

مساهمة المعرفة والتكنولوجيا في قيادة التغيير: الجامعة الجزائرية نموذجا
*The contribution of knowledge and technology in driving change
The Algerian University as a model*

د. هبال عبد المالك

د. براهيمي عبد الرزاق

abdelmalekhebal28@gmail.com

Abdobrahimi07@gmail.com

جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر

جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر

تاريخ الاستلام: 2018/05/2 تاريخ التعديل: 2018/06/27 تاريخ قبول النشر: 2018/06/27

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان أهمية البعد المعرفي في تسهيل مهمة قادة التغيير في المنظمة باعتبار أن التغيير التنظيمي صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء مهما من العمليّة الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف القائد الناجح وليس رد فعل يظهر فقط خلال الظروف الحرجة والأزمات. وعليه فإن القادة الإداريون يواجهون مسؤوليات كبيرة في كيفية تحريك وتحفيز عملية التغيير ومواجهة القوى المقاومة له في كافة المنظمات على اختلاف مستوياتها وتنوع مهامها، حيث يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة سياسية وثقافية واقتصادية واجتماعية، والتي صاحبها أزمات، وصراعات سياسية وعسكرية مما يزيد من غموض الرؤى وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل ويتم التركيز على الجامعة الجزائرية كنموذج.

Abstract:

This paper aims to demonstrate the importance of the knowledge dimension in facilitating the task of change leaders in the organization as organizational change is an inherent characteristic of all organizations, an important part of the administrative process and a major function of the successful leader, not a reaction that appears only during critical circumstances and crises. Therefore, the administrative leaders face great responsibilities in how to move and motivate the process of change and confront the forces that resist it in all organizations of different levels and diversity of functions, where the world is witnessing various political and cultural changes and changes, economic and social, which was accompanied by crises, political and military conflicts, The ability to predict the future and focus on the Algerian University as a model.

Keywords: knowledge, creativity, communication, culture, leadership change, university

المقدمة :

إدارة التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونه للقيام بذلك مع أهمية الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال للمساهمة في نجاح مهمة التغيير وتحقيق أهدافه، وكثيرا ما تختار المنظمات أشخاص في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير، نظرا لصعوبة استقطاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير .

تعتبر قيادة التغيير عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها، تتسم بالإبداع والابتكار في ممارساتها، ويعتمد نجاحها على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه وهي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غايتهم.¹

وهناك من يرى "أن المشرف اتجاه التغيير يجب عليه أن يشغل نفسه بكل التفاصيل التي تساهم في تحسين الأداء من خلال معاصرة النتائج الفعلية"². حيث أكدت أبرز الاتجاهات في الفكر الإداري في التسعينيات من القرن الماضي على أهمية قيادة التغيير باعتبارها "النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرين والتعايش والتفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته"³. ولذا سحاول إبراز مفهوم قيادة التغيير التنظيمي وأهم أنماط قيادة التغيير والأساليب والمداخل التي يلجأ إليها القادة لإدارة التغيير والتعامل مع مقاومته.

الإشكالية :

هل تمكنت كوادر الجامعة الجزائرية من توظيف المعرفة والتكنولوجيا بشكل يضمن انتقال سلس في عملية التغيير ؟

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية

" ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط".

الفرضيات الفرعية :

ف1- درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بتشجيع الإبداع والابتكار دون المتوسط.

ف2- درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بفعالية الاتصال دون المتوسط.

ف3- درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير دون المتوسط.

تم تقسيم الورقة البحثية الى النقاط التالية :

أولاً : مهام قيادة التغيير؛

ثانياً : إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات؛

ثالثاً: أهمية المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير؛

رابعاً : أساليب القيادة في إدارة مقاومة التغيير؛

خامساً : إجراءات التغيير في مؤسسات التعليم العالي؛

سادساً : قياس مساهمة المعرفة والتكنولوجيا في قيادة التغيير في عينة من الجامعات الجزائرية

أولاً: مهام قيادة التغيير

يرى "Jon kotter" أن مهام القيادة الإدارية في إحداث التغيير تركز على ثلاث عمليات رئيسية⁴:

أ- تحديد الاتجاه والرؤية: بما أن الوظيفة الأساسية للقادة هي إحداث التغيير، فإن القيادة الفعالة تعمل بدقة وعناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير، وتطوير رؤية واضحة لما سيتم تغييره.

ويقصد بالرؤية "vision" وصف للوضع المستقبلي للمنظمة، والذي يمثل دليلاً مرشداً ومحفزاً لتقديم أفكار جديدة في التنفيذ. وهي تعني بالضرورة رغبة في تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل، إذ أوضحت نتائج الأبحاث والدراسات حول نمط القيادة التحولية والكاريزمية أن الرؤية الواضحة الجذابة مفيدة جداً لتوجيه التغيير في المنظمة وإرشاده.

ب- الحشد خلف الرؤية:

ج - التحفيز:

بعد تحديد الاتجاه والرؤية وبعد حشد الأتباع خلف هذه الرؤية يجب على القائد تحفيز العاملين وتوفير لهم مصدر الإحساس بالقوة، ليستمدوا منه العزيمة حتى يتغلبوا على الصعاب والعقبات التي تصادفهم

ثانياً : إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات ومن ابرز هذه التغيرات التحول من الاقتصاد الصناعي إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة ،الذي حلت فيه المعرفة محل الموارد المادية الأخرى في خلق الثروة والقيمة المضافة وأصبحت تشكل مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية وكذا التسويق. كما يقوم هذا الاقتصاد على أساس تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات والتي تلعب دوراً هاماً في إنتاج وتسيير وتخزين المعرفة وفي هذا السياق يبرز روبرت غرانت "R.Grant" خصائص الاقتصاد المبني على المعرفة في الآتي⁵:

- المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج.
- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الآلات والمخزونات والأصول المالية.
- أنه رقمي وهذا له تأثير هائل على حجم وخصم ومعالجة المعلومات.
- أنه افتراضي حيث أصبح العمل الافتراضي حقيقة ممكنة مع الرقمنة والشبكات (الإنترنت).
- تساؤل قيود الزمان- المكان وانخفاض التكلفة مع تطور التكنولوجيا الجديدة.
- الأسواق الالكترونية الجديدة تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار.

لقد صاحب ظهور اقتصاد المعرفة وبالاستعانة بتكنولوجيا ونظم المعلومات ظهور ما يعرف بـ "إدارة المعرفة".

أ: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة:

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom هذه الأخيرة التي تعد أساساً فعالاً للابتكار. ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار⁶.

وهناك من يعرف المعرفة على أنها: " معلومة مقبولة وذات قيمة، تشمل في آن واحد البيانات، الوقائع والمعلومات، وأحيانا الفرضيات وهي تتطلب وجود شخص يقوم بفرز، جمع وتفسير المعلومات"⁷.

وعندما يختزن الفرد في ذاكرته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الإفادة منها تسمى هذه المعلومات بالمعرفة⁸.

ويمكن تقسيم المعرفة إلى نوعان هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية فالمعرفة الضمنية هي المعرفة التي يمتلكها الفرد ويحتفظ بها وهي صعبة النقل والتحويل للآخرين ومبنية في الأساس على الخبرات الشخصية.

أما إدارة المعرفة فهي "العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل، وعملية اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي والتعلم"⁹.

ج: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي:

إن نشر المعرفة بين صفوف العاملين والأفراد داخل المنظمة عن طريق الوسائط التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات هذا سيؤثر من تحول رأس المال الفكري إلى رأس مال إبداعي يتجسد في منتجات جديدة، إبداع في تصميم منتج، تقديم خدمة متميزة للعملاء بتكلفة أقل، تدعيم القدرة التنافسية، ابتكار هياكل تضم الموارد التكنولوجية الأكثر حداثة والأفراد المتعلمون مما يتيح للمنظمة صناعة القرارات الفعالة.

د: أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي:

تسعى إدارة المعرفة إلى خلق بيئة تنظيمية متعلمة أو ما يعرف بالمنظمة المتعلمة وهذا من خلال¹⁰:

- توصيل عملية التعلم إلى العاملين عن طريق تبادل ونشر المعرفة بين بعضهم البعض أو تسهيل الاطلاع على مصادر المعرفة الخارجية.

- مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال تخصصاتهم، ويتم هذا بطرق مختلفة كتجسيد المعرفة وجعل العاملين متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات.

وتجني المنظمات فوائد كثير من تأثير إدارة المعرفة على تعلم العاملين فيها مثل:

- استخدام العاملين المعلومات والمعرفة التي تحصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم في العمل يوميا.
- استخدام المهارات والقدرات المعرفية المكتسبة في مواجهة التغيرات التي تحدث مستقبلا.
- المساهمة في زيادة دافعية العاملين ورضاهم على العمل مما ينعكس على أدائهم لوظائفهم بجدية عالية.
- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني ندرة في المعرفة.

ه: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات إدارة المعرفة:

- ان حصول المنظمات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون أن يكون ذلك في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعتبر الاستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من استراتيجيات إدارة المعرفة حيث¹¹:
- تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتحديد قيمتها، ونشرها ضمن المنظمة وتمكينها لتصبح معرفة لعمليات الأعمال ولتكون أكثر إيداعا للحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة ومنافس مرعبا في الأسواق.
 - تستفيد إدارة المعرفة (Km) من أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبشكل خاص من الأنظمة التي تتحسس وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بشكل مباشر لمهام تعلم المنظمة وإدارة المعرفة، وتلعب بيئة التنظيم دورا كبيرا في تسهيل أو إعاقة استخدامات تكنولوجيا المعلومات (IT) في العمل من حيث النظم والقوانين والتعليمات ومستوى التكنولوجيا والاتصالات الرسمية وغير رسمية.
 - تساعد أنظمة تكنولوجيا المعلومات خاصة التي تعتمد على الحاسوب إدارة المعرفة في:

- تجهيز عمال المعرفة بالمخططات، التحليلات، الاتصالات، أدوات التوثيق الإدارية.
- تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي على استنباط المعرفة والحصول عليها من الخبراء البشريين، وإيجاد النماذج والعلاقات من الكمية الهائلة من البيانات ويقوم نظام دعم القرار بتحليل قواعد بيانات كبيرة يمكن استخدامها لاكتشاف المعرفة.

- تأسيس قواعد منظمية للمعرفة تقوم بخزن المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي يجري تصنيفها وصيانتها بشكل كامل.
- تقويم أنظمة المكتب (مكاتب المدراء) وأدوات الاتصالات وتوزيع ونشر المعلومات والمعرفة من خلال عمال المعرفة وربط المكاتب مع وحدات العمل الأخرى داخل وخارج المنظمة.

ثالثاً: أهمية المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إدارة التغيير

انطلاقاً مما سبق يمكن للباحث إبراز معالم إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في النقاط الآتية:

- تعتمد بدائل التغيير واستراتيجياته على التفكير الاستراتيجي في المنظمة المبني على أساساً جمع وتحليل المعلومات والبيانات (المعرفة) المتاحة عبر وسائط التكنولوجيا ونظم المعلومات من جميع المصادر سواء الداخلية منها أو الخارجية وهذا للوقوف على نقاط القوة وتعظيمها أو نقاط الضعف لتصحيحها.

- يعتمد برنامج التغيير الفعال على تدريب وتمكين العاملين عن طريق التعلم التنظيمي الذي أساسه نشر المعرفة في أوساط العاملين وهذا لا يكون إلا عن طريق قيادة قادرة على الاتصال والتواصل وتنمية العلاقات بين كافة الأطراف المشاركة في التغيير.

- تطوير ونفيعيل مجموعة من المقاييس (أساسها المعرفة المجمععة والوسائل التكنولوجية وشبكات الاتصال) للتعرف على حالات التغيير وتقويم نتائجه كأساس مهم في إدارة التغيير¹².

- تساعد إدارة المعرفة على إحداث التغيير في جميع مداخله سواء كان على مستوى الهياكل، أو التكنولوجيا، أو الأفراد، أو العمليات.

- إن تسهيل انتشار المعرفة بواسطة قيادات المؤسسة واعتماد التكنولوجيا الحديثة في أوساط العمال يسهل تبني خطة وأهداف التغيير ويقلل من مقاومتهم له.

- تؤدي المعرفة إلى تحول المنظمات من الشكل التقليدي إلى ما يعرف بالنظام المفتوح الذي يسهل اندماج ومشاركة العاملين في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات وتصميم برامج التغيير. وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة ولاء العاملين مما ينعكس إيجاباً على الأداء والنتائج.

رابعا : أساليب القيادة في إدارة مقاومة التغيير

وتظهر أهمية القيادة أكثر في الحالات التنظيمية التي تكون فيها القوى التي تحرك عملية التغيير وتدفعه أو حتى تحدته ضعيفة نسبيا أو غير موجودة على الإطلاق أي أن المنظمة منغلقة أمام التغيير، وهنا يجب على القيادة:

- تحديد المستويات الإدارية التي توجد فيها مقاومة التغيير وتقدير قوتها وكثافتها.
- البدء بالتغيير من أعلى السلم الوظيفي (إذا كانت القوى الدافعة للتغيير ضعيفة) وهكذا تدرجيا للوصول إلى جميع المستويات.
- إدارة مراحل مقاومة الأفراد للتغيير بداية من مرحلة الصدمة والرفض إلى مرحلة قبول التغيير.

والأكيد أن القيادة في إدارتها لمقاومة التغيير تعتمد على أساليب ومهارات عدة منها:

تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين:

إن أهم صفة للقائد هي المقدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة إلى المرؤوسين وطريقة النقل المستخدمة لإيصال الرسالة للمرؤوسين وتقبلهم لها مما ينعكس على حدوث تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم. فالإتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير (تغيير) في سلوكهم وتوجيههم¹³.

وتعتبر الاتصالات الشخصية أفضل طريقة لتسهيل عملية التغيير والتغلب على المخاوف الذاتية للأفراد، أي أن يتم الاتصال بين القيادة والأفراد وجها لوجه وبشكل متكرر ورسمي.

ولعل من أهم وسائل الاتصال التي يلجأ إليها القائد لإيصال وإشراك العاملين في المعلومة هي المؤتمرات والندوات العلمية، ورشات العمل.

يمكن توضيح أنماط الاتصالات اللازمة خلال الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال عملية التغيير وفق نموذج لويين ذي ثلاث مراحل:

إذابة الجليد، التغيير، إعادة التجميد،

- يجب أن يكون توقيت عملية الاتصال مصاحب بداية المرحلة الأولى للتغيير لتحقيق الاستعداد له وهو جزء مهم من مرحلة فك الجمود.

-مع بداية المرحلة الثانية للتغيير يجب على القيادة أن تركز بشكل كبير على إيصال المعلومات إلى العاملين، الدعم الذي يحتاجون إليه كي يتمكنوا من القيام بالتغييرات المطلوبة منهم، إضافة إلى توضيح كل غموض أو عدم التأكد قد يعانيه العاملون.
-في المرحلة الثالثة: يجب تطوير وتحديث المعلومات اللازمة لفهم عمله التطور الذي حدث في التغيير وفهم نتائجها.

فيما يتعلق بأدوار قيادة التغيير التنظيمي استعان الباحثين ببعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وهذا باعتبار أن القائد التحويلي هو الذي يملك مواصفات قيادة التغيير التنظيمي خاصة عندما يتعلق الأمر بأبعاد القيادة التحويلية التي أوردها كلا من: باس وأفوليو (Bass and Avolio) في مقياسهما الشهير " M LQ " مقياس القيادة متعدد العوامل والذي تم تطوير نسخته عدة مرات، ويضم المقياس في نسخته الأولى والتي كانت سنة 1985 أربع أبعاد للقيادة التحويلية وهي: الدافعية والإلهام، التأثير المثالي (القدوة)، الاهتمام بالمشاعر الفردية، الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي)¹⁴.

- كما استفادة الباحثين فيما يخص مهام قيادة التغيير التنظيمي بأبحاث كل من:
- جون كوتر "Jon Kotter" في كتابه¹⁵: " A force for change " .
- منى مؤتمن عماد الدين في كتابها¹⁶: "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير" .

خامسا : إجراءات التغيير في مؤسسات التعليم العالي

وتتضمن عدت خطوات منها:

- معرفة واجبات التغيير الأكاديمي والإداري في المؤسسات.
درجة مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها.
قياس مدى رغبة العاملين في التغيير.
تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير.
تحديد الخبراء والقادة المسؤولين عن التغيير.
مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تتضمن نجاحه
وبتطلب تطبيق خطة التغيير ما يلي:
استخدام ميزانية مالية ملائمة.
استخدام أسلوب المشاركة.

وضع أهداف ومؤشرات رئيسية لمستوى الأداء. العمل ضمن نظام إدارة الموارد البشرية الخاصة بالجامعة للتخطيط من أجل التغيير لإحداث التغيير.

استخدام نظام المكافآت للتحفيز على التغيير ودعمه. العمل في إطار الثقافة المؤسسية أو تغييرها من خلال تطوير الهيئة التدريسية وكادر الموظفين.

إعداد أبطال للتغيير والإستفادة منهم.

البناء على أنظمة جاهزة لتقبل التغيير الاستراتيجي.

مراجعة وتحسين وتطوير ما تم تنفيذه من تغيير من خلال الخطوات التالية:

قياس رأي قيادات الجامعة والأجهزة الإدارية من خلال استبيان سنوي.

اقتراحات وشكاوى الأسرة الجامعية المتعلقة بالتغييرات.

مراجعة مقياس الأداء لفاعلية التغيير وتنفيذه مثل: عدد حالات التغيير، حجم المشاركة،

عدد الشكاوى والمقترحات، عدد العمليات التي تم إنجازها بشكل كلي.

مقاومة التغيير وعلاجه في مؤسسات التعليم العالي:

تمثل مقاومة التغيير في مؤسسات التعليم العالي تعبيراً لردود أفعال الأفراد الظاهرة والباطنة للتغيير في مؤسساتهم سواء كان التغيير كلياً أو جزئياً، ويعتبر ذلك من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية التغيير حتى وإن أدى ذلك للتحسين والتطور، ومصادر مقاومة التغيير كثيرة ومتعددة منها:

أ- مصادر مرتبطة بالشخصيات الجامعية: وذلك بالانتقال إلى مستويات أعلى في ظل

غياب القدرات والإمكانات الذاتية، وتتجسد هذه المقاومة من خلال:

- القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات.

- تفضيل الاستقرار.

- الخوف من المجهول.

- فهم انتقائي لما سيحدث.

ب- مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير في ظل الجامعات التقليدية: ويشمل: الوقت

والموارد للتكيف، احترام الأفراد والمهارات، مصداقية عامل التغيير.

ج- صادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي: الانسجام مع المبادئ (القناعات)، تماسك

النظام، الفوائد والحقوق، رفض غير المألوف، الطبيعة المقدسة لأشياء معينة.

ويتطلب علاج مقاومة التغيير بعض الخيارات التالية:

استضافة أساتذة وخبراء من خارج مؤسسات التعليم العالي ومن جامعات أجنبية.

الاهتمام بالتعليم قبل الجامعي.

دراسة الأسباب والاحتياجات والتحديات والاستفادة من تجارب ناجحة للتغيير ومقاومته.

إرسال الطلبة المتفوقين حصريا في بعثات إلى جامعة مرموقة وهذا سوف يخلق جيل من المبدعين.

سادسا : قياس مساهمة المعرفة والتكنولوجيا في قيادة التغيير في عينة من الجامعات

الجزائرية

أ-نوع العينة:

الجدول رقم(01): توزيع عينة الدراسة على أساس طبقي تناسبي

الرقم	الطبقة	العدد الإجمالي في كل طبقة	حجم العينة(عدد العناصر من كل طبقة)	نسبة حجم العينة
1	نائب مدير الجامعة	26	8	8%
2	عميد كلية/مدير معهد	52	16	16%
3	نائب عميد كلية/مدير معهد	102	31	31%
4	رئيس قسم	149	45	45%
	المجموع	329	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثين.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "هناك ممارسة ضعيفة لأدوار قيادة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة في ظل تطبيق نظام(ل.م.د)".

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T ستودنت لاختبار صحة الفرضية وهذا عند القيمة المفترضة 3 والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (02): نتائج إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بممارسة أدوار قيادة

التغيير التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	قيمة Sig	درجة الممارسة
تشجيع الإبداع والابتكار	3.10	1.05	1.004	**0.318	قليلة
فعالية الاتصال	3.263	0.92	2.741	*0.007	متوسطة
إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير	3.17	0.83	1.993	*0.049	متوسطة

(**): غير دال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.005$) المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22.

(*): دال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.005$).

من الجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لأدوار قيادة التغيير الثمانية تراوحت ما بين (2.88-3.38) وهي تدل في أغلبها على درجة ممارسة متوسطة من قبل القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لهذه الأدوار، باستثناء الدور الأول (بناء رؤيا مستقبلية) والدور الثاني تشجيع الإبداع والابتكار أين كانت درجة الممارسة قليلة لهذين الدورين، وقد جاء اختبار T ستيودنت غير دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.005$) وعليه فإن المتوسط العام لهذين الدورين قريب من قيمة المتوسط المفترضة (3).

نتيجة اختبار الفرضيات :

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة :

لقد اعتمدنا في تحليل نتائج الدراسة الميدانية على الأدوات الإحصائية الوصفية كالتكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، إلى جانب استخدام اختبار (T) ستيودنت لمعرفة إذا ما كان متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن عبارات درجة ممارسة أدوار قيادة التغيير يزيد أو يقل عن قيمة محددة بشكل معنوي أو لا.

وتجدر الإشارة أن الباحثين قام بتحديد مستويات الإجابة حيث افترض أن:

- درجة ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي تكون متوسطة إذا كان المتوسط الحسابي يساوي القيمة 3 .

- درجة ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي تكون دون المتوسط إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 3 .

- درجة ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي تكون فوق المتوسط إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من 3.

1- تحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي: من خلال تحليل نتائج درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات الجزائرية محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي سنختبر الفرضية الرئيسية الأولى في هذا البحث التالية :

" ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط".

ولأجل التعمق أكثر في الدراسة تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسية إلى ثمانية فرضيات فرعية تعكس كل فرضية فرعية دور من أدوار قائد التغيير التنظيمي السابق ذكرها. وهي على النحو التالي:

ف1- درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بتشجيع الإبداع والابتكار دون المتوسط.

ف2- درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بفعالية الاتصال دون المتوسط.

ف3- درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير دون المتوسط.

ب: تشجيع الإبداع والابتكار: بعد رصد إجابات أفراد العينة تحصلنا على النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): نتائج إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تشجيع الإبداع والابتكار.

رقم العنصر	التكرارات والنسب المئوية	درجة الممارسة						
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	غير معني	
1	التكرار	47	63	79	52	15	08	
	النسبة %	17.8	23.9	29.9	19.7	5.7	03	
2	التكرار	38	74	65	59	19	09	
	النسبة %	14.4	28	24.6	22.3	07.2	03.4	
3	التكرار	44	72	72	54	12	10	
	النسبة %	16.7	27.3	27.3	20.5	04.5	03.8	
4	التكرار	43	62	83	56	13	07	
	النسبة %	16.3	23.5	31.4	21.2	4.9	2.7	
0.00	النتائج العامة للمحور الثاني (N=250 حجم العينة).							

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) المصدر: مخرجات برنامج (spss.15) بناء على بيانات الاستمارة .
** اختبار (T) ستيودنت عند قيمة 3 .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني "تشجيع الإبداع والابتكار" هي 2.72 مع انحراف معياري 1.04 ، وبعد استخدام اختبار " T " ستيودنت لفحص المتوسط العام للمحور الثاني ومقارنتها بالقيمة المفترضة (3) والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، دلت النتائج أن قيمة " T " ستيودنت (-4.13) كان دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). هذه النتيجة تعني أن قيمة المتوسط العام لهذا المحور أقل من قيمة المتوسط المفترضة. لذا يمكن القول أن:

"درجة ممارسة القادة الإداريين لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بتشجيع الإبداع والابتكار هي دون المتوسط". وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى محققة.

وبالرجوع إلى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور نجد:

درجة ممارسة القادة الإداريين لكل عبارات لهذا المحور كانت دون المتوسط حيث أن المتوسط الحسابي للعبارات كان أقل من القيمة المفترضة (3). إذ سجلنا أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.68) بالنسبة للعبارة الثالثة من هذا المحور (تشجيع المرؤوسين على تجسيد الأفكار الإبداعية في عملهم)، (من الجدول 44% من القادة في الجامعات محل الدراسة كانت درجة ممارستهم فيما يخص هذه العبارة قليلة وقليلة جدا)، في حين أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للعبارة الثانية (2.79) (تشجيع المرؤوسين على المبادرة الفردية) فقد إجابة 42.4% من المستجوبين أن درجة ممارستهم لهذا الدور كانت قليلة وقليلة جدا.

و: فعالية الاتصال بعد رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة دور فعالية الاتصال تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(04):نتائج إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور فعالية الاتصال.

رقم العبار ة	التكرارات والنسب المئوية	درجة الممارسة						التكرارات والنسب المئوية	رقم العبار ة
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	غير معني		
1	التكرار	36	59	100	41	12	16	النسبة %	1
	النسبة %	13.6	22.3	37.9	15.5	4.5	6.1		
2	التكرار	21	55	91	73	18	6	النسبة %	2
	النسبة %	8	20.8	34.5	27.7	6.8	2.3		
3	التكرار	31	63	89	57	17	7	النسبة %	3
	النسبة %	11.7	23.9	33.7	21.6	6.4	2.7		
4	التكرار	34	55	90	61	21	3	النسبة %	4
	النسبة %	12.9	20.8	34.1	23.1	8	1.1		
النتائج العامة للمحور السادس (N=244 حجم العينة).									
0.07 (5)	-1.78	0.94	2.89						

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) المصدر: مخرجات برنامج (spss.15) بناء على بيانات الاستمارة . ** اختبار (T) ستيودنت عند قيمة 3 .

من نتائج الجدول السابق قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور السادس "فعالية الاتصال" هي 2.98 مع انحراف معياري 0.94 ، وبعد استخدام اختبار " T " ستيودنت لفحص المتوسط العام للمحور السادس عند القيمة المفترضة(3) والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، جاءت قيمة " T (-1.78) غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية(0.05) $\alpha =$. مما يعني أن قيمة المتوسط العام لهذا المحور قريبة أو تساوي قيمة المتوسط المفترضة.

ومنه نستنتج أن: " ممارسة القادة الإداريين لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بفعالية الاتصال كان بدرجة متوسطة" . وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية .

وبالرجوع إلى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور نجد:
 - جاءت العبارة الثانية "نشر المعلومات من خلال وسائل الاتصال المختلفة داخل القسم/ الكلية/ الجامعة" في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وهذا بمتوسط حسابي (3.05) وهي تدل على ممارسة فوق المتوسط بالنسبة للقادة الإداريين لهذا الدور.
 - أقل متوسط حسابي (2.73) للعبارة الأولى "تطوير نظام فعال للاتصال يساعد على تبادل الآراء في الجامعة".

هذا يدل على أن هناك ممارسة دون المتوسط بالنسبة لهذا الدور (من الجدول 195 قائدا في عينة الدراسة مارسوا هذا الدور بدرجة متوسطة، قليلة، قليلة جدا).

ي : إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير:

بعد رصد إجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة دور إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05):نتائج إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

مستوى المعنوية Sig	**T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة						التكرارات والنسب المئوية	رقم العبارة
				غير معني	كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جدا		
		0.94	2.68	10	6	37	111	70	30	التكرار	1
				3.8	2.3	14	42	26.5	11.4	النسبة %	
		1.00	2.76	7	11	47	93	81	25	التكرار	2
				2.7	4.2	17.8	35.2	30.7	09.5	النسبة %	
		0.99	2.71	9	9	44	93	81	28	التكرار	3
				3.4	3.4	16.7	35.2	30.7	10.6	النسبة %	
		1.17	2.94	6	23	66	77	57	35	التكرار	4
				2.3	8.7	25	29.2	21.6	13.3	النسبة %	
0.00 ***0	4.25 -	0.89	2.75	النتائج العامة للمحور السابع (N=247 حجم العينة).							

*دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) المصدر: مخرجات برنامج (spss.15) بناء على بيانات الاستمارة . **اختبار (T) ستيودنت عند قيمة 3 .

من نتائج الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور السابع "إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير" هي 2.75 مع انحراف معياري 0.89، وبعد استخدام اختبار "T" "ستيودنت لفحص المتوسط العام للمحور السابع عند القيمة المفترضة 3 والتي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة، جاءت قيمة "T" (-4.25) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). هذا يعني أن قيمة المتوسط العام لهذا المحور أقل من القيمة المفترضة. لذا يمكن القول أن: "درجة ممارسة القادة الإداريين لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي فيما يتعلق بإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير هي دون المتوسط". هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

وبالرجوع إلى نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور نجد:

-ممارسة القادة الإداريين بدرجة دون المتوسط لجميع عبارات هذا المحور، حيث سجل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.94) بالنسبة للعبارة الرابعة" تشجيع حرية إبداء الرأي في الجامعة" (من الجدول 64.1 % من أفراد عينة الدراسة مارسوا هذا الدور بدرجة متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، بينما أقل قيمة للمتوسط الحسابي (2.68) كان للعبارة الأولى" تهيئة بيئة عمل تساعد على إحداث التغيير المطلوب"(من الجدول 79.9 % من أفراد عينة الدراسة مارسوا هذا الدور بدرجة متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

خاتمة

انطلاقاً مما سبق نؤكد على أهمية تعلم وإتقان مهارات قيادة التغيير التي تمكن أي قائد في جميع مستويات التنظيم من مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه عملية إحداث التغيير سواء كانت داخلية في صورة قوى معارضة للتغيير أو من البيئة الخارجية في صورة (تغييرات سياسية، اجتماعية، اقتصادية، المنظمات المنافسة...). كما أن استعانة قائد التغيير ببعض الآليات و المداخل الحديثة كالتعلم التنظيمي، تمكين العاملين، الإبداع التنظيمي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات من شأنه أن يساعد على تطبيق استراتيجيات التغيير التنظيمي بفعالية ونجاح. أما إذا واجه القائد مقاومة من قوى معارضة للتغيير فبإمكانه الاستعانة ببعض الأساليب والمهارات التي تساعد على التغلب على هذه المقاومة كتحقيق الاتصال الفعال بالآخرين، مشاركة الأطراف ذات الصلة بالتغيير، وبناء فريق إحداث التغيير.

المراجع والاحالات :

- ¹ منى مؤتمن عماد الدين: إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2003، ص3.
- ² سعيد يسن عامر: التغيير ودور المشرف: مداخلة في مطبوعة المؤتمر السنوي الثاني حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وايد سرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، نوفمبر 2001، ص259.
- ³ منى مؤتمن عماد الدين: مرجع سابق، ص 18.
- ⁴ Jon Kotter: A Force For change, The free press, N Y, 1990, pp 35- 62.
- ⁵ موسى رحمانى: نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، مداخلة في مطبوعة الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الأساسية والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 12-13 نوفمبر، 2005، ص6
- ⁶ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 26.
- ⁷ Brillman Jean: Les meilleurs, Pratiques du Management, éditions d'organisation, Paris, 2001, P 382.
- ⁸ أنعام محسن حسن زويلف: أثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي، مداخلة في مطبوعة الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الأساسية والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 13/12 نوفمبر 2005، ص 142.
- ⁹ أنعام محسن حسن زويلف، المرجع السابق، ص 143.
- ¹⁰ حسن عجلان حسين: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص ص 78-79.
- ¹¹ سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة مداخلة في مطبوعة الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام 13/12 نوفمبر 2005، ص ص 256-258.
- ¹² علي السلمي: ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، مداخلة في مطبوعة الملتقى الدولي الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري جدة، المملكة العربية، أيام 19/18 صفر 1426هـ، ص 115.
- ¹³ جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص16.
- ¹⁴ لقد أطلع الباحثين على بنود مقياس " MLQ " مترجمة إلى اللغة العربية للكاتب سيد الهواري في كتابه " القائد التحويلي " أما فيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية فيمكن الرجوع إلى الفصل الثالث من هذا البحث.
- ¹⁵ Kotter Jon: op-cit , pp35-62.
- ¹⁶ منى عماد الدين مرجع سابق، ص 27-33 .