



**مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في  
برامج إعداد قادة الجامعات الحكومية السعودية  
وركائز رؤية المملكة (2030)**

**إعداد**

**د/ نواف عبدالله بن جمعه**

**أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية، كلية التربية،**

**جامعة الملك سعود**

مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في برامج إعداد قادة الجامعات  
الحكومية السعودية وركائز رؤية المملكة (2030)

نواف عبدالله بن جمعه

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: nbinjomah@ksu.edu.sa

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة النمط القيادي المستخدم في تقديم برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية ومدى توافقه مع ركائز رؤية المملكة (2030). ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطبيق المقياس الذي طوره (Herold et al., 2008) لقياس نمط قيادة التغيير ونمط القيادة التحولية بعد ترجمته والتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية من (138) قيادياً في (4) جامعات سعودية شاركوا على الأقل في برنامج من برامج إعداد القادة خلال الثلاث سنوات الأخيرة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة ظهور النمط القيادي "قيادة التغيير" بشكل مرتفع في محتوى برامج إعداد القادة في الجامعات محل الدراسة، مع محتوى ضعيف لنمط "القيادة التحولية" في هذه البرامج، بالرغم من أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) وبرامجها وذلك من وجهة نظر القادة عينة الدراسة. وبالتالي وجود درجة توافق ضعيفة بين النمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) والنمط القيادي المستخدم في برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية. ولقد أوصت الدراسة بتبني نموذج قامت الباحثة بتطويره لتحقيق درجة توافق عالية في هذا السياق.

**الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي، برامج إعداد القادة، القيادة التحولية، قيادة التغيير، رؤية المملكة (2030)، الجامعات الحكومية، السعودية.



---

## **The extent of compatibility between the leadership styles used in the preparation programs for leaders of Saudi public universities and the pillars of the Kingdom's (2030) Vision**

**Nouf Abdullah Bin Jomah**

Department of Educational Administration, Education College, King Saud University, KSA.

Email: nbinjomah@ksu.edu.sa

### **Abstract**

The present study aimed to identify the leadership style used in developing of leaders' preparation programs in the Saudi public universities, and its compatibility with the pillars of Kingdom's (2030) Vision. To achieve the study objectives, the researcher applied the scale developed by Herold et al. (2008)-measure both styles of leadership: change and transformational- after translating it and verifying its validity and reliability on a random sample of 138 leaders, working in four Saudi public universities, who have participated in at least one of the leaders' preparation programs in the last three years. The results of the study showed that the leadership pattern of "change leadership" has emerged high in the content of leaders' preparation programs in the selected universities, with weak content of the "transformational leadership" pattern in these programs despite the fact that the transformational leadership style is the most appropriate to the pillars and programs of Kingdom's (2030) from the leaders' viewpoint of the study sample. Consequently, there is a weak degree of compatibility between the leadership style most appropriate to the pillars of Vision 2030 and the leadership style used in leaders' preparation programs in Saudi public universities. The study recommended adopting a model that the researcher developed to achieve a high degree of compatibility in this context.

*Keywords:* Leadership Style, Leaders' Preparation Programs, Transformational Leadership, Change Leadership, Kingdom's 2030 Vision, Public Universities, Saudi Arabia

## المقدمة:

تعتبر قيادة التغيير والقيادة التحولية من الأنماط القيادية الفاعلة التي تستند إلى مجموعة من المبادئ والأسس والمنطلقات المختلفة، ولكنهما في نفس الوقت يتقاطعان في بعض الجوانب. فنمط قيادة التغيير يقوم على إحداث تغيير محدد الأطر في ضوء متطلبات المرحلة الحالية لمواجهة بعض التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وبالتالي يعتمد هذا النمط القيادي على تطبيق ممارسات تشغيلية آنية لإحداث التغيير المطلوب، بينما تقوم القيادة التحولية كنمط قيادي على بناء علاقات طويلة الأمد بين القائد والتابعين من خلال عمليات تفاعل مستمرة بين الطرفين، في إطار توجهات استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

وفي إطار مواجهة التحديات الإقليمية والعالمية الراهنة والمستقبلية، والمحافظة على المكتسبات الوطنية، بالإضافة إلى إحداث إصلاحات جوهرية في الإقتصاد السعودي وتعزيز نموه، وإنهاء اعتماده على النفط، اتخذت القيادة السعودية-حفظها الله- خطوة فريدة وجريئة تمثلت في صياغة رؤية واضحة للمملكة تحت مسمى "رؤية المملكة (2030)" تنسجم في مجملها مع خطة وأهداف التنمية المستدامة التي تم اعتمادها من قبل الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في القمة الأممية التي عقدت في شهر سبتمبر من العام 2015. وتتضمن هذه الرؤية وبرامجها التنفيذية اثنا عشر كبرنامج التحول الوطني (2020) الأسس التي تدعم إدماج أهداف التنمية المستدامة في عملية التخطيط الوطني بالاستناد إلى ثلاثة محاور هي: المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح. ويمثل برنامج التحول الوطني (2020) إلزام المملكة بتحقيق التغيير لتدعيم مكانة المملكة العربية السعودية الريادية في المستقبل، ويتضمن هذا البرنامج الأولويات الوطنية والمبادرات اللازمة لتحقيقها عبر شراكات مع القطاع الخاص وأسلوب إداري ومالي مبتكر بخطة تفصيلية ومؤشرات واضحة لقياس الأداء<sup>1</sup>.

وفي ضوء منطلقات المدخل الظرفي (الموقفي) في الإدارة، يتحدد النمط القيادي الأمثل في ضوء مجموعة من المتغيرات الموقفية المحيطة، وبما أن المملكة العربية السعودية تشهد حديثاً مجموعة من التغيرات على صعيد توجهاتها المستقبلية من أبرزها بناء وتنفيذ رؤية وطنية مستقبلية شاملة (رؤية 2030) أرسى ركائزها مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان آل سعود وفي إطار توجهات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود-حفظهما الله-. تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الأنماط القيادية الأكثر ملائمة لتصميم وتنفيذ برامج إعداد القادة لهذه الرؤية في سياق الجامعات الحكومية السعودية. حيث يهدف تقديم هذه البرامج كأحدى المبادرات الهامة التي تندرج ضمن برنامج التحول الوطني (2020) لتحقيق رؤية المملكة (2030) إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات القيادات بالشكل الذي يضمن تحقيق ركائز هذه الرؤية الثلاث وهي: وطن طموح، واقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي. حيث إن تطوير التعليم الجامعي وتحسين مستواه ورفع كفايته واستثمار موارده المادية والبشرية من خلال بناء رأس مال فكري يمتلك طاقات كامنة وقدرات هائلة تمكنه من قيادة المستقبل، سيساهم في مواكبة التحول المنشود للمملكة القائم على ركائز هذه الرؤية.

<sup>1</sup> بتصرف من الموقع الإلكتروني لرؤية المملكة 2030: <https://vision2030.gov.sa/ar>

## مشكلة الدراسة:

يؤثر النمط القيادي على السلوك المؤسسي بشكلٍ عام، وعلى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفاعلة لمتغيرات البيئة المحيطة بها. وبما أن قطاع الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية يشهد تغيرات جوهرية في ضوء رؤية المملكة (2030) ومنها انبثاق برامج التحول الوطني (2020) ونظام الجامعات الجديد، بات من الضروري تحديد النمط القيادي الأكثر ملائمة للمواكبة الفاعلة والمستمرة للركائز التي تقوم عليها هذه الرؤية وبرامجها. وقد أكدت رؤية المملكة (2030) على تأهيل وإعداد صفٍّ جديد من القادة يؤمن بالتحول ويستطيع وضع صياغة واضحة للوضع المستقبلي (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030). وانطلاقاً من ذلك، فقد عمدت العديد من الجامعات الحكومية السعودية على إعداد القادة تحت مسمى "قادة التغير والتحول" دون التطرق إلى بلورة فروقات بين هذين النمطين وتحديد أيهما الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030). وهذا قد يسهم في خلق فجوة بين متطلبات الرؤية من الناحية القيادية وطبيعة النمط القيادي المستخدم في برامج إعداد القادة. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في غياب تحديد الأسس المنهجية للنمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) في الجامعات الحكومية السعودية لتصميم وتنفيذ برامج إعداد القادة. وعليه، تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: "ما مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في برامج إعداد قادة الجامعات الحكومية السعودية وركائز رؤية المملكة (2030)؟". وينبثق عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو النمط القيادي المستخدم في تطوير برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة المشاركين في هذه البرامج؟.
- 2- هل تعتبر قيادة التغيير أو القيادة التحولية الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء ركائز الرؤية (2030) وذلك من وجهة نظر القادة المشاركين في هذه البرامج؟.
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات القادة في الجامعات الحكومية السعودية للنمط القيادي الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء ركائز الرؤية (2030) يُعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة للقادة؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على النمط القيادي المستخدم في تطوير برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية.
- 2- تحديد النمط القيادي لبرامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) من وجهة نظر القادة المشاركين لتضمينه في برامج إعداد القادة مستقبلاً.
- 3- بناء نموذج ملائم فيما يخص محتوى برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية وفي ضوء الأنماط القيادية التي تخدم رؤية المملكة (2030).

**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الناحية العلمية من كونها تتناول النمطين القياديين. قيادة التغيير والقيادة التحولية، بشكل متباين بالرغم من أوجه التوافق بينهما في بعض الجوانب، حيث يعتبرهم العديد من القياديين وجهان لعملة واحدة بالرغم من وجود فروق جوهرية هامة بين هذين النمطين في العديد من الممارسات. وعليه فإنه من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة اللبنة الأولى على صعيد الفروقات بين هذين النمطين القياديين وبالتالي توجيه أنظار المهتمين بحقل القيادة لأهمية الفروق بينهما وانعكاس ذلك على الممارسات ذات العلاقة. كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسات المبحوثة، حيث تعد الجامعات الحكومية السعودية الركيزة الأولى والهامة على صعيد تحقيق التنمية المستدامة من جهة والوصول إلى تحقيق ركائز الرؤية (2030) من جهة أخرى. حيث تشهد هذه الجامعات تحديات كبيرة، وذلك بعد خروج الرؤية (2030) إلى حيز الوجود والتنفيذ؛ لتحقيق المزيد من التطور والاستقرار والنمو للمملكة خلال السنوات المقبلة، مما أُلزم الجامعات الحكومية السعودية بصياغة رؤية جديدة لمستقبلها وممارساتها في ضوء الرؤية (2030) ومن أبرزها وأهمها إعداد القادة الذين يقع على كاهلهم العبء الأكبر للوصول إلى تحقيق رؤية المملكة (2030). وعليه، فإنه من المأمول للدراسة الحالية من الناحية التطبيقية أن تساهم في توجيه أنظار أصحاب القرار في الجامعات الحكومية السعودية نحو الأنماط القيادية الأكثر ملائمة للرؤية 2030، مما يساهم في تطوير برامج إعداد القادة بشكل متناغم مع هذه الأنماط القيادية، وعدم فقدان الجهود والتكاليف بأنماط قيادية غير ملائمة لن تساهم في إكساب القادة في الجامعات الحكومية السعودية المهارات والقدرات ومجالات التكيف الضرورية لركائز الرؤية (2030) وخاصةً في سياق برامج التحول الوطني (2020) ونظام الجامعات الجديد.

**حدود الدراسة:**

الحدود الزمانية: اقتصر تنفيذ هذه الدراسة على العام الجامعي 1443هـ.

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على أربع جامعات حكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على القادة الأكاديميين من المستوى الثاني والثالث (عمداء، ورؤساء أقسام ووحدات تنظيمية).

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على معرفة مدى التوافق بين الأنماط القيادية المستخدمة في برامج إعداد قادة الجامعات الحكومية السعودية وركائز رؤية المملكة (2030).

**مصطلحات الدراسة:**

النمط القيادي: وهو مجموعة السلوكيات المميزة للقائد عند توجيه وتحفيز وإدارة مجموعات من التابعين (Ford & Ford, 2012). وإجرائياً هو السلوكيات التي تميز بين قيادة التغيير والقيادة التحولية في إحداث التغيير ودعمه.

قيادة التغيير: وهي القدرة على التأثير على الآخرين وتحميسهم من خلال التأييد الشخصي والرؤية واستغلال الموارد التنظيمية لبناء قاعدة صلبة للتغيير" (Belias & Koustelios, 2014). وإجرائياً هي نمط قيادي يساهم في إحداث تغيير محدد الأطر في ضوء متطلبات المرحلة الحالية لمواجهة

تغييرات البيئة المحيطة بالاستناد إلى رؤية لإحداث التغيير، وإلى ممارسات تشغيلية آنية قائمة على التحفيز والتواصل وبناء فرق العمل والاتلافات الواسعة لإحداث التغيير ودعمه.

القيادة التحولية: وهي القدرة على تحقيق تفاعل جماعي بناء بين القائد والتابعين حول غاية معينة تحوّل وتدفع وتعزز سلوكيات التابعين ومهامهم بالإضافة إلى الجوانب الأخلاقية لديهم (Simola et al., 2012). وإجرائياً هي نمط قيادي يقوم على بناء رؤية مستقبلية ونماذج الإقتداء المثيرة للاهتمام لإحداث التغيير، وإيجاد فرص وطرق تفكيرية جديدة ومجالات تعاون أوسع لتطوير الأداء، مع إثارة التحدي والتشجيع والاحترام المتبادل في ضوء قنوات اتصال مفتوحة.

رؤية المملكة (2030): هي خطة ما بعد النفط للمملكة العربية السعودية أُعلن عنها في 25 إبريل من العام 2016 لتنوع مصادر الدخل الوطني، وتنظيم من مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برئاسة الأمير محمد بن سلمان - حفظه الله - وبشترك في تحقيقها القطاع العام والخاص وغير الربحي. وإجرائياً هي خطة طموحة تقوم على ثلاثة ركائز وهي: وطن طموح، واقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي لإجراء نقلة نوعية على جميع المجالات التنموية والاقتصادية والاجتماعية في المملكة.

### أولاً: الإطار النظري والدراسات ذات العلاقة:

تواجه العديد من المؤسسات على النطاق العالمي عملية التغيير وبشكل مستمر في ضوء التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية. وفي هذا السياق تعتبر القيادة أحد أهم المتغيرات التي لها دور محوري في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير، بحيث أن هذا الدور يمثل العمود الأساس في إدارة استجابة العاملين لعملية التغيير بشكل ناجح. وفي هذا السياق، يوجد نمطين من القيادة لإدارة عملية التغيير المؤسسي وهما: قيادة التغيير والقيادة التحولية.

### المبحث الأول: قيادة التغيير Change Leadership

يمثل التغيير أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في القرن الحالي ومنها الجامعات، حيث أن نجاح المؤسسة في ذلك يستند في المقام الأول على قدرة المديرين فيها على قيادة التغيير، فالقيادة تمثل المفتاح الأساس لنجاح جهود التغيير، على اعتبار أن القادة المحرك الرئيس للتغيير من خلال دفع التابعين نحو الأفعال والإجراءات والسلوكيات اللازمة للتغيير، كما ويعتبر القادة المدخل الجوهري في تثبيت التغيير وغرسه وترسيخه في الثقافة المؤسسية. وفي هذا السياق، يجب علينا عدم الخلط بين إدارة التغيير وقيادة التغيير، فالاختلاف بينهم يكمن في كون إدارة التغيير عملية تستند إلى نموذج أو منهجية للسيطرة على التغيير وتوصله للآخرين بغرض الانتقال بانسيابية نحو الوضع المرغوب فيه مع الحد الأدنى من الاضطرابات. أما قيادة التغيير، فتتضمن تعزيز الاضطرابات البناءة التي تلهم وتحفز التابعين للتغيير والمحافظة عليه، وإتاحة الفرصة للابداع والابتكار (Aguirre & Alpem, 2014). ويعرف روبرتس (Roberts, 1985, p. 1024) قيادة التغيير على أنها "القيادة التي تساعد في إعادة النظر بالرؤية المتعلقة بالتابعين ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تحديد التزامهم وإعادة بناء الأنظمة والقواعد والسياسات التي تسهم في نجاح عملية التغيير"، فهي حسب رأيه تُعنى بكيفية استخدام أفضل الطرق والأساليب لإحداث التغيير. أما بيلياس وكوستليوس (Belias & Koustelios, 2014) فقد عرفا قيادة التغيير على أنها "القدرة على التأثير على الآخرين وتمييزهم من خلال التأييد الشخصي والرؤية واستغلال الموارد التنظيمية

لبناء قاعدة صلبة للتغيير"، وترى مزهودة وقرزة (2017) أن قيادة التغيير هو نمط قيادي يسعى لبناء الإلتزام وخلق الحماس والواقعية لدى التابعين للتغيير؛ فهي تمثل قيادة للجهد المخطط والمنظم وصولاً للأهداف المنشودة من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمؤسسة.

إن معظم التصورات حول قيادة التغيير، تعود في جذورها إلى نموذج لوين (Lewin, 1974) لعملية التغيير والذي ينطوي على ثلاث مراحل وهي: إذابة الجليد، ومن ثم إدخال التغيير، وأخيراً إعادة التجميد (تثبيت التغيير). ومنذ ذلك الحين، ركز العديد من الباحثين والممارسين على أهمية عمليات تنفيذ التغيير من خلال تشكيل مواقف وسلوكيات للتابعين تجاه التغيير. حيث يمكننا العثور على هذا التركيز في عملية التغيير في مجالات عدة من أبرزها التطوير التنظيمي (Quirke, 1996)، والعدالة (Shapiro & Kirkman, 1999)، وصنع القرار التشاركي (Schweiger & De-Nisi, 1991).

وعلى الرغم من أن عمليات التغيير قد تم تصورها بطرق متعددة، إلا أن الطريقة التي يعامل بها القادة التابعين وإشراكهم فيها أثناء التغيير قد استحوذت على أكبر قدر من الاهتمام من قبل المنظرين والباحثين والممارسين، وقد أظهرت النتائج والممارسات ذات العلاقة، أن طريقة التعامل سألقة الذكر تعتبر من أهم العوامل المحددة لردود فعل التابعين تجاه التغييرات التنظيمية (Herold et al., 2008). ويرى هيوز (Hughes, 2015)، أن أحد أهم أبرز تحديات قيادة التغيير يكمن في الموازنة بين الجانب المادي للتغيير (كتكوين الرؤية، وتنسيق الاستراتيجيات، وإعادة هيكلة المؤسسة وغيرها) وبين الجانب الإنساني للتغيير (كالتعامل والتفاعل مع التابعين، ومشاعر ومصالح التابعين واهتماماتهم وغيرها)، فعادةً يركز قادة التغيير على الجانب المادي دونما اهتمام للجانب الإنساني، ويعتقدون أن أحد الأسباب وراء هذا التوجه يكمن في طبيعة البرامج التدريبية التي تلقوها حيث تركز على التعامل مع القضايا التنظيمية والتشغيلية، كما يتم عادةً تقديرهم ومكافأتهم تبعاً لمقدرتهم على الابتكار وتحقيق النتائج الملموسة. ويرى بيلياس وكوستليوس (Belias & Koustelios, 2014) أن قيادة التغيير تحتاج إلى استعداد مسبق في توفير الامكانيات المادية والبشرية خلال فترة محددة وباستخدام مجموعة من الأساليب التكتيكية أو التشغيلية خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الموظفين والمؤسسة وجماعات العمل وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة. وعادةً تتبع قيادة التغيير المبادئ التالية لإحداث التغيير المطلوب وهي (Aguirre & Alpem, 2014):

- 1- إدراك أهمية دور الثقافة التنظيمية في إنجاح إدارة التغيير من خلال البحث عن عناصر الثقافة التي تتماشى مع التغيير بدلاً من تغيير الثقافة نفسها.
- 2- البدء بعملية التغيير مع المستويات العليا في المؤسسة لضمان الحصول على دعمهم ومساندتهم لجهود التغيير وتحقيق الانسجام والتوافق فيما بينهم خلال عملية التغيير وتفصيل تنفيذها.
- 3- إدراك أهمية إشراك جميع المستويات الإدارية في عمليات التغيير واستغلال قدراتهم وخبراتهم وتحديد مدى تأثير إشراكهم في إنجاح عمليات التغيير وسلاستها.
- 4- الاستناد إلى الأنظمة الرسمية في إقناع التابعين بتغيير سلوكهم، ودعم الحلول الإيجابية المبتكرة ومكافأة الإنجاز.



5- قياس مستويات نجاح عملية التغيير قبل المضي قدماً، وتقييم الانجازات لتحديد نقاط النجاح والفشل، وتحديد الخطوات القادمة.

6- الايمان بالمقولة التالية: "ليس كل تغيير يعني تحسيناً، ولكن كل تحسين يؤدي إلى تغيير".

### المبحث الثاني: القيادة التحويلية Transformational Leadership

تم طرح القيادة التحويلية كنمط هادف ومؤثر في شتى مجالات الحياة المعاصرة للمؤسسات؛ حيث أن التحولات الجذرية والتغيرات المحورية في البيئة المحلية والعالمية المحيطة وعلى المستويات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، تتطلب تبني هذا النمط من القيادة، لأنه الأقدر على توجيه عمليات التكيف والتأقلم والتوافق مع معطيات هذه البيئة وتحولاتها وطبيعة التغير السريع فيها؛ وذلك لتحقيق البقاء والاستمرارية والنمو والإزدهار والرخاء وغيرها من أهداف التنمية المستدامة من خلال بناء الرؤى القائمة على التعلم والتطوير، والإبداع والابتكار، والعلاقات البناءة القائمة على الثقة المتبادلة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية الأدائية، وصولاً إلى الأهداف والمبادرات الإستراتيجية التي تخدم التوجه العام (الزهراني، 2016).

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة في كتابات داونتون (Downton) في عام 1973، ولكن يعتبر عالم الاجتماع السياسي جيمس بيرنز (Burns) أول من أدخل هذا المفهوم في حقل القيادة في كتابه القيادة في العام 1978، حيث عرف هذا النمط من القيادة على أنه عملية تتضمن قيام شخص (القائد) أو مجموعة أشخاص (القادة) بالتوافق مع آخرين (التابعين) لمساعدة بعضهم البعض للارتقاء إلى مستويات أعلى في الأداء والأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم أساسية). ويرى بيرنز أن النهج التحويلي يخلق تغيير جوهري في حياة الأشخاص والمؤسسات، فهو قادر على إعادة صياغة مفاهيمهم وقيمهم من خلال ما يمتلكه القائد من خصائص ومهارات قادرة على تحفيز التغيير، وتبسيط الأهداف الصعبة برؤية بسيطة تدفع التابعين بشكل حماسي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. وبالعادة، يمثل القائد التحويلي الأنموذج الأخلاقي الذي يحتذي فيه التابعون للقيام بأعمال تحقق المصلحة والمنفعة المتبادلة.

وفي العام 1985، استطاع (Bernard Bass) نقل القيادة التحويلية من مجال العلوم السياسية إلى مجال علم النفس، حيث ربطها ببعض العوامل النفسية المؤثرة في التغيير والتحويل على المستوى الإنساني دونما فرض للتحويل من جهات عليا، وإنما بدافع وقرار ذاتي المنشأ من التابعين. كما قدم باس شروحات حول كيفية قياس القيادة التحويلية ومدى تأثيرها على إندفاع وحماس وأداء المرؤسين. وفي سياق هذه الشروحات، اعتبر باس أن قياس قدرة القائد على تبني النهج التحويلي ينطوي على مدى تأثيره على التابعين في مجالات عدة من أبرزها الثقة والإعجاب والولاء والاحترام له، وبالتالي مدى استعدادهم للتضحية والعمل بشكل يفوق التوقعات لتحقيق الأهداف المنشودة. وليتمكن القائد التحويلي من الوصول إلى تحقيق النتائج المنطوية على الأهداف ذات العلاقة، فعليه أن يقوم بصياغة وتطوير مهام ورؤى ملهمة ومتسقة مع هوية أتباعه وطموحاتهم بدلاً من التركيز على المنفعة الذاتية والمادية. ويضيف باس بأن القائد التحويلي يستطيع تحفيز أتباعه من خلال تأثيره المثالي، ومن خلال التحفيز الفكري للأفراد التابعين، بالإضافة إلى تشجيعهم التابعين على تقديم حلول خلاقة لمواجهة التحديات، مع التركيز على تحسين وتطوير بيئة العمل المحيطة بهم لتسهيل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ولقد عرّف بيرنز (Burns, 1978) القيادة التحولية على أنها نمط عمل يتساعد ويتعاون فيها كل من القائد والتابعين له لتحقيق مستويات أداء عالية بالتنغم مع النواحي الدافعية والأخلاقية؛ مما يُبنى عليه إحداث تغيرات جوهرية على صعيد بيئة العمل والتابعين. وبالتالي يمكن النظر إلى هذا النمط من القيادة على أنه عملية هادفة ومنظمة لإحداث تغيير منشود في الأفراد التابعين بالتركيز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل. ويرى سيمولا وزملائه (Simola et al., 2012) أن هذا النمط من القيادة ينطوي على تفاعل جماعي بين القائد والتابعين حول غاية معينة تحوّل وتدفع وتعزز سلوكيات التابعين ومهامهم بالإضافة إلى الجوانب الأخلاقية لديهم. من جهة أخرى، يرى باس (Bass, 1985) أن قيادة التحول تمتلك القدرة على حفز التابعين ودفعهم نحو أداء واجباتهم وأدوارهم ومهامهم بشكل يتجاوز التوقعات وذلك من الناحية التطبيقية. فالتحويلات الإيجابية والتغيرات المرغوبة في التابعين تتطلب تحديد الطاقات والدوافع الكامنة والظاهرة لدى التابعين والوصول لها من خلال منظومة تتوازن فيها الأهداف العامة مع أهداف ومصالح التابعين؛ مما يُمكن من استثمار هذه الطاقات والدوافع في ضوء أهداف التغيير المحددة ويولد شعوراً عارماً لدى التابعين بالثقة والاحترام والولاء للقائد، وتنمية دوافعهم الذاتية للقيام بما هو فوق التوقعات. ويمكن القول في هذا المقام، بأن القائد التحولي هو ركيزة جوهرية تستند في منطلقاتها نحو التنمية الفكرية والإبداعية للتابعين، وتوجيه اهتماماتهم وفعاليتهم الذاتية نحو رسالة وأهداف محددة، تتجاوز النظم التقليدية القائمة على الثواب والعقاب (Riaz & Haider, 2012).

ومن جهة أخرى، عرّف تروفينو (Trofino, 2000) القادة التحوليين بأنهم قادة يمتلكون القدرة الفائقة على تشكيل الرؤى المستقبلية التي تتسم بالوضوح وقابلية التطبيق؛ فهم بذلك صناع لطريق النجاح والتميز بما يمتلكونه من قدرة على تعديل الأنظمة التقليدية السائدة واستبدالها بأنظمة جديدة كلياً، تتوافق مع متطلبات المستقبل وتحدياته المحتملة. وعليه، فإن تبني القائد لهذا المدخل الشمولي لا يتضمن فقط المحاولات الدقيقة للتأثير في التابعين على المستوى الفردي، وإنما يتجاوز الحدود الفردية منطلقاً نحو محاولات تأثيرية على المستوى الجماعي والكلية للمنظومات ذات العلاقة. ويكمن الدور المحوري للقائد التحولي في التعجيل في حدوث العملية التحولية (حدوث التغيير) وبشكل مترابط وتكاملي مع التابعين. أما ليسير وآشوى (Lussier & Achua, 2010) فقد أشارا إلى أن استخدام السلطة الشخصية من قبل القادة التحوليين يسهم في تكوين علاقات تأثير أفضل لدى التابعين، وكذلك توليد القناة لديهم بأنهم قادة مميزين في ممارساتهم وسلوكياتهم. وفي هذا الإطار، يرى صالح والمبيضين (2013) أن القيادة التحولية تسعى لتحقيق درجات عالية من التوافق والاندماج والاحتواء بين العاملين والمؤسسة من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام، وحفز التغيير، وتعزيز سلوك الإبداع. ويرى كل من وانك وهول (Wang & Howell, 2010) أن القيادة التحولية على المستوى الفردي تسعى وبشكل مستمر إلى تمكين التابعين من تطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بما ينعكس على تحسين الكفاءة الذاتية وتقدير الذات، وذلك من خلال منظومة من عمليات التأثر والتأثير الإيجابي بين القائد والتابعين لتعزيز نقاط القوة لديهم والتغلب على نقاط الضعف. في حين يرى كل من (Wang & Howell, 2010)، أن هذا النمط من القيادة وعلى المستوى الجماعي يسهم في بلورة وتكوين القواسم والقيم والمعتقدات المشتركة، بالإضافة إلى بث روح فريق العمل وصولاً للأهداف الجماعية المنشودة. أما (Hoffman et al., 2011)، فقد أكدوا على أهمية هذا النمط من القيادة في بلورة رؤية مستقبلية تتوافق مع الأهداف الجماعية وقيم التابعين، مما يعزز توجهات التابعين نحو الأهداف الموضوعية

في ضوء اعتبارها أهدافاً لهم قبل أن تكون أهدافاً للمؤسسة، وهذا بدوره يدفعهم نحو بذل مزيد من الجهود لتحقيقها، وتعليمهم المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون فيها على مصالحهم الشخصية.

وعليه، يمكننا القول بأن القيادة التحويلية تعتبر نتاجاً للتغيرات البيئية التي شهدتها وتشهدها المؤسسات المعاصرة، وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والتابعين تستند إلى رؤية ثابتة وواضحة، وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المؤسسة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغيرات البيئية؛ وذلك بالتأثير على سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية (الزهراني، 2016).

ولغايات قياس هذا النمط القيادي المؤثر على التابعين، فقد قام كل من ( Bass & Avolio, 2004) بتطوير نموذج يتضمن أربعة أبعاد، وهذه الأبعاد هي:

1- التأثير المثالي (**Idealized Influence**): ويقاس مدى كون القائد التحويلي يمثل نموذج اقتداء للتابعين في سياق السلوكيات الكفؤة والأخلاقيات المهنية الجيدة، فخصائص التابعين وسلوكياتهم تصبح تحت مظلة هذا البعد انعكاس لما هو موجود لدى القائد.

2- الدافعية الإلهامية (**Inspirational Motivation**): ويقاس قدرة القائد التحويلي على إثارة التحدي واستثارة روح العمل الجماعي لدى التابعين وذلك من خلال منظومة من العمليات المتوافقة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة. ومن أبرز هذه العمليات: (أ) وضع معايير أداء مرجعية عالية، و(ب) إعطاء معنى وأهمية للعمل، و(ج) بناء نظرة تفاؤلية حول تطلعات ورؤى المؤسسة، و(د) إيصال هذه النظرة وتوقعات القائد العالية للتابعين.

3- الاستثارة الذهنية (**Intellectual Stimulation**): ويقاس قدرة القائد التحويلي في تطوير وتنمية أساليب وطرق التفكير الحديثة لدى التابعين، بالإضافة إلى استثارتهم ذهنياً لإيجاد حلول للمشكلات القائمة والمحتملة قائمة على فروض منطقية من جهة، وتتضمن جوانب إبداعية وابتكارية من جهة أخرى. كما يقاس هذا البعد مدى قدرة القائد التحويلي على جعل التابعين يتعلمون من أخطائهم واعتبار ذلك فرصة حقيقية للتعلم والتنمية والتطوير.

4- الاعتبارية الفردية (**Individualized consideration**): ويقاس قدرة القائد التحويلي نحو بناء عمليات التطوير الذاتي للعاملين من خلال بناء وتوثيق العلاقات وفتح قنوات التواصل والاتصال معهم، وتقديم الإرشاد والنصح لهم بالإضافة إلى تدريبهم وتدريبهم. فالاهتمام بجائهم على المستوى الشخصي، وتبني أفكارهم الإبداعية، واحترام وتقدير وجهات نظرهم والاستماع لها.

## المبحث الثالث: الفروقات بين قيادة التغيير والقيادة التحولية

تمثل قيادة التغيير والقيادة التحولية أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تستخدم لفهم أفضل للدور الذي يلعبه القائد في تشكيل استجابة التابعين للتغيير. وهنا يجب التنويه على فرق هام بين مدخل أنماط القيادة ومدخل إدارة التغيير التنظيمي، حيث يفترض المدخل الأول أن بعض أنماط القادة يتعاملون مع التغيير بشكل طبيعي وأفضل، في حين يفترض المدخل الثاني أن السلوكيات المتعلقة بالتغيير يمكن تحديدها، وأن أي قائد يمكنه المشاركة فيها وتحقيق نتائج إيجابية (Spiller & Power, 2018). ولغايات هذه الدراسة، تبنت الباحثة المدخل الأول، كون معظم الدراسات السابقة قد أظهرت أثره الإيجابي على مخرجات تنظيمية عدة، في حين جاءت معظم الدراسات السابقة للمدخل الثاني لا تؤيد هذا الأثر الإيجابي.

ولمعرفة الفرق بين النمطين قيادة التغيير والقيادة التحولية، يجب التنويه مبدئياً على وجود قواسم مشتركة بين هذين النمطين تتمثل في مجموعة من السلوكيات الهادفة إلى التأثير على التابعين بغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة كخلق شعور الحاجة للتغيير، وتقديم إشعارات مسبقة مع تقديم الدعم والمساندة، وبناء التحالفات، وتوفير الموارد اللازمة لإحداث التغيير، وبناء قنوات من الاتصال والتواصل، بالإضافة إلى المهارات الفنية والإنسانية والفكرية. ولكن يكمن الفرق الجوهرى بين هذين النمطين في كون قيادة التغيير تقوم على إحداث تغيير محدد الأثر في ضوء متطلبات المرحلة الحالية لمواجهة بعض التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وعليه يقوم هذا النمط القيادي على ممارسات تكتيكية أو تشغيلية آنية لإحداث التغيير المطلوب، بينما تقوم القيادة التحولية كنمط قيادي على بناء علاقات طويلة الأمد بين القائد والتابعين يتم بناؤها من خلال عمليات تفاعل مستمرة بين الطرفين، كما ويمتلك هذا النمط من القيادة توجهات استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل. فالقيادة التحولية لا تنحصر في حالة تغيير محددة كقيادة التغيير، بل هي نمط يقوم على اعتبار التغيير عملية مستمرة في الزمكان تحتاج إلى سلوكيات تفاعلية مستمرة مع التابعين، وبالتالي تكوين أوضاع وقائية وتجهيزية لمواجهة أي تغيير في الظروف المحيطة؛ بينما تركز قيادة التغيير على مجموعة من السلوكيات الراهنة لمواجهة عملية التغيير وتنفيذها وفي وقت محدد في الزمكان. وهكذا، فإن القادة التحوليين الذين ينخرطون في السلوكيات التحولية يرسمون مستقبلاً حيوياً ومشرفاً، لكن برؤية أكثر عمومية وذات نطاق استراتيجي أوسع من الرؤية المرتبطة بتغيير معين، وبالتالي امتلاك القدرة على تحديد طبيعة الوضع بعد التغيير (Herold et al., 2008). ومن جهة أخرى، يتسم التمكين المرتبط بالقيادة التحولية بالعمومية أو الظرفية والغير محدد فقط في حالات التغيير، على عكس التمكين المرتبط بقيادة التغيير الذين يمكنون التابعين من تقديم مدخلات في إطار تخطيط أو تنفيذ تغيير معين، أو تقديم الدعم وتيسير الانتقال خلال هذا التغيير (House & Adita, 2017). وبمعنى آخر، تقوم قيادة التغيير بتمكين الأفراد المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ التغيير فقط.

ويمكن القول، في حين أن القيادة التحولية ترتبط بالقدرة على التعبير عن رؤية مستقبلية مقنعة للمؤسسة بأكملها، أو لمستقبل أكثر بعداً، فإن قيادة التغيير تركز على صياغة رؤية للتغيير الآني وتحديد كيف ستبدو الأمور بعد اكتمال هذا التغيير. كما أن القيادة التحولية تسعى إلى تمكين التابعين كأداة عامة وتحفيزية، في حين تسعى قيادة التغيير لإشراك التابعين من أجل تحسين فهمهم لمبادرة التغيير المحددة وتفعيل إحساسهم بملكيته، وبالتالي تحسين حافزيتهم على تفعيل التغيير.

كما يمكن ربط معظم سلوكيات قيادة التغيير - مثل توصيل خطة التغيير، أو بناء ائتلاف إرشادي قوي، أو بناء احساس عالي بالحاجة للتغيير، أو تقديم مبرر مقنع ودعم للتغيير، بواحدة أو أكثر من أبعاد القيادة التحولية سالفة الذكر (نموذج (4Is)) (Ford & Ford, 2012). وهذا بدوره يعكس النطاق الأوسع والأشمل للقيادة التحولية مقابل قيادة التغيير والتي يمكن اعتبار منطلقاتها وأساليبها ومعالجاتها للتغيير وسلوكيات القائد ذات العلاقة جزء أساسي مرسخ في بعض جوانب القيادة التحولية ولكن لا يشتمل على جميعها. فمن حيث النطاق والمدى، تعتبر القيادة التحولية مظلة تندرج قيادة التغيير تحتها. من جهة أخرى، تتعامل قيادة التغيير مع المستوى الجماعي فقط، وعدم الأخذ بعين الاعتبار المستويات أو الحالات الفردية إلا اذا واجهت صعوبات ومشكلات في تنفيذ التغيير، في حين تتعامل القيادة التحولية مع المستوى الفردي والمستوى الجماعي على قدم وساق وبدون تفاوت وتغليب لأحدهما على الآخر (Bass & Riggio, 2016).

وبالنظر إلى أن طبيعة العلاقات، تتميز علاقة التابعين مع القادة التحوليين مقارنة مع علاقتهم بقيادة التغيير بمستويات تحديد ودمج أعلى في الهوية High Identification، مع توافق وتناغم في الأهداف، بالإضافة إلى استلهاهم مستقبل أوسع وواعد (Bass & Riggio, 2016). وعليه، تركز القيادة التحولية على الاستثمار في العلاقات طويلة الأمد والمستقبلية لإنجاح حالات التغيير المحتملة، في حين تركز قيادة التغيير على بناء علاقات أنية لإحداث عملية التغيير وإنجاحه، وهذا يمثل مخاطرة كبيرة خاصة في حالات مقاومة التغيير. كما أن تحديد التابعين لهويتهم مع القائد التحولي من شأنه أن يولد دافعا قويا لديهم للعمل لصالح التغيير، وهذا لن تستطيع قيادة التغيير تحصيله بسهولة أثناء تخطيط وتنفيذ التغيير (Herold et al., 2008).

ومن سياق آخر، يركز عادة قادة التغيير في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية على الجانب العقلي متناسين الجانب العاطفي للتابعين، بينما يعمل القادة التحوليين على تحقيق الأهداف من خلال تحفيز التابعين ومخاطبة قلوبهم إضافة إلى عقولهم، ليشعروا بأنهم جزء من شيء مهم فيلتزمون بتحقيقه (Aguirre & Alpem, 2014). كما أن قادة التغيير ينطلقون من افتراض مفاده أن أن سلوكيات التابعين ستبدأ بالتغير بمجرد تحديد عناصر النظام الرئيسية كالتوجهات والحوافز، في حين يفترض القادة التحوليين أن العامل الأكثر أهمية لنجاح أي عملية تغيير هو دراسة سلوكيات التابعين ومن ثم وضع استراتيجيات وأفكار جديدة بمشاركة الجميع. في حين يكتفي قادة التغيير بوضع رسالة قوية عن التغيير، ويعتقدون بأنها ستكون كافية إلى دفع التابعين للتغيير، يعتقد القادة التحوليين أن التغيير القوي والمتواصل يتطلب مشاركة القائد المستمرة في هذه العملية.

في حين تستند قيادة التغيير إلى الأنظمة الرسمية في إقناع التابعين بتغيير سلوكهم للمشاركة في عمليات التغيير، بالمقابل تستند القيادة التحولية إلى الأنظمة الرسمية كالهيكلة وأنظمة المكافآت والتدريب والتطوير، وغير الرسمية لمساندة هذه المشاركة ومعالجة أي تقصير. وتلجأ القيادة التحولية في هذا السياق إلى الحصول على دعم القيادات غير الرسمية - وهم مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون سمات شخصية أو خبرات تجعلهم قادرين على قيادة الآخرين دون صفة رسمية-، وتقوم باحتوائهم وتوظيف قدراتهم وإيجاد سبل لإشراكهم في عملية التغيير.

بالرغم من وجود فروقات جوهرية بين نمط القيادة التحولية ونمط قيادة التغيير كما أوضحت الأدبيات السابقة، فقد وجدت الباحثة دراسة واحدة فقط تناولت هذين النمطين معاً وأثرهما على التزام العاملين بالتغيير، وأظهرت هذه الدراسة التي قام بها (Herold et al., 2008) وأجريت على عينة بلغ قوامها (343) موظفاً في (30) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية ومن قطاعات عدة في مؤسسات القطاع العام والخاص، وجود أثر إيجابي وأقوى لنمط القيادة التحولية على التزام العاملين بعملية التغيير ودرجة نجاحها منه في حالة قيادة التغيير.

وبشكل عام، تناولت الدراسات السابقة أثر نمطي قيادة التغيير والقيادة التحولية كلاً على مدى على بعض المتغيرات التنظيمية والأدائية. ففي سياق دراسة أثر نمط قيادة التغيير على بعض المتغيرات المؤسسية في القطاعين العام والخاص، فقد أكدت العديد من الدراسات العربية والغربية الأثر الإيجابي لهذا النمط على كل من: أداء المؤسسات (كدراسة (Ford & Ford, 2012)؛ وسلوك المواطنة التنظيمية (كدراسة (مزهودة وقرزة، 2017)؛ والتزام العاملين بالتغيير (كدراسة (Herold et al., 2008)؛ والرضا الوظيفي (كدراسة (Riaz & Haider, 2012). وفي إطار دراسة أثر النمط التحولي للقيادة على بعض المتغيرات المؤسسية في القطاعين العام والخاص، فقد أكدت العديد من الدراسات العربية والغربية الأثر الإيجابي للقيادة التحولية على كل من: أداء المؤسسات والعاملين (كدراسة (السويدي، 2013)؛ ودراسة (Oberfield, 2014)؛ ودراسة (Cavazotte et al., 2013). ودراسة (Zou et al., 2015))، والرضا الوظيفي (كدراسة (Riaz & Haider, 2010)؛ ودراسة (Thamrin, 2012))، وسلوك المواطنة التنظيمية (كدراسة (Meihami, et al., 2013)؛ ودراسة (المعاني، 2013))، وتمكين العاملين (كدراسة (الرفاعي، 2013)؛ ودراسة (Attari, 2013))، والأداء التكيفي للعاملين (الزهراني، 2016)، والإبداع والابتكار التنظيمي (كدراسة (Mokhber, et al., 2015))، وغيرها.

## المبحث الرابع: دور الجامعات الحكومية السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030)

تناولت رؤية المملكة (2030) الدور المحوري للجامعات في دفع عجلة التنمية والتطوير على المستوى الكلي للمملكة. حيث تعتبر الجامعات من المؤسسات الهامة ووثيقة الارتباط والصلة بالمجتمع وقدرتها على دفع عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تحويل هذا الاقتصاد إلى الاعتمادية القصوى على عقول ذات مهارات عالية في مجال الابداع والابتكار والانتاج بدلاً من الاعتماد على النفط كمصدر للدخل، وتعزيز الفرص الاستثمارية التي تسهم في توليد الوظائف وحل مشكلة البطالة وما يترتب عليها. كما وتسهم الجامعات في تنمية القدرات البشرية ومنها رأس المال البشري بما يتوافق مع حاجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع.

كما وجهت الرؤية (2030) الجهود نحو تحقيق مواءمة حقيقية بين مخرجات التعليم وحاجات ومتطلبات العمل، وكذلك إعداد مناهج تعليمية وتدريبية متقدمة وتتفق مع أبرز المستجدات العالمية ذات العلاقة. كما واستهدفت الرؤية (2030) حصول 5 جامعات سعودية على الأقل مرتبة في قائمة أفضل (200) جامعة عالمية وذات تصنيف عالي بحلول العام 2030. كما احتلت زيادة فاعلية البحث العلمي ومخرجاته وتفعيل الشراكات المجتمعية المثمرة وتطوير قدرات ومهارات الهيئة التدريسية مكاناً بارزاً في توجهات الرؤية 2030 ولكافة مؤسسات التعليم ومنها الجامعات الحكومية.

وعليه وفي ضوء برنامج التحول الوطني (2020)، بدأت وزارة التعليم بالمملكة في العام 2016 ببلورة البرامج والمشروعات والمبادرات التعليمية والتربوية المحققة لهذا البرنامج كأحد برامج الرؤية (2030) ومنها: مشروع التدريب والمهارات، ومشروع الحوار الوطني، والمشروع الوطني للتعرف على الموهوبين، ومشروع العمل التطوعي في الميدان التربوي، وبرامج ذوي الإعاقة وبرنامج تكافل والحي المتعلم وغيرها. وتتويجاً لما سبق، خرج نظام الجامعات الجديد إلحيز الوجود والتطبيق خلال العام الحالي 2020، حيث جاء هذا النظام في 14 فصلاً ب(58) مادة ومن أبرز ملامحه (موقع وزارة التعليم السعودية الإلكتروني<sup>2</sup>):

- تحقيق استقلالية منضبطة للجامعات الحكومية السعودية بشكل يمكنها من إعداد جميع لوائحها وفقاً للسياسات العامة للمملكة ومن خلال مجلس متخصص لشؤون الجامعات بمشاركة من بعض الوزارات والقطاع الخاص والمجالس الاستشارية.
- يسهم هذا النظام في تطوير التنظيم الإداري للجامعات بما فيه الهياكل التنظيمية ومؤشرات الأداء والصلاحيات وغيرها وتطبيق مبادئ الخصصة والاستخدام الأمثل للمورد البشري والمادي وتنوع مصادر التمويل الذاتي وإنشاء الشركات والذي يعتبر انعكاس حقيقي لركائز رؤية المملكة (2030).
- تمكين الجامعات الحكومية السعودية من بلورة برامجها الأكاديمية بما يتوافق مع الاحتياجات التنموية وحاجات ومتطلبات سوق العمل في المناطق التي تخدمه مع الزامية تحقيق الاعتماد الأكاديمي المحلي أو الدولي، وإمكانية إنشاء فروع للجامعات خارج المملكة.

<sup>2</sup> بتصرف من الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم السعودية:

• يسمح النظام بتوسيع أطر المشاركة في اتخاذ القرار، وحوكمة المجالس فيها (مجلس أمناء لكل جامعة)، والاستناد إلى مبدأ الجدارة والكفاءة في اختيار إدارات الكليات والأقسام.

ويتفق أغلب الباحثين والمنظرين في مجال القيادة والتغيير على حقيقة مفادها أن مهام القائد الرئيسية تصب في تحقيق التغيير وأن القيادة تشكل أساس التغيير، وعليه، فإن نمط القيادة والتغيير يعتبر من أهم التحديات التي تواجه رؤية المملكة (2030)، حيث أن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتوقف على وجود نمط قيادي ملائم. وانسجاماً مع هذه الحقيقة، دأبت العديد من المؤسسات والأجهزة الحكومية في السعودية ومنها الجامعات على تطوير برامج لإعداد القادة لرفع مستويات قدراتهم ومهاراتهم للتجاوب مع ركائز الرؤية (2030). ومن أبرز المحاولات في هذا السياق، إضطلاع معهد الإدارة العامة بالسعودية من خلال مركز إعداد وتطوير القيادات الإدارية برفع مستوى قدرات القيادات الإدارية بالجامعات وغيرها بهدف إحداث نقلة نوعية في الأداء المؤسسي باعتباره داعماً أساسياً لتحقيق رؤية المملكة (2030)، وذلك من خلال تعزيز القدرات القيادية للقيادات العليا والمتوسطة، وإعداد قيادات المستقبل وتأهيلهم للمناصب القيادية. وكذلك تدشين معالي نائب وزير التعليم الدكتور عبدالرحمن العاصمي في 1 أكتوبر 2018 بوابة إعداد وتأهيل القادة بغية إعدادهم وتأهيلهم لتبوء مواقع قيادية في مؤسسات التعليم مع نشر ثقافة وممارسات تمكّنهم من تطوير الأنظمة والأدوات لزيادة الفاعلية والكفاءة وبالتالي إعداد صف ثاني من القادة يسهم في ديمومة العمل وفق أفضل الممارسات وكل ذلك بالانسجام مع الرؤية (2030).

#### ثانياً: الدراسة الميدانية:

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لأهداف الدراسة وللإجابة عن بعض أسئلتها.

**مجتمع وعينة الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع القادة (ذكور وإناث) في الجامعات الحكومية السعودية الذين التحقوا على الأقل في برنامج من برامج إعداد القادة سواء داخل الجامعة أو خارجها خلال الثلاث سنوات الأخيرة. وقامت الباحثة باختيار (4) جامعات سعودية لغايات إجراء الدراسة. ولقد استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية القادة الأكاديميين من المستوى الثاني والثالث في هاتين الجامعتين كوحدة للتحليل (عمداء، ورؤساء أقسام ووحدات تنظيمية). وعليه، تم تطبيق الدراسة على عينة متاحة مكونة من (150) قائداً وقائدة في الجامعات محل الدراسة؛ حيث تم استقصاؤهم من خلال إنشاء استبانة إلكترونية، عبر رابط إنشاء النماذج الإلكترونية التابع لموقع جوجل؛ وذلك من خلال إرسال بريد إلكتروني لهم، يحتوي على رابط الاستبانة. ولقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (138) استبانة، بنسبة استرجاع بلغت (92%). ويبين الجدول رقم (1) بعض خصائص العينة اليمغرافية والوظيفية قيد الدراسة.



جدول رقم (1):

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	80	58%
	أنثى	58	42%
المؤهل العلمي	ماجستير	0	0%
	دكتوراة	138	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	3.6%
	5-10 سنوات	19	13.8%
	11-20 سنة	88	63.8%
	أكثر من 20 سنة	26	18.8%
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العمر
	48.6	6.8	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أن (58%) من العينة هم من الذكور وبمتوسط عمري بلغ (48.6 سنة) بانحراف معياري (6.8 سنة)، وجميعهم من حملة درجة الدكتوراه (64%) منهم لديهم خبرة تتراوح بين (11-20) سنة.

**أدوات الدراسة:** قامت الباحثة بإعداد استبانة تضمنت معلومات عامة عن عينة الدراسة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الوظيفية)، بالإضافة إلى المقياس الذي طوره (Herold et al., 2008) لقياس نمطي القيادة محل الدراسة وهما: قيادة التغيير والقيادة التحولية، بحيث تتم الإجابة على عبارات هذا المقياس من خلال أسلوب ليكرت الخماسي، حيث يمثل الرقم (5) للإجابة "بدرجة عالية"، والرقم (1) للإجابة "بدرجة منخفضة جداً". ولقد قامت الباحثة بترجمة هذا المقياس للغة العربية، والتحقق من صحة الترجمة باستخدام الترجمة العكسية من قبل اثنين من المختصين بالترجمة في جامعة الملك سعود، ثم عرضها على أربعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في حقل إدارة الأعمال في الجامعة، للتحقق من الصدق الظاهري لها. وتم اعتماد نسبة (80%) كنسبة قبول لعبارات المقياس. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل نص بعض العبارات وتصحيح صياغتها. كما احتوت الاستبانة على سؤال مغلق بمقياس ليكرت الخماسي يتضمن درجة موافقة القادة عينة الدراسة حول نمط قيادة التغيير والقيادة التحولية الأكثر ملائمة لركائز الرؤية 2030 والتي يجب تضمينها في برامج إعداد القادة بالجامعات السعودية.

ثم قامت الباحثة بحساب الصدق العاملي للمقياس بعد توزيعه على عينة الدراسة، وذلك بإخضاع استجاباتهم للتحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية، مع تحديد عدد العوامل باثنين: (10) عبارات لعامل نمط قيادة التغيير، و(13) عبارة لعامل نمط القيادة التحولية في ضوء

التقسيم النظري للمقياس. وقد حددت الباحثة محكاً لقبول العبارات قدره (0.40) لتشيع كل عبارة بعاملها (Costello & Osborne, 2005). وأسفرت نتائج هذا التحليل عن تأكيد وجود بنية عاملية للمقياس، وتشيع عبارات كل نمط قيادي على العامل المحدد له بما يتجاوز حدود القيمة المحددة (0.40). كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين بالنسبة لنمط قيادة التغيير (74.9%)، و(81.6%) لنمط القيادة التحولية؛ مما يشير إلى إمكانية التعامل مع المقياس بدرجة مقبولة من الثقة والصدق في البيئة السعودية.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال مصفوفة معاملات الارتباط البينية، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ذات العلاقة بارتباط العبارة مع البعد العامل الذي تنتمي إليه بين (0.589-0.789) لنمط قيادة التغيير، وبين (0.648-0.803) لنمط القيادة التحولية، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط ذات العلاقة بارتباط العبارة بالبعد الكلي المراد قياسه بين (0.643-0.844) لنمط قيادة التغيير، وبين (0.587-0.835) لنمط القيادة التحولية، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات العلاقة دالة من الناحية الإحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يشير إلى تمتع المقياس بدرجة مصداقية عالية. وللتحقق من ثبات المقياس، قامت الباحثة بحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج أن قيمة هذا المعامل قد بلغت (0.931) لنمط قيادة التغيير، و(0.944) لنمط القيادة التحولية. وعليه، يتمتع مقياس الدراسة بخصائص سيكومترية مرتفعة ومناسبة للبيئة السعودية من حيث الصدق والثبات.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات الأولية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتماشياً مع أهداف هذه الدراسة وأسئلتها، فقد استخدمت عدة أساليب إحصائية منها: النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية منها: الفاكرونباخ بهدف ثبات المقياس المستخدم، ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة، والتحليل العاملي للتعرف على البنية العاملية لمقياس الدراسة. كما تم استخدام اختبار "ت" واختبار تحليل التباين الأحادي من أجل معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف دال إحصائياً في إجابات المبحوثين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وللحكم على استجابات عينة الدراسة، تم تحويل درجات الاستجابة بحيث تنحصر بين (1) و(5) درجات، وذلك من خلال تقسيم الدرجة الكلية لكل مقياس على عدد عباراته. وبذلك تم تقسيم الاستجابات إلى ثلاث فئات في ضوء المتوسطات الحسابية، وهي: مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة. وقد تم اعتماد طول الفئة كأساس لتحديد الاستجابات، وذلك من خلال طرح الدرجة العليا للعبارة (وهي 5) من الدرجة الدنيا (وهي 1)، وقسمة الناتج على عدد فئات الاستجابة (وهي 3)، وكانت النتيجة على النحو التالي: منخفض، إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (1-2.33)، ومتوسط، إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67)، ومرتفع، إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (3.68-5).

## عرض نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما هو النمط القيادي المستخدم في تطوير برامج إعداد القادة في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر القادة المشاركين في هذه البرامج؟

يبين الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلافات والرتبة والمستوى لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط قيادة التغيير في محتوى برامج إعداد القادة.

جدول رقم (2):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحتوى برامج إعداد القادة من حيث نمط قيادة التغيير

م	محتوى برامج إعداد القادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	المستوى
نمط قيادة التغيير						
1	كيفية إحداث تغيير محدد الأطر في ضوء متطلبات المرحلة الحالية لمواجهة تغييرات البيئة المحيطة.	4.53	0.879	19.4	6	مرتفع
2	الممارسات التكتيكية أو التشغيلية الآنية لإحداث التغيير.	4.62	0.795	17.2	4	مرتفع
3	نموذج لوين Lewin في التغيير ذو الثلاثة مراحل: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، ومرحلة التثبيت.	4.82	0.632	13.1	1	مرتفع
4	عملية التواصل وتوصيل خطة التغيير للعاملين وأخذ التغذية الراجعة منهم.	4.25	0.885	20.8	7	مرتفع
5	بناء رؤية واضحة حول التغييرات الآنية المطلوبة.	4.33	0.903	20.9	8	مرتفع
6	كيفية عمل الوحدات ككل في إحداث عملية التغيير.	4.12	0.788	19.1	5	مرتفع
7	كيفية بناء ائتلاف واسع	4.08	0.851	20.9	8	مرتفع

م	محتوى برامج إعداد القادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	المستوى
	لإحداث التغيير ودعمه.					
8	تمكين الوحدات التنظيمية في تنفيذ التغيير.	3.52	0.784	22.3	9	متوسط
9	التحفيز المادي والمعنوي لإحداث التغيير ودعمه.	4.25	0.688	16.2	3	مرتفع
10	كيفية تكوين فرق عمل فعالة.	4.58	0.655	14.3	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.31				مرتفع

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) ظهور النمط القيادي "قيادة التغيير" بشكل مرتفع في تطوير برامج إعداد القادة في الجامعات محل الدراسة ومن وجهة نظر القادة عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.31). وجاء المحتوى الخاص بـ "نموذج لوين Lewin في التغيير ذو الثلاثة مراحل: مرحلة إذابة الجليد، مرحلة التغيير، ومرحلة التثبيت" بدرجة مرتفعة من الاستخدام في برامج إعداد القادة وفي المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي وبلغ (4.82)، وتعكس هذه النتيجة التركيز الواضح في توجيه برامج إعداد القادة في الجامعتين محل الدراسة نحو إدارة التغيير التي تستند إلى نموذج أو منهجية للسيطرة على التغيير وتوصليه للآخرين بغرض الانتقال بانسيابية نحو الوضع المرغوب فيه مع الحد الأدنى من الاضطرابات. ويعتبر نموذج لوين Lewin من النماذج لفهم وتطبيق عملية التغيير. كما تشير النتائج إلى أن تمكين الوحدات التنظيمية في تنفيذ التغيير جاء الأدنى من الإدراج في محتوى برامج إعداد القادة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وقد تعكس هذه النتيجة أن التمكين وعلى مستوى الوحدات التنظيمية في الجامعات محل الدراسة لا يزال في مستويات ممارسة متوسطة. كما وتشير قيم الانحرافات المعيارية المتدنية نسبياً على تقارب وجهات نظر عينة الدراسة حول المستويات المتعلقة به.

وأما فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بمحتوى برامج إعداد القادة المتعلقة بالرؤية (2030) على نمط القيادة التحولية من وجهة نظر عينة الدراسة، فيعرض الجدول رقم (3) أبرز هذه النتائج.



جدول رقم (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحتوى برامج إعداد القادة من حيث نمط القيادة التحويلية

م	محتوى برامج إعداد القادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	المستوى
نمط القيادة التحويلية						
1	كيفية إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية التي تعتبر بمثابة نماذج اقتداء للتابعين.	2.15	0.895	41.6	12	منخفض
2	كيفية البحث عن فرص جديدة لتطوير الأداء.	3.05	0.754	24.7	8	متوسط
3	قواعد وأسس رسم صور مستقبلية للعمل مثيرة لاهتمام التابعين.	3.46	0.963	27.8	10	متوسط
4	كيفية تعزيز التعاون بين الأفراد التابعين وفرق جماعات العمل.	3.55	0.832	23.4	6	متوسط
5	كيفية تشجيع التابعين ليكونوا لاعبين جماعيين.	3.16	0.675	21.4	3	متوسط
6	أهمية إظهار الاحترام لمشاعر التابعين.	3.43	0.921	26.9	9	متوسط
7	كيفية جعل التابعين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة والتخلي عن التقليدية منها.	3.05	0.702	23	5	متوسط
8	كيفية إيصال رؤية شخصية جديدة وواضحة لجميع التابعين قائمة على الإعجاب والثقة والاحترام والتوافق مع رسالة الجامعة وتوجهاتها.	2.19	0.736	33.6	11	منخفض

9	كيفية إثارة التحدي لدى التابعين من خلال وضع معايير أداء مرجعية عالية.	3.15	0.669	21.2	2	متوسط
10	كيفية إعطاء معنى وأهمية للمهام التي يؤديها التابعين.	2.03	0.876	43.15	13	منخفض
11	كيفية إيصال نظرة تفاعلية حول الأهداف المستقبلية للجامعة.	3.36	0.812	24.1	7	متوسط
12	كيفية تحقيق توافق بين توقعات القائد والتابعين.	3.28	0.754	22.9	4	متوسط
13	قواعد واسس بناء قنوات التواصل المفتوحة مع التابعين.	4.05	0.658	16.2	1	مرتفع
المتوسط الحسابي العام		3.07				متوسط

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) ظهور النمط القيادي "القيادة التحولية" بشكل متوسط في تطوير برامج إعداد القادة من وجهة نظر القادة عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.07). كما تشير النتائج إلى أن المحتوى الخاص بـ"قواعد وأسس بناء قنوات التواصل المفتوحة مع التابعين" جاء بدرجة مرتفعة في برامج إعداد القادة وفي المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي وبلغ (4.05)، وتعكس هذه النتيجة إيمان الجامعات المبحوثة بأهمية قنوات التواصل ودورها في تحقيق قيادة فاعلة تسهم في إنجاح عملية التغيير. كما أن هذا المحتوى يمثل في بعض جوانبه وخاصةً بناء قنوات تواصل مع التابعين قاسماً مشتركاً مع قيادة التغيير. كما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (32) أن بقية المحتويات جاءت بدرجة متوسطة مع وجود ثلاثة محتويات بدرجة منخفضة وهما: "كيفية إعطاء معنى وأهمية للمهام التي يؤديها التابعين" و"كيفية إظهار نماذج من السلوكيات والمثل الأخلاقية العالية التي تعتبر بمثابة نماذج اقتداء للتابعين" و"كيفية إيصال رؤية شخصية جديدة وواضحة لجميع التابعين قائمة على الإعجاب والثقة والاحترام والتوافق مع رسالة المؤسسة وتوجهاتها" و"بمتوسطات حسابية بلغت (2.03) و(2.15) و(2.19) وعلى التوالي، بالرغم من أنهما من الركائز الرئيسية والجوهرية التي تبنى عليها القيادة التحولية، وتغييبهما يعني بصورة أو بأخرى هدم أركان رئيسية في هذا النمط القيادي. وتدل قيم الانحرافات المعيارية المتدنية نسبياً على تقارب وجهات نظر المبحوثين حول المستويات المتعلقة به.

**السؤال الثاني: هل تعتبر قيادة التغيير أو القيادة التحولية الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء ركائز الرؤية (2030) وذلك من وجهة نظر القادة المشاركين في هذه البرامج؟ ولإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بدرجة موافقة القادة عينة الدراسة حول**

نمط قيادة التغيير والقيادة التحولية الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) والتي يجب تضمينها في برامج إعداد القادة بالجامعات السعودية.

جدول رقم (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للنمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030)

الرقم	النمط القيادي الأكثر ملائمة للرؤية 2030	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	نمط قيادة التغيير هو الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات في ضوء الرؤية 2030	1.19	0.728	منخفضة
2	نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات في ضوء الرؤية 2030	4.57	0.783	عالية

يتبين من الجدول رقم (4) أن القادة عينة الدراسة لديهم موافقة عالية حول أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء الرؤية 2030، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.58). وأما فيما يتعلق بدرجة موافقة القادة عينة الدراسة حول مدى ملائمة نمط قيادة التغيير لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء الرؤية 2030، فقد جاءت منخفضة وبمتوسط حسابي بلغ (1.19). وتشير قمتي الانحراف المعياري المتدنية إلى تقارب إجابات القادة عينة الدراسة وعدم تشتتها.

وفي ضوء نتائج السؤال الأول والثاني، يتبين أن الجامعات المبحوثة ومن وجهة نظر القادة فيها تولي اهتماماً كافياً في تعزيز سلوكيات قيادة التغيير في برامج إعداد القادة لمواكبة ركائز الرؤية (2030) على حساب نمط القيادة التحولية. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى محدودية شيوخ مفاهيم وممارسات المدخل التحولي في القيادة مقارنةً بالأنماط القيادية الأخرى كقيادة التغيير، خاصةً في بيئات القطاع العام العربية ومنها السعودية، حيث أشارت إلى ذلك بعض الدراسات السابقة كدراسة السويدي (2013)، ودراسة الرفاعي (2013)، ودراسة صالح والمبويضين (2013).

وبما أن النمط القيادي "قيادة التغيير" قد جاء بحضور بارز ومرتفع في برامج إعداد القادة في الجامعات محل الدراسة، في حين جاء حضور النمط القيادي "القيادة التحولية" متوسطاً، وأن القادة عينة الدراسة أبدوا موافقة مرتفعة حول أهمية تركيز برامج إعداد القادة على نمط القيادة التحولية لأنه الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030)، وموافقة منخفضة بما يتعلق بأهمية وجود نمط "قيادة التغيير" في هذه البرامج، فهذا يشير إلى وجود فجوة هامة بين تطلعات هؤلاء القادة حول نمط القيادة الأنسب لرؤية (2030) وبين ما هو مطبق في برامج إعداد القادة المخصصة لهم في الجامعات الحكومية السعودية محل الدراسة. وتعتبر هذه النتيجة غير مطمئنة من الناحية العملية، كون برامج إعداد القادة تُعد العمود الأساس في نجاح جهود الجامعات الحكومية السعودية في تنفيذ برنامج التحول الوطني ونظام الجامعات الجديد وغيرهما من البرامج

الداعمة للرؤية (2030)، فتكوين رأس المال البشري ورفع كفاءته من خلال إعداد القادة والتدريب والتمكين يمثل الضمانة الجوهرية لنجاح جهود التغيير المنشود. وقد لاحظنا من خلال طرح نمطي قيادة التغيير والقيادة التحولية، بأن هذين النمطين بينهما قواسم مشتركة، في حين يندرج النمط الأول تحت مظلة النمط الثاني في حالات التغيير المنشود، وبالتالي فإن نمط القيادة التحولية هو نمط أوسع وأشمل من نمط قيادة التغيير، كما أن القيادة التحولية يتم اتباعها في عمليات تتضمن خطوات متتالية تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، ومأسسة التغيير.

وكون الرؤية (2030) تمثل في المقام الأول توجه استراتيجي مستقبلي شمولي يستند على إحداث التغيير بشكل يتضمن الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، ومأسسة التغيير بشكل استراتيجي، ولا تقوم على إحداث تغيير محدد الأطر في ضوء متطلبات المرحلة الحالية لمواجهة بعض التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، يمكننا القول بأن القيادة التحولية تؤام بشكل أفضل توجهات هذه الرؤية وبرامجها ومنها برنامج نظام الجامعات الجديد. من جهة أخرى، تتطلب الرؤية التي تمتد لمستقبل يزيد عن 15 عاماً، نمطاً قيادياً يعمد إلى بناء علاقات طويلة الأمد بين القائد والتابعين يتم بنائها من خلال عمليات وسلوكيات تفاعلية مستمرة بين الطرفين، وبالتالي تكوين تصورات مستقبلية ونواتج أداءية بعيدة المدى. وهذا النمط لا يمكن أن نجده سوى مع القادة التحوليين الذين يمتلكون القدرة على رسم مستقبل حيوي وبرؤية أكثر عمومية وذات نطاق استراتيجي أوسع من الرؤية المرتبطة بتغيير معين.

كما ويعتبر التمكين أحد أهم الأساليب اللازمة لتحقيق الرؤية (2030)؛ كونه يمثل الركيزة الأساس في تعزيز كفاءة رأس المال البشري، ويكمن دور القائد الناجح في العمل على تمكين التابعين قبل وأثناء وبعد عمليات التغيير. وبما أن الرؤية (2030) ذات نطاق زمني ممتد لسنوات عدة، فإن الجامعات الحكومية السعودية تحتاج إلى تفعيل التمكين لموظفيها من خلال جعله تمكيناً مستمراً وعماماً وغير مقيد فقط في حالات التغيير. وفي حالة اتباع نمط قيادة التغيير، فإن الجامعات الحكومية السعودية تفوت على نفسها تمكين موظفيها بشكل يتلاءم مع الرؤية 2030 وبرامجها. وبما أن التمكين المرتبط بالقيادة التحولية يتسم بالعمومية أو الظرفية، ويعتبر أداة عامة وتحفيزية، وغير مقيد في حالات التغيير أو بالأفراد المسؤولين عن تخطيط وتنفيذ التغيير فقط، يمكننا القول، أن نمط القيادة التحولية يلاءم توجهات الرؤية (2030) وبرامجها أكثر من نمط قيادة التغيير، وهذا ما أكدته وجهة نظر القادة عينة الدراسة بأن أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء الرؤية (2030).

وبما أن الرؤية (2030) وبرامجها تتطلب مستويات أداء مؤسسية بالدرجة الأولى والتي هي نتاج أداء الوحدات، والتي هي أيضاً نتاج الأداء الفردي، يتطلب ذلك من القيادات العمل بعدة مناظير نحو الأداء دونما تغليب منظور أدائي على آخر. وفي قيادة التغيير يركز القائد على التفاعلات بالمستوى الجماعي فقط، وعدم الأخذ بعين الاعتبار المستويات أو الحالات الفردية إلا إذا واجهت صعوبات ومشكلات في تنفيذ التغيير، في حين تتعامل القيادة التحولية مع المستوى الفردي والمستوى الجماعي على قدم وساق وبدون تفاوت وتغليب لأحدهما على الآخر (Bass & Riggio, 2016)، وعليه يمكننا أن نؤكد صحة وجهة نظر القادة عينة الدراسة بأن القيادة التحولية هي المناخ الأنسب والأكثر ملائمة لمتطلبات الرؤية (2030) وبرامجها في سياقات الأداء ذات العلاقة.



كما أن نجاح الرؤية (2030) وبرامجها يتطلب فهم ومشاركة من الجميع، وأن تصبح هذه الرؤية الهوية الرسمية لممارسات جميع الجامعات الحكومية السعودية، واعتبارها جزء لا يتجزأ من بيئة عملهم، وأنها المحرك الأساس للجهود. ويمكننا أن نلاحظ هذا التوجه من قبل هذه الجامعات من خلال استخدامها لشعار الرؤية بجانب شعارها لتحديد هويتها في ضوء الرؤية. كما تبلور هذا الأمر في خطابات القيادات في هذه الجامعات والتي لم تخلو من ذكر الرؤية ومدى مواكبتها من قبل الجامعات التي يعملون فيها. ولكي نحقق نتائج سليمة وفاعل في هذا السياق، يجب على القادة نقل هوية الرؤية شكلاً ومضموناً إلى واقع التطبيق الفعلي وإلى التابعين. ومن منظور العلاقات، تتميز علاقة التابعين مع القادة التحويلين مقارنة مع علاقتهم بقيادة التغيير بمستويات تحديد ودمج أعلى في الهوية والذي يسهم في توليد دوافع قوية لديهم لدعم جهود التغيير، مع توافق وتناغم في التوقعات والأهداف، وتحقيق توازن بين العقل والقلب، وأشعار التابعين بأنهم عامل مهم وجوهري في التغيير مع بناء تصور لامتلاكهم له، بجانب دراسة سلوكيات التابعين ومن ثم وضع استراتيجيات وأفكار جديدة بمشاركة الجميع. وعليه، يمكننا القول، بأن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ملائمة لمتطلبات الرؤية 2030 وبرامجها.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات القادة في الجامعات الحكومية السعودية للنمط القيادة الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة بالجامعات الحكومية السعودية في ضوء ركائز الرؤية (2030) يُعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة للقادة؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار "ت" لدراسة الفرق بين متوسط درجات موافقة الجنسين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفرق بين متوسط درجات موافقة مختلف الأعمار والمؤهلات لعلمية وسنوات الخبرة، وبين الجدول رقم (5) ورقم (6) أبرز نتائج هذين الاختبارين.

جدول رقم (5):

نتائج اختبار (ت) لأثر الجنس على متوسط درجات الموافقة

الدلالة الإحصائية	قيمة ت*	الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		النمط القيادي الأكثر ملائمة للرؤية 2030
		أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
0.407	0.831	0.611	0.802	1.25	1.15	نمط قيادة التغيير
0.512	0.657-	0.821	0.755	4.62	4.53	نمط القيادة التحويلية

جدول رقم (6):

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأثر العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

نمط القيادة التحويلية		نمط قيادة التغيير		النمط القيادي الأكثر ملائمة للرؤية 2030
الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	الدلالة الاحصائية	قيمة (ف)	المتغير
0.542	0.658	0.272	0.333	العمر
0.068	1.35	0.081	1.27	المؤهل العلمي
0.472	0.648	0.309	0.363	عدد سنوات الخبرة

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (5) والجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجات موافقة القادة عينة الدراسة على النمط القيادي الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة في ضوء ركائز الرؤية 2030 تعزى إلى متغير العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، حيث كانت جميع قيمة الاحصائي (ف) غير دالة من الناحية الإحصائية، مما يعني أنهم وبغض النظر عن جنسهم أو أعمارهم أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم لديهم نفس مستوى التقدير للنمط الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة في ضوء ركائز الرؤية 2030.

وبما أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً فاعلاً للقيادة يسهم في تطوير الجامعات من خلال إيجاد رؤى جديدة للعمل، أو تطوير نماذج قائمة، وإدارة المواقف واستثمار الفرص المتاحة، وتحديد طرق التميز والنجاح بشكل تفاعلي وتشاركي مع جميع التابعين، والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة دافعيتهم الذاتية من جهة، وربط هويتهم بالأهداف المؤسسية المرجوة؛ وكل ذلك في سبيل تعزيز قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والمتغيرات الحاصلة في بيئاتهم بفاعلية وكفاءة وصولاً إلى الأهداف. فسلوك المواطنة التنظيمية، والإبداع والابتكار التنظيمي، وتمكين العاملين، والولاء والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، وفاعلية إدارة التغيير، وشعور العاملين بالدعم التنظيمي، ودافعية العاملين للإنجاز ما هي إلا بعض المتغيرات التي تتأثر ايجاباً وبشكل كبير بالقيادة التحويلية وآليات عملها وذلك في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة.

وفي ضوء هذا التصور، لا غرو أن نجد وجهة نظر سائدة لدى القادة عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم أو أعمارهم أو عدد سنوات خبرتهم بأن القيادة التحويلية هي النمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) في كونها مظلة يتندرج تحتها قيادة التغيير، وقادرة على وضع رؤية تتوافق مع مع الرؤية (2030)، وتحقق مستويات عالية من التوافق بين الأهداف الجماعية وقيم التابعين. وهذا بدوره يعزز توجهات هؤلاء التابعين نحو الأهداف على اعتبارها أهدافاً تخصهم ويملكونها وتجاوز المصالح والاهتمامات الشخصية من أجل المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون فيها.

### ملخص النتائج:

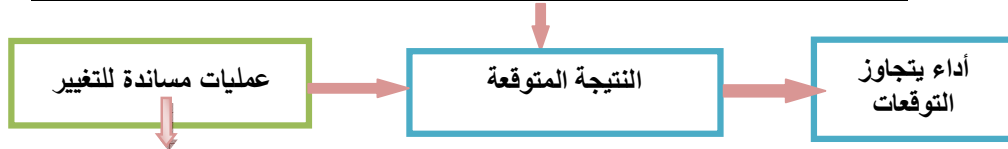
- 1-تمتع مقياس الدراسة المستخدم بخصائص سيكومترية عالية، مع وجود فروق جوهرية بين نمط قيادة التغيير ونمط القيادة التحولية.
- 2- ظهور النمط القيادي "قيادة التغيير" بشكل مرتفع في محتوى برامج إعداد القادة في الجامعات المبحوثة، مع ظهور متوسط لنمط "القيادة التحولية" في نفس السياق.
- 3- وافق غالبية القادة في الجامعات المبحوثة أن نمط القيادة التحولية هو الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030).
- 4- وجود درجة توافق ضعيفة بين النمط القيادي الأكثر ملائمة لركائز الرؤية (2030) والنمط القيادي المستخدم في برامج إعداد القادة لدى غالبية الجامعات المبحوثة.
- 5- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجات موافقة القادة في الجامعات المبحوثة على النمط القيادي الأكثر ملائمة لبرامج إعداد القادة في ضوء الرؤية (2030) تعزى إلى متغير العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

### التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- ضرورة إيلاء الجامعات الحكومية السعودية مزيداً من الاهتمام بمحتوى برامج إعداد القادة، وخاصةً في تعزيز أبعاد القيادة التحولية فيها لإرتباطها الوثيق والداعم للرؤية (2030) وتعزيز نواتج الأداء المؤسسي. ولتحقيق هذه التوصية، يمكن لهذه الجامعات تبني محتوى النموذج التالي في برامج إعداد القادة:

محتوى برامج إعداد القادة في ضوء ركائز الرؤية (2030)			
الاعتبارية الفردية	الاستثارة الذهنية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي ( الكاريزما )



توصيل خطة التغيير - بناء ائتلاف إرشادي قوي - بناء احساس عالي بالحاجة للتغيير - التوازن بين العقلانية والعاطفية - دراسة سلوكيات التابعين - وضع استراتيجيات وأفكار جديدة بمشاركة الجميع - الاستناد إلى الأنظمة الرسمية وغير الرسمية - دعم القيادات غير الرسمية.

2- يمكن للجامعات الحكومية السعودية إدراج كلاً من نمط قيادة التغيير ونمط القيادة التحويلية في برامج إعداد القادة المتعلقة بالرؤية (2030) في ضوء القواسم المشتركة بين النمطين وذلك بإدراج قيادة التغيير تحت مظلة القيادة التحويلية.

3- يمكن للجامعات الحكومية السعودية تبني مقياس الدراسة في بلورة محتويات برامج إعداد القادة المتعلقة بالرؤية (2030)، والتأكد من تغطيتها للجوانب ذات العلاقة بنمطي القيادة.

#### دراسات مستقبلية مقترحة:

1- دعوة الباحثين إلى اعتماد مقياس الدراسة الحالية المترجم في دراساتهم المستقبلية؛ لتمتعها بخصائص سيكومترية مقبولة، ويمكن أفراد دراسة مستقبلية مستقلة لمزيد من التأكد من هذه الخصائص وبشكل موسع.

2- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالية في مؤسسات أخرى وفي مناطق متعددة بالمملكة.

3- إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر كلاً من نمطي القيادة على نواتج مؤسسية وتحديد أياً من هذه الأنماط له الأثر الأكبر.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- صالح، أحمد علي، والمبويضين، محمد ذيب. 2013. "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة". *دراسات، العلوم الإدارية*. 401(1): 58-74.
- الدوسري، ريسة عبدالله. 2015. "القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شؤون الطلبة بجامعة قطر". *مؤتمر التعليم 2015*. شركاء بالتميز، جامعة قطر، قطر.
- الرفاعي، زهراء سيد محمد. 2013. "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- السويدي، علي صديق. 2013. "أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- المعاني، ايمن. 2013. "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 9(2): 225-258.
- الزهراني، عبدالله. 2016. "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكميلي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي". *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. 23(3): 156-177.
- مزهودة، نورالدين، وقرزة، اسمهان. 2017. "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*. 6: 89-110.

### ثانياً: المراجع العربية باللغة الانجليزية:

- Saleh, Ahmed Ali, and Al-Mobaideen, Muhammad Theeb. 2013. "Administrative Leadership between Reciprocity and Transformation and its Impact on the Implementation of the Strategic Objectives of the Jordanian Ministry of Environment: A Field Study in Large Industrial Companies." *Studies, Administrative Sciences*. 401(1): 58-74.
- Al-Dossary, Raisa Abdullah. 2015. "Transformational Leadership and Organizational Learning: A Field Study in Student Affairs at Qatar University." *Education Conference 2015, Partners with Excellence, Qatar University, Qatar*.

- Al-Rifai, Zahraa Syed Muhammad. 2013. "The Relationship of the Transformational and Reciprocal Leadership Styles for Secondary School Principals in the State of Kuwait to Empowerment of Teachers from their Perspective." Unpublished Master's Thesis, Department of Administration and Curricula, College of Educational Sciences, Middle East University, Jordan.
- Al-Suwaidi, Ali Seddik. 2013. "The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance: An Applied Study on the Saudi Telecom Sector." Unpublished Master's Thesis, Cairo University, Egypt.
- Al-Zahrani, Abdullah. 2016. "Transformational leadership and its impact on the adaptive performance of employees: A field study on the Saudi insurance sector companies." *The Arab Journal of Administrative Sciences*. 23(3): 156-177.
- Mazhouda, Nouredine, Qerza, Asmahan. 2017. "The Impact of Administrative Leadership Patterns on the Practice of Organizational Citizenship Behaviors from the Point of View of Individuals Working in the Faculty of Economics, Business and Management Sciences." *Algerian Journal of Economic Development*. 6: 89-110.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Aguirre, D. & Alpern, M. 2014. "Ten guiding principles of change management, retrieved in 1/11/2018 at: [https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Ten-Guiding-Principles-of-Change-Management.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Ten-Guiding-Principles-of-Change-Management.pdf)
- Attari, A. M. 2013. "The impact of transformational leadership on nurse psychological empowerment". *International Journal of Hospital Research*. 2(2): 71-76.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 2004. "Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set". Redwood City, CA: Mind Garden Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2016). "Transformational leadership". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc/Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations". New York, NY: Free Press.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper Row Publishers.
- Cavazotte, V. P., Moreno, V. J., & Bernardo, S. J. 2013. "Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy". *Brazilian Administration Review*. 10(4), 234-251.



- Costello, A. B. & Osborne, J. W. 2005. "Best practices in exploratory factor analysis". *Journal of Practical Assessment Research & Evaluation*. 10(7), 1-9.
- Ford, J.D. & Ford, L.W. 2012. "The leadership of organizational change: A view from recent empirical evidence". In W. Pasmore, R. Woodman, & A. Shani (Eds). *Research in organization change and development* (pp. 1-36). Bingley: Emerald Publishing.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. 2008. "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study". *Journal of Applied Psychology*. 93: 346-357.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. 2011. "Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness". *Academy of Management Journal*. 54(4), 770-796.
- House, R. J. & Aditya, R. N. 2017. "The social scientific study of leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*. 23(3): 409-473.
- Hughes, M. 2015. *The Leadership of Organizational Change*. London: Routledge.
- Lewin, K. 1974. "Frontiers in group dynamics". In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (pp. 188-237). London: Social Science Paperbacks.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. 2010. "*Leadership. Theory, Application, Skill Development*". Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Meihami, B., Varmaghani, Z., & Meihami, H. 2013. "A survey on the impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior in public organization in Kurdistan Province". *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 8 (3): 66-76.
- Mokhber, W., Ismail, B., & Vakilbashi, A. 2015. "Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation". *Iranian Journal of Management Studies*. 8 (2): 221-24.
- Oberfield, Z. W. 2014. *Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (2), 407-29.
- Quirke, B. 1996. "*Communicating corporate change*". London: McGraw Hill.
- Riaz, A. K., & Haider, M. H. 2010. "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction". *Business Economics Horizon*. 1: 29-38.

- Roberts, N. C. 1985. "Transforming leadership: A process of collective action". *Human Relations*. 38(11): 1023–1046.
- Schweiger, D., & De-Nisi, A. 1991. "Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment". *Academy of Management Journal*. 34: 110–135.
- Shapiro, D. L., & Kirkman, B. L. 1999. "Employees' reactions to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice". *Journal of Organizational Change Management*. 12: 51–66.
- Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. 2012. "Transformational leadership and leaders' mode of care reasoning". *Journal of Business Ethics*. 108: 229–237.
- Spiller, J., & Power, K. 2018. "leading with intention". Solution Tree Press: USA.
- Thamrin, H. M. 2012. "The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance". *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(5): 23-34.
- Trofino, A. J. 2000. "Transformational leadership: Moving total quality management to world-class organizations". *International Nursing Review*. 47(4): 232–42.
- Wang, X. H., and Howell, J. M. 2010. Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.
- Zou, W., Zheng, Y., & Liu, J. 2015. "The impact of transformational leadership on the helping behavior of hotel employee". *Journal of Economics, Business and Management*. 3(3): 322-325.