

**القيادة التحويلية والاداء المؤسسى
بكلية التربية جامعة حلوان
فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة**

أ.م.د/ دينا ماهر عاصم
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية- جامعة حلوان

ملخص الدراسة باللغة العربية :

يهدف البحث إلى التعرف على تحديات العصر الحالي المتسارع في المعلومات والتغيرات، والذي يتسم باختصار الوقت والمسافات، واستخدام التكنولوجيا المتطورة والتفاعلية لتقريب المكان. من المقرر أن تدفع التقنيات الجديدة عجلة النمو المستقبلي عبر الصناعات، فضلا عن زيادة الطلب على أدوار وظيفية ومجموعة مهارات جديدة. وقد تقابل هذه الآثار الإيجابية اضطرابات في القوى العاملة والوظائف الحالية من خلال إزاحة بعض المهام التي يؤديها البشر إلى عالم العمل الذي تؤديه الآلات. يختلف مدى الاضطراب اعتمادا على مهنة العامل ومجموعة مهاراته.

مما يفرض على القيادات وعياً متجدداً، وتطوير مستمر للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية مؤسسية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المحددة. وبحسب نظريات القيادة التحويلية الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي يمتلك القدرة على " بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم". حيث تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديداً للتغيير والتطوير لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، ومنها مؤسسات التعليم العالي والكليات. يتناول البحث الثورة الصناعية الرابعة وتداعيات استخدام القيادة التحويلية لتحسين الاداء المؤسسي بكلية التربية جامعة حلاوان.

الكلمات المفتاحية :

القيادة التحويلية، التعليم العالي ، الاداء المؤسسي، الثورة الصناعية الرابعة والتعليم ، مهارات الثورة الصناعية، كلية التربية.

Abstract

The research aims to identify the challenges of the current era of rapid information and changes, which is characterized by shortening time and distances, and the use of advanced and interactive technology to bring the place closer. New technologies are set to drive future growth across industries, as well as increase demand for new job roles and skill sets. These positive effects may offset disruptions in the current workforce and jobs by shifting some of the tasks performed by humans into the world of work performed by machines. The extent of the disorder varies depending on the worker's profession and skill set..

This imposes on leaders renewed awareness, and continuous development of skills that qualify them to deal with subordinates, influence their behaviors and feelings, motivate them, cultivate mutual trust between them, and build a clear institutional vision that guides them to achieve the set goals. According to modern transformational leadership theories, these qualities are found in a transformational leader who has the ability to "build a mission and vision of the team and organization and awareness of it, and arouse the motivation of subordinates to reconsider their work from a new perspective. He urged subordinates to go beyond self-interest to the public interest, and to develop their level of ability and potential." Where transformational leadership today is a new approach to change and development to transform organizations from traditional leadership methods to modern methods, including higher education institutions and colleges. The research deals with the Fourth Industrial Revolution and the repercussions of using transformational leadership to improve institutional performance at the Faculty of Education, Helwan University.

Keywords:

Transformational Leadership, Higher Education, Institutional Performance, Fourth Industrial Revolution and Education, Industrial Revolution Skills, Faculty of Education.

١ - مقدمة

اصبح العصر الحالى متسارع فى المعلومات والتغيرات، ويتسم باختصار الوقت والمسافات، واستخدام التكنولوجيا المتطورة والتفاعلية لتقريب المكان. ما فرض على الإدارة عبء المراجعة الدائمة وتطوير أساليبها لمواكبة التطور .

وفى ظل العصر الحالى الملىء بالتغيرات والتطورات السريعة، والمصاحبة للانفجار المعرفى والتكنولوجى ، إلى جانب انفتاح وتعاون عالمى ودولى، كان لها انعكاساتها فى كافة المجالات الحياتية، وفى إدارة التعليم العام (عزة الحسينى، إيمان زغلول ، 2005، 17).

مما يفرض على القيادات وعيا متجددا، وتطوير مستمر للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير فى سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية مؤسسية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المحددة. وبحسب نظريات القيادة التحويلية الحديثة فإن هذه الصفات توجد فى القائد التحويلى الذى وصفه باس (Bass 1994)، بأنه القائد الذى يمتلك القدرة على " بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعى بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر فى عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم"

وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (فليون مراد (٢٠١٨)، ١٩٢) .

امضى "بيتر دروكر" وقتا طويلا فى الإدارة والسلطة وموقع المسؤولية، وقد أشار فى مؤلفه الصادر فى (١٩٩٩) مقترح بعنوان " تحديات الإدارة للقرن ٢١ st " أننا قد نحتاج إلى التوقف عن التفكير فى إدارة عمل الأفراد والبدء فى إدارة الأداء. لكي نكون فعالين ، يجب علينا تحديد قيم العملاء وعمليات صنع القرار الخاصة بهم فيما يتعلق بتوزيع دخلهم. كما يجب على الإدارة تنظيم وتقييم العملية التشغيلية بأكملها، مع التركيز على النتائج والأداء.. ويقاس الأداء من خلال مؤشرات الأداء فى سبعة مجالات مترابطة من مجالات الأداء التنظيمي، يرتبط كل منها بعناصر تنظيمية محددة. المجالات السبعة للأداء التنظيمي هي الفعالية والإنتاجية والجودة (بما فى ذلك جودة أنظمة القيادة والمدخلات وعمليات العمل الرئيسية والبرامج والخدمات والحياة العملية)

ورضا العملاء وأصحاب المصلحة والكفاءة والابتكار والمثانة المالية (financial durability) (De Barbara A, Miller (2007)) ,

طرق تقييم الأداء المؤسسى تستخدم طرق متعددة لتقييم الأداء، منها (britannica, Retrieved 20/1/2022) استطلاع آراء خبراء لتقييم الأداء وفعاليتيه، ومدى التزام المؤسسة بأهدافها. استخدام دراسة استقصائية تقيس مدى رضى الرأى العام عن الخدمة. استخدام مقاييس الفعالية فى تحقيق الأهداف، ومقاييس الكفاءة، والجودة، والإنتاجية، والوقت.

وعلى الصعيد الدولى، قدمت دراسة بجامعة نورثيسترن Northeastern University عام (٢٠١٨) ، أن ٦٤ فى المائة من جميع الشركات الأمريكية أولويتها الاستراتيجية هي سد الفجوات الحالية فى المهارات القيادية. وهذا ليس مجرد كلام فارغ - فقد استثمرت هذه الشركات ٣١ مليار دولار فى برامج القيادة فى عام ٢٠١٧ فى محاولة للتقييم بذلك. و أفادت الشركات بأنها تخطط لزيادة إجمالى إنفاقها على مبادرات تطوير القيادة فى السنوات القليلة المقبلة، حيث تتعامل مع التطوير المهني باعتباره جزءا لا يتجزأ من استراتيجية أعمالها. وعلى الرغم من الأهمية الواضحة للقيادة الجيدة، تتوقع ٨٤٪ من المؤسسات أنها ستواجه نقصا فى القيادة المهرة فى السنوات الخمس المقبلة. لماذا؟ لأنه فى مجتمع عالمي يزداد تعقيدا ويتميز بالاضطراب الرقمي والمجمعي المتكرر، فإن القيادة - والمهارات المطلوبة ليكون قائدا فعالا - قد تغيرت.. سيكون قادة الغد ذوي الرؤية الثاقبة هم الأفراد القادرون على تطوير وإتقان هذه المهارات الجديدة للارتقاء بمؤسساتهم إلى مستويات غير مسبوقة Northeastern University (2022) .

٢- مشكلة البحث :

اصبح التحول الرقمى والتطور السريع بالنظم الإدارية وهيكلة المؤسسات وتطوير اداء القيادات فى العصر الحالى مطلبا ملحا لا مفر منه. مما يعطى أهمية للقيادة التحويلية فى حل المشكلات وإعادة الهيكلة وتنمية الإبداع. حيث تتكون من خمسة عناصر(التأثير المثالى) (الكاريزمى)، الدافع (المعنوى) الملهم، التحفيز الفكرى (الإبداعى)، الاعتبار الفردية، التمكين)، وتمثل نمط مهم للقيادة يسهم فى تحسين أنماط الإدارة فى الجامعات التى تواجه تحديات متطورة معاصرة بسبب التطورات التكنولوجية المتتالية والاحتياجات المعاصرة للحاق بالنظم الإدارية الحديثة التى

تتماشى مع متطلبات والتنمية المستدامة والثورة الصناعىة الرابعة والخامسة وتعد العاملين بها بمهارات القرن الحادى والعشرون.

هذا ما أكدته رئيس الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الدكتور يوهانسن عيد (٢٠٢٢) أن القيادة السياسية فى مصر - وعلى رأسها الرئيس عبد الفتاح السيسى رئيس الجمهورية - أظهرت منذ وقت مبكر اهتماما كبيرا بالتحول إلى عالم التكنولوجيا الرقمية الجديد؛ وهو الأمر الذى ساعد فى مواجهة جائحة كورونا التى فاجأت العالم، وأدت لتعليق الدراسة فى كل مكان على ظهر الأرض. كما أشارت إلى - إن رؤية مصر ٢٠٣٠ اعتبرت الاعتماد وجودة التعليم ركيزة أساسية لتطوير التعليم فى مصر. منوهة بالحوار المجتمعي المتمثل فى مؤتمرات الشباب التى عقدت تحت رعاية الرئيس وتم خلالها التعمق فى مناقشة عملية التحول الرقمي. واعتبرت مؤتمرات الشباب بمثابة المنصة المناسبة لهذا الحوار على اعتبار أن الأجيال الجديدة هى التى ستعيش هذا التحول وستقود المسيرة فى المستقبل فى كل مجالات العمل بمصر. وأضافت أن التعليم عن بعد لم ينتشر بالسرعة المطلوبة فى بلدان كثيرة لأنه يحتاج لبنية تحتية قوية تعتمد على شبكة رقمية هائلة وتدريب للمعلمين على أعلى مستوى ، إلى جانب مجتمع يكون على وعي واستعداد لهذا التحول.

رؤية مصر ٢٠٣٠ هي أجندة وطنية أطلقت فى فبراير ٢٠١٦ تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة فى كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. تستند رؤية مصر (٢٠٣٠) على مبادئ «التنمية المستدامة الشاملة» و«التنمية الإقليمية المتوازنة».

وقد نصت رؤية مصر (٢٠٣٠) فى استراتيجية مصر للتنمية المستدامة ، كما نشرتها الهيئة المصرية للاستعلامات (٢٠٢٠) على سبعة أهداف رئيسة وهى؛ (الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشتة، العدالة والاندماج الاجتماعى والمشاركة، اقتصاد تنافسى ومتنوع، المعرفة والابتكار والبحث العلمى، نظام بيئى متكامل ومستدام ، حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع، السلام والأمن المصري، المكانة الريادية). وتعكس رؤية مصر (٢٠٣٠) الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادى، والبعد الاجتماعى، والبعد البيئى. والتى منها الهدف الرابع: المعرفة والابتكار والبحث العلمى؛.

والذى يتمثل أهدافه الفرعية فى، الاستثمار فى البشر وبناء قدراتهم الإبداعية، التحفيز على الابتكار ونشر ثقافته ودعم البحث العلمي، تعزيز الروابط بين التعليم والبحث العلمى والتنمية (الهيئة المصرية للاستعلامات (٢٠٢٠).

وقد ظهرت الحاجة إلى مجتمع قادر ومتعلم ومعد تكنولوجيا ولديه القدرة على مواجهة التحديات المختلفة في العصر الرقمي المعاصر. ونتيجة لذلك، أدت هذه الحاجة إلى رغبة جديدة وقوية لدى معظم البلدان النامية في تزويد المدارس بمواد ومرافق تعليمية رقمية عالية الجودة، وموارد بشرية، والعناصر التي تبدو ضرورية لإنتاج قوة عاملة تتسم بالكفاءة التكنولوجية ((John Fungulupembe Kalolo (2018).

مما سبق يتضح حاجة قطاع التعليم وإدارته إلى التطور السريع لمواكبة هذه التحديات العالمية، وإعداد القوة البشرية لمواجهة صعوبات العصر الحالى والثورة الصناعية والتكنولوجية به، واكتساب المهارات اللازمة لمواكبته.

٣ - أهداف البحث :

- ١- التعرف على الأسس النظرية للقيادة التحويلية وأثرها فى تحسين الأداء المؤسسى بالتعليم العالى.
- ٢- الوقوف على واقع تطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
- ٣- الوقوف على واقع تحسين الاداء بكلية التربية جامعة حلوان.
- ٤- تقديم توصيات ومقترحات للاستفادة من القيادة التحويلية فى تحسين الأداء بكلية التربية جامعة حلوان.

٤ - أهمية البحث :

- تنضح أهمية البحث فى دراسة القيادة التحويلية والاداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان (نموذجاً للتعليم العالى) التى تمثل اداة للتحسين والتطوير فى عصر الثورة الصناعية وتداعياتها وتتمثل الأهمية فى النقاط التالية:
- التعرف على واقع ومدى تطبيق القيادات بكلية التربية جامعة حلوان لمحاور القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

- التعرف على معوقات و متطلبات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- تقديم مقترحات للقيادات التربوية والقائمين عليها لتطبيق القيادة التحويلية وعلاقتها بتحسين الاداء المؤسسى بالتعليم العالى فى مصر .
- فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى للاستفادة من القيادة التحويلية لتطوير الأداء المؤسسى بالتعليم العالى والجامعات المصرية .
- يستفيد من نتائج هذه الدراسة القيادات التربوية ومتخذى القرار وطلاب الدراسات العليا والباحثين بكليات التربية.

٥- حدود البحث :

- **حدود موضوعية :** يتناول البحث القيادة التحويلية وتحسين الأداء المؤسسى بكلية التربية بجامعة حلوان فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها على المجتمع والتعليم .
- **حدود مكانية:** يقتصر البحث على دراسة واقع تطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان نموذجا للتعليم العالى، واثرها على تحسين الأداء المؤسسى.
- **حدود زمنية :** يقوم البحث بالتعرف على الواقع الحالى لتطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان فى الفترة من ٢٠٢٠-٢٠٢٢
- **حدود بشرية :** تقتصر الدراسة على دراسة الواقع من خلال استبيان لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

٦- مصطلحات البحث :

١- القيادة التحويلية:

يعرفها Burns (١٩٧٨) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، فالقائد

التحويلي يتحرك فى عمله من خلال نظام القيم — بالقيم — الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الأفراد...

• يعرف (Bass) ١٩٨٥ "القائد التحويلي" بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية".

وقد تناول كل من (Nanus & Bennis ١٩٨٥) القيادة التحويلية من زاوية أنها لا تمثل ممارسة السلطة فقط، بل بمقدار ما تمنحه من قوة وتمكين للآخرين وتعمل على تطويرهم ، وفي ضوء ذلك عرفا القائد التحويلي "بأنه الشخص الذى يلزم — الأفراد بالعمل، وبالتالي يعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والذى يمكن أن يحول الوسطاء إلى وسطاء للتغيير

• "يعرف (Yukl ١٩٨٩) القيادة التحويلية بأنها "عملية يعزز بواسطتها القائد الالتزام الفعال لأعضاء المنظمة عن طريق توجيههم نحو تغيير مواقفهم افتراضاتهم بخصوص العمل"

• يعرف (Rouche) (1989) "القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على التأثير في قيم، اتجاهات، معتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها.

• واتجه (Devanna & Tichy 1990) منحى آخر في تعريفه للقيادة التحويلية من خلال تعريفها بأنها: مجموعة من العمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسى.

• ويعرف (House , 1995) القيادة التحويلية بأنها: "القيادة الجاذبية، كقيادة ذات الرؤية، وأوضح أن أغلبية النماذج تتشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردى، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق التي حددتها المنظمة.

• ويعرفها (Griffin & Moorhead ١٩٩٥) بأنها "مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير كتفويضه بفاعلية

- "وعرفها (Tracy, 1998) بأنها: "هى القيادة التي تشجع الأتباع وتنشطهم بتعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والتي يمكن رؤيتها من منظور المستوى الجزئي كعملية التأثير على الأفراد، ومن منظور المستوى الكلى عن طريق عملية قوة تحريك لتغيير النظم الاجتماعية وتحريك وإصلاح المؤسسات.
- عرف (Trofino ٢٠٠٠) القيادة التحويلية بأنها : "القيادة التي توجد رؤية واضحة للمنظمة، وتعمل على خلق أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع المتطلبات المستقبلية .
- "في حين عرفها كل من (Kinicki and Kreitner) بأنها "جعل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها على المصالح الشخصية.
- "كما عرفها (George and Jones) بأنها "جعل المرؤوسين على معرفة بأهمية وظائفهم وأدائهم، والتعرف على حاجاتهم لتتميتهم وتحفيزهم للعمل بما هو أفضل للمؤسسة.
- "يعرفها (Northouse ٢٠١٣) بأنها "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وثلية حاجاتهم ورغباتهم وإشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".

٣- الأداء المؤسسى :

الأداء Performance: مدى جودة قيام الشخص أو الآلة وما إلى ذلك بعمل أو نشاط (Cambridge English Dictionary)

أ - الأداء المؤسسى **Institutional Performance**: يتضمن تحليل أداء المؤسسة مقابل أهدافها وغاياتها. وبعبارة أخرى، يشمل الأداء المؤسسى نتائج أو نواتج حقيقية مقارنة بالنواتج المقصودة. ويركز التحليل على ثلاث نتائج رئيسية، أولاً، أداء القيمة للمساهمين؛ وثانياً، الأداء المالى؛ وثالثاً، أداء السوق. (MBN Market Business News) .

تركز العديد من أنواع المهنيين ، بما في ذلك المخططين الاستراتيجيين ، على الأداء التنظيمي.

المصطلح له معنى مماثل لـ "الفعالية التنظيمية". ومع ذلك، فإن "الفعالية التنظيمية" تغطي مجالاً أوسع.

الأداء التنظيمي يتكون من كلمتان

- معنى الكلمتين؛ "التنظيمية" organizational هي صفة "المنظمة". المنظمة هي مجموعة منظمة من الأفراد لغرض محدد.
- "الأداء" Performance هو عملية أو إجراء أداء وظيفة أو مهمة. نحن ندرك ذلك فيما يتعلق بمدى نجاح الشخص في تنفيذ هذه الوظيفة.
- عندما نضع الكلمتين معاً، أي الأداء التنظيمي، ماذا يعنيان؟ وفقاً لـ جيمس ، مدير أول في Pitcher Partners - الأداء التنظيمي: "يرتبط أداء المنظمة بمدى نجاح مجموعة منظمة من الأشخاص الذين لديهم غرض معين في أداء وظيفة." وفي الأساس ، هذا ما نتحدث عنه عندما نشير إلى الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج ناجحة. (MBN Market Business News).

ب- النتيجة التي تم الحصول عليها في تنفيذ مهمة . (larosse Dictionaire)

ج- الأداء في - اللغة - تأدية الشيء وعمله بتمامه وكماله ، والأداء كلمة مشتقة من الكلمة الإنجليزية (Perform To) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) وهذه الكلمة تعني تنفيذ مهمة أو تأدية العمل (الداوي، ٢٠١٠، ٢١٧)

د - والأداء هو "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الأهداف المتبعة للمنظمة أو المؤسسة (داود، عبدالعزيز أحمد محمد، أبو شعيشع، علي محمد علي، وحتاته، أم السعد أبو العنين (٢٠١٩)).

هـ- الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد". (راوية محمد حسن، ٢٠٠١، ٢٠٢)

إن تعريف الأداء هو "قياس للنتائج، وهو يجب على سؤال بسيط: هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟

ويتحدد بمستوى الدافعية وتفاعلها معاً بمعنى". (محمد سعيد أنور سلطان،
(٢٠٠٣،٣٦٨)

٣- الثورة الصناعية الرابعة:

يمكن وصف الثورة الصناعية الرابعة بأنها ظهور "أنظمة إلكترونية فيزيائية" تتطوي على قدرات جديدة تماما للأشخاص والآلات. وفي حين أن هذه القدرات تعتمد على تقنيات وبنية تحتية للثورة الصناعية الثالثة، فإن الثورة الصناعية الرابعة تمثل طرقاً جديدة تماماً تصبح فيها التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من المجتمعات وحتى أجسادنا البشرية. ومن الأمثلة على ذلك تحرير الجينوم، والأشكال الجديدة من نكاء الآلة، والمواد الخارقة، ونهج الحوكمة التي تعتمد على أساليب التشفير مثل بلوكشين (Nicholas 2016: (Davis(2016) و (Klaus Schwab, 2016)

٧- الإطار النظري :

تمثل الثورة الصناعية الرابعة تغييراً جوهرياً في الطريقة التي نعيش بها ونعمل ونتواصل بها مع بعضنا البعض. إنه فصل جديد في التنمية البشرية، مكنه التقدم التكنولوجي الاستثنائي الذي يتناسب مع التقدم التكنولوجي الاستثنائي الذي يتناسب مع تلك التي شهدتها الثورات الصناعية الأولى والثانية والثالثة. هذه التطورات تدمج العوالم المادية والرقمية والبيولوجية بطرق تخلق وعداً كبيراً وخطراً محتملاً. إن سرعة هذه الثورة واتساعها وعمقها تجربنا على إعادة التفكير في كيفية تطور البلدان، وكيف تخلق المنظمات قيمة، وحتى ما يعنيه أن نكون إنساناً. الثورة الصناعية الرابعة هي أكثر من مجرد تغيير مدفوع بالتكنولوجيا. إنها فرصة لمساعدة الجميع، بمن فيهم القادة وواضعو السياسات والناس من جميع فئات الدخل والدول، على تسخير التكنولوجيات المتقاربة من أجل خلق مستقبل شامل يركز على الإنسان. وتتمثل الفرصة الحقيقية في النظر إلى ما هو أبعد من التكنولوجيا، وإيجاد طرق لإعطاء أكبر عدد من الناس القدرة على التأثير بشكل إيجابي على أسرهم ومنظماتهم ومجتمعاتهم . (World Economic Forum, 2022)

Fourth Industrial Revolution,2022)

التعليم العالي في الثورة الصناعية الرابعة Higher education in the fourth industrial revolution (HE 4.0)، هو فرصة معقدة وجدلية ومثيرة يمكن أن تحول المجتمع إلى الأفضل. يتم تشغيل الثورة الصناعية الرابعة بواسطة الذكاء الاصطناعي

وستحول مكان العمل من الخصائص القائمة على المهام إلى الخصائص التي تركز على الإنسان. بسبب التقارب بين الإنسان والآلة، فإنه سيقبل من مسافة الموضوعية بين العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وكذلك العلوم والتكنولوجيا. وهذا يتطلب بالضرورة المزيد من التدريس والبحث والابتكار متعدد التخصصات. ودراسة تأثير (HE 4.0) على مهمة الجامعة التي هي التدريس والبحث العلمى (بما في ذلك الابتكار) وخدمة المجتمع وتنمية البيئة. (Tshildzi Marwala,2017Bo Xing &)

تغلف قيادة التحول جميع نظريات القيادة تقريبا بناء على السمات والأساليب والمواقف والعمليات. وقد كشف تحليل محتوى السير الذاتية للقادة الكاريزميين في البلدان النامية (Woycke 1990) أن الخصائص التي يظهرها هؤلاء القادة تتماشى مع جميع الأبعاد الواسعة للقيادة التحويلية التي حددها Bass (1985). أيضا ، تشترك القيادة التحويلية في أسس مشتركة مع القيادة الأخلاقية ، والقيادة الخادمة (Yukl 2007) ، وقيادة كولينز (2001) من المستوى الخامس. التأثير المثالي والدافع الملهم في القيادة التحويلية متوازنان مع الرؤية والحساسية البيئية والتعبير القوي والمخاطر الشخصية في القيادة الكاريزمية (Conger and Kanungo 1998) ومع فضائل القائد ودافع الإيثار في القيادة الأخلاقية. الاعتبار الفردي في القيادة التحويلية هو نفسه الحساسية لاحتياجات الأعضاء في القيادة الكاريزمية واستراتيجيات التمكين في القيادة الأخلاقية (Khuntia and Suar 2004). يتم تمييز التحفيز الفكري في القيادة التحويلية إلى معتقدات غير تقليدية ، والتي تشبه مناهضة الوضع الراهن في القيادة الكاريزمية واستراتيجيات التأثير في القيادة الأخلاقية. تشترك القيادة التحويلية في أسس مشتركة مع القيادة الخادمة أيضا. من أجل أن يكون المرء قائدا خادما ، يحتاج المرء إلى الصفات التالية: الاستماع ، والتعاطف ، والشفاء ، والوعي ، والإقناع ، والتصور ، والبصيرة ، والإشراف ، والنمو، وبناء المجتمع (سبيرز 1995). هذه الصفات هي في أبعاد القيادة التحويلية. القادة التحويليون ، مثل قادة كولينز (2001) من المستوى الخامس متحمسون لتحقيق هدف المنظمات وازدهارها ورفاهيتها وهم فوق التمركز حول الذات الضيقة. يسعى كلا النوعين من القادة إلى تطوير المرؤوسين ، ووضع مصلحة المنظمات فوق اهتماماتهم الخاصة ، وتحقيق الأهداف التنظيمية. (M. S. A. Mahalinga Shiva & Damodar (2012) ووفقا لآراء Bass و Avolio عن أبعاد القيادة التحويلية (Joanne Ciulla, Kurt Lewin, (2016) , p23)

- النموذج المثالى Idealized influence: يصبح القادة التحويليون قذوة للأتباع الذين يعجبون بهم ويحترمونهم ويتقون بهم. يضعون احتياجات المتابعين فوق احتياجاتهم الخاصة، وسلوكهم يتوافق مع قيم ومبادئ المجموعة.
- الدافع الملهم inspirational Motivation : يحفز القادة التحويليون من خلال توفير المعنى والتحدى لمهام الأتباع. إنها تثير روح الفريق ، و متحمسة ومتفائلة ، وتساعد المتابعين على تطوير رؤى مرغوبة للمستقبل.
- التحفيز الذكي Intellectual stimulation : يحفز القادة التحويليون الابتكار والإبداع. يفعلون ذلك من خلال تشجيع المتابعين على التشكيك فى الافتراضات ، وإعادة صياغة المواقف، والتعامل مع المشاكل القديمة من وجهات نظر جديدة. لا ينتقد القادة المحولون الأخطاء بل يطلبون بدلا من ذلك حولا من الأتباع.
- الاعتبار الفردي Individualized consideration : يعمل القادة التحويليون كمدرسين أو مرشدين يعززون التنمية الشخصية. أنها توفر فرص التعلم والمناخ الداعم للنمو. تم تصميم تدريبهم وتوجيههم وفقا للاحتياجات والرغبات الفردية لكل متابع.
- بينما أضاف علماء آخرون بعدا خامسا (التمكين) الذى أضافه (1991) (Avolio,et..al) و (Rafferty & Griffin) لكون التمكين بُعد أساسى لعملية التحول، وفقا لما ذكرته جامعة نورثيرستينر Northeastern University بدليل "المعرفة الضرورية للطلاب" (٢٠٢٢) ، بعنوان القادة الفاعلين للقرن الحادى والعشرين ، فإن أحد أهم تحديات القيادة هو إدارة التغيير والابتكار. ولكن من خلال البقاء ذكيا ومتكيفا استجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، والتغيرات فى التكنولوجيا، وزيادة المنافسة، وحواجز المشروع، والإخفاقات المتصورة، يمكن للقادة التنقل بنجاح فى المنظمة من خلال التغيير، كل ذلك مع تحديد نغمة إيجابية لبقية المؤسسة .

٨- الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة عناصر البحث الرئيسية (القيادة التحويلية، الأداء المؤسسى، والثورة الصناعية الرابعة)، وتتوعت بين دراسات عربية وأجنبية وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث علما بان غالبيتها تم نشرها عام (٢٠٢٠).

الدراسات العربية:

١- تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية- (٢٠١٤) (١)

هدف الدراسة إلى تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية، وذلك من خلال: ١- التعرف على أهم الأسس النظرية للقيادة التحويلية، وطبيعتها، والسلوكيات المرتبطة بها، وأبعادها. ٢- التعرف على واقع إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية وأهم المشكلات التي تواجهها. ٣- تحديد درجة الممارسة الفعلية لدى رؤساء الأقسام ببعض الجامعات المصرية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ٤- اقتراح بعض المتطلبات لتطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية. ٥- وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وذلك من خلال جمع المعلومات عن الأسس النظرية والإطار الفكري للقيادة التحويلية موضوع البحث، وتقديم لطار مفاهيمي يوضح مجالات وسلوكيات القيادة التحويلية، والاستفادة منها فى بناء استبانة لوصف واقع الممارسة الفعلية لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية من خلال درجة الممارسة و ترتيبيها، ومحاولة تفسير ومعرفة أسباب تلك الممارسات، وأخيراً تحديد متطلبات تطوير إدارة الأقسام العلمية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية. وقد قام الباحثان بوضع تصور مقترح يوضح كيفية تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة التحويلية، بهدف تحسين الأداء الأكاديمي، والبحثي، والإداري، بما يسهم فى الارتقاء بمستوى الأداء الجامعي ككل.

٢- أثر أبعاد القيادة التحويلية فى الأداء المؤسسى: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمينة فى الفترة "٢٠١٣-٢٠١٨"م (٢٠٢٠)، (٢)

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالى، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعترافات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسى

(١) سليمان، السعيد السعيد بدير، ويوسف، يحي إسماعيل (٢٠١٤)، تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية، المجلس العالمى لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية

(٢) باحصين، أحمد محفوظ عوض، وأدم، موسى أحمد. (٢٠٢٠)، أثر أبعاد القيادة التحويلية فى الأداء المؤسسى: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمينة فى الفترة "٢٠١٣-٢٠١٨"م.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. الفصل الاول ص ٦١

بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية، وتمثلت مشكلة البحث فى وجود ضعف فى الأداء المؤسسى فى المنظمات التنموية والخيرية فى اليمن، والتي منها الحالة المدروسة (مؤسسة صلة للتنمية) وذلك لعدة أسباب ولعل تبنى المؤسسة المبحوثة وتطبيقها لأبعاد القيادة التحويلية يساهم فى الرقى بمستوى الأداء ويحافظ على تحسنه.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى، مستفيدا من المنهج التاريخى، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدما أداة الإستبانة. وتمثلت الفرضية الرئيسية للبحث فى أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالى، التحفيز، الاستئارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) و الأداء المؤسسى فى مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة والأداء المؤسسى فى مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وبناء على النتائج تم الخروج بعدد من التوصيات أهمها: تبنى نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة فى مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل على تدريب العاملين على المهارات القيادية عموما والقيادة التحويلية خصوصا لأثرها فى تحسين الأداء المؤسسى. والاهتمام بقياس وتحسين عناصر الأداء المؤسسى للحفاظ على مستوى سمعة المؤسسة لدى العملاء والرقى به.

الدراسات الأجنبية:

٣- أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي فى مؤسسات التعليم العالى فى العراق (٢٠٢٠) (٣)
The Effect of Transformational Leadership on the
Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq ,

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من فرضيه الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمى. وأن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التنظيمي بشكل مباشر. وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية : القيادة التحويلية لها علاقة كبيرة مع الأداء التنظيمى.

منهجية البحث ؛ استخدمت هذه الدراسة الأساليب الكمية باستخدام المناهج الإحصائية. وكانت البحوث المسحية أجريت فى جامعات مختارة فى العراق. هذه

(3) Mohammed Ahmed Wahama, Rafiduraida Abdul Rahmanb, Wan Salmuni Wan Mustaffac (2020), The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq , International Business Education Journal Vol. 13, Special Issue (2020) 74-84 Manuscript received Oct 12, 2020; revised Dec 9,; published Dec 30, 2020

الجامعات موزعة فى جميع أنحاء العراق 's المنطقة الجنوبية للحصول على إجابات دقيقة وشاملة حول أسئلة البحث. المستجيبون هم موظفون أكاديميون. بلغ إجمالي عدد المستجيبين فى الجامعات المختارة ٣٨٧ أفراد يمثلون أعضاء هيئة التدريس فى خمس جامعات (جامعة البصرة، جامعة القادسية، جامعة ذي قار، جامعة ميسان، جامعة ال-المثنى. تم استخدام البيانات التي تم جمعها من المستجيبين لفحص المباشر الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الجامعي على أساس SEM وتحليل الانحدار.

توصلت الدراسة إلى النتائج والمناقشات والتي تمت من خلال التحقق من صحة الفرضية التي تم تطويرها فى القسم السابق من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) والنسبة الحرجة (ج. ر). سيتم تشكيل السجل التجاري عندما يتم تقسيم التقدير على خطأه القياسي. إذا كانت قيمة C.R تساوي ١.٩٦ أو أعلى (و -١.٩٦ وأقل) ، ثم الفرضية صحيحة (Garson ، ٢٠٠٥). وبالتالي ، يجب أن يقع C.R فى الرنينين e من $1.96 <$ أو $1.96 >$. الغرض الأساسي منه هو تقييم العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والمتغير التابع " الأداء التنظيمي". تظهر نتيجة تحليل SEM أن $C.R = 3.153$ بين القيادة التحويلية وتنظيم الأداء التنافسي. C.R على درجة إيجابية وكبيرة ($\rho \leq 0.05$) ، وبالتالي تشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط كبير بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. التحليل الثانى هو ANOVA الذي يبلغ عن درجة ملاءمة نموذج الانحدار بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي. تفسير تحدد بيانات المخرجات فى جدول ANOVA 1 أن الارتباط ذو دلالة إحصائية لأن p -قيمة ≥ 0.05 . وبناء على ذلك، أثبت الباحث صحة الفرضية البديلة. فى حالات أخرى الكلمات ، والتغيرات فى الأداء التنظيمي ترجع أساسا إلى التغيير فى القيادة التحويلية. وبالتالي ، فإن ناتج الانحدار مناسب تماما للبيانات. الجدول ١: مخرجات تحليل ANOVA نموذج مجموع المربعات مدافع متوسط المربع F سيح. ١ الانحدار ٣٧.٥٤٤ ١ ٣٧.٥٤٤ ٣٧.٥٤٤ ٨٢.٩٠٩ ٠.٠٠٠٠ b المتبقية ٣٨٥ ١٧٤.٣٤١ ٤٥٣. مجموع ٣٨٦ ٢١١.٨٨٥ a. الأداء التنظيمي (متغير تابع) b. القيادة التحويلية (متغير تابع)

٤- إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية من أجل النمو فى الثورة الصناعية الرابعة
(IR٤): مراجعة منهجية (٢٠٢٠) (٤) Restructuring Educational Institutions
for Growth in the Fourth Industrial Revolution (4IR): A Systematic
Review

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإجابة عن التساؤلات حول كيفية تقديم التعليم وكيف سيتم إعادة هيكلة المؤسسات التعليمية من قبل الثورة الصناعية الرابعة IR ٤ وكيفية إعداد الطلاب لمواجهة التحديات المقبلة. لقد غيرت الثورات الصناعية حياة البشر بشكل أساسي. لقد انتقلنا من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي إلى الحوسبة أو (أتمتة) مكننة المفاهيم في المنتجات) الثورة الصناعية الرابع (4IR). ومع ذلك، تحت IR ٤ على عملية نقل البيانات من المجالات الرقمية والواقع غير المتصل بالإنترنت عبر أنظمة مترابطة لتحسين الحياة. تدخل التقنيات في IR ٤ في مجالات مختلفة، مثل الاقتصاد والطب والتعليم.

وقد أظهرت النتائج ان المؤسسات التعليمية ساهمت بشكل كبير في إعادة تشكيل التقنيات المستقبلية من خلال كونها مختبرات اختبار للابتكارات. وفي الوقت نفسه، هناك حاجة ماسة إلى النظر إلى ما هو أبعد من النهج التعليمي التقليدي. يمكن تحقيق ذلك من خلال توظيف التقنيات الشائعة بشكل استراتيجي لإعداد الطلاب والمعلمين بالأنواع الصحيح من المعرفة ومجموعة من المهارات.

٥- الابتكارات فى التعليم والتعلم: استكشاف تصورات قطاع التعليم حول الثورة الصناعية الرابعة (4IR) (٢٠٢٠) (٥) Innovations in Teaching and Learning:
Exploring the Perceptions of the Education Sector on the 4th Industrial
Revolution (4IR)

تشهد العمليات التجارية تغيرات جذرية بسبب الآثار التخريبية للابتكارات التكنولوجية؛ ومع ذلك، لا توجد معرفة كافية فيما يتعلق بمقبولية وعواقب الثورة

(4) Byabazaire Yusuf University Utara Malaysia, Lynne Masel Walters Texas A&M University , Siti Nazuar Sailin University Utara Malaysia (2020) Restructuring Educational Institutions for Growth in the Fourth Industrial Revolution (4IR): A Systematic Review, International Journal of Emerging Technologies of Learning, Vol. 15 No.03(2020), <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i03.11849>

(5) Adekunle Oke , and Fatima Araujo Pereira Fernandes (2020), Innovations in Teaching and Learning: Exploring the Perceptions of the Education Sector on the 4th Industrial Revolution (4IR), Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 1- Department of People, Organisations, and Practice, Robert Gordon University, Aberdeen AB10 7QE, Scotland, UK. 2- Department of Educational Leadership and Management, University of South Africa, Pretoria 0003, South Africa; fatima37990@gmail.com

الصناعية الرابعة (4IR) فى قطاع التعليم. باستخدام النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (Using the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) (UTAUT)، تستكشف هذه الدراسة استعداد قطاع التعليم ل IR 4. اعتمدت الدراسة مقابلات شبه منظمة وجها لوجه لاستكشاف آراء 33 من أصحاب المصلحة الرئيسيين فى قطاع التعليم، لفهم مدى استعداد و قبول IR 4 فى هذا القطاع. تشير النتائج إلى أن قطاع التعليم ، وخاصة فى أفريقيا ، غير مستعد ل IR 4 ، على الرغم من وجود مؤشرات على وجود فرص لتسخير إمكانات IR 4 التي طال انتظارها. علاوة على ذلك ، توضح دراستنا وجود علاقة تكافلية متبادلة بين قطاع التعليم والابتكارات التكنولوجية. تظهر النتائج أن IR 4 يمكن أن يسهل تجربة تعلم الطلاب ويحول مكان العمل ، على الرغم من وجود حاجة لتقييم بيئة التعلم ، لفهم الميسرين والحوجز التي تحول دون نشر IR 4. تشير النتائج إلى الفرصة المتاحة لقطاع التعليم لتسخير الابتكارات المرتبطة ب IR 4 من خلال البحث والتدريس لتعزيز تجربة المتعلمين. ومع ذلك، قد يتطلب ذلك تحسنا كبيرا فى المناهج التعليمية، فضلا عن الاستثمارات. تساهم النتائج فى نظرية وتطبيق التكنولوجيا فى التعليم والأدبيات المحدودة حول IR 4 فى قطاع التعليم ، وخاصة فى أفريقيا.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة احد محاور البحث الحالى ؛ الثورة الصناعية الرابعة – القيادة التحويلية – والاداء المؤسسى، فمنها دراسات خاصة بالقيادة التحويلية مثل وتطوير الأقسام العلمية دراسة سليمان السعيد بدير ويوسف يحي اسماعيل (2014) بالجامعات المصرية، كما تناولت بعض الدراسات القيادة التحويلية وعلاقتها بالاداء المؤسسى وهى دراسة باحصين، أحمد محفوظ عوض، وآدم، موسى أحمد. (2020) باليمن، ودراسة Mohammed Ahmed Wahama, Rafiduraida Abdul Rahmanb, Wan Salmuni Wan Mustaffac (2020) والتي تناولت القيادة التحويلية والاداء التنظيمى بالتعليم العالى بالعراق. بينما تناولت بعض الدراسات اثر الثورة الصناعية الرابعة على التعليم والوظائف والمهارات مثل دراسة Byabazaire Yusuf, Lynne Masel Walters, Siti Nazuar Sailin (2020) والتي ربطت بين هيكله مؤسسات التعليم فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة ، ودراسة Adekunle Oke and Fernandes (2020), Fatima Araujo Pereira, والتي تناولت اثر الثورة الصناعية

الرابعة على التعليم والتعلم والتدريس. وقد استعانت الباحثة بالدراسات السابقة فى إثراء الإطار النظرى وبناء أداة البحث الاستبيان الخاص بالبحث الحالى.

٩- أسئلة البحث :

فى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤل الرئيسى التالى: ما واقع تطبيق القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما تداعيات الثورة الصناعية الرابعة واثرها على التعليم العالى والتعلم؟
- ٢- ما الأسس النظرية للاستفادة من القيادة التحويلية لتحسين الأداء المؤسسى بالجامعات فى مصر(كلية التربية نموذجاً)؟
- ٣- ما الأسس النظرية لمعايير الأداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان؟
- ٤- ما واقع تطبيق القيادات الجامعية فى مصر للقيادة التحويلية (كلية التربية نموذجاً) (دراسة ميدانية)؟
- ٥- ما واقع الأداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان (دراسة وثائقية)؟
- ٦- ما التوصيات والمقترحات للاستفادة من القيادة التحويلية فى تحسين الأداء المؤسسى بالجامعات فى مصر(كلية التربية نموذجاً)؟

١٠- إجراءات البحث :

المنهج :

اتبع البحث المنهج الوصفى التحليلي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه والتي تسعى إلى التحقق من تطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان ، مستفيداً من دراسة الحالة كمنهج مساعد .

كما استخدم البحث المنهج الاثنوغرافى لمناسبته لطبيعة الدراسة وتوافر شروط معيشة مجتمع أعضاء هيئة التدريس وتغير القيادة بكلية التربية جامعة حلوان، على مدار سنوات متتالية.

حيث يعتمد منهج الاثنوغرافيا على دراسة مجتمع بشري معين أو عملية إجراء مثل هذه الدراسة،(من حيث معاصرة مشكلات وتطورات أداء أعضاء هيئة التدريس وتغيير القيادات والاختلاف فى الأداء أثناء هذا التغير). وتعتمد الإثنوغرافيا المعاصرة بالكامل تقريبا على العمل الميداني وتتطلب الانغماس الكامل لعالم الأنثروبولوجيا فى الثقافة والحياة اليومية للأشخاص الذين هم موضوع دراسته. (Encyclopedia Britannica, 2022)

مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث فى قيادات كلية التربية متمثلة فى عميد الكلية والسادة الوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة حلوان .

عينة البحث:

تحدد عينة البحث فى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة حلوان كعينة لتطبيق الاستبيان وعقد المقابلات واللقاءات وتسجيل الملاحظات - أثناء المعيشة لمجتمع الدراسة - للتعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية من قبل قيادات الكلية فى الفترة من ٢٠٢٠ إلى ٢٠٢٢.

أدوات البحث:

قامت الباحثة ببناء استبيان للتعرف على واقع تطبيق القيادات المتمثلة فى (العميد ، الوكلاء ورؤساء الأقسام العلمية) للقيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما قامت الباحثة بعقد لقاءات ومقابلات مع أعضاء هيئة التدريس والقيادات بكلية التربية جامعة حلوان وتسجيل الملاحظات لمجتمع الدراسة عن القيادة التحويلية واثرها على تحسين الأداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة. كما اعتمدت الباحثة على وثائق وحدة ضمان الجودة ونتائج الدراسات الميدانية بها لقياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأداء المؤسسى والأكاديمى، وتطبيق العدالة، وأداء وحدة ضمان الجودة، وكفاية الموارد المالية والبشرية لوحدة ضمان الجودة.

١١- محاور البحث :

يتناول البحث القيادة التحويلية والاداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة مما يعنى ضرورة تناول المحاور التالية

أولاً: الإطار النظرى للبحث الثورة الصناعية وتداعيات استخدام القيادة التحويلية لتحسين الاداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان

المحور الاول : الثورة الصناعية الرابعة واثرها على التعليم العالى والتعلم .

المحور الثانى : القيادة التحويلية (مفهومها، تطورها، وخصائصها ، وسمات القائد التحويلي) ودورها فى تطوير مؤسسات التعليم العالى بما يتناسب ومتطلبات العصر .

المحور الثالث: معايير الاداء المؤسسى بالتعليم العالى وعلاقته بالقيادة التحويلية بكلية التربية (الاستراتيجيات، رضا أصحاب المصلحة والرضا الوظيفى والأكاديمي، العمليات، القدرات والإمكانات، ومساهمة أصحاب المصلحة).

ثانياً: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

ثالثاً: الدراسة الوثائقية، الاداء المؤسسى

رابعاً: النتائج والتوصيات لتطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان .

أولاً: الإطار النظرى للبحث الثورة الصناعية وتداعيات استخدام القيادة التحويلية لتحسين الاداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان

المحور الأول: الثورة الصناعية الرابعة واثرها على التعليم العالى والتعلم:

تداعيات الثورة الصناعية الرابعة

تمثل الثورة الصناعية الرابعة تغييراً جوهرياً فى الطريقة التي نعيش بها ونعمل ونتواصل بها مع بعضنا البعض. إنه فصل جديد فى التنمية البشرية، مكنه التقدم التكنولوجي الاستثنائي الذي يتناسب مع التقدم التكنولوجي الاستثنائي الذي يتناسب مع تلك التي شهدتها الثورات الصناعية الأولى والثانية والثالثة. هذه التطورات تدمج العوامل المادية والرقمية والبيولوجية بطرق تخلق وعدا كبيراً وخطراً محتملاً. إن سرعة هذه

الثورة واتساعها وعمقها تجربنا على إعادة التفكير في كيفية تطور البلدان، وكيف تخلق المنظمات قيمة، وحتى ما يعنيه أن تكون إنسانا. الثورة الصناعية الرابعة هي أكثر من مجرد تغيير مدفوع بالتكنولوجيا. إنها فرصة لمساعدة الجميع، بمن فيهم القادة وواضعو السياسات والناس من جميع فئات الدخل والدول، على تسخير التكنولوجيات المتقاربة من أجل خلق مستقبل شامل يركز على الإنسان. وتتمثل الفرصة الحقيقية في النظر إلى ما هو أبعد من التكنولوجيا، وإيجاد طرق لإعطاء أكبر عدد من الناس القدرة على التأثير بشكل إيجابي على أسرهم ومنظماتهم ومجتمعاتهم.

من المقرر أن تدفع التقنيات الجديدة عجلة النمو المستقبلي عبر الصناعات، فضلا عن زيادة الطلب على الأدوار الوظيفية الجديدة ومجموعات المهارات. وقد تقابل هذه الآثار الإيجابية اضطرابات في القوى العاملة. وقد أشار قدر كبير من الأدبيات إلى أن التنبؤ التكنولوجي سيؤثر على وظائف العمال من خلال إزاحة بعض المهام التي يؤديها البشر إلى عالم العمل الذي تؤديه الآلات. يختلف مدى الاضطراب اعتمادا على مهنة العامل ومجموعة مهاراته (WEF, the future of jobs report,2020)

إن أثر الثورة الصناعية الرابعة على التعليم لم يقتصر على إكساب الأفراد مهارات جديدة بل شمل كيفية استجابة التعليم العالي لمتطلبات اقتصاد التشغيل الآلي/الميكنة والثورة الصناعية الرابعة. وبالنظر إلى الاتجاهات الهامة في كيفية تعلم الناس، إلى جانب الطرق التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي المختلفة وأصحاب المصلحة في التعليم بتنفيذ التكيفات، كما شمل التغيير البرامج الجديدة والتقدم التكنولوجي الذي يغير كيف ولماذا نعلم ونتعلم. حيث تتناول هذه الاتجاهات دمج الفنون الليبرالية لابتكارات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM، والدور المتغير للمكتبات في العصر الرقمي، والاتجاهات العالمية في تنقل الشباب، وتطوير برامج التعلم مدى الحياة (Bryan Edward Penprase, 2018) .

بعد سنوات من تزايد عدم المساواة في الدخل، والمخاوف بشأن نزوح الوظائف المدفوع بالتكنولوجيا، وتصاعد الخلاف المجتمعي على مستوى العالم، وضعت الصدمات الصحية والاقتصادية مجتمعة لعام ٢٠٢٠ الاقتصادات في السقوط الحر، وعطلت أسواق العمل، وكشفت تماما عن أوجه القصور في عقودنا الاجتماعية. فقد ملايين الأفراد على مستوى العالم سبل عيشهم وملايين آخرون معرضون للخطر بسبب الركود العالمي والتغيير الهيكلي للاقتصاد والمزيد من الأتمة. بالإضافة إلى

ذلك، أثر الوباء والركود اللاحق على معظم تلك المجتمعات التي كانت بالفعل في وضع غير مؤات. (WEF, The Future of jobs report,2020)

كما ان قطاع التعليم لم يكن بمنأى عن هذه المؤثرات، بجميع عملياته ومراحله قد تأثر بالفعل بفترة الأوبئة كما تأثر بتبنى العديد من تطبيقات التكنولوجيا الحديثة. حيث يسعى قطاع التعليم الى التوافق مع تحديات العصر وتنشئة مواطنين قادرين على تحدى صعوبات الثورات الصناعية بمهاراتها ومتطلباتها الجديدة. وإعداد معلمين قادرين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطويرها لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية الحديثة.

سيؤدي الجمع بين تقنيات IR4 في المؤسسات التعليمية إلى سد الفجوة بين العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية من خلال تعزيز عمليات تبادل المعرفة أثناء انتقالها من النهج القائم على المهام إلى النهج الذي يركز على الإنسان. العديد من المجالات متعددة التخصصات من ستكون هناك حاجة إلى دراسة للتقارب الفعال بين تقنيات IR4 في المؤسسات التعليمية (Byabazaire Yusuf et alt, 2020).

إننا نجد أنفسنا في لحظة حاسمة: فالقرارات والخيارات التي نتخذها اليوم ستحدد مسار حياة أجيال بأكملها وسبل عيشها. لدينا الأدوات تحت تصرفنا. يمكن الاستفادة من خيارات الابتكار التكنولوجي الذي يحدد عصرنا الحالي لإطلاق العنان للإمكانيات البشرية. لدينا الوسائل لإعادة تأهيل الأفراد ورفع مهاراتهم بأعداد غير مسبوقة، (WEF, the future of jobs report,2020) .

جدول رقم (١) يوضح الاستجابة التربوية للثورة الصناعية

الثورة الصناعية	الفترة الزمنية	الاستجابة التربوية للثورة الصناعية
الثورة الصناعية الأولى	منذ بدايات ١٨٠٠	كان الهدف من هذه الثورة الصناعية في الأصل هو قيادة المؤسسات التعليمية إلى ما يعرف باسم التعليم الجديد. إنها رؤية لنوع جديد تماما من المناهج التعليمية التي تقدم مختلف الشهادات، بالإضافة إلى تقديم برامج تعليمية جديدة.
الثورة الصناعية الثانية	١٨٦٠ إلى ١٩٠٠	كانت الثورة الصناعية الثانية تهدف إلى جعل الفرص التعليمية متاحة للطبقات الصناعية "أبناء الكدح". وكان القصد منه أن يولد "اقتصادا جديدا" وأن يمكن التعليم الذي "ينشأ من أجل تيار مستمر من الفنيين والمهندسين المدربين حديثا المدربين على الدعوات العملية للحياة.
الثورة الصناعية	١٩٨٠ إلى ١٩٩٠	تم تصميم الثورة الصناعية الثالثة حول التقنيات القائمة على الويب. وهذا ينطوي أساسا على الشبكة البيئية للأنظمة الموزعة لسهولة الوصول عبر

الاستجابة التربوية للثورة الصناعية	الفترة الزمنية	الثورة الصناعية
<p>الإنترنت إلى المعلومات والبيانات. واحدة من أكبر التموجات من هذه الحقبة هي الهجرة نحو التعليم عبر الإنترنت. في عام ٢٠١٢ ، من المتوقع أن تحل "الدورات التدريبية المفتوحة الضخمة" massive open online courses عبر الإنترنت محل النظام التعليمي التقليدي في الموقع ، والذي تم تعيينه على أنه "عام MOOC". وقد وسع ذلك نطاق الوصول إلى التعليم الجامعي ليشمل العديد من الأشخاص الذين لم يكونوا قادرين في السابق على الالتحاق بدورات ذات أهمية أو الالتحاق بالجامعات التي يختارونها. جلبت الثورة الصناعية الثالثة المعلمين إلى بيئة يكون فيها الوصول إلى المعلومات فوراً ومجانياً ، مما حول التركيز نحو طرق التدريس للتعلم النشط التي تولي أهمية قصوى للتعاون داخل فرق متنوعة في بيئة التعلم القائمة على المشاريع والأقران</p>		الثالثة
<p>غالبا ما توصف الثورة الصناعية الرابعة IR ٤ بأنها المنتج المركب وتأثيرات التكامل المتعددة ل "التقنيات الأسيّة" ، مثل الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا شبكات الكمبيوتر والتكنولوجيا الحيوية والمواد النانوية. التكنولوجيا الأسيّة الأكثر شهرة هي "زيادة في قوة الكمبيوتر وتقليل التكلفة في التخزين. ومع ذلك ، سيتم إجراء تعديل كبير على المناهج التعليمية ، مما يسمح للطلاب بالتطور بسرعة في التخصصات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والروبوتات وعلم الجينوم وعلوم البيانات والمواد النانوية. لا يزال يتعين على منهج 4IR STEM إعادة النظر في المناهج التقليدية، مثل البيولوجيا والكيمياء والفيزياء ولكن في مجال مختلف أو بمنظور جديد.</p>	٢٠٠٠ الى اليوم	الثورة الصناعية الرابعة

المصدر: (N. W. Gleason, (2018), -Byabazaire Yusuf et alt, (2020), Source:

مهارات الثورة الصناعية الرابعة:

وتشمل مجموعات المهارات مثل التفكير النقدي والتحليل بالإضافة إلى حل المشكلات، والتي ظلت على رأس جدول الأعمال مع الاتساق على أساس سنوي. الناشئة حديثاً عام ٢٠٢٠ هي مهارات في الإدارة الذاتية مثل التعلم النشط والمرونة وتحمل الإجهاد (N. W. Gleason, (2018) –Byabazaire Yusuf et alt, (2020)

سيكون الشرط التعليمي الأفضل أثناء الثورة الصناعية الرابعة IR ٤ هو دمج تراكيب قوي من التفكير الأخلاقي والثقافي والنقدي لتمكين التطبيق المدروس للتكنولوجيات السابقة

التي يحتمل أن تتطور. سيضمن نموذج IR4 المخطط له جيدا في المؤسسات التعليمية وجود قوة عاملة على دراية تخرج إلى عالم يمكنهم المساعدة في إعادة هيكلته بالمهارات والحكمة المناسبة. يمكن للطلاب والخريجين الذين يتمتعون بمهارات IR4 خلق ثقافة تعمل على تحسين استدامة التقنيات المستقبلية. فيما يتعلق بمتطلبات المهارات الأفضل في المؤسسات التعليمية ل IR4، الشكل 2. يعطي توضيحا مفصلا لما ستكون هناك حاجة إليه (Adekunle Oke, - (2020), Fatima Araujo Pereira Fernandes).

جدول رقم (٢) يوضح المهارات المطلوبة فى القطاعات : مقارنة بين عامى ٢٠١٨-٢٠٢٢

الرقم	٢٠١٨	٢٠٢٢	انخفاض ٢٠٢٢
١	التفكير الناقد والابتكار	التفكير الناقد والابتكار	البراعة اليدوية ، والقدرة على التحمل ، والدقة
٢	حل المشكلات المركبة	التعليم النشط والاستراتيجى	الذاكرة، اللفظية، السمعية، والقدرات المكانية
٣	التفكير الناقد والتحليل	الإبداع، الأصالة، والمبادرة	الإدارة المالية، الموارد المادية
٤	التعليم النشط والاستراتيجى	التصميم التكنولوجى والبرمجة	تثبيت التكنولوجيا والصيانة
٥	الإبداع، الأصالة، والمبادرة	التفكير الناقد والتحليل	القراءة، الكتابة، الحساب، والاستماع النشط
٦	الاهتمام بالتفاصيل، الثقة،	حل المشكلات المركبة	إدارة الذات
٧	الذكاء العاطفى	القيادة والتأثير الاجتماعى	مراقبة الجودة والتوعية بالأمان
٨	الاستدلال، حل المشكلات والتفكير	الذكاء العاطفى	التنسيق وإدارة الوقت
٩	القيادة والتأثير الاجتماعى	الاستدلال، حل المشكلات والتفكير	القدرات البصرية والسمعية والكلامية
١٠	التنسيق وإدارة الوقت	تحليل النظم والتقييم	استخدام التكنولوجيا ومراقبتها والتحكم فيها

and Fatima Araujo Pereira Fernandes (2020),: World Source:- Adekunle Oke , Economic Forum (2018).

يتضح من الجدول (٢) السابق؛ تغيير فى المهارات المطلوبة فى القطاعات المختلفة من العمل بين عامى ٢٠١٨-٢٠٢٢، حيث تتغير أهمية مهارات مقابل اخرى. فقد كانت الأولوية فى ٢٠١٨ على التوالى لمهارات التفكير الناقد والابتكار، يليه حل المشكلات المركبة، التفكير الناقد والتحليل، التعليم النشط والاستراتيجى، الإبداع والأصالة والمبادرة ، الاهتمام بالتفاصيل والثقة، الذكاء العاطفى، الاستدلال، حل المشكلات والتفكير، القيادة والتأثير الاجتماعى، التنسيق وإدارة الوقت. ثم تغير ترتيب الأوليات فى ٢٠٢٢ ليصبح ؛ التفكير الناقد والابتكار يحافظ على موقعه فى المقدمة يليه، التعليم النشط والاستراتيجى

الذى تقدم درجتين من المركز الرابع إلى المركز الثانى ، يليه الإبداع والأصالة والمبادرة والذى تقدم كذلك درجتين لتنتقل المهارات من المركز الخامس الى المركز الثالث يليه مهارات التصميم التكنولوجى والبرمجة وهى مهارات جديدة على الترتيب، التفكير الناقد والتحليل الذى تأخر من المركز الثالث إلى الخامس، يليه فى الترتيب حل المشكلات المركبة وهى مهارة جديدة على الترتيب، يليه القيادة والتأثير الاجتماعى، الذكاء العاطفى، ثم الاستدلال و حل المشكلات والتفكير، ثم تحليل النظم والتقييم وهى مهارات جديدة أيضا. بينما تراجع ترتيب بعض المهارات فى ٢٠٢٢ مثل البراعة اليدوية والقدرة على التحمل والدقة، ثم الذاكرة اللفظية والسمعية و القدرات المكانية، ثم الإدارة والموارد المالية، ثم تثبيت التكنولوجيا والصيانة ثم القراءة والكتابة و الحساب والاستماع النشط وإدارة الذات، ثم مراقبة الجودة والتوعية بالأمان ، ثم التنسيق وإدارة الوقت، ثم القدرات البصرية والسمعية والكلامية، ثم استخدام التكنولوجيا ومراقبتها والتحكم فيها فى المركز الأخير .

اثر الثورة الصناعية الرابعة على الوظائف:

- يشير تقرير المنتدى الاقتصادي العالمى World Economy Forum الصادر فى ٢٠٢٠ بعنوان "تقرير وظائف المستقبل " Source job family عائلة ووظائف المصدر التى تتمثل فى الوظائف التالية ؛ الهندسة، التسويق، تكنولوجيا المعلومات التنمية البشرية، المبيعات، الإعلام والتواصل، تنمية الأعمال، البحث ، البرامج وإدارة المشروعات، العمليات، ضمان الجودة، الدعم، التعليم، الإدارة ، إدارة الإنتاج، الفن والتصميم، الاقتصاد، المجتمع والخدمات العامة، الاستشارة، المحاسبة، مجال العقارات ، الشراء Purchasing ، المجال القانونى ، الخدمات الصحية، الخدمات الأمنية والعسكرية، تنظيم المشاريع، ستتأثر لتصبح فى المستقبل احد هذه الوظائف Destination job of tomorrow (توجهات الوظائف المستقبلية)؛ Computing Cloud حوسبة سحابية ، الهندسة، الأفراد والثقافة، البيانات وأخرى، تطوير المنتجات، المبيعات، المحتوى، التسويق.
- أن أحدث المهن ظهورا مثل جمع البيانات، الذكاء الاصطناعي وتطوير المنتجات والحوسبة السحابية تقدم المزيد من فرص لاقتحام المجالات الحدودية، وأن مثل هذه التحولات، فى الواقع، لا تتطلب مطابقة كاملة للمهارات بين مهنة المصدر والوجهة المستقبلية. ومع ذلك، تظل بعض مجموعات الوظائف فى الغد أكثر "إغلاقا" وتميل

إلى توظيف موظفين يتمتعون بمجموعة مهارات محددة للغاية. ولا يمكن ملاحظة ما إذا كانت تلك القيود ضرورية أم مجرد ممارسة راسخة. وقد يكون من الممكن تنشيط هذه المجموعات المهنية " المنعزلة " عن طريق التجريب لتخفيف القيود المفروضة على الدخول إلى بعض الوظائف الناشئة إلى جانب إعادة صقل المهارات والارتقاء بالمهارات المناسبة.

أبرز التغييرات فى الثورة الصناعية الخامسة:

تبنى العديد من الخبراء الاقتصاديين الرأي القائل بأن الثورتين الثالثة والرابعة كانتا قاسيتين على البشر والبيئة نظراً لما كانت تقوم به الآلات المستخدمة في الثورتين، إلا أن الثورة الصناعية الخامسة عملت على نقل البشر إلى مركز الصدارة في عمليات الإنتاج بالإضافة إلى العديد من التغييرات الأخرى ومنها ما يأتي:

اتساع نطاق العمل عن بعد بشكل كبير ومنتظم، انتشار الطباعة الثلاثية الأبعاد بشكل كبير، زيادة التفاعل ما بين الروبوتات والبشر بشكل أكبر. التركيز على استخدام التقنيات الأقل تأثيراً على صحة الإنسان والبيئة. (محمد الجدع، ٢٠٢٢)

المحور الثانى القيادة التحويلية (نشأة وتطور وأبعاد القيادة التحويلية وسمات القائد التحويلي)

نشأة القيادة التحويلية وتطويرها:

ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز محل دراسة واختبار للتطوير على مدار العقدين الماضيين، وتمت دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية من قبل كثير من العلماء كالباحثين، نذكر منهم: (باص 1985, Bass)، (تيكي وديفانا Devanna & Tichy ١٩٨٦، ويوكل (Yukl, 1994) حيث قام هؤلاء كغيره بدراسة نظريتي القيادة التحكيمية كالقيادة التبادلية عند بيرنز وأن جرت كثيراً من التعديلات عملياً، وفي عام ١٩٨٥ نشر Bernard Bass كتاباً بعنوان: "القيادة والأداء غير المتوقع Beyond Performance and Leadership Expectations " وقد اقترح من خلال هذا الكتاب نظرية في القيادة تناول من خلالها أفكار بيرنز حول القيادة التحويلية والتبادلية بالنقد والتعديل، كأ ن د عمى إمكانية تحديد إلى أى مدى يكون القائد قائداً تحويلياً من خلال تحديد مدى تأثيره على تابعيه، فقد قدم Bass استبانة متعددة العناصر للقيادة Leadership Factor Multi(1) Questionnaire تتضمن ثلاث عوامل أساسية:

التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الاعتبار الفردي، ثم أضاف Bass عام ١٩٩٠ عاملا رابعا وهو الدافع الإلهامي. (صورية بوطرفة (٢٠١٦) ٤٨١)

أبعاد القيادة التحويلية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى إنجاز المستجيبين لمتغيرات القيادة التحويلية في فئة جيدة. ينظر إلى القيادة التحويلية كنموذج مثالي يقتدى به (الكاريزماتيك)، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري الإبداعي، والاعتبار الفردي. من بين متغيرات القيادة التحويلية، يتمتع مؤشر الدافع الملهم بأعلى مستوى من إنجاز المستجيبين. هذا هو سبب تحفيز العاملين. (Advances in Business and Management Research, (2018) Economics,

بينما أضاف علماء آخرون بعدا خامسا (التمكين) الذى أضافه (Avolio,et..al) و (Rafferty & Griffin) لكون التمكين بعد أساسى لعملية التحول، بحيث تصبح الأبعاد الخمسة التالية:

- ١- النموذج المثالى (الكاريزمى) نموذج يقتدى به
- ٢- التحفيز الإلهامى (المعنوى)
- ٣- التحفيز الفكرى (الإبداعي)
- ٤- الاعتبارات الفكرية
- ٥- التمكين (القيادى، الرقوى)



الشكل رقم (١) ٦ يوضح سمات القيادة التحويلية تعديل الباحثة بالإستعانة بالمراجع:

اقترح باس (١٩٩٧) أنه فى أجزاء كثيرة من العالم ، فإن النموذج الأولي وفكرة القيادة هي فكرة القائد التحويلي. حدد باس (١٩٨٥) ولاحقا باس وأفوليو (١٩٩٠) خمسة أبعاد للقيادة التحويلية. (M. S. A. Mahalinga Shiva & Damodar Suar (2012), (Joanne Ciulla, Kurt Lewin, (2016),

أولا ، يشير التأثير المثالي (المنسوب إلى الكاريزما) إلى الموقف الذي يستخدم فيه القائد سلوكيات مثل النظر فى احتياجات الآخرين على احتياجاته الخاصة لإلهام الثقة والاحترام والإعجاب من الاتباع (Bass & Avolio 1995) .

٦- المصدر بتصريف : باحصين، أحمد محفوظ عوض، وآدم، موسى أحمد. (٢٠٢٠)، أثر أبعاد القيادة التحويلية فى الأداء المؤسسى: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية فى الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨م. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. الفصل الاول . عن ، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة الأزهر ، غزة .

ثانياً، ينطوي السلوك المثالي على أن يكون القائد بمثابة نموذج يحتذى به للمرؤوسين. يشارك القائد في معايير عالية من الأعمال الأخلاقية والمعنوية. أيضاً ، لديه رؤية وشعور قوي بالمهمة التي يتم مشاركتها مع المرؤوسين. وهذه تجعل المرؤوسين يتباهون مع القائد ويحاولون محاكاته لخدمة القاعدة الشعبية. (Bass and Avolio 1990a, 1994, 1995)

ثالثاً ، ينطوي الدافع الملهم على أن يتصرف القائد بطريقة توفر معنى وتحدياً لعمل المرؤوسين. يتأكد القائد من أنه ينقل بوضوح التوقعات المعلنه ويحفز الموظفين على السعي لتحقيق هذه التوقعات. يمكن للقائد استخدام الرموز والاستعارات لزيادة فهم المرؤوسين (Bass and Avolio 1994;) و(أومان، ٢٠٠٠)

رابعاً، يعزز التحفيز الفكري الحل الإبداعي للمشاكل بين المرؤوسين لمواجهة تقلبات عدم اليقين على مستوى القاعدة الشعبية. يتم تسهيل الموظفين للتشكيك في الوضع الراهن ويصبحوا مبدعين في حل المشكلات (Bass and Avolio 1995;) و(أومان، ٢٠٠٠)

خامساً ، ينطوي الاعتبار الفردي على أن يولي القائد اهتماماً خاصاً لنمو كل مرؤوس من خلال العمل كمرشد. يقوم القائد بتشخيص أوجه القصور في كل من المرؤوسين وإزالتها من خلال التدريب والتوجيه والمشورة والسعي لمشاركة الأتباع في تحديد الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

القيادة التحويلية والاداء المؤسسى :

درس باحثو الإدارة، لسنوات، وناقشوا العلاقة والارتباط بين الأداء المؤسسى والقيادة التحويلية. أظهرت غالبية الدراسات في الماضي أن هذه العلاقة مهمة . وكذلك أهمية تأثير القيادة التحويلية على أداء الجامعة. كما أظهرت تحليلات ونتائج دراسة جمال وآخرون (٢٠١١). وكما حاول عاطف (٢٠١٥) تحديد تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسى في القطاع المصرفي. أظهرت دراسته أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) تؤثر على الأداء المؤسسى على المستوى الهيكلي والتكنولوجي والبشري من الفروع وجهة نظر المديرين. فحص إحسان (٢٠٠٩) تأثير أساليب القيادة على الموظفين' الأداء، وبشكل عام، المنظمة فى الأداء العام. وكشفت الدراسة أن ارتبطت القيادة التحويلية بالأداء المؤسسى وكانت أكثر فعالة من قيادة المعاملات. فى نفس السياق ، حقق (Raluca 2015) فى تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء المؤسسى. ادعى الباحث أن التعليم فى الجامعة يعتبر فعالاً بعد الموازنة بين المطالب من مختلف أصحاب المصلحة (المالكين والموظفين والعملاء

والمجتمع) والموظفين حوائج. وقدم أدلة تجريبية على أن القيادة التحويلية يمكن أن تزيد من أداء المنظمة. بناء على نتائج الدراسات السابقة، (Ahmed Waham, M., Abdul Rahman, R., & Wan Mustafa, W. S. (2020)).

فإن بيرنز (١٩٨٧) يؤكد أن هذا النوع من القيادة يرفع مستوى الالتزام عند كل من القائد والمرووس لما هو أكثر من حدودهم العادية (صورية بوظرفة (٢٠١٦)٤٨١) .

القيادة التحويلية والدافعية :

تطوير المهارات القيادة: طور مختبر القيادة المهنية بجامعة نورث إيسترن لودين وزملاؤها إطارا جديدا لتعليم القيادة ، وإنشاء مختبر القيادة المهنية استجابة لهذه المتطلبات القيادية الجديدة للقرن 21st. يجمع هذا المختبر بين الطلاب ذوي الخبرات المتنوعة والخلفيات المهنية للتعلم من بعضهم البعض وتوجيههم ، بينما يتم تسهيلهم من قبل أعضاء هيئة التدريس الخبراء .يركز مختبر لودين للقيادة على الكفاءات التالية في القادة الناشئين : «تطوير الذات» «تطوير الآخرين» التفكير الاستراتيجي والتمثيل « الممارسة الأخلاقية والعقلية المدنية» التفكير الإبداعي « القدرات عبر الثقافات والتواصل» مهارات الاتصال (Northeastern University, 2022,14).

المهارات اللازمة للقادة التحويليين:

تلعب الشخصية دورا مهما في القيادة المسؤولة. القادة المسؤولون أصيلون ويظهرون فضائل مثل الصدق والاحترام والخدمة والتواضع. فهي تعكس النضج الأخلاقي والتفكير في الممارسة ومهارات التفكير النقدي، ويمكن أن تولد حلولاً أخلاقية إبداعية. بالاعتماد على الجوهر الأخلاقي ، تتجلى القيادة المسؤولة في الأدوار التالية (Joanne Ciulla, Kurt Lewin, (2016,23) .

استنادا إلى مدخلات من سكولفيلد وأصحاب المصلحة الآخرين ، إليك قائمة تأمل أن ترشدك في عملية التوظيف الخاصة بك. يجب على المدير التقني الجيد أن: (Heather Wolpert-Gawron (2016))

١- تكوين علاقات شخصية. يجب أن يكون لدى مدير التكنولوجيا الجيد شبكة تعلم شخصية تتكون من جميع أعضاء المنطقة وخارجها. وهذا يعني أنهم يؤمنون بالتعاون والعمل الجماعي كفلسفات ضرورية للقيام بعمل رائع. كما يقول سكولفيلد، يجب عليك "إيجاد الوقت للقاء المعلمين والأعضاء المصنفين والإداريين

وغيرهم للحصول على نظرة ثاقبة حقيقية حول كيفية دعمهم ... إذا كانت لديك حقا فكرة مبتكرة لم يتم السير فيها من قبل ، فأنت بحاجة إلى العثور على أشخاص يمشون معك ."

٢- **تحمل المخاطر.** لا يمكنك التحرك من أجل التغيير إذا كنت على استعداد للبقاء "الوضع الراهن" ، وأحيانا يعني ذلك الفشل والتعلم من تلك الإخفاقات. لا يخشى مدير التكنولوجيا الجيد من الفشل لدرجة أنه لا يزال راكدا في فلسفاته حول تحصيل الطلاب أو قدرات المعلمين.

٣- **لديه رؤية مع بعض الاستراتيجية.** إنه شيء واحد أن نحلم به، لكن القائد الحقيقي يحشد الآخرين لسد الثغرات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية.

٤- **التواصل بشكل جيد والاستماع إلى الآخرين.** يجب أن يكون مدير التكنولوجيا العظيم قادرا على الكتابة والتحدث والاستماع والتقديم. يجب عليهم أيضا سماع وتبني مدخلات من الآخرين.

٥- **تحفيز الآخرين.** يجب أن يتمتع مدير التكنولوجيا بالصفات القيادية لتحفيز الناس نحو المستقبل. فهي تساعد على تحقيق ما يمكن أن يكون، وليس ما كان. وهذا يتطلب تحريك الأشخاص المؤقتين إلى الأمام بحساسية مع القيادة.

٦- **يكون حلالا للمشكلات.** ويحذر سكولفيلد من أن "الأشخاص ذوي المهارات غير التقنية والتقنية سيتطلعون إلى [المدير التقني] للحصول على المشورة. لذلك يجب أن يكونوا على استعداد للجلوس معهم، والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة، واختيار المسار الذي من شأنه أن ينجح بشكل أفضل."

٧- **داعم المعلمين.** قبل سنوات ، كان مدير تكنولوجيا المعلومات أكثر على الجانب التشغيلي في إدارة أعمال المنطقة. كانت المهمة تتعلق بالبنية التحتية وعرض النطاق الترددي والسياسات التي تم تطويرها من خلال عدسة الشركة. ومع ذلك ، "نشهد الآن تحولا في مدير تكنولوجيا المعلومات الذي يحتاج إلى لعب دور في ما ينجح وما لا يعمل في الفصل الدراسي وتقديم اقتراحات حول كيفية تمكين المناهج الدراسية والتقييم للطلاب والمعلمين من أن يكونوا أكثر فعالية داخل وخارج الفصل الدراسي."

٨- فضوليا. وظيفة المدير الفني هي كل شيء عن الحفاظ على هوائياتهم واستنشاق الهواء لما هو قادم. الاستيلاء على التصاميم والنماذج المثيرة للاهتمام. تعرف عليها. علم الآخرين حول الإمكانيات في التعليم والفصول الدراسية.

يجب أن يكون متعلما مستمرا

يجب أن يكون مديرو التقنيات على استعداد لمواجهة تحيزاتهم الخاصة في الأجهزة أو الاستراتيجيات. ومع ذلك ، يجب أن يكونوا أيضا قادة على استعداد لتقديم المشورة لأصحاب المصلحة في الموضوعات التي قد يكونون قادرين على التنبؤ بها فقط. لكن هذه القدرة تأتي مع شغف بالتعلم مدى الحياة.

اسأل المرشح عن المكان الذي يطلب فيه هو نفسه المشورة. هل يذهبون إلى أي مؤتمرات تركز على التعليم وليس فقط البنية التحتية؟ من الذي يتابعونه في موجز PLN أو Twitter الخاص بهم؟ أما بالنسبة لسكولفيلد، فهو يتابع "تقريبا كل قائد في مجال تكنولوجيا التعليم يمكنني التفكير فيه في جميع أنحاء الولايات المتحدة وخارجها على تويتر. لقد أصبح هذا أكبر حليف لي في التعاون وتبادل الأفكار مع مجموعة أكبر". إنه يخبرنا عن مرشح محتمل إذا واصلوا هم أنفسهم تعليمهم الخاص عن طيب خاطر.

خلاصة القول ، وفقا لسكولفيلد ، هي أن "تكنولوجيا المعلومات لم تعد لطيفة. إنه جزء لا يتجزأ من كل جانب في النظام البيئي للمنطقة التعليمية" - وهذا يشمل التعليم. إذا وجدت مديرا للتكنولوجيا يمكنه التحدث إلى ما هو أبعد من التكنولوجيا ، فهذا الشخص ذهبي. إنهم موجودون هناك ، وهم موقع حيوي في دفع التعليم إلى الأمام.

المحور الثالث للبحث : الأداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان

مفهوم الأداء المؤسسى institutional performance:

الأداء المؤسسى وجودة تقديم الخدمات العامة. ويركز المفهوم على أداء أنواع مختلفة من المنظمات الرسمية التي تصوغ أو تنفذ أو تنظم أنشطة القطاع العام وتوفير القطاع الخاص للسلع للجمهور. لذلك، غالبا ما يشار إلى الأداء المؤسسى باسم "الأداء الحكومي" أو "جودة الحكومة"، ويستبعد أنواعا أخرى من المؤسسات الاجتماعية، مثل الأسرة أو الدين . ولكي يكون أداء المؤسسات جيدا، يجب أن تستجيب لمطالب

المواطنين وتوقعاتهم وأن تكون قادرة على تصميم وتنفيذ سياسات تعكس هذه المطالب والتوقعات بفعالية. ولذلك، يجري تقييم نوعية الأداء المؤسسى بالإشارة إلى مسألتين محددتين تعريفاً واسعاً: الاستجابة والكفاءة (Institutional Natalia Letki Performance, Britanica).

تحسين الأداء المؤسسى :

يتم معرفة الأداء من خلال مقارنة واقع الأداء فى المؤسسة بالأداء المستهدف ، وتحديد فجوة الأداء ، ثم تضع المؤسسة خطة للتطوير وتجاوز الفجوة . حيث تمثل عملية تحسين الأداء المؤسسى الغرض الرئيس من عملية تقييم الأداء ، فمن خلال معرفة واقع الأداء فى المؤسسة .

ويقصد بتحسين الأداء : استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التى توظف رأس المال بالطريقة المثلى (خيرة عيشوش. ونصيرة، علاوى، ٢٠١١).

المؤشرات Indicators:

كان هناك اهتمام متزايد بوضع مؤشرات للأداء المؤسسى. هناك طريقتان رئيسيتان لتقييم جودة الأداء. الأول يشير إلى ثقة الجمهور فى المؤسسات - أي إلى معتقدات المواطنين بأن وكلاء المؤسسات عادلون ومؤهلون ويحققون نتائج مرغوب فيها. يستخدم هذا النهج استطلاعات الرأي العام ، وخاصة أسئلة الاستطلاع حول ثقة المستجيبين فى أنواع مختلفة من المؤسسات العامة . المؤشرات القائمة على الرأي العام حساسة نسبياً للتغيرات قصيرة الأجل والأحداث المعزولة، وتميل إلى أن تعكس تقييمات السياسات الحكومية الحالية والرضا عن الخدمات العامة المتاحة للمواطن العادي. ولذلك، فهي كافية بشكل خاص لاستكشاف درجة استجابة المؤسسات. (, Institutional Performance, Natalia Letki)

ويستخدم النهج الثانى دراسات استقصائية للخبراء ومقاييس إحصائية تقليدية لإنشاء مؤشرات موضوعية للأداء. والجودة التنظيمية، التى تعرف بأنها الانتقال إلى التنظيم المفرط وانخفاض معدل السياسات غير الصديقة للسوق. وتسجل المؤشرات الموضوعية خصائص مؤسسية مستقرة نسبياً وأقل حساسية للتغيرات القصيرة الأجل. ويمكن استخدام كلا النوعين من المقاييس - الرأي العام

والمؤشرات الموضوعية - لتحليل الاتجاهات مع مرور الوقت فى الأداء أو لإجراء مقارنات بين المؤسسات المختلفة داخل البلد نفسه أو المؤسسات المماثلة عبر البلدان. ومن المرجح أن يكون الانخفاض المتزامن فى نوعية العديد من المؤسسات مؤشرا على أزمة مرتبطة بالنظام (Institutional Performance, Natalia Letki,).

وقد حددت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد المصرية عدة معايير لقياس جودة أداء الجامعات المصرية وقد ظهرت فى إصداراتها الأولى على قسمين هما : القدرة المؤسسية وبها (٨ معايير) والفاعلية التعليمية وبها (٨ معايير)، مما يعنى مجموع ١٦ معيارا بمؤشراتهم، وذلك ما تناوله دليل اعتماد مؤسسات التعليم العالى الصادر فى ٢٠٠٩. والذى قسم المعايير الى عدة معايير فرعية كالتالى؛

القدرة المؤسسية تنقسم الى ٨ معايير و١٩ مؤشر اداء هي:

- ١- التخطيط الاستراتيجي (مؤشرين)
 - ٢- الهيكل التنظيمي(مؤشر)
 - ٣- القيادة والحوكمة(٥ مؤشرات)
 - ٤- المصدقية والأخلاقيات (٣ مؤشرات)
 - ٥- الجهاز الإدارى (٢ مؤشرين)
 - ٦- الموارد (٢مؤشرين)
 - ٧- المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة(٢ مؤشرين)
 - ٨- التقويم المؤسسى وإدارة نظم الجودة(٢ مؤشرين)
- وينقسم محور الفاعلية التعليمية إلى ٨ معايير و ٢٨ مؤشر اداء هي:

- ١- الطلاب والخريجون (٤ مؤشرات)
- ٢- المعايير الأكاديمية (مؤشرين)
- ٣- البرامج التعليمية (٣ مؤشرات)
- ٤- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم (٦ مؤشرات)
- ٥- أعضاء هيئة التدريس (٤ مؤشرات)

٦- البحث العلمى والأنشطة العلمية الأخرى (٤ مؤشرات)

٧- الدراسات العليا (٣ مؤشرات)

٨- التقويم المستمر للفاعلية التعليمية (مؤشرين)

بينما قامت الهيئة بتعديل هذه المحاور ودمجها لتصبح محور واحد ينقسم إلى ١٢ معيار بدلا من ١٦ تحت محور القدرة المؤسسية فى إصدار الهيئة لعام ٢٠١٥ وهى كالتالى:

١- التخطيط الاستراتيجي

٢- القيادة والحوكمة

٣- إدارة الجودة والتطوير

٤- أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

٥- الجهاز الإداري

٦- الموارد المالية والمادية

٧- المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية

٨- التدريس والتعلم

٩- الطلاب والخريجون.

١٠- البحث العلمى والأنشطة العلمية

١١- الدراسات العليا

١٢- المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة

أهمية الأداء

توجد المنظمات لتحقيق الأهداف، التي إذا غابت تصبح هذه الأخيرة بلا غاية. إن أي مقياس لفاعلية المنظمة يجب أن يربط بين أدائها الفعلي والمستويات التي حددت كأهداف لها.

كما يعبر الأداء عن العوامل الأساسية التي تبنى عليها القرارات في المسار المهني للفرد لارتباطهما بمستقبله المهني. حيث يحقق الأهداف المرسومة والمرتبطة بالأداء. (الأكاديمية العربية الدولية - ٢٠١٨)

تطوير الأداء

ويقصد (بتطوير الأداء) عملية التقييم المنظم لكافة العمليات التي تتم بهدف ضمان تلبية التوقعات للعملاء بأقصر الطرق من حيث التكلفة والعمليات (عطاء، ١٩٩٩، ٧٧)

الدافعية والأداء:

تعمل المنظمات للحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل والتي يشار إليها عادة بالدافعية، أي أنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والإحساس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم فهي تعتبر القوة الدافعية لأداء العمل. هارون عبدالمجيد (٢٠١٨)،

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة}$$

وتعريف الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنطقة مثل المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات أي عدد محدود من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة. (حنفى محمود سليمان، ١٩٩٩، ٢٨)

ثانياً: الدراسة الميدانية

يجيب هذا الجزء من البحث عن تساؤل ، مدى تطبيق القيادات التربوية بكلية التربية للقيادة التحويلية؟ تناولت الدراسة الميدانية للبحث الجزء التطبيقي، الخاص بالتعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية من قبل القيادات بكلية التربية جامعة حلوان. وربطها بوثائق الجودة للتعرف على تحقق الأداء المؤسسى بالكلية فى الفترة الحالية لإجراء البحث ٢٠٢٠-٢٠٢٢. يتم ذلك من خلال تطبيق استبيان عن مدى تطبيق

القيادات (عميد الكلية، والسادة الوكلاء ورؤساء الأقسام) بكلية التربية جامعة حلوان للقيادة التحويلية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما استخدمت الباحثة عدة مقابلات ولقاءات مع أعضاء هيئة التدريس والقيادات من وكلاء الكلية ورؤساء الأقسام العلمية وأساتذة بمختلف التخصصات وأعضاء هيئة التدريس من فريق وحدة ضمان الجودة وفريق المراجعين الداخليين بوحدة ضمان الجودة وتسجيل الملاحظات أثناء المعايضة لواقع تطبيق القيادة التحويلية وتحسين الأداء بكلية التربية جامعة حلوان فى ضوء الثورة الصناعية الرابعة. وذلك تطبيقاً للمنهج الاثنوغرافى واتباع تعليمات الملاحظة والمعايشة.

كما قامت الباحثة بملاحظة العديد من العناصر من خلال المعايشة مثل تغيير القيادات بالكلية وتحسن الأداء المؤسسى والعمل على تطوير التمكين الرقى لأعضاء هيئة التدريس ومستوى المفاهيم الأخلاقية والثقافية مثل الانضباط والتعرف على الثقافة السائدة والتعاون والتواصل والمفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية وتحقيقها من توافر النموذج المثالى الكاريزمى، والتحفيز الإلهامى المعنوى، التحفيز الفكرى الإبداعى، والاعتبارات الفردية، والتمكين. حيث أكدت نتائج الملاحظات نتائج الدراسة الميدانية وتحليل الوثائق من واقع وحدة الجودة.

أداة البحث:

تكونت أداة البحث من استبيان يتناول محاور القيادة التحويلية الخمسة، والسمات الفرعية لها (المؤشرات) التى تم توضيحها فى الإطار النظرى. وتكون بذلك الإستبيان من خمسة جداول، تمثل المحاور، و٦٢ عبارة تقيس المؤشرات المحددة بالبحث. وتشير بعض العبارات الى نقاط ومؤشرات مشتركة مع مقاييس الجودة للأداء المؤسسى والمعلنة من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بمصر. علماً بأن الكلية حاصلة على الاعتماد فى ٢٨ ابريل ٢٠٢١.

ويتم فى هذا الجزء عرض بيانات الاستبيان وتفسير النتائج وربطها بوثائق الجودة التى تتناول ١٢ معياراً والعديد من المؤشرات والاستبيانات التى تتم بصفة دورية منها رضا أعضاء هيئة التدريس والمشاركة فى الخطة الاستراتيجية ووضع الرؤية والرسالة، وقياس مستوى العدالة، قياس الاحتياجات، ورضا أعضاء هيئة التدريس عن

الأداء المؤسسى والأكاديمى ، واستبيانات خاصة بالطلاب والإداريين والتحليل البيئى للكلية والدراسة الذاتية وغيرها من الوثائق.

عينة البحث : تتكون كلية التربية من الأقسام العلمية التالية: أصول التربية، تكنولوجيا التعليم، التربية المقارنة والإدارة التربوية، رياض الأطفال، المناهج وطرق التدريس، التعليم الصناعى، علم النفس التربوي، الصحة النفسية.

وفقا للدراسة الذاتية لكلية التربية ٢٠١٨-٢٠١٩ تتكون كلية التربية من ثمانية (٨) أقسام علمية، يعمل بها ٣٤٤ عضو هيئة تدريس بالأقسام المختلفة و٧٣ معاوناً موزعة كالتالى:

- أصول التربية ٢٦ عضو هيئة تدريس و ١٠ معاونين أعضاء هيئة تدريس،
- قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ١٥ عضو هيئة تدريس و ٨ معاونين أعضاء هيئة تدريس
- قسم علم النفس التربوي ٢٧ عضو هيئة تدريس و ٨ معاونين أعضاء هيئة تدريس،
- قسم الصحة النفسية ٣٠ عضو هيئة تدريس و ٧ معاونين أعضاء هيئة تدريس
- قسم المناهج وطرق التدريس ١٤١ عضو هيئة تدريس و ١٣ معاونين أعضاء هيئة تدريس ،
- قسم تكنولوجيا التعليم ٤٦ عضو هيئة تدريس و ١٣ معاونين أعضاء هيئة تدريس،
- قسم رياض الأطفال ١٧ عضو هيئة تدريس و ٦ معاونين أعضاء هيئة تدريس ،
- قسم التعليم الفنى والصناعى ٤٢ عضو هيئة تدريس و ٨ معاونين أعضاء هيئة تدريس .

بإجمالى (344) عضو هيئة تدريس و ٧٣ معاونين أعضاء هيئة تدريس. حيث ان ١٠% من العينة = ٣٤ عضو هيئة تدريس وهى عينة ممثلة.

جدول رقم (٣) يوضح فئات أعضاء هيئة التدريس (العينة المتاحة) الخاصة باستبيان تطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان

النسبة المئوية	العدد	الدرجة العلمية
٤٨.٧١%	١٩	أستاذ
١٠.٢٦%	٤	أستاذ مساعد
٤١.٠٣%	١٦	مدرس
١٠٠%	٣٩	المجموع الكلى

النتائج

تم تحويل مستويات تقدير الموافقة على جميع العبارات إلى درجات كالتالى:
موافق (٣)، محايد (٢)، غير موافق (١)، وتم حساب المتوسط الموزون لدرجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة التحويلية في الاستبيان ككل وفي كل محور على حدة.

قيم المتوسط الموزون: حيث يعبر المدى (١-١.٦٦) منخفض، والمدى (١.٦٧ - ٢.٣٣) متوسط، والمدى (٢.٣٤ - ٣) مرتفع.

جدول (٤) مستوى تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة التحويلية (ن=٣٩)

المحاور	المتوسط الموزون (والانحراف المعياري)	واقع ممارسة القيادة التحويلية	النسبة المئوية لدرجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة القيادة التحويلية		
			مرتفع	متوسط	منخفض
الأول-١	2.29 (0.51)	متوسط	44.7	39.6	15.7
الأول-ب	2.57 (0.40)	مرتفع	60	37	3
الثانى	2.51 (0.43)	مرتفع	56.5	38.2	5.3
الثالث	2.25 (0.58)	متوسط	40.5	44.4	15.1
الرابع	2.22 (0.51)	متوسط	37	48	15
الخامس	2.14 (0.49)	متوسط	34.1	45.4	20.5
الاستبيان ككل	2.33 (0.42)	متوسط	44	42.6	13.4

يتبين من جدول (٤) ما يلي:

- قدر أعضاء هيئة التدريس لمستوى واقع ممارسة القيادة التحويلية بأنه متوسط بوجه عام ولكنه يقترب جدا من الحد الأدنى للمستوى المرتفع؛ حيث بلغ (المتوسط الموزون=2.33)، حيث قررت الغالبية العظمى (86.6%) منهم أن مستواه على درجة متوسطة إلى مرتفعة، بينما قرر (13.4%) منهم بأن مستواه منخفض.
- كان المحورين الأول - ب والثانى أكثر المحاور التي ظهر فيها مستوى التقدير بأنه مرتفع؛ حيث بلغ (المتوسط الموزون=2.07، 2.01 على الترتيب)، وقدر عدد كبير منهم في المحور الأول-ب (60%، 37%) أن مستواه على درجة مرتفعة أو متوسطة على الترتيب، وقدر عدد كبير منهم أيضا في المحور الثانى (56.5%، 38.2%) أن مستواه على درجة مرتفعة أو متوسطة على الترتيب.
- لم تقل أي من المحاور الأخرى عن المستوى المتوسط؛ حيث لم يقل المتوسط الموزون عن 2.14، وكانت الغالبية العظمى فيها من أعضاء هيئة التدريس (لم تقل عن 39.6%، أو 34.1%) قدروا أن واقع ممارسة القيادة التحويلية على درجة متوسطة، أو مرتفعة على الترتيب.

المحور الأول : يتناول واقع تطبيق المحور الأول من القيادة التحويلية - التأثير المثالى الكاريزمى، بكلية التربية جامعة حلوان ، والذى ينقسم الى عدة مؤشرات تشير إلى تحققه من عدمه والتي تمثل السمات التي يجب توافرها فى القائد التحويلى وهى؛ الرؤية، الثقة، الصدق، النكامل، الاحترام، مشاركة التحديات ، القوة.

حيث تضمن الجدول الأول من جزئين الأول خاص بالرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجى (٧) عبارات والثانى خاص بالأهداف ويتكون من (١٤) عبارة بمجموع (٢٢)، والتي تعتبر جدول واحدا مجمع .

أظهرت النتائج متوسط الجدول -أ - (الخاص بالرؤية والرسالة والتخطيط) من الجدول من المحور الأول (التأثير المثالى على درجة كلية (2.29) والتي تعنى ان نسبة التحقق متوسطة.

نتائج المحور الأول - أ - :

وبتحليل الجدول نجد ان القيادات تقوم بإشراك أعضاء هيئة التدريس فى تحديد رؤية عامه مشتركة للكلية بنسبة (2.09) والتي تعنى ان درجة التحقق مرتفعة . وجاعت استجابة أعضاء هيئة التدريس على مؤشر حث القيادات أعضاء هيئة التدريس

على ابتكار أفكار جديدة تتعلق برؤية الكلية ورسالتها بدرجة مئوية (٢.٣٦) والتي تمثل درجة موافقة الأعضاء على الأداء متوسط وقل من سابقتها. وجاءت استجابة أعضاء هيئة التدريس لدور القيادات فى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تحديد أهداف الكلية، بدرجة كبيرة (٢.٤٩) والتي تعنى موافقة أعضاء هيئة التدريس على أداء القيادات بنسبة (فوق) المتوسطة ومرتفعة. وجاءت نتيجة استجابات أعضاء هيئة التدريس على مؤشر مراعاة القيادات للبيئة الداخلية عند صياغة الخطة الاستراتيجية بدرجة (٢.٣٣) والتي تعنى موافقة أعضاء هيئة التدريس بنسبة متوسطة. بينما جاءت استجابات أعضاء هيئة التدريس على المؤشر الخاص بمراعاة القيادات للبيئة الخارجية بنسبة (٢.٢٦) والتي تعنى موافقة أعضاء هيئة التدريس بنسبة متوسطة ولكن اقل من المؤشرات السابقة ومن البيئة الداخلية. ثم جاءت استجابة أعضاء هيئة التدريس على المؤشر استخدام أسلوب للحوافز والإثابة الإيجابية للمساهمة فى وضع رؤية مستقبلية للكلية متوسطة (٢.٠٥) والتي تعنى موافقة أعضاء هيئة التدريس بنسبة متوسطة . بينما جاءت استجابة أعضاء هيئة التدريس على المؤشر الخاص بالتكامل والتنسيق للمبادرات التطويرية مع الشركاء الاستراتيجيين بنسبة (١.٩٥) والتي تعنى درجة متوسطة وهى أقل درجة بمجموعة المؤشرات الأولى.

والجزء الثانى -ب- من الجدول الأول الخاص ببقية مؤشرات التأثير المثالى للقيادات من حيث الجانب الأخلاقى ، جاءت إجمالى النتائج (٢.٢٩) وهى نسبة تعنى موافقة أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة ومرضية على أداء القيادات فى هذه الجوانب التى شملت (الرؤية والرسالة والتخطيط).

نتائج المحور الأول - ب - :

فقد جاءت استجابة الأعضاء على مؤشر توافر الثقة بدرجة (٢.٥٩) والتي تعنى موافقة بدرجة كبيرة ومرتفعة. كما جاءت الاستجابة على صدق القيادات بنفس القدر (٢.٥٩). وجاءت استجابة أعضاء هيئة التدريس على التكامل والتعاون بين المستويات الإدارية بدرجة (٢.٧٧) والتي تعنى موافقة الأعضاء على اداء القيادات بدرجة مرتفعة بدرجة كبيرة تقترب من الدرجة النهائية. يليها مؤشر تعزيز قيم الاحترام بدرجة عالية (٢.٧٩) والتي تعنى درجة عالية ومرتفعة بدرجة كبيرة أيضا. ثم انخفضت درجة استجابة الأعضاء نسبيا لمؤشر أداء القيادات بشفافية ومشاركة التحديات بدرجة (٢.٥١) والتي تعنى الموافقة بدرجة مرتفعة . وكذلك جاءت نتيجة موافقة الأعضاء

على قوة اتخاذ القرارات فى القضايا والتحديات بنفس النسبة (٢.٤٦) والتي تعنى الموافقة بدرجة مرتفعة. وجاءت نتيجة مؤشر رضا أعضاء هيئة التدريس بدرجة (٢.٥١) والتي تعنى الموافقة بدرجة فوق المتوسطة بقليل اى مرتفعة. وجاءت نتيجة استجابة الأعضاء لمؤشر توثيق علاقة التعاون والجدية بين الأعضاء والطلاب بدرجة (٢.٤٩) والتي تعنى الموافقة بدرجة مرتفعة. وجاءت استجابة الأعضاء على مرونة القيادات والاستفادة من التغذية الراجعة بدرجة (٢.٢٨) والتي تعنى الموافقة بدرجة متوسطة. وجاءت استجابة الأعضاء على مؤشر النموذج المثالى للقيم الإيجابية الملهمة بدرجة (٢.٥١) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة اعلى من المؤشر السابق. وجاءت نتائج استجابة الأعضاء على مؤشر قيمة الانتماء بدرجة (٢.٥٤) والتي تعنى موافقة بدرجة مرتفعة. وجاءت استجابة الأعضاء على مؤشر التواصل من خلال آليات محددة بدرجة (٢.٦٩) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات به بدرجة عالية مرتفعة بدرجة كبيرة تقترب من الموافقة الكاملة على الأداء. كما جاءت استجابة الأعضاء على مؤشر تميز القيادة على درجة (٢.٦٧) والتي تعنى موافقة مرتفعة ايضا على أداء القيادات . جاءت إجمالي النتائج (٢.٥٧) وهى نسبة تعنى موافقة أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة ومرضية على أداء القيادات فى هذه الجوانب التى شملت (الصدق، الثقة، الإحترام ، مشاركة التحديات والقوة).

الجدول الثانى : يتناول واقع تطبيق القيادات للمحور الثانى " التحفيز المعنوى الملهم" من محاور القيادة التحويلية. بكلية التربية جامعة حلوان، و يتكون هذا المحور من (١٠) أسئلة تمثل المؤشرات التالية (الحماسة، الالتزام بالأهداف، الإقناع والنصح، الاتصال والتواصل، الرؤية).

وقد جاءت استجابات أعضاء هيئة التدريس كالتالى:

جاءت نتيجة إجمالي استجابة أعضاء هيئة التدريس لواقع تطبيق القيادات التربوية لمجموع عبارات المحور الثانى الخاص ب " التحفيز المعنوى الملهم" (٢.٤٩) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة و مرضية.

نتائج المحور الثانى:

حيث جاءت استجابة الأعضاء عن مؤشر الحماس أثناء أداء المهام القيادية وتحفيز الأعضاء والتعامل مع القضايا بدرجة (٢.٧٢) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء

القيادات بدرجة مرتفعة بدرجة كبيرة تقترب من النهائية . وجاءت استجابة الأعضاء عن مدى التزام القيادات بتحقيق الأهداف الخاصة بالكلية بدرجة (٢.٦٢) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة. كما جاءت استجابة الأعضاء عن المؤشر الخاص بالنصح والإقناع بدرجة (٢.٤٤) والتي تعنى موافقة الأعضاء على اداء القيادات بدرجة مرتفعة ومرضية. وجاءت نتائج استجابة الأعضاء على مؤشر التواصل بصفة دورية بدرجة(٢.٥٦) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. وجاءت استجابة الأعضاء على مؤشر بناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل الكلية على درجة (٢.٦١) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة كبيرة مرتفعة ومرضية. وجاءت استجابة الأعضاء على مؤشر نشر والتعامل نشر ثقافة مشتركة من قيم ومبادئ العمل لإحداث التطور من خلال العمل بطريقة تتوافق مع المناخ المؤسسى بالكلية على درجة على درجة (٢.٤٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة كبيرة مرتفعة. وجاءت استجابة الأعضاء على مؤشر تشجع العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس على درجة (٢.٧٢) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة. وجاءت استجابة الأعضاء على مؤشر تنمية مهارات القيادة الرسمية وغير الرسمية بدرجة (٢.٢٣) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة كبيرة مرتفعة تصل إلى الموافقة الكاملة وتعنى مستوى عال من الرضا عن أداء القيادات فى هذا المؤشر . وجاءت استجابة الأعضاء عن مؤشر تخفيف حدة الصراع الثقافى بين فئات أعضاء هيئة التدريس بدرجة (٢.١٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات متوسطة. وجاءت استجابة الأعضاء عن مؤشر التأكيد على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين الأعضاء بدرجة(٢.٥٦) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة ، وتعكس الرضا عن الأداء فى هذا المؤشر .

الجدول الثالث: يجيب عن مدى تطبيق المحور الثالث من محاور القيادة التحويلية "التحفيز الفكرى الإبداعى". تكون هذا المحور من (1٠) أسئلة توضح مؤشرات المحور؛ (حل المشكلات، التعزيز، العقلانية، الإبداع، المبادرة). حيث جاءت نتيجة إجمالى استجابات الأعضاء على تطبيق محور التحفيز الفكرى والإبداعى بدرجة (٢.٢٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء بقيمة متوسطة والتي تشير الى قبول الأعضاء لاداء القيادات إلى حد ما.

نتائج المحور الثالث:

فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس لإبداء آراءهم ومقترحاتهم) بدرجة (٢.٤٤) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (متابعة القيادات تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهنى التربوى للأعضاء) بدرجة (٢.٢٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (عن مدى استفادة القيادات من التغذية الراجعة الناتجة عن تقييم أداء الأعضاء) بدرجة (٢.٠٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . وهى درجة ضعيفة بالنسبة للعبارات والمؤشرات الأخرى. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تشجيع الأعضاء على المشاركة المجتمعية بهدف التنمية المهنية المستدامة) بدرجة (٢.٤٤) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة فوق المتوسطة ومرتفعة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تعاون القيادات مع أعضاء هيئة التدريس لوضع معايير الأداء المتميز فى تقويم الإنجازات) بدرجة (٢.١٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تنمية الإبداع لدى الأعضاء) بدرجة (٢.١٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تقديم إنجازات المبدعين من الأعضاء كنموذج تحفيزى يقتدى به) بدرجة (٢.٣٦) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة فوق المتوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تشجيع الأعضاء على الإبتكار وحل المشكلات بأسلوب إبداعى) بدرجة (٢.١٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تعزيز التنافس الشريف بين أعضاء هيئة التدريس من خلال إقامة الفعاليات والأنشطة) بدرجة (٢.٣٦) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (إطلاع الأعضاء على الأداء المتوقع منهم مهنيا) بدرجة (٢.١٣) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة.

الجدول الرابع: يتناول واقع تطبيق القيادات "الاعتبارات الفردية" للمحور الرابع للقيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان من خلال المؤشرات (المساواة، الاستماع، الاهتمام الشخصى، المتابعة) والتي جاءت فى ١٢ أسئلة .

حيث جاءت نتيجة موافقة إجمالى استجابات الأعضاء على تطبيق المحور (٢.٢٣) والتي تعنى قبول الأعضاء لأداء القيادات على مستوى هذا المحور بدرجة متوسطة.

نتائج المحور الرابع :

فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تضع القيادات أهدافا تربوية لتوعية أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة البيئة المحلية) بدرجة (٢.٢٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تعامل القيادات مع جميع المشكلات بنفس القدر من الاهتمام لتحقيق المساواة) بدرجة (٢.٢٣) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (إظهار القيادات التزاما حقيقيا بمصلحة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين) بدرجة (٢.٥٩) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (تحديد الأهداف وفقا لحاجات المجتمع المحلى) بدرجة (٢.٠٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توافر آليات وخطط متابعة المشكلات وحلها) بدرجة (٢.٢٣) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (التعرف على الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بصفة دورية) بدرجة (٢.١٠) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توافر لدى القيادات وسائل متابعة تحقيق أعضاء هيئة التدريس لأهداف الكلية) بدرجة (٢.٣١) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (مراعاة الفروق الفردية لدى أعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢.٢١) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (ستخدم أساليب مختلفة ومتنوعة لقياس الاحتياجات والتعرف على نقاط القوة والضعف لدى أعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢.١٢) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (مراعاة القيادات توزيع المهام حسب قدرات أعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢.١٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن

واقع تطبيق مؤشر (تقديم أنشطة وبرامج متنوعة بما يتناسب واحتياجات أعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢٠٢٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توفر القيادات فرص لتبادل الخبرات ومجتمعات التعلم والعمل فى مجموعات متعاونة) بدرجة (٢٠١٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة.

الجدول الخامس : والخاص بالتحقق من تطبيق محور "التمكين" القيادى والرقمى ، حيث يتضح من خلال المؤشرات؛ (التأثير، الكفاءة، الاختيار، قيمة العمل).والذى تكون من ١٠ أسئلة.

والذى جاءت درجة موافقة إجمالى استجابات أعضاء هيئة التدريس على تطبيقه بالكلية بدرجة (٢٠١٤) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة أيضا.

نتائج المحور الخامس:

فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توفير القيادات الإمكانيات اللازمة للتمكين القيادى لأعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢٠١٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة .

فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توافر الإمكانيات اللازمة للتمكين الرقمى لأعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢٠٠٨) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة .فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (السماح لأعضاء هيئة التدريس بالتدريب فى مجال التمكين الرقمى والتكنولوجيا) بدرجة (٢٠٤٦) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (القيام بمعاملات تعكس التمكين الرقمى واستخدام المنصات الرقمية) بدرجة (٢٠٢١) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة . فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (استخدام القيادات للتطبيقات والمنصات الرقمية للتواصل والاجتماعات بأعضاء هيئة) بدرجة (٢٠٤٦) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توفر خدمات لوجستية تكنولوجية) (قاعة- لجنة - شبكة إنترنت) لأعضاء هيئة) بدرجة (١٠٨٢) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر (توفر

لجنة دعم فنى لمساعدة أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا (بدرجة (٢٠٠٣) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر(توفر مركز دعم تكنولوجياى لأعضاء هيئة التدريس) بدرجة (١٠٩٥) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر(توفر معامل رقمية تكنولوجياية لأعضاء هيئة التدريس) بدرجة (١٠٦٩) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة متوسطة. فقد جاءت نتائج الأعضاء عن واقع تطبيق مؤشر(تظهر الاهتمام بقيمة العمل وتقديره بين أعضاء هيئة التدريس) بدرجة (٢٠٥١) والتي تعنى موافقة الأعضاء على أداء القيادات بدرجة مرتفعة.

ثالثا: الدراسة الوثائقية للأداء المؤسسى *

يعتمد هذا الجزء من الدراسة على استبيانات ووثائق وتقارير وحدة الجودة بكلية التربية جامعة حلوان. والتي تتناول العديد من المحاور والمعايير التي تتناول جودة الاداء المؤسسى بالكلية. ويتم عرض وتحليل نماذج - بعض وليس الكل- من تقارير الاستبيانات ذات الصلة بمؤشرات القيادة التحويلية والتعرف على مدى الارتباط فى النتائج فى الفترة الزمنية المحددة للبحث (٢٠٢٠-٢٠٢٢)، ومدى تطور النتائج بها او ثباتها أو انخفاضها.

تقوم وحدة الجودة بكلية التربية جامعة حلوان بتطبيق عدة استبيانات فى جميع معايير الجودة، وسوف يتم تناول المعايير تحت محور القدرة المؤسسية - وفقا لأخر إصدار لمعايير التعليم الجامعى بالهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد فى (٢٠١٥) - بالدراسة للوقوف على الأداء المؤسسى بكلية التربية جامعة حلوان فى الفترة الزمنية المحددة للدراسة. والتعرف على مدى تحسن الأداء. (معيار التخطيط الاستراتيجي، القيادة والحوكمة، إدارة الجودة والتطوير، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، الجهاز الإداري، الموارد المالية والمادية، المعايير الأكاديمية والبرامج التعليمية، التدريس والتعلم، الطلاب والخريجون، البحث العلمى والأنشطة العلمية، الدراسات

* ملحوظة : تم تغيير القيادة بكلية التربية جامعة حلوان فى سنة (٢٠٢١).

لتقييم الاستجابات بوحدة ضمان الجودة بكلية التربية جامعة حلوان يتم استخدام مقياس خماسي كالتالي:
درجة التقييم: ٥= موافق تماما، ٤= موافق، ٣= موافق الي حد ما، ٢= غير موافق، ١= غير موافق تماما.

العليا، المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة). حيث يتم تطبيق الاستبيانات، واعدادا التقارير بصفة دورية.

جدول (٥) يوضح مقارنة استبيان رضا اعضاء هيئة التدريس عن الأداء المؤسسى بكلية التربية (٢٠٢٠-٢٠٢١-٢٠٢٢)

المحور	٢٠٢٠-٢٠٢١	٢٠٢١-٢٠٢٢	٢٠٢٢-٢٠٢١
اسم الاستبيان	استبيان رضا اعضاء هيئة التدريس عن الأداء المؤسسى والاكاديمي بالكلية	استبيان رضا اعضاء هيئة التدريس عن الأداء المؤسسى والاكاديمي بالكلية	استبيان رضا اعضاء هيئة التدريس عن الأداء المؤسسى والاكاديمي بالكلية
الفئة المستهدفة	أعضاء هيئة التدريس بالكلية	أعضاء هيئة التدريس بالكلية	أعضاء هيئة التدريس بالكلية
عينة التقييم	٧٠	٥٥	٤٠
وصف الاستبيان	٥٣ بند فى خمسة اجزاء	٥٣ بند فى خمسة اجزاء	٥٣ بند فى خمسة اجزاء
١-الأداء المؤسسى للكلية (١٦) بند	(٣.١) = الى حد ما	(٣.٤) = موافق الى حد ما	(٣.٦) = الى حد ما ويقترب من موافق.
٢-تنظيم المقرر وتقييمه: (٥) بنود	(٣.٨) = الى حد ما ويقترب من الموافقة	(٣.٦) = موافق الى حد ما ويقترب من موافق.	(٣.٨) = الى حد ما ويقترب من الموافقة
٣-إمكانات الكلية المتاحة: (٦) بنود	(٢.٧) = الى حد ما	(٢.٧) = غير موافق ويقترب موافق الى حد ما.	(٣.٠) = الى حد ما
٤-التعليم والتعلم: (١٦) بند	(٣,٩) = الى حد ما	(٣.٤) = موافقة الى حد ما.	(٣.٧) = الى حد ما ويقترب من موافق.
٥-امكانيات الحاسب الالى: (١٠) بنود	(٢.٣) = الرفض	(٢.٤) = وهو يقابل غير موافق	(٢.٣) = لرفض
الإجمالى	(٢ ,٩٥) = الى حد ما	(٣ .١) = موافق الى حد ما	(٣.٣) = موافقة الى حد ما

ينضح من الجدول رقم (٥) النقاط التالية:

ان الأداء المؤسسى قد ارفع بنسبة قليلة من ٣.١ إلى ٣.٤ إلى ٣.٦ والذي يعنى ان نسبة الزيادة ثابتة ومنتدج والمتوقع استمرار الزيادة. تنظيم المقرر وتقييمه تدرج من ٣.٨ إلى ٣.٦ ثم ٣.٨ اى انه فى حالة انخفاض وارتفاع والمتوقع فى حالة التحسين والتطوير ان يستمر فى الارتفاع. إمكانات الكلية المتاحة تدرج من ٢.٧ الى ٢.٧ ثم ٣.٠ اى انه كان ثابت وارتفع فى العام الأخير مما يعنى مع التحسين والتطوير استمرار الزيادة فى تحسين الأداء . التعليم والتعلم يظهر التدرج من ٣.٩ إلى ٣.٤ ثم

٣.٧ انخفاض نسبي ثم ارتفاع مرة اخرى مما يعنى مع التحسين والتطوير استمرار الزيادة فى تحسين الأداء. إمكانيات الحاسب الآلي تدرج من ٢.٣ إلى ٢.٤ ثم ٢.٣ تذبذب فى ارتفاع طفيف ثم الانخفاض مما يدل على الحاجة إلى مزيد من التطوير وبذل الجهد لرفع الأداء. أما بالنسبة للمجمل فإن التدرج من ٢.٩٥ إلى ٣.١ ثم ٣.٣ يعنى التدرج بالزيادة وانها ممكنة مع استمرار التطوير استمرار التحسين والارتفاع .

١- تقرير تحليل نتائج استقصاء رضا أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة حول الأداء المؤسسى والأكاديمى لكلية التربية جامعة حلوان للعام الدراسى ٢٠١٩ - ٢٠٢٠

اسم الاستبيان: استبيان رضا أعضاء هيئة التدريس عن الأداء المؤسسى والأكاديمى بالكلية.

الفئة المستهدفة: أعضاء هيئة التدريس بالكلية

عينة التقييم : ٧٠

وصف الاستبيان: يتكون الاستقصاء من خمسة أجزاء وكل جزء يحتوي على عدة بنود .

ولتقييم استجابات الأعضاء تم استخدام مقياس خماسي كالتالي : درجة التقييم : ٥ = موافق تماما ، ٤ = موافق ، ٣ = موافق إلي حد ما ، ٢ = غير موافق ، ١ = غير موافق تماما .

نتائج الاستبيان: متوسط رضا الأعضاء عن أجزاء الاستبانة كالتالي:

١- من حيث الأداء المؤسسى للكلية: متوسط الرضا (٣.١) وهو يقابل موافق إلى حد ما.

٢- من حيث تنظيم المقرر وتقييمه : متوسط الرضا (٣.٨) وهو يقابل موافق إلى حد ما ويقتررب من الموافقة.

٣- من حيث إمكانيات الكلية المتاحة: متوسط الرضا (٢.٧) وهو يقتررب من موافق إلى حد ما.

٤- من حيث التعليم والتعلم: متوسط الرضا (٣,٩) وهو يقابل موافقة إلى حد ما ويقتررب من الموافقة.

٥- من حيث إمكانيات الحاسب الآلي: متوسط الرضا (٢.٣) وهو يقابل الرفض.
نتائج التقييم: بلغ متوسط رضا الأعضاء على جميع المفردات (٢.٩٥) وهو يقترب من موافق إلى حد ما.

٢- تقرير تحليل استقصاء رأي أعضاء هيئة التدريس في الأداء المؤسسي والاكاديمي بالكلية عن العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١

الفئة المستهدفة: أعضاء هيئة التدريس بالكلية

عينة التقييم : ٥٥ عضو

وصف الاستبيان: يتكون الاستقصاء من (٥٣) بند .

نتائج التقييم: كان متوسط رضا الأعضاء على جميع المفردات بلغ (٣.١) وهو (موافق إلى حد ما)

كما يتضح ان متوسط رضا الأعضاء عن أجزاء الاستبانة كالتالي:

١- من حيث الأداء المؤسسي للكلية: (٣.٤) وهو يقابل موافق الى حد ما.

٢- من حيث تنظيم المقرر وتقييمه: متوسط الرضا (٣.٦) وهو يقابل موافق إلى حد ما ويقترب من موافق.

٣- من حيث إمكانيات الكلية المتاحة: متوسط الرضا (٢.٧) وهو يقابل غير موافق ويقترب موافق إلى حد ما.

٤- من حيث التعليم والتعلم: متوسط الرضا (٣.٤) وهو يقابل موافقة إلى حد ما.

٥- من حيث إمكانيات الحاسب الآلي: متوسط الرضا (٢.٤) وهو يقابل وهو يقابل غير موافق.

٦- كان متوسط الرضا الكلي للأعضاء على جميع المفردات (٥٣ بند) بلغ (٣.١) وهو (موافق إلى حد ما)

٣- تقرير تحليل استقصاء رأي أعضاء هيئة التدريس في الأداء المؤسسي والاكاديمي بالكلية. العام الدراسي - ٢٠٢١ - ٢٠٢٢

الفئة المستهدفة: أعضاء هيئة التدريس بالكلية

عينة التقييم : ٤٠ عضو

نتائج التقييم: كان متوسط رضا الأعضاء على جميع المفردات (٥٣ بند) بلغ (3.٣) وهو (موافق إلى حد ما)

١- من حيث الأداء المؤسسى للكلية: (٣.٦) وهو يقابل موافق إلى حد ما. ويقترب من موافق

٢- من حيث تنظيم المقرر وتقييمه: متوسط الرضا (٣.٨) وهو يقابل موافق إلى حد ما ويقترب من موافق.

٣- من حيث إمكانيات الكلية المتاحة): متوسط الرضا (٣.٠) موافق الى حد ما.

٤- من حيث التعليم والتعلم: متوسط الرضا (٣.٧) وهو يقابل موافقة الى حد ما. ويقترب من موافق .

٥- من حيث إمكانيات الحاسب الآلي: متوسط الرضا (٢.٣) وهو يقابل وهو يقابل غير موافق.

٦- كان متوسط الرضا الكلي للأعضاء على جميع المفردات (٥٣ بند) بلغ (٣.٣) وهو (موافق الى حد ما)



شكل رقم (٢) يوضح مستويات محاور القيادة التحويلية باستبيان التحقق من واقع تطبيقها

٤- كما قامت وحدة ضمان الجودة بتطبيق استبيان عن العدالة بعنوان "تقرير عن استطلاع الآراء حول مستوى العدالة بكلية التربية العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١"

منهجية استطلاع الآراء حول مستوى العدالة بكلية التربية

- تم تطبيق استقصاءات آراء أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة على عينة ممثلة لكل فئة إلكترونيا "وفق
- النماذج المعدة لذلك والواردة في دليل استقصاءات الرأى الخاص بوحدة الاستبيانات(مركز ضمان الجودة بالجامعة.
- يتم استطلاع الآراء مرة واحدة في نهاية العام الدراسي.
- يتم إرسال نسخة من تقرير التقييم إلى القيادات للإحاطة بنتائجه ومناقشته واقتراح إجراءات تصحيحية في مجالات وبنود التقييم سواء "كان ذلك لتعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف.
- يتضمن التقييم ٩ بنود" بالإضافة إلى جزء خاص لإضافة أى ملاحظات أخرى.

تم تطبيق الاستبيان الخاص باستطلاع رأى أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة بالقسم العلمي إلكترونيا" على عدد من الهيئة المعاونة حيث كان متوسط درجات التطبيق $3.86 = 73.6\%$

حيث أظهرت النتائج أن نقاط القوة تمثل ($80\% \leq$) والتي وردت وفق أكثر البنود قوة بالترتيب التالي:

- ١- يتسم توزيع أعباء العمل في السكاشن والمعامل على معاوني أعضاء هيئة التدريس بالشفافية والعدالة.
- ٢- تحفز الكلية معاوني أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في أنشطة التطوير بالكلية.
- ٣- تلتزم الكلية بالعدالة والاحترام في تعاملها مع معاوني أعضاء هيئة التدريس.
- ٤- يتم عرض المنح والبعثات التي ترسل إلى الكلية على الأقسام العلمية أما الجميع ويتم الاختيار والترشيح وفقا لمعايير معلنة مسبقا.

٥- تحرص الكلية على قياس آراء معاوني أعضاء هيئة التدريس عن القيادات الأكاديمية.

كما أظهرت النتائج وجود نقاط تحتاج إلى تحسين والتي تمثل ($\leq 70\%$ - أقل من 80%) والتي وردت بالترتيب التالي:

١- توجد آلية للمحاسبة والمساءلة معتمدة ومعلنة تطبق على جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

٢- يتم توزيع المكافآت والحوافز في ضوء القواعد المعتمدة والمعلنة من الكلية طبقاً للقوانين واللوائح المنظمة .

٣- يتم توزيع معاوني أعضاء هيئة التدريس على أعمال الامتحانات والكونترولات بشفافية وعدالة

٤- تقوم الكلية بتوزيع المكافآت والحوافز وفقاً لكمية وجودة العمل الحقيقية التي يقومون بها (أعمال الكونترولات، الالتزام في المحاضرات، الإشراف.....).

كما أظهرت النتائج عدم وجود نقاط الضعف والتي تمثل درجة $\geq 50\%$ - أقل من 60%).

٥- كما قامت وحدة ضمان الجودة بتطبيق استبيانات خاصة بالوحدة مثل : تقرير

٢٠٢٢ استقصاء رأي أعضاء هيئة التدريس عن أداء وحدة ضمان الجودة

الفئة المستهدفة: أعضاء هيئة التدريس بالكلية

عينة التقييم : (٧٨) عضو

وصف الاستبيان: يتكون الاستقصاء من ٣١ بند . (٣٠) بند اختياري و (١) بند إضافات من الأعضاء

ولنتقييم استجابات الأعضاء تم استخدام مقياس خماسي كالتالي :

نتائج التقييم: كان متوسط رضا الأعضاء على جميع المفردات (٣٠ بند) بلغ (٤) وهو يوازي (موافق) أي إيجابية الآراء بنسبة (١٠٠%).

٦- تقرير استقصاء الرأي حول مدى كفاية الموارد المالية والبشرية والإدارية لوحدة الجودة بالكلية العام ٢١-٢٢،

وصف الاستبيان: تكون الاستقصاء من ١٥ بند . (١٣) بند اختيار و (٢) بند إضافات من الأعضاء، تناولت العبارات الهيكل التنظيمي للوحدة، عدد أعضاء هيئة التدريس بالوحدة، الإداريين العاملين بالوحدة، تمثيل مدير الوحدة بالمجالس الرسمية، الوقت المتاح لأعضاء هيئة التدريس للعمل في الوحدة، متطلبات إدارة نظم العمل بالوحدة ، أجهزة الكمبيوتر والطابعات وماكينات التصوير التي تعمل بكفاءة، توفر المستلزمات المكتبية والمستهلكات اللازمة للوحدة، توفر مكافآت مادية وعينية للمدير والفريق التنفيذي بالوحدة، مقر الوحدة مناسب من حيث المكان والمساحة، يتوفر للموحدة ميزانيه للصرف عليها، يتوفر بالوحدة أجهزه تكييف..

والذى أظهرت نتائجه: كان متوسط رضا الأعضاء على جميع المفردات (١٣ بند) بلغ (٣) وهو يوازي (موافق إلى حد ما)

تم طرح استمارة لجمع قاعدة بيانات للدورات التي تتوفر لدى فريق وحدة ضمان الجودة من المنسقين وأعضاء لجان المعايير، في شهر إبريل ٢٠٢٢ كما تم جمع الاحتياجات التدريبية في مجال الجودة والاعتماد وتم تعبئة الاستمارة من الأعضاء عدد (٤٩) عضوا وجاء تحليل الاحتياجات التدريبية كالتالي:

جدول رقم (٦) يوضح وصف العينة ونسبها الاحتياجات التدريبية لأعضاء الفريق التنفيذي
بوحددة الجودة العام ٢١-٢٢

النسبة المئوية	العدد	الدرجة العلمية
٢%	١	أستاذ
٣١%	١٥	أستاذ مساعد
٥٣%	٢٦	مدرس
٨%	٤	مدرس مساعد
٦%	٣	معيد
١٠٠%	٤٩	المجموع الكلي
٥٩%	٢٩	المجموع الذين يحتاجون دورات

وجاءت نتائج الاستبيان ان هناك اتفاق عام من حيث احتياج الفريق التنفيذي بوحددة الضمان والجودة للدورات، ولكن هناك تفاوت من حيث مدي الاحتياج حيث ان أكثر الدورات احتياجا للفريق التنفيذي بوحددة الجودة هي ما يلي:

- ١- تقويم الأداء المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة TQM. ٤٨%.
- ٢- توصيف البرامج والمقررات. ٣٨%.
- ٣- إعداد تقرير الدراسة الذاتية للبرامج الأكاديمية. ٣١%.
- ٤- المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية للمؤسسات التعليم العالي. ٢١%.

تحليل النتائج :

- ١- من العرض السابق لنتائج الدراسة الميدانية عن واقع تطبيق القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان أظهرت النتائج ان رضا أعضاء هيئة التدريس عن تطبيق محاور القيادة التحويلية متوسطة إلى مرتفعة؛ حيث بلغ (المتوسط الموزون=٢.٢٦)، حيث قررت الغالبية العظمى (٨٧.٣%) منهم أن مستواه على درجة متوسطة إلى مرتفعة، بينما قرر (١٢.٧%) منهم بأن مستواه منخفض.
- ٢- كما اثبتت العديد من الدراسات ارتباط القيادة التحويلية بزيادة التحفيز والدافعية وتحسين الأداء المؤسسي ، كما هو موضح بالإطار النظري للبحث والأدبيات والدراسات السابقة .
- ٣- ارتباط المعايير والمؤشرات المشتركة بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي (معايير ومؤشرات القياس المتبعة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد) مثل؛ الرؤية ، القيم الأخلاقية، الصدق والنقّة والتعاون والعدالة، الرضا الوظيفي، المكين القيادي والتكنولوجي، مراعاة احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأصحاب المصلحة والشركاء الاستراتيجيين، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، تطوير خصائص ومهارات المرؤوسين (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين) من خلال التدريب وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية الإبداعية والمعنوية الإلهامية ، مراعاة الاعتبارات الفردية والمشاركة .
- ٤- الارتباط فى النتائج بين الدراسة الميدانية (القيادة التحويلية) والدراسة الوثائقية (وثائق وحدة ضمان الجودة عن الأداء المؤسسي) بكلية التربية جامعة حلوان فى الفترة المعنية بالبحث . وذلك ما دعمته نتائج ملاحظات معاشة الباحثة لموضوع الدراسة بالمنهج الاثنوغرافى مع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام العلمية والقيادات بكلية التربية جامعة حلوان.

النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء من البحث دراسة معوقات ومقترحات تطبيق القيادة التحويلية وتحسين الأداء.

أولاً : المعوقات :

يوجد العديد من المعوقات المشتركة بين جميع المحاور مثل مقاومة التغيير وقلة قنوات التواصل على سبيل المثال ، وضعف الإمكانيات المادية وكثرة الأعباء.

المحور الأول: معوقات تطبيق التأثير المثالى الكاريزمى

- ١- المعوقات الإدارية ؛ الإدارة المركزية، الروتينية ، البيروقراطية.
- ٢- ومعوقات مالية ؛ مثل ضعف الحوافز، عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة نظرا لضعف الحوافز .
- ٣- كثرة الأعباء الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ، وزيادة الأعباء الإدارية للقيادات
- ٤- قلة الوعي باليات القيادة التحويلية .
- ٥- غياب المساءلة والمحاسبية - أحيانا- لأعضاء هيئة التدريس كذلك سوء أداء الكادر الإداري وعدم تفهمه للجهود المبذولة .
- ٦- وجود عناصر تعمل لمصالحها الخاصة ، تقرب بعض أعضاء هيئة التدريس للإدارة، هيمنة بعض الأعضاء على متخذي القرار .
- ٧- توافر إمكانيات مادية لتطوير الكلية وكوادر بشرية من الموظفين الشباب الأكفاء المدربين على التحول الالكترونى .
- ٨- الأفكار القديمة التقليدية عن القيادة ومقاومة التغيير .
- ٩- القرارات الفوقية..... التفكير الفردى من الرؤساء والإيمان بانهم افضل العناصر وعدم الإيمان بان الآخرين يمتلكون قدر كبير من الأفكار البناءة والخبرات المختلفة، التسلط والعناد وعدم السماع والإنصات بشكل جيد للنهوض للطريق فى اتجاه واحد .
- ١٠- نقص المعلومات والتكنولوجيا والبنية تحتية .

1-ب- معوقات التأثير المثالى: الميثاق الاخلاقى

- 1- كثرة الأعباء الإدارية علي حساب المهام الأكاديمية وضيق الوقت.
- 2- غياب عنصر الابتكارية والإبداع وجودة الأداء المؤسسى ذات العلاقة بالعمل القيادي .
- 3- الافتقار إلى روح التعاون والعمل كفريق .
- 4- قلة وعى الجهاز الإدارى بأهمية النموذج المثالى .
- 5- مقاومه التغيير لدى الأعضاء والعاملين .
- 6- اهتمام القيادات بتسيير العمل بشكل تقليدي دون النظر إلى احتياجات أعضاء هيئة التدريس .
- 7- رفض بعض أعضاء هيئة التدريس تولى المهام الموكلة إليهم .
- 8- عدم وصول أداء العاملين إلي أفضل من المتوقع .

المحور الثانى: معوقات التحفيز المعنوى الملهم :

- 1- تباين المستويات الثقافية والفكرية لأعضاء هيئة التدريس في التخصصات والهوية العلمية، صعوبة إيجاد ثقافة مشتركة تسود المناخ المؤسسى بالكلية
- 2- عدم المساواة فى توزيع المهام المتنوعة حصول بعض الأعضاء على اكثر من
- 3- واهمال عناصر وكفاءات شابة متميزة لأغراض يشوبها تعطيل نجاح تلك الكفاءات
- 4- ضعف التواصل بين بعض القيادات والافكار الابداعية لاعضاء هيئة التدريس و بين مستويات هيئة التدريس.
- 5- غياب القيم المشتركة
- 6- ضعف الدافعية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والعزوف عن المشاركة لكثرة الأعباء
- 7- وعدم مراعاة البيئة الداخلية (البنية التحتية ، وشبكة الاتصالات ، والخدمات والتجهيزات) والبيئة الخارجية للجامعة (بعد المسافة، ومداخل الجامعة والكثافة)

المحور الثالث: معوقات التحفيز الفكرى الإبداعى :

- ١- الفجوة بين تقارير الاداء والمحاسبية وضعف الاهتمام بالاعلان عن هذه التقارير
- ٢- عامل ضيق الوقت فى كثير من الأحيان .
- ٣- العمل فى اطار الادارة النمطية وغياب العمل فى اطار القيادة الإبداعية .
- ٤- عدم وضوح وإعلان خطط العمل بالكلية للجميع، عدم وضوح المعلومات والأهداف أحيانا .
- ٥- ضعف التواصل وعدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الاقسام العلمية .
- ٦- التمسك بالاساليب التقليدية فى الادارة، وعدم الايمان بالآخر، الاتجاه الأوحد فى القيادة والمركزية فى اتخاذ القرارات .

المحور الرابع : معوقات تطبيق الاعتبارات الفردية:

- ١- قلة افتتاح أعضاء هيئة التدريس بجهود التطوير .
- ٢- غياب روح الجماعة فى كثير من الأحيان .
- ٣- تلاشي عناصر العمل المنظومي المتكامل وفق رؤية إبداعية وسيادة عناصر العمل غير المتكامل دون رؤية استشرافية، مع غياب الشفافية فى الاعلان عن بعض الفرص .
- ٤- تضارب المصالح .
- ٥- كثرة البرامج فى البكالوريوس والدراسات العليا وطول فترة الامتحانات والكنترولوات واستنفاد وقت ومجهود كبير فى هذه الاعمال .
- ٦- الروتين والاعتماد على توزيع المهام وفق الأقدمية غالبا دون النظر الكفاءة .
- ٧- عدم توافر معظم العناصر الخاصة بمحور الإعتبارات الفردية .
- ٨- لا تراعى القيادات توزيع العمل حسب قدرات أعضاء هيئة التدريس ودائما التحميل على العضو الفعال النشيط، عدم توزيع العمل حسب قدرات أعضاء هيئة التدريس .

المحور الخامس: معوقات تطبيق التمكين:

- ١- قلة الإمكانيات التكنولوجية بالكلية، ضعف مقومات استراتيجية التحول الرقمي بالكلية .
- ٢- قلة دافعية البعض للتحول الرقمي .
- ٣- قصور البنية التحتية .
- ٤- عدم وجود تعيينات للجهاز الإداري .
- ٥- لايزال العمل بالمخاطبات الورقية هو المعتاد به رسمياً مما يعوق سير العمل أحياناً.
- ٦- قلة تمكن بعض القيادات الجامعية من فاعلية استخدام المنصات الرقمية والتمكين الرقمي في الاجتماعات والعمل بالكلية بشكل جيد.

التوصيات

توصيات عامة مشتركة :

- ١- الحاجة إلى زيادة تفعيل القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان من خلال المحاور الخاصة بها:
 - التأثير المثالى الكاريزمى
 - التحفيز المعنوى الملهم
 - التحفيز الفكرى الإبداعى
 - الاعترافات الفردية
 - التمكين
- ٢- نشر مفاهيم ومحاور وخصائص القيادة التحويلية وثقافة التعاون بين أعضاء هيئة التدريس
- ٣- الحاجة إلى زيادة تفعيل قنوات التواصل بين القيادة والأعضاء وفيما بينهم، سواء من خلال اللقاءات الدورية أو الالكترونية.

- ٤- الاستفادة من نتائج البحوث وعقد لقاءات لتلخيص البحوث وتبادل الخبرات بين الأقسام العلمية المختلفة
- ٥- تشجيع البحوث المشتركة والبيئية بين أعضاء هيئة التدريس
- ٦- التعاون البناء بين القيادات

مقترحات تطوير واقع القيادة التحويلية بكلية التربية جامعة حلوان:

محور الأول التأثير المثالى -أ- الكاريزمى :

- ١- دراسه الواقع وتحليله
- ٢- تطبيق مبدأ المساواة فى توزيع المهام والتعزيز الإيجابى و المحاسبية
- ٣- توافر إمكانيات مادية لتطوير الكلية والكوادر بشرية من الموظفين الشباب وتدريبهم للتحول الرقمى
- ٤- القيادة التشاركية وتبادل الآراء والمشاركة فى صنع القرار
- ٥- نشر الوعي بثقافة الجودة والقيادة التحويلية
- ٦- إيجاد آلية لاشراك أعضاء هيئة التدريس فى اتخاذ القرارات والإفادة من خبراتهم سواء واقعيًا او افتراضيا
- ٧- التعاون مع جهات العمل المحتملة والشركاء الاستراتيجيين، ووضع نقاط وخطط واضحة، مشاركة ممثلين من سوق العمل والمدراء فى المدارس الخاصة والدولية لمعرفة متطلبات التشغيل للخريجين.
- ٨- تفعيل قنوات اتصال متنوعة وزيادة فرص اللقاء بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس وعقد اجتماعات دورية مع جميع الفئات المستهدفة والمعنيين بالخدمات التي تقدمها الكلية للمشاركة ومناقشة اهم المستجدات ومناقشة التطورات اول باول.
- ٩- نشر ثقافة تطوير الرؤية والرسالة والأهداف، وتشجيع المبادرات
- ١٠- طرح الأفكار والموضوعات الجديدة المتنوعة بوضوح وشفافية

١١- لادب من التكامل والتنسيق بين قيادات الكلية وأعضاء هيئة التدريس فى اتجاه العمل بما يساعد على تطوير افكار أعضاء هيئة التدريس بقم ثابتة

التأثير المثالى الكارىزمى - ب- الميثاق الأخلاقى

- ١- مشاركة المستويات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيل مبدأ المساواة وتبادل الخبرات والتواصل .
- ٢- الأخذ بعنصر المبادرة لدى جميع الكفاءات بالمؤسسة فى اطار متوازن بين جيل سابق من القيادات وجيل لاحق من القيادات والنماذج المتميزة من الاجيال الصاعدة الواعدة...وعدم الارتكاز فقط على تخصصات واقسام بعينها دون الأخرى
- ٣- زيادة دمج أعضاء هيئة التدريس فى أنشطة تعاونية بين الأقسام العلمية المتنوعة.
- ٤- خلق فرص للتناقس بين الاقسام من خلال مسابقات مثلا مسابقة القسم العلمى المثالى لهذا العام فى ضوء معايير معلنة وتقديم حوافز مادية ومعنوية .
- ٥- تبني قيم مشتركة بعد الاعلان عنها للجميع وتفعيل المحاسبية لمن يعرقل التنفيذ .
- ٦- التحفيز المعنوى للاداء الفكرى المتميز مثل اعطاء شهادات تقدير لمن ينهى عمله بدقة وجودة عالية، التشجيع ع الابتكار والتفكير بطرق مختلفة بمرونة عالية .
- ٧- نشر الثقافة المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، المزيد من العلاقات الايجابية والتعاون بين الأقسام من خلال البحوث البينية .

المحور الثانى: التحفيز المعنوى الملهم :

- ١- عدم اقتصار الأدوار المهمة على مجموعة محددة ، توزيع المهام على جميع الفئات المستهدفة وفقا للخبرة .
- ٢- الحصول على دورات تدريبية مستمرة للحصول على مقومات القيادة التحويلية .
- ٣- اتباع سياسات اللامركزية فى الادارة .
- ٤- تفعيل مشاركة المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس .
- ٥- خلق فرص للتواصل الاجتماعى من خلال تنظيم أنشطة ورحلات تعزز التواصل بين اعضاء هيئة التدريس من مختلف الاقسام والدرجات العلمية فى مناخ إيجابى.
- ٦- نشر الثقة بين الاعضاء والقيادات وتبني ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة .

- ٧- تدوير العمل بحيث لا يشغل عضو هيئة تدريس منصب اكثر من ٣ سنوات على سبيل المثال (الكنتروليات) .
- ٨- تبنى التأثير المثالي والموضوعية والإنصات الجيد ونمط القيادة الديمقراطية .
- ٩- وضع تصور مقترح للتعاون واليات لتبادل الخبرات بين مستويات أعضاء هيئة التدريس .
- ١٠- إتاحة فرص للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس، والاستفادة من إمكانيات الجميع وكفاءتهم .
- ١١- إنشاء لجنة اجتماعية فاعلة على مستوى الكلية .

المحور الثالث: التحفيز الفكرى الإبداعى:

- ١- عمل جروب مجموعة للعصف الذهنى والافكار التطويرية، عمل صندوق لتنظيم المقترحات من قبل السادة اعضاء هيئة التدريس، ايجاد قناة اتصال للاطلاع على المقترحات، توفير منصة خاصة لطرح الأفكار .
- ٢- عمل صندوق مقترحات وشكاوى لرصد مستوى الرضا العام والوقوف على المشاكل والصعوبات، يتم - تشجيع اعضاء هيئة التدريس على الانتماء للكلية من خلال الاخذ باراتهم البناءة .
- ٣- متابعة نتائج الأبحاث العلمية وتشجيعهم على المعرفة وعرض مقترحاتهم فى مؤتمرات علمية كاداء تميز.
- ٤- اعلان لأعضاء هيئة التدريس خطة الكلية قائمة على التشاركية .
- ٥- الاستمرار فى التحفيز المعنوى لاعضاء هيئة التدريس .
- ٦- اقترح ان تتحقق مقدمات ومخرجات المعادلة التالية (جودة القيادة + قيادة الجودة = العبقرية فى الاداء + الابداع فى التنفيذ) .
- ٧- متابعة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم وفق خطط سنوية وخمسية،
- ٨- الاهتمام بتقارير الاداء السنوية التي تعدها وحدة ضمان الجودة واتخاذ الإجراءات المناسبة وفق نتائجها،
- ٩- الربط بين ترقى عضو هيئة التدريس وأدائه فى مجالات الكلية من امتحانات وتدریس وجودة وارشاد اكاديمي وتنمية مهنية وليس علي اساس الانتاح العلمي فقط

- ١٠- وضع آلية لاعلام أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة .
- ١١- الاتصال المباشر والمستمر .
- ١٢- التعاون ، وتفعيل مجتمعات التعلم .
- ١٣- تفعيل فكرة مجتمعات التعلم المهنية داخل الكلية، بين مستويات وتخصصات أعضاء هيئة التدريس المتنوعة ، توفير فرص لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بما يناسب احتياجاتهم .
- ١٤- إعلان خطة العمل المؤسسى لدى جميع الفئات المستهدفة ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها الكلية .
- ١٥- توفير نماذج ناجحة في القيادة .
- ١٦- تطبيق الاستبيانات وتحليل الاستجابات وتحديد الأولويات .
- ١٧- التعرف على الإنجازات العلمية والمهنية لكل عضو، مراجعته الدراسات والبحوث.
- ١٨- وضع ضوابط واضحة لتوزيع المهام تراعي اختيار فرق العمل المتناغمة.
- ١٩- ان يكون القائد متمكن ادريا وتلقى تدريبات فى القيادة .
- ٢٠- الاستفادة من قدرات المتميزين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأعطائهم الثقة للتميز أكثر .

المحور الخامس : التمكين:

- ١- تفعيل المعامل الرقمية بالكلية، الاهتمام بالدعم التكنولوجي، تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص لتدر دخل إضافي يستفاد منه في تحسين الإمكانيات التكنولوجية .
- ٢- التعرف على القدرات العلمية لاعضاء هيئة التدريس واستثمارها .
- ٣- نشر ثقافة المشاركة بين الاعضاء والاستفادة من اليات التمكين الرقمي .
- ٤- تأهيل البنية التحتية وتجهيز مقومات التحول الرقمي داخل الكلية لتكون قادرة على التماشي مع المستجدات .
- ٥- دمج مقومات المشاركة المجتمعية للكلية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة .
- ٦- عرض و تطبيق نتائج الدراسة والدراسات المماثلة للتطوير .

- ٧- عمل دراسة تحليلية استقصائية لاحتياجات سوق العمل لتحديد جوانب القصور فى اعداد المعلم وعلاج نواحى القصور وتحسين المناخ الجامعى .
- ٨- ادراج مناهج الذكاء الصناعي وتوفير البنية التحتية اللازمة .
- ٩- الاهتمام بالقيم والأخلاقيات المرتبطة بالعدل والمساواة وتقدير العمل والإبداع وتحفيز العاملين وإثابتهم .
- ١٠- توفير دعم لوجيستي وتكنولوجى على مستوى قاعات ومدركات التدريس والمعامل والكنترولوات والمكاتب والاعمال الادارية بالكلية .
- ١١- تفعيل أنشطة التحول الرقمي في التواصل والمراسلات الرسمية والحد من التعاملات الورقية .
- ١٢- نشر ثقافة التمكين الرقمى .
- ١٣- التدريب المتقدم علي وسائل التمكين الرقمي .
- ١٤- وجود فريق دعم تكنولوجى على أعلى مستوى .
- ١٥- توفر الإمكانيات للتمكين الرقمي ولجنة تنفيذية لمتابعة تحقيقه بشكل جيد .

قائمة المراجع العربية:

- ١- الشيخ الداوي، (٢٠١٠)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء -مجلة الباحث -العدد ٧ -، ص ٢١٧. - عن - داود، عبدالعزيز أحمد محمد، أبو شعيشع، علي محمد علي، و حتاته، أم السعد أبو العنين (٢٠١٩). "تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية".مجلة كلية التربية مج ١٩، ١٤، ٣٤٥ - ٣٦٥. مسترجع من 1017109/Record/com.mandumah.search://http
- ٢- باحصين، أحمد محفوظ عوض، وأدم، موسى أحمد. (٢٠٢٠)، أثر أبعاد القيادة التحويلية فى الأداء المؤسسى: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمينة فى الفترة "٢٠١٣-٢٠١٨"م.(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.الفصل الاول ص ٦١
- ٤- [Http://search.mandumah.com/Record/1087737](http://search.mandumah.com/Record/1087737) عن ، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة الأزهر ، غزة ، ص ١٩
- ٣- الهيئة العامة للاستعلامات بوابتك إلى مصر(٢٠٢٠)، استراتيجية مصر للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠، موقع الهيئة:
- ٤- خيرة، عيشوش ونصيرة، علاوى(٢٠١١)، دور المنظمات المتعلمة فى تشجيع عملية الإبداع. الملتقى الدولى حول رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية فى الاقتصاديات الحديثة، دمشق، جامعة بشار، صص ١-٢٠.
- ٥- داود، عبدالعزيز أحمد محمد، أبو شعيشع، علي محمد علي، و حتاته، أم السعد أبو العنين (٢٠١٩). "تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية".مجلة كلية التربية مج ١٩، ١٤، ٣٤٥ - ٣٦٥. مسترجع من 1017109/Record/com.mandumah.search://http
- ٦- سليمان، السعيد السعيد بدير، ويوسف، يحي اسماعيل (٢٠١٤)، تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية فى ضوء مدخل القيادة التحويلية، المجلس العالمى لجمعيات التربية المقارنة- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية
- ٧- صورية بوظرفة (٢٠١٦) إشراف برحومة عبد الحميد:- القيادة التحويلية ودورها فى إدارة التغيير التنظيمى فى المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر- ص ص ٦٠-٦١ -^١

٨- عزة احمد محمد الحسيني، إيمان زغلول : " الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة (٤) ، العدد (٧٣) ، ديسمبر ، ٢٠٠٥ ، ص ٧٣ - عن - داود، عبدالعزيز أحمد محمد، أبو شعيشع، علي محمد علي، و حتاتة، أم السعد أبو العنين (٢٠١٩). "تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. "مجلة كلية التربية مح ١٩ ، ١٤ ، ٣٤٥ - ٣٦٥. مسترجع من <http://com.mandumah.search/Record/1017109>

٩- فليون مراد (٢٠١٨)، قيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الاكاديمي، الجزائر، ص ١٩٢

١٠- محمد الجدع (٢٠٢٢)، بحث عن الثورة الصناعية الخامسة - موضوع (mawdoo3.com)

١١- محمود، عبد الرحمن الشنطي، (٢٠١٦)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال ، العدد ١، المجلد ١٢، ص: ٣٥ نقلا عن :

١٢- هارون عبد المجيد (٢٠١٨) ، تعريف الأداء - أهميته ومحدداته، الأكاديمية العربية الدولية، قسم إدارة الموارد البشرية- عن محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت، الدار الجامعية، ١٩٩٣، ص ٤٢).

١٣- هارون عبدالمجيد (٢٠١٨) ، الأكاديمية العربية الدولية ، قسم إدارة الموارد البشرية ، تعريف الأداء - أهميته و محددهاته - الأكاديمية العربية الدولية (aiacademy.info) - تاريخ الاطلاع اغسطس ٢٠٢٢

١٤- Northouse, P. G. [Http://search.mandumah.com/Record/1087737](http://search.mandumah.com/Record/1087737) (2013). Leadership theory and practice, (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage publication

١٥- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمى والأداء، مصر، القاهرة، دار الجامعات المصرية، ١٩٩٩، ص ٢٨.

١٦- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠١، ص ٢٠٢.

١٧- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٣٦٨.

١٨- يوهانسن عيد (٢٠٢٢)، جودة التعليم: الاهتمام بالتحول الرقمي ساعدنا على إتمام العام الدراسي، كلمة رئيس الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، موقع الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد فى مصر. <https://naqaae.eg/ar/news/5273>

المراجع الأجنبية :

- 19- De Barbara A, Miller (2007), Assessing Organizational Performance in Higher Education, wiley e book, Evaluation of institutional performance in higher education
- 20- Northeastern University (2022), A guide to what you should know: EffectiveLeadership in the 21st Century,p3
- 21- John Fungulupembe Kalolo (2018), Digital revolution and its impact on education systems in developing countries, Springer link, Digital revolution and its impact on education systems in developing countries | SpringerLink
- 22- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row
- 23- Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. New York: Free Press.
- 24- Bennis, W.G. and Nanus, B, Leaders (1985), The Strategies for Taking Charge, Harper &Row, New York, NY, P: 8.
- 25- 7-Simons, T.L, (1999), Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, Journal of organization change management, vol12, No.2, p: 90.

- 26- Shanker, B., & Kenneth, K, (1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, Academy of Management, The Academy of Management Review, vol 22, No(1), p-p: 30-45.
- 27- Tichy, Noel, and Devanna, Mary Anne, (1990), The Transformational Leader, New york: John wiley & sons, p: 15.
- 28- House,R.J, Leadership in the twenty-first century : A speculative inquiry,in The Changing Nature of Work, Howard, A ., ed,Jossey-Bass, San Francisco, 1995, p: 85.
- 29- Moorhead, G., & Griffin, R.W, (1995), organizational behavior: managing people and organization, Boston, Houghton Mifflin company, p: 325.
- 30- Tracy, Hinkin & Timothy, (1998), Transformational leadership or Effective Managerial Practices ?, Group and and Organization Management, vol23, iss3, p-p: 220-237.
- 31- Trofino,aj, (2000), Transformational leadership: Moving Total Quality Management to Word-Class, Organizations, International nursing Reviw, vol47, iss4, p-p :232-243.
- 32- Kreitner. R & Kinicki .A, (2007), Organizational Behavior, Mc Graw-Hill,Irwin, p: 525.
- 33- Jones.G.R & George.J.M, (2006), Management ,Mc Graw-Hill Irwin, p: 576.
- 34- PERFORMANCE | meaning, definition in Cambridge English Dictionary
- 35- MBN Market Business News, Organizational performance - definition and meaning (marketbusinessnews.com)
- 36- MBN Market Business News, Organizational performance - definition and meaning (marketbusinessnews.com)
- 37- Larousse Dictionaire, Définitions : performance, performances - Dictionnaire de français Larousse

- 38- Nicholas Davis: World Economic Forum, What is the fourth industrial revolution?, 2016 What is the fourth industrial revolution? | World Economic Forum (weforum.org)
- 39- Klaus Schwab, 2016, The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum, New york.
- 40- World Economic Forum, Fourth Industrial Revolution,2022, Fourth Industrial Revolution | World Economic Forum (weforum.org)
- 41- Bo Xing, Tshilidzi Marwala,2017, Implications of the Fourth Industrial Age on Higher Education, The Thinker
- 42- M. S. A. Mahalinga Shiva & Damodar Suar (2012), Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations volume 23, pages684–710
- 43- Mohammed Ahmed Wahama, Rafiduraida Abdul Rahmanb, Wan Salmuni Wan Mustaffac (2020), The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq , International Business Education Journal Vol. 13, Special Issue (2020) 74-84 Manuscript received Oct 12, 2020; revised Dec 9,; published Dec 30, 2020 - Ahmed Waham, M., Abdul Rahman, R., & Wan Mustaffa, W. S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq. International Business Education Journal, 13, 74-84. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.sp.7.2020>
- 44- Byabazaire Yusuf University Utara Malaysia, Lynne Masel Walters Texas A&M University , Siti Nazuar Sailin
- 45- University Utara Malaysia (2020) Restructuring Educational Institutions for Growth in the Fourth Industrial Revolution (4IR): A Systematic Review,International

gouring Technologies of Emerging Technologies in Learning, Vol. 15 No.03(2020), <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i03.11849>

- 46- Adekunle Oke , and Fatima Araujo Pereira Fernandes (2020), Innovations in Teaching and Learning: Exploring the Perceptions of the Education Sector on the 4th Industrial Revolution (4IR), Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 1- Department of People, Organisations, and Practice, Robert Gordon University, Aberdeen AB10 7QE, Scotland, UK. 2- Department of Educational Leadership and Management, University of South Africa, Pretoria 0003, South Africa; fatima37990@gmail.com
- 47- World Economic Forum (2020), The Future of Jobs Report 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- 48- Bryan Edward Penprase (2018),Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution pp 207–229Cite as,Palgrave Macmillan, springer Nature, The Fourth Industrial Revolution and Higher Education | SpringerLink
- 49- World Economic Forum (2020),opcit
- 50- Byabazaire Yusuf et alt, (2020), 96<http://www.i-jet.org> , op cit
- 51- World Economic Forum (2020),opcit
- 52- Byabazaire Yusuf et alt, (2020), 96<http://www.i-jet.org> , op cit
- 53- N. W. Gleason, Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution. 2018.
- 54- Byabazaire Yusuf et alt, (2020), 96<http://www.i-jet.org> , op cit
- 55- N. W. Gleason, Higher Education in the Era of the Fourth Industrial Revolution. 2018.
- 56- Adekunle Oke , and Fatima Araujo Pereira Fernandes (2020), Innovations in Teaching and Learning: Exploring the Perceptions of the Education Sector on the

- 4th Industrial Revolution (4IR), Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity
- 57- Bass, B .M, Leadership and Performance Beyond Expectations, new york, the free press ,1985, p: 31.
- 58- Bass, B. M, & Avolio,B.J, Developing Transformation Leadership :1992 and Beyond , Journal of
- 59- European Industria Training, 14, 1990, p: 21.
- 60- Advances in Economics, Business and Management Research, (2018), volume 64, 2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018),p6
- 61- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F. 91991, April1), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, Journal Of EuropeanIndustrial training, (15), pp 9-16. - عن باحصين ، أحمد محفوظ عوض، وأدم، موسى أحمد، (٢٠٢٠)، أثر ابعاد القيادة التحويلية فى - (رسالة الأداء المؤسسى : دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية فى الفترة "٢٠١٣-٢٠١٨م" رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ام درمان، ص ٣١. مسـتـرجـع مـن <http://search.mandumah.com/Record/1087737>
- 62- M. S. A. Mahalinga Shiva & Damodar Suar (2012), Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations volume 23, pages684–710
- 63- Joanne Ciulla, Kurt Lewin, (2016),Normative Leadership Theories, chapter7, p23 59330_Chapter_7.pdf (sagepub.com)
- 64- Mohammed Ahmed Wahama, Rafiduraida Abdul Rahmanb, Wan Salmuni Wan Mustaffac (2020), The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq , International Business Education Journal Vol. 13, Special Issue (2020) 74-84 Manuscript received Oct 12, 2020; revised Dec 9,; published Dec 30, 2020

- 65- Ahmed Waham, M., Abdul Rahman, R., & Wan Mustafa, W. S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on the Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq. International Business Education Journal, 13, 74-84. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol13.sp.7.2020>
- 66- Joanne Ciulla, Kurt Lewin, (2016), Normative Leadership Theories, chapter7, p23 59330_Chapter_7.pdf (sagepub.com)
- 67- Heather Wolpert-Gawron (2016) , 8 Skills to Look for in a Director of Technology A technology director for your school or district needs to have other vital skills that go beyond knowing technology and networking, TECHNOLOGY INTEGRATION, GEORGE LUCAS EDUCATIONAL FOUNDATION , seen at , 8 Skills to Look for in a Director of Technology | Edutopia
- 68- Natalia Letki , Institutional Performance, Britanica, institutional performance | Britannica
- 69- GR1902-ebook-leadership_final.pdf (northeastern.edu)
- 70- "institutional performance", britannica, Retrieved 20/1/2022. إقرأ المزيد على كوم: https://mawdoo3.com/%D8%B7%D8%B1%D9%82_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A#cite_note-564efd6b_c8c3_4f37_b35e_07c7e01ed2c6-1