⁸.

ويرى علي السلمي أن الجودة والقيادة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما ولا يمكن اعتبار ان الجودة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة وان تحسين الجودة يحتاج الى قيادة فعالة ومناسبة¹²⁹. ومن تحليل البيانات تبين أن الجامعة الإسلامية مالانج وضعت الجودة الشاملة كأحد العوامل الأساسية التي تصل وتحقق بها التطور الإداري وهو ما أشار إليه السيد نائب العميد من أن عامل تبني الجودة وتنميتها يساهم في دعم القيادة ويدفعها نحو التطوير فالجودة والتطور هما وجهان لعملة واحدة فلا تطور إداري بدون الاهتمام بالجودة والقيادة التحويلية يمكن تشبيهها باليد التي تصنع ذلك وتحكم فيها وهكذا.

128 - الزيايث ولف موريسون، التنظيمي السلوك Citizenshep حيث تشكل رابطاً هاماً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة، وإدارة الموارد البشرية، المجلد 35، رقم 4 (1996)، ص 49.

برهان الدين حسين السامري دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك سيراميك رأس الخيمة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، 2012م، ص 67.

129 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م، ص 85.

4- عامل التفكير الاستراتيجي: Strategic thinking

لا يمكن تخطي الدور المهم والأساسي لهذا العامل الداخلي فقبل الشروع في التطور لابد من البحث عن الاستراتيجية عن طريق التفكير الاستراتيجي للقيادة التحويلية وهناك مجموعة من الاستراتيجيات يستخدمها المديرون التحويليون بالمؤسسة التعليمية عموماً كما عند (Jean, 1993) وهي على النحو التالي :

- 1- زيارة متابعة للفصول الدراسية ،ومشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمؤسسة التعليمية في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام.
- 2- مساعدة المدرسين على العمل بشكل أكثر بالبحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمؤسسة ككل ،وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقاً ،أو الحفاظ على عمل المجموعة وعدم فرض التصور الخاص بالمدير.
- 3- استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة، وإعطاء كل فرد مسؤوليات، وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسؤولية ،وبالنسبة لغير المشاركين يطلب منهم أن يكونوا موضع مسؤولية في اللجنة.
- 4- القيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين واستخدام الإنصات النشط الايجابي والعناية بالآخرين.

5- السماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهم، وطرح الأسئلة للتفكير فيها¹³⁰.

5- عامل التنمية الوظيفية: Functional Development

يعتبر مجال التنمية الوظيفية الموجه إلى شريحة الموظفين العامل المساعد الذي تعتمد عليه القيادة التحويلية في نجاح التطور في المؤسسة التعليمية وقد سبق الإشارة لأهمية نشر الثقافة التنظيمية التي هي من أهم بنود التنمية الوظيفية بالإضافة إلى التدريب الوظيفي، وبالنظر إلى واقع وتوصيف القيادة في هذه الجامعة وجد الباحث إن القيادة التحويلية لم تغفل عن الاعتماد على هذا العامل من خلال العناية بالتدريب الوظيفي للعاملين الذي هو أحد أهم وسائل تنمية الموظف وترقيته الوظيفية.

حيث إن صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة. وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين. فيقول باس "إنه يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري". ...ويقول أيضاً "لقد أثبتت الدراسات أن القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة". ويؤكد هذا الاتجاه أيضاً الدكتور سيد الهواري، حيث يقول "لقد أظهرت مشاهداتنا... ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من

130 - سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م، ص 37-38.

أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي¹³¹.



¹³¹ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مرجع سابق، ص 21.

الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات

المبحث الأول : ملخص النتائج

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الثالث : المقترحات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تتضمن العملية التربوية والتعليمية كثيراً من المحاور الأساسية التي تضمن لها النجاح اللازم أن ثم العناية بها ومن ذلك القيادة الادارية التحويلية التي تمثل أساس التقدم والتطور والتغيير التنظيمي ومن أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح كما هو الحال في المؤسسات الإسلامية العملاقة في هذا البلد المسلم إذ تتجلي آثار القيادة في التطوير في كل الإبداعات التي ساهمت في تقدم العديد من المؤسسات الإسلامية في اندونيسيا وهو ما دفع الباحث لدراسة هذا الموضوع والوقوف على حقيقته ومعرفة عوامل النجاح والقصور فيه وقد توصل إلى النتائج التالية:

المبحث الأول : ملخص النتائج

1- بحث الباحث في المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا ووجد أنها تبدأ بالتأثير المثالي وهو يضاف عليه التأثير متصفاً بالقيم الإسلامية فهذه الجامعة تؤمن بهذه القيم وتحافظ عليها انطلاقاً من رسالتها التعليمية والتربوية، ومن المبادئ المتبعة هو اطلاق تشجيع المرؤوسين على الإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات والابتعاد عن النمطية في التفكير في حل المشاكل بنفس الطرق القديمة، كذلك من المبادئ وجود الرؤية المشتركة بين القائد والمرؤوسين ومعرفة واحترام الفروق الفردية بين المرؤوسين بالاستفادة منهم على أقصى درجات الاستفادة ويعمم ويتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة وهو عين العقل والمنطق، ولقد كان لنا في سيرة النبي المصطفى صلى الله عليه وسلم المثال في الأخذ بهذا

المبدأ الهام حيث تعامل مع كل المبدعين من صاحبة وكانوا أكثر بما يناسب كل منهم من نوع التعامل وهذا ما تحتاجه مؤسساتنا التربوية مثل هذه الجامعة الإسلامية بأن يكون الاعتبار الفردي وعدم التعميم حاضراً في نهج القائد التحويلي، ويعتبر مبدأ التمكين حاضراً من خلال تمكين المرؤوسين كما تنص المبادئ المتبعة للقيادة التحويلية بهذه الجامعة على التحفيز من القائد التحويلي فهو أحد المبادئ المهمة في الجامعة فقد جعل سلم الحوافز لغرض شحذ الهمم واستنهاض الإرادة وكدوافع للإنجاز.

2- بحث الباحث في معاونة القيادة التحويلية لغرض إحداث التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا فالقائد التحويلي ليس منصباً شرفياً فحسب وإنما هو دور مهم وتقع على عاتقه وظيفة طموحة تهدف إلى التطوير المطلوب في المؤسسة الجامعية واستنتج بأنها تعاون من خلال (1) صياغة الرؤية للتغيير: أن القيادة بالجامعة عملت على صياغة رؤية تخص التطوير الإداري في كل جوانبه معتمدة في ذلك على التخطيط الاستراتيجي الفعال وهو منسجم مع طبيعة أهداف هذه الجامعة الإسلامية ومنطلقها الإسلامي حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم ينظر إلى المستقبل ولا يقف فقط على الحاضر مثل التذكير بالآخرة دائماً، (2) نشر ثقافة التطوير: فعملت القيادة التحويلية على نشر ثقافة التطوير وتقبله وعدم معارضة من خلال برامج تثقيفية تشرف عليها الجامعة وبرامج تدريب معينة لإكساب المرؤوسين قبول ثقافة التطوير، (3) دعم الإبداع وترقيته: فلقد دعمت الإبداع البشري لدى الموظفين وهذه الخطوة من شأنها أن تجني من خلالها الجامعة ثمار التطوير المنشود حيث لا تطوير بدون إبداع وحتى المنظمات المغلقة التي تتجنب إطلاق العنان

للإبداع بحجة الخوف وعلى الثقافة المنظمة أو الحفاظ على القيم التنظيمية وغير ذلك هي حجج واهية وضعيفة سرعان ما تلحق تلك المنظمات أن أرادت النهوض والتطور من هذا الاعتقاد فالإبداع هو سر التطوير فلا تطوير بدون إبداع، (4) شمولية التطوير في الجامعة: تميزت القيادة التحويلية بصفة شمولية في معاونتها للتطور الإداري حيث إن القيادة التحويلية ساهمت في تطوير عدة مجالات كالخدمات الطلابية والتقنيات الرقمية وكذلك تطوير المباني الإدارية فكان هدفها التطوير في كل المناحي وليس فقط في جانب معين.

3- بحث الباحث في العوامل المساعدة للقيادة التحويلية لغرض إحداث التطور الإداري في الجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا فاستنتج بأن تلك العوامل تدور على عوامل خارجية وأخرى داخلية تتمثل تلك العوامل في النقاط الرئيسية التالية: (1) العامل التكنولوجي : فالقيادة التحويلية معتمدة على هذا العامل في إحداثها ودفعها لعجلة التطور الإداري إذ من المستبعد تقبل أن يكون القائد تحويلياً وهو غير متبني لفكرة التكنولوجيا والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة بعالمها المتجدد (2) عامل المنافسة: حيث أن القيادة التحويلية أخذت هذا العامل من ضمن العوامل المساعدة المهمة التي تدفع للتطور الإداري وتحفز القيادة للحاق والوصول إلى أعلى درجات بالتميز بين المنافسين، (3) الجودة الشاملة: فالجامعة الإسلامية مالانج وضعت الجودة الشاملة كأحد العوامل الأساسية والأهداف الاستراتيجية التي تصل وتحقق بها التطور الإداري من خلال أن الجودة والتطور هما وجهان لعملة واحدة فلا تطور إداري بدون الاهتمام بالجودة والعكس والقيادة التحويلية يمكن تشبيهها باليد التي تصنع ذلك وتتحكم فيها، (4) التفكير الاستراتيجي: وهو عامل يمكن الإدارة من التخطيط في

المستقبل باتباع قواعد الاستراتيجية في التفكير وبالتالي شكل هذا العامل وسيلة إدراك لمسار التحرك الذي يتمكن من خلاله القائد التحويلي في هذه المؤسسة الجامعية من السير للوصول إلى أهدافها التي يعمل بها ويقودها (5) التنمية الوظيفية : فالقيادة التحويلية لم تغفل عن الاعتماد على هذا العامل من خلال العناية بالتدريب الوظيفي للعاملين الذي هو أحد أهم وسائل تنمية الموظف وترقيته الوظيفية وهو خير وسيلة لترقية الثقافة التنظيمية وتقبل فكرة التطور الإداري وعدم رفضه. وبالإضافة لهذه العوامل فإنه لا يجب أغفال عدة عوامل أخرى لم يتم ذكرها من خلال البيانات المحصلة والتي لها أهميتها في الدفع نحو التطوير وعلى القائد التحويلي الإمام والاطلاع ممثلين في المسؤولين والقياديون في هذه الجامعة وأبرز تلك العوامل مساعدة ودعم القوانين المنظمة واللوائح لعملية التطوير ووجود الدعم من قبل الوزارة سواء كان الدعم في صورة دعم مادي أو دعم قانوني أو غيره.

المبحث الثاني : التوصيات

1- الاهتمام المستمر وعدم التواني أو التقصير في الاهتمام بمكونات القيادة التحويلية في الجامعة لأنها تعد من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التطور الإداري والتي تتمثل في ستة مكونات أساسية هي: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التمكين، المكافآت والتحفيز.

2- أهمية تبني ودعم القيادة للتطوير الإداري وفلسفته في هذه المؤسسة الجامعية وجعله من استراتيجياتها الواضحة، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

3- يجب أن تعمل هذه الجامعة وغيرها من الجامعات الإسلامية على اختيار القيادات الكفؤة التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع المرؤوسين واستشارة أفكارهم والرقى بحاجاتهم والاهتمام بالكوادر الأكاديمية المؤهلة والمدرّبة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك مواهب وقدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها.

4- يجب ربط الأهداف والرؤية والاستراتيجية في هذه الجامعة وغيرها من الجامعات الإسلامية بالقيم التي جاء بها القرآن الكريم في القيادة ومنها على سبيل المثال الشورى والعدل والحكمة والموضوعية والالتقان وعلو الهمة أي بمعنى الرغبة المتواصلة في التطوير نحو الأفضل.

5- الرفع من مستوى الثقافة التنظيمية وتنمية الموظفين من خلال برامج تدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام بالكلّيات والإدارات بالجامعة تركز على مجالات دعم وتطوير امتلاك مهارات القيادة التحويلية لديهم، خاصة في مجال التمكين وكذلك شرح فوائد التطوير الإداري والتفكير الإبداعي عن طريق عقد ندوات وورش عمل تدريبية لهم.

6- أن يكون القائد التحويلي على إطلاع وإلمام كافٍ بالقوانين واللوائح المرتبطة بمجال عمله وكذلك الموارد المادية المتوفرة لإحداث التغيير والتي تحدّد مجاله القانوني والمادي في دعم التطوير الإداري في مؤسسته بحيث لا يتعارض سعيه للتطوير مع تلك القوانين والإمكانات المادية المختلفة.

المبحث الثالث : المقترحات

1. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين.
2. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة الالكترونية والإدارة بالأهداف.



قائمة المصادر والمراجع

1-المراجع العربية

- ابتسام صاحب موسى الزويني، منهج البحث الوصفي (شبكة جامعة بابل، العراق) 2014/11/03، 08:09:09م.
- إبراهيم زباني، محاور الاصلاح الإداري بالمغرب، نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، الرياض، مجلة الشؤون الإدارية، ع4، 1985م.
- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الأفرقي، لسان العرب، المجلد الحادي عشر، بيروت، 1990م.
- أحمد الصيدأوي، القيادة التربوية التحويلية، في: عدنان الأمين (محرر) الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2001م.
- أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار المعرفة، بيروت، 1379هـ.
- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، بيروت، دار الكتاب اللبناني، 1994م.
- أحمد سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج9، عدد1، 2002م.
- أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 40 العدد الأول، 2013م.
- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري.

أمل محمد الخديدي، التعليم الإلكتروني (E-Learning)، مقال على الانترنت، السبت، 28 نوفمبر، 2015م.

برهان الدين حسين السامري دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012م.

بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009م.

نوال بوعلاق، ويحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 2014/11م.

حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.

حامد جهاد الكبيسي، السلوك القيادي وعلاقته بمتغيرات أخرى، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1999م.

حسين حرثم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م.

خالد صالح أحمد الصيدلاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، الرياض

المملكة العربية السعودية، 1421هـ.

راشد بن حسين العبد الكريم، البحث النوعي: نحو نظرة أعمق في الظواهر التربوية، د-ت.

- راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م.
- زياني إيمان ،تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة ،مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب أوماش بسكرة ،رسالة ماجستير جامعة محمد خضير الجزائر، 2014م.
- سالم سعيد القحطاني ،القيادة الإدارية :التحول نحو نموذج القيادي العالمي ،الرياض 2008م.
- سامي عايد أبو هدف، دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس غوث الدولية بمحافظات غزة ،رسالة ماجستير جامعة الازهر غزة ، 2011م.
- سعيد الغامدي ،القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة أم القرى، 2001م.
- سمر أكثم سميرات وعاطف يوسف مقابلة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم ،رسالة ماجستير قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012م.
- سناء محمد عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
- سيد الهواري ،ما بعد المدير الفعال ؟ القائد التحويلي ،القاهرة ،مكتبة عين شمس، 1996م.
- شاكر محمد فتحي أحمد ،إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة ،القاهرة، دار المعارف، 1996م.
- الشربيني الهلالي ،استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية دراسة ميدانية ،مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، العدد 21، د-ت.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002م.

طارق السويدان، نظريات القيادة، دار ابن حزم، بيروت، 2006م.
 طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح " التطوير التنظيمي مدخل تحليلي دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.

عامر الخطيب، فلسفة إدارة التغيير، غزة، مكتبة القدس، 2001م.
 عباس عبد مهدي الشريفي، ومنال محمود محمد التتح، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية السنة السابعة: العدد 45، 2010 م.

عبد العزيز العمراني، تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، 2004م .
 عبد الفتاح محمد الفرجاني، واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، 2008م.

عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008م.

عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، د-ت.

عدنان ماشي والي، التطوير الإداري المهام والواجبات، 2010م.

علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995م.

علي عبد ربه حسين إسماعيل ،تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ،دراسة نظرية وتطبيقية ،الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ،2007م.

فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، عمان الأردن، 1994م.

قمر أبو شعبان، وآخرون، مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس ،دراسة مقدمة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2006م.

كنعان، نواف، " القيادة الإدارية ،مكتبة دار الثقافة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1995م.

ماهر صبري ،القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير ،دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ،رسالة ماجستير منشورة في الإدارة والاقتصاد، العدد 78 / 2009م.

محمد بنزيح حامد العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2006م.

محمد حسن عبد الهادي البياع ،التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، دار واسط للطباعة والنشر، 1986م.

محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2001م.

محمد كريم وحسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير مقدمة لكلية التجارة

بالجامعة الإسلامية، غزة ، 2010م.

محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، دراسة منشورة في المجلة الأردنية في إدارة

الأعمال المجلد 5 العدد 1 لسنة 2009م.

محمود سليمان العميان ،سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002م.

مشهور بن ناصر العمري ،العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية

، 2004م.

موقع ديوان المراقبة العامة السعودي/مهام إدارة التطوير الإداري.

موقع مركز الماجد للثقافة والتراث (WWW.almajidventorg) / مهام وواجبات شعبة التطوير الإداري.

موقع وزارة العمل والخدمة وتنمية الموارد البشرية السودانية/ مهام وواجبات الإدارة العامة للتطوير الإداري/ إدارة التدريب والتطوير الإداري.

موقع وزارة الكهرباء والماء الكويتية/ مهام وواجبات مديرية التطوير الإداري.

ناصر محمد العديلي، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهدافه ،ندوة مقاومة التغيير في

الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة -الرياض، السعودية. 1993م.

ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، دار مراير للطباعة الإلكترونية،
1993م محمد الصيرفي، التطوير الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر

،2003م.

نخاية التلباني، ورامز بدير، وأحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات
الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة في جامعة الأزهر، غزة، فلسطين نشر مجلة جامعة

النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 27-4- لسنة 2013م.

هالة عبد القادر صبري، أنماط القيادة الهيكلية والإنسانية للمديرين الأردنيين في ضوء عوامل
القوة وتجنب عدم التأكد ومدى مواءمتها للتوجهات نحو عولة الإدارة، ورقة عمل

مقدمة للمؤتمر الثاني لكلية الأعمال الجامعة الأردنية، 14-15- نيسان، 2009م.

هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة
والإدارة) إريد الأردن دار الكندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: 2008م.

هيفاء الحميدي، أشواق العتيبي- هدى الزومان، القادة لا يولدون، برنامج الماجستير للإدارة
والتخطيط التربوي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كلية العلوم الاجتماعية -

قسم التربية المملكة العربية السعودية، د-ت.

يوسف مصطفى، أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية
المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، العدد السابع، السنة الخامسة،

2002م.

2-المراجع الاجنبية

- Bass, B. M, "Two decades of research and development in Transformational leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, p 8 – 9
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. New York : Free Press.H p47.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Sage, Thousand Oaks, 1994, CA p23– pp 77– 85
- Bass, B. M., Transformational Leadership: Lndustry, Military and Educational Impact, Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates ,1998 , p 18.
- Covey, S. Principle–Centered eadership, Simon and Schuster, London 1992,p45.
- Elizabeth Wolfe Morrison, organizational behavior Citizenshp as a critical link between human resource management practices and the quality of service, and human resources management, Vol. 35, No. 4, 1996.
- Kotler, J. P. 'Leading Change, Harvard Business Review, March–April, 1995 a– p45
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z , The Leadership Challenges, 3rd end, Jossey–Bass, San Francisco, CA., 2002 ,p54.

Nadler, D. A, Organization Frame Bending Principles for Managing Reorientation", The Academy of Management Executive, Vo1.3 ,No.3,1989 p205.

Organizational Development in Education: Internet Paper, [http: // www. toolpack.com, education. html](http://www.toolpack.com/education.html), Organizational Culture, 2000.

Prof. Dr. H. Maskuri, M.Si, PHILOSOPHY OF EDUCATION Islamic University of Malang (Harakat al Build, an Nahdliyah, al Islamiyya) From Concept Into Action and Tradition. Foreword, Malang, March 27, 2015, p14–15.

Punch, K. (2000) Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London.

Reaction, Journal Of Nursing Management, vol. 13, no.1,p131.

Reger, R. K. Demarie, S.M. and ullance, J. V. " Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Than Done", Academy of Management Journal, Vo1.19, No 1994:565.

ملحق البحث

صور للباحث أثناء تجميع البيانات من الجامعة الإسلامية مالانج











UNIVERSITAS ISLAM MALANG
UNISMA
STATUS TERAKREDITASI

PROGRAM SARJANA STRATA 1 (S1) :

1. AGAMA ISLAM
2. ILMU HUKUM
3. ILMU PENDIDIKAN
4. EKONOMI
5. ILMU ADMINISTRASI
6. KECOKLATAN

PROGRAM SARJANA STRATA 2 (S2) :

1. PROG. STUDI MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM
2. PROG. STUDI MAGISTER ILMU HUKUM
3. PROG. STUDI MAGISTER PEND. IHS. INDONESIA
4. PROG. STUDI MAGISTER PEND. IHS. INGGRIS
5. PROG. STUDI MAGISTER MANAJEMEN
6. PROG. STUDI MAGISTER HUKUM ISLAM
7. PROG. STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI

PROGRAM SARJANA STRATA 3 (S3) :

1. PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

JALAN KAMPUS : JL. MAYJEN HARYONO 103 MALANG 65144 JAWA TIMUR TELP. (0341) 551932 & 551822 FAKS. (0341) 552249 www.unisma.ac.id

Nomor : 352/B.02/U.VI/AK/2016

Lampiran: -

Hal : BALASAN IZIN PENELITIAN

Kepada Yth. Direktur Pascasarjana
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Salam silaturahmi kami haturkan, semoga kita senantiasa dalam lindungan Allah SWT.

Berkenaan dengan surat nomor: Un.03.PPs/PP.09/VI/2016 tentang permohonan izin penelitian, dengan ini kami sampaikan bahwa kami memberikan izin bagi :

Nama : Omar Eltaeb Omar A Hassan

NIM : 147110028

Jenjang : Magister

Program Studi : Ekonomi Syari'ah

untuk mengadakan penelitian dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Perguruan Tinggi". Selanjutnya mahasiswa bisa menghubungi pihak-pihak terkait.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Malang, 21 Juni 2016

Wakil Rektor
 Bidang Akademik dan Kerjasama

Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D.
 NIP. 196704031992031002

Tembusan disampaikan kepada:

1. Yth. Dekan FAI
2. Yth. Dekan Ekonomi
3. Arsip