

دور القيادة الاصيلة في الحد من مقاومة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من

القيادات الاكاديمية في عدد من المعاهد الخاص - اربيل

م.م. ذالة حيدر عمر

مدرس مساعد في قسم ادارة الاعمال - المعهد بايتخت التقني الخاص - اقليم كردستان / العراق

The role of authentic leadership in reducing resistance to change

An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders in a
number of private institutes - Erbil

.zhala haydar omar

Assistant Lecturer in the Department of Business Administration - paytaxt

Private Technical Institute - Kurdistan Region / Iraq

Zhala.omar@pti.edu.krd

 [10.58564/MABDAA.62.2.2023.574](https://doi.org/10.58564/MABDAA.62.2.2023.574)

ثوخته

ئامانج لقم توئذينة وقيە ليكؤلينقو قية لة رؤلى ستركردياتي رقسن لة كقم كردنقو قية بقرهة لستي طؤرانكاري، كيشقي توئذينة وقيە دياري كرا لة ريطاي ضوند ثرسيارك جوختي كردقو لقسر سروشتي ثقيو قندي و كاريطري نيوان دوو طؤراوكة كة ضنقد طريماني ستركي و لاو قكي ليكؤتو قو، توئذر نشتي بقست بة ريطاي وقصي و شيكرنقو، وة بؤ طقيشتن بة ئامانجي توئذينة وقيە قؤرميك داريذرا و دابتش كرا بقسدر ستركردة ئكاديمية كاني ئقيمانا تايبة تيە كاني شاري هقؤلير كقبرينين لة (راطر، ي. راطر، سقرؤك بقشة كان) وة ذمارقيان (٧٥) ستركردية، وة (٧٣) لة قؤرمە كان طقراونقو قو هوموي دروست بوون بؤ شي كردنقو، بقنامقي (spss) بقكارهينرا بؤ ناقى كردنقو و ليكؤلينقو لة طريمانة كاني توئذينة وقيە توئذر طقيشت بة كؤمەليك ئقنجام و ئيشنيار، طرينطرين ئقنجام بريني بوو لة هقووني ثقيو قندي و كاريطري نيوان ستركردي رقسن و بقرهة لستي طؤرانكاري بة شيقو قية بقكارهيناني ستركردي رقسن دقبيتة هؤي كقم كردنقو قية بقرهة لستي طؤرانكاري، وة طرينطرين ئيشنيار ثقيو قست بوو بة طرينطيدان بة بووني خؤنطايي لة لايقن مامؤستاياني ئقيمانا بة شيقو قية ثقيو قو نقيت لقطل قو دقسە لاتي ئيبان دراو

Abstract

The research aims to study the role of the leadership of the authentic in reducing change resistance, the research problem was identified by putting forward several questions focused on the nature of the relationships between the two variables. A hypothetical research chart was designed, which resulted in several main and sub-hypothesis that were subjected to a set of statistical tests. The research followed the descriptive analytical approach. The esteem form was designed for this purpose and distributed to the academic leaders in the private institute in Erbil represented (deans, assistant deans, heads) numbering (75) from (73) returned and valid for analysis, the program (spss) was used to study the supposed relationships in the research model. The researcher reached a set of conclusions and proposals, the most important of which is the existence of an inverse relationship and an effect between the main entries and organizational conflict so that the practice of academic leaders for the authentic of leadership in institutes reduces change resistance as for the satisfaction sought by the researcher,

attention needs to be paid to the property of self-consciousness by encouraging teachers to make decisions related to their work without reference to the academic leaders in a way that does not conflict with the powers granted to them

المستخلص

يهدف البحث الى دراسة دور القيادة الاصلية في الحد من مقاومة التغيير، عدت القيادة الاصلية متغيراً مستقلاً بابعادها (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة) في حين مقاومة التغيير متغيراً متعمداً، وعرض الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، وتحديد مشكلة البحث من خلال طرح عدة تساؤلات تتمركز حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين، وقد تم تصميم مخطط فرضي للبحث انبثقت عنه عدة فرضيات رئيسية وفرعية تم اخضاعها لمجموعة اختبارات حصائية. وقد انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف المتغيرات، وتم تطوير المقاييس باعتماد اسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالقيادات (العمداء، معاونو عمداء، رؤساء الاقسام العلمية) في المعاهد الخاص في اربيل، وقد ان باحث قاموا بتوزيع (٧٥) استمارة استبانة على عينة البحث وقد اعيدت (73) منها. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.22). توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقة عكسية وتأثير بين القيادة الاصلية و مقاومة التغيير بحيث يمارس القيادات الاكاديمية لخصائص القيادة الاصلية في المعاهد يحد من مقاومة التغيير. واقترحت البحث مجموعة من المقترحات أهمها يقترح البحث فهي ضرورة الاهتمام بخاصية الوعي الذاتي وذلك من خلال تشجيع العاملين لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم دون رجوع الى القيادات الاكاديمية بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة لهم. **كلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة الاصلية، مقاومة التغيير.

منهجية البحث

١,١ مشكلة البحث

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقاً من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء وظروف متعددة لتخلق وجوداً آخر لم يكن من قبل. وفي جانب الآخر تعتبر القيادة الاصلية بأنها العملية التي تستمد من كلاً من القدرات النفسية الإيجابية والسياق التنظيمي المتطور، والتي تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي للسلوك الإيجابي من جانب القادة والعاملين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية. وفي ضوء ما تقدم يمكن تجسد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتي:

١- ما هو مستوى مقاومة التغيير في معاهد اهلي من و جهة النظر العاملين.

٢- هل هناك علاقة معنوية بين القيادة الاصلية و مقاومة التغيير

٣- هل هناك تأثير القيادة الاصلية في مقاومة التغيير.

٢,١ أهمية الدراسة:

يكتسب البحث اهميته من خلال المتغيرات والموضوع الذي يعالجه ومكان التطبيق، اذ يسهم البحث في طرح النظرية لمتغيراته المتمثلة بالقيادة الاصلية و مقاومة التغيير، وتتجلى اهمية البحث في النقاط التالية:

١. تتبع اهمية البحث من اهمية الظاهرة التي تتناولها وحجم الاثار السلبية المترتبة عنها، وان اعتماد القيادة الاصلية من قبل القيادات الاكاديمية في معاهد خاص اربيل لمواجهة هذه الظاهرة سيؤدي الى تفعيل العمل الاداري.

٢. يعد البحث مهما على مستوى الميداني لانه يقدم قاعدة معلومات يمكن توظيفها في المعاهد الاخرى لتكوين مرشدة وكافية لكيفية تبني القيادة الاصلية و قدرتها و امكانياتها في الحد من مقاومة التغيير في تلك مؤسسات.

٣,١ اهداف البحث:

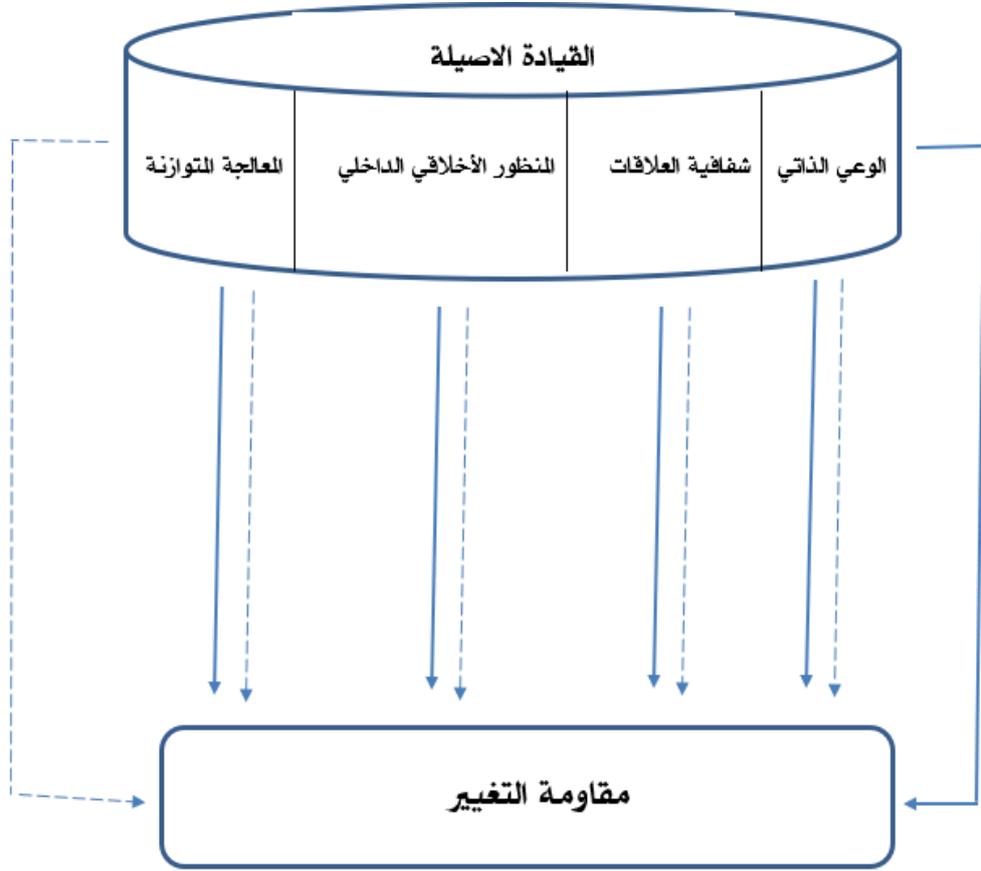
تهدف الدراسة إلى مايلي:

١- التعرف على مستوى مقاومة التغيير في معاهد اهلي اربيل.

٢- الكشف ممارسة القيادة الاصلية لدى القيادات الاكاديمية في معاهد اهلي اربيل

٣- التعرف علي العلاقة و تأثير بين القيادة الاصلية و مقامة التغيير في معاهد اهلي اربيل

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء نموذج الافتراضي يعبر عن العلاقة المؤسسة بين متغيرات الدراسة من خلال المخطط الآتي:



الشكل (1) مخطط النموذج الافتراضي من اعداد الباحثان

فرضيات البحث

فهية تحقق من النموذج البحث واستكمالاً لمتطلبات البحث وهدف الاجابة على تساؤلات المشار اليه في المشكلة التي تم وضع فرضيات الآتية:

١. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاصيلية و مقاومة التغيير ويتفرع منها:

- هناك علاقة معنوية بين بعد الوعي ذاتي و مقاومة التغيير
- هناك علاقة معنوية بين بعد شفافية العلاقات و مقاومة التغيير
- هناك علاقة معنوية بين بعد المنظور الأخلاقي الداخلي و مقاومة التغيير
- هناك علاقة معنوية بين بعد المعالجة المتوازنة و مقاومة التغيير

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية للقيادة الاصيلية في مقاومة التغيير ويتفرع منها:

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين الوعي ذاتي و مقاومة التغيير
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين شفافية العلاقات و مقاومة التغيير
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين المنظور الأخلاقي الداخلي و مقاومة التغيير
- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين المعالجة المتوازنة و مقاومة التغيير

١٦ حدود البحث

الحدود البشرية: اقتصر تطبيق هذه البحث على عينة من القيادات في المعاهد الخاص في اربيل.
الحدود المكانية: أجريت البحث في عدد من أقسام المعاهد الخاص في اربيل.
الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين ١٢ / ٢٠٢٢ و لغاية ٦ / ٢٠٢٣.

١.٧ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من معاهد الاهلية في اربيل ، ومن الجدير بالذكر ان الباحثة قاموا بتوزيع (٧٥) استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالقيادات في المؤسسة المبحوثة وبصورة أعيدت (٧٣) صالحة للتحليل، حيث ان نسبة الاسترجاع بلغ (٨٥٪) و نسبة (٩٨٪) من تلك الاستثمارات كانت صالحة للتحليل

٢. جانب النظري

٢,١ القيادة الاصلية

٢,١,٢ مفهوم القيادة الاصلية

بدأ الاهتمام بالقيادة الاصلية وتطويرها على أساس مبادئ علم النفس الإيجابي وأعمال (Luthans & A Volio, 2003). وتشتمل القيادة الاصلية على عدد من المعاني والسلوكيات الايجابية التي تدعم المنظمة مثل العدالة، والولاء، والامانة، وخلق مناخ عمل ، وتشجيع فريق العمل (المنسي، ٢٠١٩). و عرفها (موسى، ٢٠١٥) القيادة الاصلية هي إحدى أنماط السلوك القيادي المستمد من القدرات النفسية الإيجابية للعاملين والمناخ الأخلاقي والمعزز لها، من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والأتباع بالقيادات الاكاديمية. ويرى (shang et al. 2019) ان القيادة الاصلية هي معالجة الافكار، والرغبات، والاحتياجات، والمعتقدات اعتمادا على يفعله القائد وفقا لتجاربه وخبراته الشخصية. وانسجاما مع ما تقدم ترى الباحثة ان القيادة الاصلية هي انماط السلوك القيادي لمعالجة الافكار، والاحتياجات من خلال خبرات الشخصية للقائد.

٢.١.٢ أهمية القيادة الاصلية توجد العديد من العوامل المهمة التي تولدها القيادة الاصلية داخل المنظمة اذ يعتقد Peterson, 2012, 504 "etal.,) ان القيادة الاصلية تعمل على اثاره المشاعر الايجابية للموظفين من خلال خلق تفاعلات إيجابية وداعمة وعادلة وشفافة " , في حين يرى (Woodman & Yuan, ٢٠١٠, ٣٢٥) يمكن ان تعزز القيادة الاصلية الابتكار من خلال بناء الثقة وخلق الامل وزيادة التفاوض وتعزيز المرونة" و يعتقد (Aronson, al et, 2013, 14) انه ال قيمة للقيادة الاصلية بدون الموظفين اي انهم يؤثرون على سلوك قائدهم و بالتالي يحتاج القائد إلى التصرف بشكل ممتثل من خلال البقاء في موقعه القيادي وأن يتم تقديره من قبل المجموعة" في حين ير (Hsieh & Wang, 2015, 2329) ان القيادة الاصلية يمكن ان تؤثر بشكل ايجابي على مواقف العاملين ونتائج العمل و سلوكهم، مثال المواطنة التنظيمية، الابداع الى اخره.

٢.١.٢ ابعاد القيادة الاصلية هناك اختلاف في اراء الباحثين حول هذه الابعاد، حيث حددتها بعض الدراسات السابقة في أربعة أبعاد هي الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الداخلي، وشفافية العلاقات. (Stearns, 2012; (Rego et al, 2013; Lusin, 2014, (Stander et al., 2015), كما حددتها بعض الدراسات السابقة في خمسة أبعاد هي شفافية العلاقات، اوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والسلوك الاخلاقي، والدعم والتمكين. (Braun et al, 2018), (Gill et al, 2018), (ayça, 2019), Wu and chen, 2019). ويمكن تناول أبعاد القيادة الاصلية من خلال الأبعاد الأربعة التالية:

١. الوعي الذاتي: يعتبر الوعي الذاتي أحد المحددات الرئيسية لتطبيق القيادة الاصلية (اسماعيل، ٢٠١٥). وبشير الوعي الذاتي الى القدرة على يفهم نقاط قوته وضعفه (Braun et al, 2018). و اضاف opatokun et al, 2013 ان لوعي الذاتي يشمل ايضا فهم و ادراك القائد للسمات الشخصية للعاملين وسلوكياتهم ودوافعهم ورغباتهم. وهذا يشير الى ان الوعي الذاتي يساعد القائد على التحدث بصدق وشفافية عن مشاعره ودوافعه، ولديه استعداد للاعتراف باخطائه، وتقبله للنقد البناء (الحجار، ٢٠١٧).

٢. شفافية العلاقات: ينبغي على القادة ان يتسموا بالشفافية في جميع تعاملاتهم وعلاقاتهم ومشاعرهم مع العاملين، والذي ينعكس على علاقات قوية بين القادة والعاملين، بجانب بناء الثقة، وتعزيز سلوكيات الفريق العمل (الحجار، ٢٠١٧). و اشار (semedo et al, 2017) الى ان شفافية في العلاقات تركز على تعبير القادة عن مشاعرهم تجاه العاملين سواء اكانت ايجابية او سلبية، والاتصال المستمر معهم، وتبادل المعلومات بكل شفافية، وادراك ردود افعالهم، وتقبل النقد.

٣. المنظور الأخلاقي الداخل: يعد المنظور الأخلاقي احد انماط التنظيم الذاتي (Ribeiro et al, 2018). ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى الدرجة التي من خلالها يحدد القائد معايير مرتفعة من السلوك الأخلاقي، موجهاً التصرفات والأفعال وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية الداخلية ويعبر عن اتخاذ القرارات والسلوكيات التي تتفق مع القيم الأخلاقية. (Gardner et al., 2011)
٤. المعالجة المتوازنة: تشير إلى قيام القائد بتجميع البيانات وتحليلها، واستخراج النتائج مناقشتها قبل اتخاذ القرارات (اسماعيل، ٢٠١٥). وتسمى ايضا المعالجة غير المنحيزة، والتي فيها يقوم القائد باعتبار الموضوعية وعدم التحيز اساسا للتعامل مع المواقف المختلفة دون تحيز لطرف على حساب الاخر (Ribeiro et al, 2018).

٢,٢ مقاومة التغيير

١,٢,٢ مفهوم مقاومة التغيير

يعد التغيير ظاهرة طبيعية تخضع لها جميع مظاهر الكون انبثاقا من البعد الحركي والزمني الذي يشكلها في تلك الحالة، فكل شيء يتحرك ليتحول إلى شيء جديد بعد أن تتفاعل مجموعة العناصر المختلفة في أجواء وظروف متعددة لتخلق وجودا آخر لم يكن من قبل، إذ يشير استعراض الأدبيات في هذا المجال إلى وجود مفاهيم عديدة تناولها الباحثون كل حسب اتجاهه، إذ تتفق غالبيتها على عد التغيير تعديلا في الكيان التنظيمي كالبينة التكنولوجية أو الهيكل أو العمليات الإدارية أو عمليات صنع القرار، وبما يساعد على انجاز الأهداف (محسن، ٢٠٠٦، ٦) (Ghoshal & Bartett, ١٩٩٦,٢٣)، وعرف (Zander) مقاومة التغيير بأنها السلوك المتعمد الذي يسلكه الفرد لحماية نفسه من آثار التغيير الحقيقية أو الوهمية (Zander, ١٩٧٢, ٦٦٩)، في حين أكد (Ansoff) على عد مقاومة التغيير ظاهرة متعددة الوجوه تسبب تأخيرات وكلف غير متوقعة مع الاستقرار في عملية التغيير الاستراتيجي (Ansoff, ١٩٨٨,٦٧)، أو هي التصرف الذي يهدف لإبقاء الوضع الحالي والإصرار على تجنب تعديل وتغيير هذا الوضع (Folger & Sharilick, ١٩٩٩٣٥). وانسجاما مع ما تقدم ترى الباحثة بأن ظاهرة مقاومة التغيير هي رد الفعل الذي يبديه الأفراد تجاه عملية التحول، وهو العامل الأهم في تحقيق التوازن بين حالتي الاستقرار والتغيير وغالبا ما تظهر لتفادي حالتي الركود المستمر أو التغيير غير المبرر.

فوائد محتملة لمقاومة التغيير التنظيمي: عند ذكر مصطلح مقاومة التغيير ينجر عنه إلى ذهن أغلب الناس الجانب السلبي للمقاومة، مع ان لمقاومة التغيير التنظيمي بعض الايجابيات و نذكر منها :

- تشجع الإدارة على تفحص الاقتراحات بشكل متعمق و بجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة
- الكشف عن المشكلات التي لا تظهر إلا مع التغيير، فمقاومة التغيير تظهر كل الجوانب المخفية عن الإدارة كالضغوط المهنية و عدم التوافق .

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات والمعرفة حول شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية ما، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم و يمكن أن تشجع الأفراد للتحدث عن التغيير بشكل أوسع حتى يتفهموه بصورة أفضل. (حريم، ٢٠٠٣، ص٢٩٧) (٢٠٢٢) مصادر مقاومة التغيير تعد عملية تشخيص مصادر مقاومة التغيير من الجوانب المهمة لمواجهة هذه المقاومة، فالأفراد مختلفون وتصوراتهم وأسبابهم للمقاومة مختلفة أيضا، وغالبا ما يتفق أغلب الباحثين على أن المصدر الرئيس للمقاومة هو أن الأفراد قد اعتادوا على التعامل مع الظروف بطرائق خاصة ومعينة يمارسونها، من خلال ذلك فإن الأفراد يقاومون التغيير لاعتقادهم بأنه يهدد استقرارهم، ومن ثم يعبرون عن مخاوفهم بمظاهر سلوكية سلبية، إذ يرى (Harris & Jeff) إلى أن معظم مصادر المقاومة تعود إلى عامل الخوف من أن يسبب التغيير نقصا في أحد أو أكثر المجالات الآتية: (Harris & Jeff, ١٩٧٦)

- أ. فقدان لاحترام و الحب اويظهر من خلال فقدان حب الآخرين.
- ب. فقدان الدعم والتأييد: الخوف من عدم إمكانية اعتماد على العلاقات القديمة بين الجماعات.
- ت. فقدان الإحساس بمعرفة المتغيرات: عدم حصول الفرد على المعلومات المطلوبة مما يعني فقدان أحاسيسه في التعامل مع جوانب العمل. د. فقدان القدرة على العمل : عدم قدرة الفرد على القيام بعمله أو التأثير في الآخرين بحيث يصبح الفرد أكثر تضحية وأقل تحكما في مصيره. أما من الجانب الاصطلاحي فإن التغيير هو كل تلك التحولات و التغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما، يعني أن التغيير يكون مخطط له و متوقعة نتائجه و قد يمس التغيير صيغ الوظائف و الهياكل و العمليات و القرارات و السلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فان و التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة و هادفة لإحداث تغيير معين. هناك

تباعد كبير بين مصطلحي "التغيير" من جهة و "التغير" من جهة أخرى إذ يعتبر "التغير" هو ذلك التحول الذي يحدث في كل مجالات الحياة بصفة دورية و لا يستطيع الإنسان التدخل لضبط هذا التغير لأنه يحدث بصفة خارجة عن نطاق تحكمه وسيطرته (النجار، ٢٠٠٦، ص ١٢)

٣. الجانب التطبيق ١.٣ وصف خصائص الأفراد المستجيبين

تمثل نتائج التحليل في الفقرات التالية وصفاً للخصائص الشخصية للأفراد المستجيبين وبموجب البيانات المستمدة من استمارة الاستبانة والتي وزعت على أفراد العينة وكما يأتي:

١. الجنس :- يتضح من الجدول (١) أن نسبة الذكور بلغت (59 %)، في حين كانت نسبة الإناث (41

%) .الجدول (١) توزيع الافراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
ذكور	43	59
اناث	30	41
المجموع	73	١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

٢. العمر :- يوضح الجدول (٢) بأن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية من (٢١ الى ٣٠) سنة و الذي بلغت نسبتهم

(46.5 %)، في حين جاء الافراد الذين يقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية من (٣١ الى ٤٠ سنة) بنسبة % 24.6 ()، اما الذين يقع اعمارهم

ضمن الفئة العمرية من (٤١ - ٥٠)سنة فقد بلغت نسبتهم (17.8%)، ويليهما الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتها (10.9%)

من أفراد عينة البحث.الجدول (٢) توزيع الافراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة %
٢١ - ٣٠ سنة	٣٤	46.5
٣١ - ٤٠ سنة	18	24.6
٤١ - ٥٠ سنة	١٣	17.8
٥١ سنة - فأكثر	٨	10.9
المجموع	73	١٠٠

المصدر: من اعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

٣. الشهادة العلمية:- يتبين من الجدول (٣) أن غالبية الافراد عينة البحث هم من حاملي شهادة الماجستير وبنسبة (٦٨%)، اما نسبة حاصلية على

درجة الدكتوراة فقد بلغت بنسبة (٢٨%) ()، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي شهادة دبلوم عالي اذ بلغت (٤%) .الجدول (٣)توزيع الافراد المستجيبين

على وفق الشهادة العلمية

الفئة	العدد	النسبة %
دبلوم عالي	3	٤
ماجستير	50	٦٨
بورده أو دكتوراه	20	٢٨
المجموع	73	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

٤. اللقب العلمي: يتبين من الجدول (٤) أن غالبية الافراد عينة البحث هم من حاملي اللقب مدرس مساعد وبنسبة (55%)، اما نسبة حاصلية على

اللقب مدرس فقد بلغت بنسبة (27%) ()، في حين كان نسبة الحاصلين على اللقب (استاذ مساعد) قد بلغت (١٢%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة

حاملي اللقب استاذ اذ بلغت (5%) .الجدول (٤) توزيع الافراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٥) العدد (٢) شباط لعام ٢٠٢٤

الفئة	العدد	النسبة %
مدرس مساعد	40	55
مدرس	20	27
أستاذ مساعد	9	١٢
أستاذ	4	5
المجموع	73	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

٤. سنوات الخدمة: يتضح من الجدول (٥) ان اغلبية العينة البحث هم من طاقم العاملين ذوي خدمة بين (٦ سنوات و اكثر) سنة حيث بلغت نسبتهم (٤٠%) يلية الفئة من ذوي خدمة ما بين (سنتان فما دون) سنة و نسبة (٣٢%) من افراد العينة، و ذوي الخدمة ما بين (٣- ٥) سنة قد يشكلون نسبة (٢٨%). الجدول (٥) توزيع الافراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة

الفئة	العدد	النسبة %
سنتان فما دون	٢٣	٣٢
٣ - ٥ سنة	٢٠	٢٨
٦ سنوات فأكثر	٣٠	٤٠
المجموع	73	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

٢.٣ وصف متغيرات الدراسة يستعرض هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، ويتطرق المبحث إلى محورين، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد القيادة الخادمة، ويتناول المحور الثاني وصف مقاومة التغيير، وعلى النحو الآتي:
أولاً: وصف متغير القيادة الاصيلية:

١. وصف بعد الوعي ذاتي يتضح من الجدول الى التوزيعات التكرارية للاجابات تجاه العبارات (X1- X4) والخاصة بوصف اراء الافراد المستجيبين تجاه بعد الوعي الذاتي، والتي تميل الى الاتفاق و بمستويات عالية، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (84%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (4%) غير متفقين مع ذلك، مما يعطي دلالة اولية على توافر الوعي الذاتي الواضحة لدى المعاهد المبحوثة و بمستويات عالية. الجدول (٦) وصف بعد الوعي الذاتي

المتغير	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق بشدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X1	٢٦	٥٢	٢٢	٤٤	٠	٠	٢	٤
X2	٢٠	٤٠	٢٦	٥٢	٤	٨	٠	٠
X3	٢٤	٤٨	٦	١٢	٦	١٢	٢	٤
X4	٣٠	٦٠	١٤	٢٨	٤	٨	٢	٤
المعدل	٢٥	٥٠	١٧	٣٤	٣.٥	٧	١.٥	٣

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٦٥) العدد (٢) شباط لعام ٢٠٢٤

٢. شفافية العلاقات يتضح من الجدول (٦) الى التوزيعات التكرارية للاجابات تجاه العبارات (X5- X8) والخاصة بوصف اراء الافراد المستجيبين تجاه بعد شفافية العلاقات، والتي تميل الى الاتفاق و بمستويات عالية، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (٨٧%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (٢%) غير متفقين مع ذلك، مما يعطي دلالة اولية على توافر شفافية العلاقات لدى المعاهد المبحوثة و بمستويات عالية. الجدول (٧) وصف بعد شفافية العلاقات

المتغير	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X5	٢٤	٤٨	٢٠	٤٠	٤	٨	٢	٤	٠
X6	١٨	٢٨	٢٦	٥٢	٦	١٢	٠	٠	٠
X7	٢٦	٥٢	٢٠	٤٠	٢	٤	٢	٤	٠
X8	٣٠	٦٠	٢٠	٤٠	٠	٠	٠	٠	٠
المعدل	٢٤.٥	٤٩	١٩	٣٨	٣	٦	١	٢	٠

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

٣. المنظور الأخلاقي الداخلي يعرض الجدول (٧) الى التوزيعات التكرارية للاجابات تجاه العبارات (X9- X12) والخاصة بوصف اراء الافراد المستجيبين تجاه بعد المنظور الأخلاقي الداخلي، والتي تميل الى الاتفاق و بمستويات عالية، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (93%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (1.5%) غير متفقين مع ذلك، مما يعطي دلالة اولية على توافر المنظور الأخلاقي الداخلي الواضحة لدى المعاهد المبحوثة و بمستويات عالية. الجدول (٨) وصف البعد المنظور الأخلاقي الداخلي

المتغير	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		لا أتفق		لا أتفق بشدة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X9	٢٦	٥٢	١٨	٣٦	٤	٨	٢	٤	٠
X10	٢٢	٤٤	٢٢	٤٤	٦	١٢	٠	٠	٠
X11	٢٦	٥٢	٢٢	٤٤	٢	٤	٠	٠	٠
X12	٢٨	٥٦	٢٢	٤٤	٠	٠	٠	٠	٠
المعدل	٢٥.٥	٥١	٢١	٤٢	٣	٦	٠.٥	١	٠

المصدر: من إعداد

الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

٤. المعالجة المتوازنة يعرض الجدول (٨) الى التوزيعات التكرارية للاجابات تجاه العبارات (X13- X16) والخاصة بوصف اراء الافراد المستجيبين تجاه بعد المعالجة المتوازنة ، والتي تميل الى الاتفاق و بمستويات عالية، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (70.5%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (2.5%) غير متفقين مع ذلك، مما يعطي دلالة اولية على توافر المعالجة المتوازنة الواضحة لدى المعاهد المبحوثة و بمستويات عالية

اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
-----------	------	-----------	---------	--------------

بشدة											
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
	٠	٠	٠	٠	٨	٤	٢٤	١٢	٦٨	٣٤	X13
	٠	٠	٠	٠	١٦	٨	٣٢	١٦	٥٢	٢٦	X14
	٠	٠	٢	١	٢	١	٤٨	٢٤	٤٨	٢٤	X15
	٦	٣	٢	١	١٢	٦	٣٦	١٨	٤٤	٢٢	X16
المعدل	١.٥	٠.٧٥	١	٠.٥	٩.٥	٤.٧٥	٣٥	١٧.٥	٥٣	٢٦.٥	

وصف البعد
المتوازنة

الجدول (٩)
المعالجة

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: وصف متغير مقاومة التغيير نلاحظ من خلال الجدول (٩) الى التوزيعات التكرارية للاجابات تجاه العبارات (Y1- Y10) والخاصة بوصف اراء الافراد المستجيبين تجاه متغير مقاومة التغيير، والتي تميل الى الاتفاق و بمستويات عالية، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (٧٤.٨%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل (١٢.٨%) غير متفقين مع ذلك، مما يعطي دلالة اولية على توافر مقاومة التغيير لدى المعاهد المبحوثة و بمستويات عالية
الجدول (٩) وصف متغير مقاومة التغيير

لا أتفق بشدة	لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ت		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	٠	٠	٠	٠	١٢	٦	٢٨	١٤	٦٠	٣٠	Y1
	٠	٠	٠	٠	٢٠	١٠	٤٤	٢٢	٣٦	١٨	Y2
	٠	٠	١٠	٥	٢	١	٤٤	٢٢	٤٤	٢٢	Y3
	٠	٠	٤	٢	١٢	٦	٤٠	٢٠	٤٤	٢٢	Y4
	٠	٠	٠	٠	٢٥	١٢	٤٨	٢٤	٢٠	١٠	Y5
	٠	٠	٠	٠	٢٤	١٢	٣٦	١٨	٤٠	٢٠	Y6
	٤	٢	٨	٤	٢٤	١٢	٤٤	٢٢	٢٠	١٠	Y7
	٠	٠	٢٠	١٠	٨	٤	٤٠	٢٠	٣٢	١٦	Y8
	٠	٠	٨	٤	٢٤	١٢	٢٨	١٤	٤٠	٢٠	Y9
	٨	٤	٨	٤	٢٨	١٤	٢٠	١٠	٤٠	٢٠	Y10
المعدل	١.٢	٠.٦	١١.٦	٥.٨	١٧.٨	٨.٩	٣٧.٢	١٨.٦	٣٧.٦	١٨.٨	

المصدر: من إعداد

الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

٣.٣ اختبار نموذج البحث و فرضياتها: يهدف هذا الفقرة الى الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث احصائيا وتحليل انموذجها للاعرف على

العلاقات، والتاثير بين متغيراتها، والتحقق من صحة الافتراضات، و على النحو الاتي:

١- اختبار فرضية العلاقات نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتصلة بفرضية علاقات الارتباط والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين ابعاد كل من القيادة الاصلية منفردة ومجمعة وبين مقاومة التغيير). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (Spearman) باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

أ. العلاقة حسب المؤشر الكلي بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري البحث وحسب المؤشر الكلي الموضحة في جدول (١) وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الاصلية و متغير مقاومة التغيير قيمة (٠.٢٧١) وعند مستوى معنوية (٠,٠٥)، إذ تؤكد هذه النتيجة ان هناك علاقة عكسية بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد القيادات الاكاديمية في معاهد المبحوثة على القيادة الاصلية يؤدي الى الحد مقاومة التغيير لديها. وبذلك فان هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط عكسية بين القيادة الاصلية و مقاومة التغيير.

ب. العلاقة حسب المؤشر الجزئي من اجل فهم اوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث و على مستوى ابعاد كل منها منفردة و بحسب المؤشر الجزئي فان النتائج في الجدول (١٠) تشير الى وجود علاقات ارتباط معنوية عكسية بين بعدين متغير القيادة الاصلية هما (المنظور الأخلاقي الداخلي و المعالجة المتوازنة) ومقاومة التغيير إذ بلغت قيمة قوة الارتباط بين البعدين و متغير مقاومة التغيير قيمة (**٠.٣٦٦) (٠.٢٤٥) على التوالي و عند مستوى (٠.٠٠١) (٠.٠٣٧)، اما بخصوص علاقة الارتباط بين بعدين (الوعي الذاتي وشفافية العلاقات) و مقاومة التغيير عدم وجود علاقات ارتباط معنوية بين بعدين متغير القيادة الاصلية هما (الوعي الذاتي وشفافية العلاقات) ومقاومة التغيير إذ بلغت قيمة قوة الارتباط بين البعدين و متغير مقاومة التغيير قيمة (٠.١٦٢) (٠.٢٠٥) على التوالي و عند مستوى (٠.١٧٠) (٠.٠٨٢) و هذه النسبة اكبر من المستوى المعنوي (٠.٠٥) جدول (١٠) علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة وابعادها و الصمت التنظيمي

p.value	مقاومة التغيير	المتغير المعتمد
		المتغير المستقل
0.170	.162٠	الوعي الذاتي
0.082	.205٠	شفافية العلاقات
0.001	.366**٠	المنظور الأخلاقي الداخلي
0.037	.245٠	المعالجة المتوازنة
0.021	.271٠	القيادة الاصلية

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). N=73

الجدول/ من اعداد الباحثة

٢- تحليل التأثير بين متغيري الدراسة تستعرض هذه المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بالقيادة الاصلية في المتغير المعتمد المتمثل في مقاومة التغيير على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وما تفرع منها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وابعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

١. يتضح من الجدول (١١) لاتوجد تأثير معنوي للمتغير المستقل (القيادة الاصلية) في المتغير المعتمد (المقاومة التغيير) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (p-value) المحسوبة (0.053) وهي اكبير من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي الذي اعتمده الدراسة (٠.٠٥)، ويدعم ذلك ان قيمة (F) و البالغة (٣.٨٦٩). كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي الى الاتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين ان قيمة الثابت (B₀) و البالغة (٢.٠٣٥) . و عليه يمكن تفسير هذه النتيجة بان مقاومة التغيير يحد من ظهوره من خلال القيادة الاصلية التي تستخدمها القيادات الاكاديمية في المعاهد المبحوثة.

- اما قيمة (R₂) فقد بلغت (٠.٠٥٢) والتي تشير ان ما نسبته (٥.٢%) من التغيير الذي يحدث في الصمت التنظيمي يعود الى القيادة الخادمة، كما تشير هذه النتيجة الى ان النسبة التاثيرية المتبقية و البالغة (٩٤.٨%) تعود لعوامل تاثيرية اخرى غير مضمنة في الانموذج الافتراضي الذي اعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تضمن على وجود علاقة تاثير عكسية بين القيادة الاصلية ومقاومة التغيير جدول (١١) اثر القيادة الاصلية في مقاومة التغيير

مقاومة التغير				المتغير
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المعتمد
				المتغير المستقل
0.052	٣.٨٦٩ Sig.(0.053)	-0.227 t(-1.967) Sig.(0.053)	2.035 t(8.283) Sig.(0.000)	القيادة الاصلية

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

ب. بهدف التعرف على مستويات التأثير لكل بعد من ابعاد المستقل القيادة الاصلية في المتغير المستجيب والمتمثل مقاومة التغير فقد افصحت نتائج التحليل عن وجود (التأثير) الموضحة في الجدول () كالآتي: يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود تأثير معنوي عكسي لبعد الوعي ذاتي في المتغير المعتمد او المستجيب (مقاومة التغير) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (p.value) المحسوبة البالغة (٠.١٧٥) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥)، وهذه النتيجة يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد الوعي ذاتي و مقاومة التغير و بالتالي قبول فرضية بعدم وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد الوعي ذاتي و مقاومة التغير جدول (١٢) تأثير بعد الوعي ذاتي في مقاومة التغير

مقاومة التغير				المتغير
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المعتمد
				المتغير المستقل
0.026	1.876 Sig.(0.175)	-0.227 t(-1.370) Sig.(0.175)	1.774 T(10.909) Sig.(0.000)	الوعي ذاتي

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود تأثير معنوي عكسي لبعد شفافية العلاقات في المتغير المعتمد او المستجيب (مقاومة التغير) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (p.value) المحسوبة البالغة (٠.٥٧٢) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥)، وهذه النتيجة يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد شفافية العلاقات و مقاومة التغير و بالتالي قبول فرضية بعدم وجود تأثير معنوي عكسي بين بعد شفافية العلاقات و مقاومة التغير جدول (١٣) تأثير بعد الوعي ذاتي في مقاومة التغير

مقاومة التغير				المتغير
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المعتمد
				المتغير المستقل
0.005	0.322 Sig.(0.572)	-0.067 t(-0.567) Sig.(0.572)	1.668 T(8.447) Sig.(0.000)	شفافية العلاقات

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول (١٤) وجد تأثير معنوي عكسي للبعد المنظور الأخلاقي الداخلي في المتغير المعتمد (مقاومة التغيير) إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (p-value) المحسوبة (٠.٠٠٣) وهي اقل من قيمة المستوى المعنوي الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥)، ويدعم ذلك ان قيمة (F) و البالغة (٩.٢٦١) مما يشير الى معنوية التأثير وعند مستوى (٠.٠٥). و استنادا الى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التاثيرية لبعد المنظور الأخلاقي الداخلي في متغير مقاومة التغيير والذي يشير الى ان اعتماد القيادات الاكاديمية في المعاهد المبحوثة في يوفر مقاومة التغيير بمستويات منخفضة كما وتشير نتائج التحليل الى الاتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين ان قيمة الثابت (B₀) و البالغة (٢.١٦٢). و عليه يمكن تفسير هذه النتيجة بان مقاومة التغيير يحد من ظهورها من خلال بعد المنظور الأخلاقي الداخلي التي تستخدمها القيادات الاكاديمية في المعاهد المبحوثة.

- اما قيمة (R₂) فقد بلغت (٠.١١٥) والتي تشير ان ما نسبته (١١.٥%) من التغيير الذي يحدث في مقاومة التغيير يعود الى البعد المنظور الأخلاقي الداخلي، كما تشير هذه النتيجة الى ان النسبة التاثيرية المتبقية والبالغة (٨٨.٥%) تعود لعوامل تاثيرية اخرى غير مضمنة في الانموذج الافتراضي الذي اعتمد في البحث الحالية. وهذه النتائج يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تضمن على وجود علاقة تاثير عكسية بين ا المنظور الأخلاقي الداخلي ومقاومة التغيير جدول (١٤) تاثير بعد الوعي ذاتي في مقاومة التغيير

مقاومة التغيير				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
٠.١١٥	9.261 Sig.(0.003)	-0.340 t(-3.043) Sig.(0.003)	2.162 T(10.695) Sig.(0.000)	المنظور الأخلاقي الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي. يتضح من الجدول (١٥) عدم وجود تأثير معنوي عكسي لبعد المعالجة المتوازنة في المتغير المعتمد او المستجيب (مقاومة التغيير) وذلك حسب مستوى قيمة المعنوية (p.value) المحسوبة البالغة (٠.٢٥٨) وهي اكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة (٠.٠٥)، وهذه النتيجة يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تاثير معنوي عكسي بين بعد المعالجة المتوازنة و مقاومة التغيير و بالتالي قبول فرضية بعدم وجود تاثير معنوي عكسي بين بعد المعالجة المتوازنة و مقاومة التغيير

جدول (١٥) تاثير بعد الوعي ذاتي في مقاومة التغيير

مقاومة التغيير				المتغير المعتمد
R ²	F	B ₁	الثابت-B ₀	المتغير المستقل
0.018	1.302 Sig.(0.258)	-0.134 t(-1.141) Sig.(0.258)	1.785 T(8.805) Sig.(0.000)	المعالجة المتوازنة

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

الاستنتاجات والتوصيات الاول: الاستنتاجات

١. دلت نتائج التحليل عن وجود مستوى منخفض لمقاومة التغيير في المعاهد المبحوثة
٢. بينت نتائج البحث عن وجود مستوى جيد للممارسات القيادات الاكاديمية للقيادات الاصلية في معاهد الخاصة في اربيل

٣. اظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لابعاد القيادة الاصلية و بين مقاومة التغيير، بحيث ان ارتفاع درجة ممارسة للقيادة الاصلية يؤدي الى انخفاض مستوى مقاومة التغيير في معاهد المبحوثة
٤. استنتج الباحثة وجود علاقة ارتباط عكسية بين درجة ممارسة القيادات الاكاديمية لبعدها (المنظور الأخلاقي الداخلي) و بين مستوى مقاومة التغيير
٥. كشفت نتائج التحليل عدم وجود علاقة بين ممارسة القيادات الاكاديمية لخاصية (الوعي ذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) و مقاومة التغيير.
٦. كشفت نتائج التحليل وجود اثر ذي دلالة احصائية لمتغير القيادة الاصلية على مستوى مقاومة التغيير.

الثاني/ التوصيات

١. زيادة تشجيع القيادات الاكاديمية في المعاهد الاهلي على العمل بلمفاهيم الحديثة في الادارة مثل القيادة الاصيل واعتمادها كاسلوب اداري في ادارتها وعملها اليومي في عمادات المعاهد.
٢. ضرورة ممارسة المعالجة المتوازنة بين العاملين وعمادات المعاهد بما يحقق العدالة في التعامل فيما بينهم حافز في اداء الواجبات والمهام العاملين بكل انسانية.
٣. وضع العلاقة القوية بين القيادات و العاملين لمقاومة التغيير.
٤. زيادة الاهتمام بالمرؤوسين وتطوير العلاقات بين اعضاء القيادات الاكاديمية والقيادة وذلك من خلال العمل على ابداء اهتمام اكبر بالمرؤوسين بالجلوس معهم والانصات اليهم والاهتمام بمشاكلهم بشكواهم وطموحاتهم
٥. ضرورة اعطاء شفافية العلاقات الكافي للتدريسين من قبل القيادات الاكاديمية في المعاهد الخاصة من خلال تشجيعهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
٦. تقديم نظام مكافئات مناسبة لافكار الخالقة والموهوبين لتشجيعهم على العمل بكفاءة وليس كتمهم وزيادة مقاومة

المصادر والمراجع

١. المنسي، محمود، القيادة الاصلية وأثرها في سلوكيات المستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية علي العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، مجلة البحوث التجارية، المجلد ٤١، العدد ١، ٢٠١٩، 160-219.
٢. مرسي، مرفت، أثر مركز التحكم كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الاصلية وجودة حياة العمل:دراسة ميدانية، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد ٤، ٢٠١٠، 333-360.
٣. إسماعيل، عمار، دور القيادة الاصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الاخلاء بالعقد النفسي والتحكم التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة بورسعيد، العدد ٣، ٢٠١٥، 104-160.
٤. الحجار، رائد، درجة ممارسة القيادة الاصلية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الاقصى - سلسلة العلوم الانسانية، المجلد ٢١، العدد ٢، ٢٠١٧، 207-234.
٥. حريم، حسين.(٢٠٠٤). السلوك التنظيمي ؛ سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. عمان . الأردن : دار الحامد للنشر و التوزيع.

- 1- Lusin, J.M. (2014). Employee Perceptions of Authentic Leadership and Outcomes of Planned Organizational Change.Unpublished Doctoral Dissertation, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- 2- Luthan, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic Leadership: A positive development approach. In Cameron,K.S.,et al.,(Eds.),Positive organizational scholarship.San Francisco:Barrett-Koehler.
- 3- Rego, A.,Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M.P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. The Leadership Quarterly,24,61-79.
- 4- Stander, F.W., De Beer, L.T & Stander, M.W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector.SA Journal of Human Resource Management,13(1),1-12.
- 5- Shang, Y., Chong, M. P., Xu, J., & Zhu, X., Authentic leadership and creativity in China: The role of students' regulatory-focused behaviors and supervisors' power sources, Thinking Skills and Creativity, 34, 2019, 100592

- 6- Braun, S., Peus, C., & Frey, D., Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 2018, 129-144
- 7- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J., & Vangronsveld, K., Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system, *Human Resource Management Review*, 28(3), 2018, 304-318.
- 8- Ayça, B., The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises, *Procedia Computer Science*, 158, 2019, 790-801.
- 9- Wu, C., & Chen, T., Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving, *Tourism Management Perspectives*, 31, 2019, 123-135.
- 10- Opatokun, K. A., Hasim, C. N., & Hassan, S., Authentic leadership in higher learning institution: A case study of international Islamic university Malaysia (IIUM), *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 2013, 49-66.
- 11- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N., Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 2017, 395-412.
- 12- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S., Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment, *Social Responsibility Journal*, 14(1), 2018, 213- 225
- 13- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 2011, 343-372.
- 14- Aronson, E., Vilson, T., & Akert, R., 2013, *Socijalna psihologija*, Beograd: Mate.
- 15- Hsieh, Chia-Chun & Dan-Shang Wang ,2015, Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employeeperceived authentic leadership and employee trust?, *International Journal of Human Resuorce Management*, 26(18), 2329-2348.
- 16- Peterson S. J., Walumbwa F. O., Avolio B. J., Hannah S. T ,2012, The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly* 23 502- 516
- 17- Yuan F., Woodman R.W,2010, Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, *Academy of Management Journal*,. 53:2 323-342.