

## إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير "دراسة ميدانية"

- مقدمة الدراسة:

يتسم العصر الحالي بالديناميكية والسرعة المستمرة في التغيير بمختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية... الخ، مما يتطلب إدارة المؤسسات المختلفة بآليات تستطيع مواكبة هذه التغيرات، وتكون قادرة على الانتقال من المفاهيم التقليدية إلى الأنماط التنظيمية المرنة والمتطورة المتفاعلة، ومن الثبات إلى الديناميكية والتغيير، وابتكار أساليب جديدة تتوافق مع متغيرات العصر، وهذه الطبيعة الجديدة للإدارة المعاصرة تؤكد أمراً مهماً وهو أن إدارة اليوم أصبحت في المقام الأول أداة لإحداث التغيير وإدارته أو فيما يسمى بإدارة التغيير، إلا أن هذا الأمر لم يكن يسيرا على المؤسسات التعليمية المختلفة، نظرا لمقاومة الأفراد العاملين بها للتغيير، الأمر الذي يتطلب الوعي العميق لحركة العمل التربوي والإداري، حتى تستطيع هذه المؤسسات إدارة التغيير بها.

وفي ذات السياق تواجه مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية تحديات وتهديدات خارجية بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من انفجار معرفي ومعلوماتي وانفتاح إعلامي وتوجه نحو المتخصصين، وواكب ذلك العديد من المشكلات الإدارية أهمها: قلة وضعف القيادات الإدارية المؤهلة والمدرية، وضعف التقنية الإدارية، والمركزية في العمل الإداري، وضعف الاهتمام بالبحث العلمي والتدريب لتطوير العمليات الإدارية والقيادية، وضعف قدرة القيادات الأكاديمية على ممارسة أدوارها الإدارية لإدارة التغيير التي تفرضها متطلبات العصر الحديث. (البيضان، ١٤٣١، ص ٢٣).

ويمكن لمكاتب التعليم أن تلعب دورا كبيرا في عمليات إدارة التغيير بالمؤسسات التعليمية، حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتأكيدا على ذلك فإن المشرفين والقادة التربويين بأمريكا يولون أهمية كبيرة لعمليات التغيير التربوي من خلال تطبيق الأساليب المناسبة للتوصل إلى اقتراحات بشأن إجراء التغيير، وتفعل إدارته من خلال بناء فريق فعال يسمى بفريق إدارة التغيير داخل المدارس، وكذلك إدارة الوقت، وتحفيز المعلمين، وتطوير برامج الإشراف التربوي القائم على تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين، ومهارات الاتصال الفعال، وإتباع أسلوب حل المشكلات التي تعترض المهام التعليمية، ووضع برامج للوقاية من الحوادث (إدارة الأزمات)، وفعالية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التربوية، وتبادل الأدوار القيادية، ووضع آليات وبرامج متقدمة لمراقبة الجودة الشاملة بالمدارس..

(Chao & Dugger ، 2007 ، P.2)

وتعتبر القيادة التربوية من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها تقدم المؤسسات التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسات، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها القائد ويمتلكها، من وضع الأهداف، وصنع القرارات، واستثمار الوقت. (الأسطل، ٢٠٠٩، ص ١٥)، وبالتالي قدرته على إدارة التغيير بالمؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية؛ حتى تكون قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية.

كما أن القيادة التربوية بمؤسسات التعليم يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء المؤسسي، ومن ثم فإن التغيير يتحكم بمصيرها، ويملي عليها تبعاته وشروطه حتى تستطيع التكيف معه، وأن تحافظ على وضعها الراهن المبني على المشاركة والتمكين لجميع العاملين، والنهوض بالإدارة التربوية الفاعلة لتصبح قادرة على استيعاب التطور والتغيير والتعامل معها بشكل أكثر كفاءة. (الجارودي، ١٤٢٧، ص ٢)، والثنيان (١٤٣٣، ص ١٢).

وبالتالي فإن القيادات النسائية بمكاتب التعليم يمكن أن تقوم بدور كبير في إحداث التغيير التربوي بنظم التعليم تمثياً مع الاتجاهات التربوية والإدارية الحديثة: مثل إجراء عمليات المراقبة على جودة التعليم داخل المدارس، وإجراء عمليات الدمج بين المهام والعمليات المختلفة داخل المدارس لتحقيق التحسين المستمر لمستوى الجودة التعليمية، وتقويم أداء المعلمين في ضوء معايير ومؤشرات الجودة الشاملة، وكذلك تحقيق التنمية المهنية المستمرة للمعلمين على رأس العمل، ومراقبة أداء المدارس تحت نظام فعال من المساءلة التعليمية، بل ويمكن القول بأن المشرفين التربويين هم وكلاء التغيير داخل إدارات مكاتب التعليم والمسؤولين عن ضمان تحقيق الجودة الشاملة للمجتمع من خلال تحسين جودة المخرجات التعليمية ألا وهم الطلاب.

(Linde, 2006, P.P.1-2)

وتمثل مقاومة التغيير وآلية التعامل معها عامل رئيس في نجاح إدارة التغيير، وذلك حيث يقاوم كثير من الأفراد نظراً لخوفهم من نتائج التغيير، ونقص المعلومات عن التغيير، والخوف من فقدان المكانة أو السلطة، وتهديد مصالح مكتسبة، والافتقار للموارد، والخوف من الفشل، والارتباط بما تعود عليه في أداء المهام، مما يتطلب بذل مزيد من الجهد في إدارة التغيير للحد من مقاومة التغيير باستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات المختلفة لإدارة التغيير. (الشيخ، وشتاتحه، ٢٠١٠، ص ١٦).

وفي هذا الصدد يوجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة التغيير بالمؤسسات المختلفة منها الاستراتيجية العقلانية التي تعتمد على الإقناع وتقديم أدلة منطقية مقنعة للتغيير، واستراتيجية القيم وإعادة التعلم التي تعتمد على تعلم الأفراد من خلال الخبرة عن كيفية إحداث التغيير، واستراتيجية القوة والإكراه التي تعتمد على إلزام التغيير بقوة الثواب والعقاب، واستراتيجية المناورة التي تقوم على زيادة الدوافع نحو التغيير، واستراتيجية التسهيل التي تقوم على تقديم كل الدعم والاعون لإحداث التغيير، والاستراتيجية السياسية وتقوم على استقطاب العناصر المؤثرة في إحداث التغيير (مريزق، ومحمد، ٢٠١٠، ص ص ٧-٨)، مما يتطلب تحديد الاستراتيجيات والآليات التي تناسب مكاتب التعليم لإدارة التغيير، وبناء عليه يسعى البحث الحالي لتقديم آليات لإدارة التغيير بمكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية من خلال رصد لأشكال مقاومة التغيير، وأسباب مقاومة التغيير، والآليات التي يمكن أن تستخدمها قيادات مكاتب التعليم في إدارة التغيير.

### مشكلة الدراسة:

تواجه إدارة التغيير صعوبات وقوى محتملة تقاوم التغيير المخطط، وتسعى إلى منع حدوثه لأسباب نفسية واجتماعية وثقافية وتنظيمية... الخ، وهذا يتطلب عدداً من المقومات والإمكانات التي ينبغي أن تتوفر لدى مؤسسات التعليم حتى يأتي التغيير ثماره. (نوح، ١٤٢٧، ص ٣)، كما يتطلب من قادة التغيير وأنصاره تفهم أهداف هذه القوى ودوافعها من المعارضة وكذلك تقدير قدرتها على التأثير في مسيرة التغيير لأن كل هذه العوامل تساعد على إحكام عملية التغيير واختيار استراتيجياته. (الزهراني، ١٤٢٧هـ، ص ٢٧٢)

ويتطلب ذلك من مكاتب التعليم مراجعة أساليبها وأنظمتها والاستجابة لمتطلبات التغيير المتوقعة السريعة وهي كذلك مطالبة بالنظر إلى الأمور نظرة مستقبلية وأن تبني برامجها الحاضرة في ضوء المستقبل (مطوع، ٢٠٠٣، ص ٤٧)، وذلك لأنه في ظل التغيرات المتسارعة التي تحدث في كافة المجالات، لم تعد الإجراءات والآليات والأساليب المتبعة -في الماضي والحاضر- تتناسب مع المستقبل بطبيعته المتغيرة.

إلا أنه بالرغم من أن التغيير أصبح مطلباً ملحاً في كافة المنظمات التربوية على اختلافها، إلا أن كثيراً من القيادات التربوية في مختلف المنظمات التعليمية والتربوية يدركون من واقع أعمالهم أن مقاومة التغيير أصبحت أمراً مسلماً به من قبل العاملين في تلك المنظمات على اختلاف مستوياتهم ومسئولياتهم التربوية والقيادية، مما ينعكس سلباً على أداء تلك المنظمات ويجعلها غير قادرة على القيام بمهامها بالشكل الصحيح وهو ما يتسبب في استنزاف قدراتها المادية والبشرية ويقف في طريق تقدمها وتطورها الأمر الذي يؤكد أهمية تعامل القيادات التربوية مع موضوع إدارة التغيير

ومقاومته، وتعرف أسباب هذه المقاومة، وأساليبها وأفضل السبل للتغلب عليها أو الحد منها وهذا ما أثبتته عدد من الدراسات منها: دراسة العامري (١٤١٨هـ-)، ودراسة الحربي (١٤٢٢هـ-)، ودراسة ثيرون (١٩٩٦م) ودراسة فيدور (٢٠٠٤م)، ودراسة إدوارد (٢٠٠٧م).

وقد كشفت العديد من الدراسات مثل دراسة كوشرين (Cochren, 1997)، وعماد الدين (٢٠٠٦م) وسليمان (٢٠٠٨م)، والعطيات (٢٠٠٩م) عن أن عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الأداء الإداري الجيد، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال، وضعف كفاية القيادات تعد من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التغيير في الجامعات، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادات إدارية متميزة قادرة على استيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات، بالإضافة إلى ضرورة اقتراح تصورات مناسبة وبناء استراتيجيات وأساليب علمية لتطوير أداء القيادات بالجامعات لتصبح قادرة على إدارة التغيير بشكل احترافي ومميز.

وللتأكد من إمكانية تواجد ظواهر مماثلة لتلك التي أظهرتها نتائج الدراسات المذكورة أعلاه تم إجراء دراسة استطلاعية مستخدمة (المقابلة المقننة)، حيث وجهت أسئلة هذه المقابلة إلى عدد (١٥) من القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير وطرحت عليهن مجموعة من الأسئلة المقننة عن واقع إدارة التغيير لدى القيادات التربوية، وأسباب مقاومته، وأهم الأساليب المقترحة التي قد تسهم في إنجاح جهود التغيير وبعد تحليل آراء تلك القيادات التربوية تبين للباحثة أن مقاومة التغيير موجودة بالفعل حيث ترجع بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى الأسباب التالية:

- ضعف تمكين القيادات التربوية من المشاركة في صنع القرار المتعلق بالتغيير وتنفيذه.
- يتطلب التغيير مهارات وإمكانيات معينة تفوق قدرة الموظفين العاديات مما يدفع بهن إلى مقاومة هذا التغيير والدفاع عن الأنماط السلوكية المعتادة لهن.
- سوء الفهم لأهداف التغيير أو للحفاظ على المصالح الشخصية لبعض الموظفين والخوف من فقدان السلطة ومراكز القوة والنفوذ.
- قلة التوسع في منح الثقة والصلاحيات للقيادات التربوية بما يمكنهن من اتخاذ القرارات اللازمة لتطبيق المشروعات التغييرية دون الرجوع للقيادات العليا.

ونظرا لأهمية إدارة التغيير بمكاتب التعليم في حال ممارستها بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة ومستجيبة للتحديات المعاصرة والمستقبلية فإن الدراسة الحالية تسعى لرصد واقع مقاومة القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم للتغيير، والسعي إلى تحديد أبرز أسباب وأشكال مقاومة

التغيير لدى هذه القيادات التربوية وتحول دون إجراء التغيير الهادف والمخطط، والمهارات اللازمة للقيادات التربوية لإدارة التغيير بنجاح، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية؟، ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة الدراسة؟
  - ٢- ما أسباب مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية للتغيير في مكاتب التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
  - ٣- ما درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة للحد من مقاومة التغيير وقيادة جهوده في مكاتب التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
  - ٤- ما الآليات المقترحة التي تسهم في تطوير إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية؟
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية للتوصل إلى مجموعة من الآليات التي يمكن أن تسهم في تطوير عمليات إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى الدراسة الحالية للتوصل إلى ما يلي:
- ١- رصد لواقع مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير.
  - ٢- استكشاف أبرز أسباب مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، من أجل العمل للحد من مقاومة التغيير وتفعيل عمليات إدارة التغيير.
  - ٣- تحديد مدى مناسبة المهارات القيادية اللازمة للحد من مقاومة التغيير وقيادة جهوده في مكاتب التعليم بمنطقة عسير.
- أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة الحالية مما يلي:
- أ- تفعيل عمليات إدارة التغيير بمكاتب التعليم بمنطقة عسير، وذلك من خلال الحد من الأجواء المضادة للتغيير في مكاتب التعليم من خلال دراسة واقع مقاومة القيادات التربوية له ومحاولة بيان أفضل الأساليب والمهارات القيادية للتعامل مع هذه المقاومة.

ب- تزداد أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة التغيير لدى القيادات النسائية بمكاتب التعليم، وبالتالي فهي من أولى الدراسات على مستوى المملكة في هذا الصدد - على حد علم الباحثة - وبالتالي قد تمثل هذه الدراسة إضافة للمكتبة العلمية بل واعتبارها نواة لبحوث أخرى ميدانية تتعلق بمجال مقاومة التغيير وإدارته في مكاتب التعليم.

- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة الحالية على تناول واقع إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم في منطقة عسير التعليمية من خلال دراسة أشكال وأسباب مقاومة التغيير لدى هذه القيادات، ومهارات إدارة التغيير اللازمة لهن للتغلب على مقاومته.
- الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير والوكيلات ورئيسات الأقسام ومشرفات الإدارة المدرسية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على إدارات منطقة عسير التعليمية والبالغ عددها (١١) إدارة من ضمنها الإدارة المركزية في مدينة أبها.

- مصطلحات الدراسة: تتضمن مصطلحات الدراسة ما يلي:

#### ١- مقاومة التغيير Change Resistance

هي تلك المقاومة الفردية أو الجماعية أمام عمليات التغيير وتحطيم أهدافه. (Deeta, 2003, p.37)، وتعرف أيضا بأنها "هو ذلك السلوك الموجه نحو التقليل والتصدي للتغييرات الحالية أو المستقبلية داخل المؤسسات التعليمية وذلك إما بمنع تنفيذها أو لتأخيرها لأطول فترة زمنية أملاً ووصولاً إلى بقاء الأوضاع القائمة على ما هي عليه وكذلك إعاقة وصول التغيير إلى أهدافه"

(Edward, 2007, P.3)

ومن خلال عرض المفهومين السابقين تتبنى الباحثة المفهوم التالي لمقاومة التغيير: حيث هي مجموعة من السلوكيات الفردية أو الجماعية والموجهة نحو التصدي للتغييرات ومقاومتها بهدف بقاء الأوضاع الراهنة والقائمة، خوفاً من تهديد مصالحهم، ويعوق تحقيق أهدافهم.

## ٢- إدارة التغيير: Change Management

تعرف بأنها: عملية تعديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف المؤسسات وسياساتها، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لزيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها. (اللوزي، ١٩٩٨م، ص٣٣٨)، ويعرف بأنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة (العميان، ٢٠٠٥، ص٣٤٣).

ومن خلال عرض المفاهيم السابقة تتبنى الدراسة الحالية المفهوم التالي لإدارة التغيير: قدرة القيادات النسائية بمكاتب التعليم على إحداث التعديل أو التبديل داخل الإدارة بقصد تفعيل التنظيم الإداري وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال الحد من مقاومة التغيير، وزيادة الدافعية نحو تبني التغيير للأفضل.

## ٣- القيادات التربوية النسائية: Women Educational Leaders

وهم الأفراد الذين يوجهون سلوك العاملين، وينظمون جهودهم لتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية، بما يتفق مع متطلبات التغيير (Morgan, 2000, P. 32)، ويقصد بهم في الدراسة الحالية: مديرات إدارات ومراكز الإشراف التربوي في منطقة عسير التعليمية ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام والمشرفات الإداريات.

## ٤- مكاتب التعليم:

يقصد بمكاتب التعليم في هذه الدراسة تلك المكاتب المعنية بتطوير العمل الإشرافي والتعليمي والتي تشرف على مدارس التعليم العام والخاص للبنات بمنطقة عسير.

## - منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، وهو الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كميّاً وكميّاً (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤م، ص٢٤٧)

وقد أتبع هذا المنهج بهدف معرفة واقع إدارة التغيير وأساليب إدارته لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية ومن ثم تقديم آليات مقترحة يمكن أن تساهم في تطوير الدور القيادي للقيادات التربوية في إدارة التغيير بمكاتب التعليم بمنطقة عسير.

#### - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية النسائية من مديرات الإدارات التربوية ومراكز الإشراف التربوي التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة عسير والوكيلات ورئيسات الأقسام ومشرفات الإدارة المدرسية. والبالغ عددهن (١٢٨) ممن هن متواجدات على رأس العمل، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، وذلك للتغلب على مشكلة التباين في حجم العينة والذي قد يؤثر على نتائج التحليل الإحصائي.

- الدراسات السابقة: تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت القيادات المدرسية عامة والنسائية خاصة، ودراسات تناولت إدارة التغيير، كما يلي، وتم ترتيبها زمنياً على النحو التالي:

أ- دراسات تناولت إدارة التغيير: وتضمنت ما يلي:

١- دراسة منصور (١٩٩٥)، وهدفت إلى دراسة طبيعة التغيير في النظم التعليمية، وإدارته في النظام التعليمي السعودي وتحديد كيفية تنفيذ التغيير التربوي في أرض الواقع، وتوصلت الدراسة لعدد من المهارات اللازمة للمسئول عن التغيير من أبرزها: مهارات العلاقات الإنسانية، ومهارات الاتصال، والتخطيط، والتنظيم، والتفويض وتحفيز الموظفين.

٢- دراسة القرشي (١٤٢٠هـ)، وهدفت الدراسة إلى: تعرف طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير وتطوير المؤسسات التعليمية، تعرف سياسات التغيير وبرامجه في التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، وكيفية الاستفادة من إدارة التغيير في تطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير في التربية تعني الوصول إلى رؤى تستشرف المستقبل وتحدث التغيير واقعا معاشا.

٣- دراسة نوح (١٤٢٧هـ)، وهدفت إلى تعرف معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب السلوكية والاجتماعية والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، ومن ثم تعرف الآليات المقترحة للتغلب عليها، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها أن درجة معوقات إدارة التغيير المتعلقة بالجوانب



السلوكية كانت منخفضة، والمتعلقة بالجوانب الاجتماعية كانت متوسطة، والمتعلقة بالجوانب التنظيمية كانت عالية.

٤- دراسة سليمان (٢٠٠٦م)، وهدفت إلى: تحديد اتجاهات إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة، ورصد لواقع إدارة التغيير التربوي في المدرسة الثانوية العامة، ومبررات استخدام مدخل إعادة الهندسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز الصعوبات التي تواجه التغيير تتمثل في انشغال المعلم بتحسين أحواله المادية، وغياب الرؤية الشاملة للإصلاح التربوي، وعجز ميزانية التعليم، وبيروقراطية الأداء المدرسي، وضعف الكفايات لدى القيادات.

٥- دراسة العطييات (٢٠٠٦م)، وهدفت إلى: تحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير من خلال إدارة مبتكرة ومبدعة ومتميزة في إدارة المواقف، وتوصلت إلى أن المسؤولين في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الفئة القادرة على إجراء التغييرات المختلفة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، أن دعم الإدارة العليا، وتواجدها بالقرب من المتأثرين بها تعد من أهم عوامل نجاح التغيير في أي مؤسسة.

٦- دراسة حسن (٢٠١٠م) " وهدفت إلى التوصل لتصور مقترح للممارسات التي يجب أن يقوم بها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نموذج أدكار، وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض جوانب القوة، ومنها الاهتمام بتطوير هذه المرحلة من خلال عقد المؤتمر القومي لتطوير هذه المرحلة، ووضع معايير قومية للتعليم، ووجود العديد من جوانب الضعف، ومنها ما يتعلق بنمط الاتصال والنمط القيادي داخل المدرسة، والتي تتطلب تبني نموذج أدكار لتغيير إدارة الأفراد، وتقديم تصور مقترح بشأن الممارسات التي يجب أن يقوم بها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء نموذج أدكار.

٧- دراسة تاكي، وديفانا (Tichy&Devanna, 1990) وهدفت إلى تعرف مهام وخصائص القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير وكذلك تعرف أهم الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلاً أمام ديناميات التغيير ومقاومته، وتوصلت إلى أن إعادة هيكلة المؤسسات التربوية بما يتماشى مع إجراء عمليات التغيير الذاتي لتلك المؤسسات.

٨- دراسة موراك (Moraka, 2001) وهدفت إلى ربط إدارة التغيير بكل الصراعات بين مختلف الطلاب الدارسين بالجامعات البيضاء المفتوحة والذين يحملون ثقافات وتقاليد متعددة ويتأثرون بالتغييرات السياسية الحادثة في جنوب أفريقيا، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب استخدام الإدارة الموقفية لتحديد ماهية التغيير، وكيف سيتم

التغيير، وأهمية استخدام البحث العلمي في كيفية التغيير وحل الصراعات، وضرورة توفر الاتصال الجيد مع الطلاب لتسيير الأمور وتأسيس اتجاهات المجموعة الثقافية المختلفة نحو التغيير.

٩- دراسة دانيالز (Daniels, 2002) وهدفت إلى معرفة أثر تطبيق برنامج مدرسة المستقبل الذي يهدف لتغيير النظام الرئيسي في المدرسة وهدفت الدراسة أيضا إلى تحديد النماذج الناجحة من الممارسات الخاصة بالتغيير، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن هناك أهمية نسبية قد أعطيت لموضوعين وهما: الحوافز والمستقبل، وقد انعكست هذه العلاقة في الدعم المباشر والخاص بالتغيير من الإدارة العليا.

١٠- دراسة إدوارد (Edward, 2007) وهدفت إلى تعرف الأسباب الكامنة من وراء مقاومة التغيير داخل المؤسسات التعليمية وخاصة في المرحلة الإلزامية ومرحلة التعليم الثانوي العام، وتوصلت إلى أن مقاومة التغيير تتمثل في اغلب الأحيان على المدخل السلوكي للفرد حيث يقاوم الفرد التغيير إذا كان يتعارض مع قوة النفوذ والسلطة في العمل وخاصة مع المستويات الوظيفية العليا، وأن التغيير يحتاج إلى أدوات وقنوات اتصال فاعلة ومتعددة مثل الفيديو كونفرانس واستخدام خطوط التلفون داخل الفصول الدراسية هذا إلى جانب الفاكس، والتليفاكس والفاكسميلي، والبريد الإلكتروني E-mail، وشبكات المعلومات (الانترنت)

١١- دراسة ديفيد وآخرون (David & Others, 2008) وهدفت إلى تعرف دور نظم المعلومات في تفعيل إدارة التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة التغيير تحتاج إلى تجديد نظم المعلومات وخاصة في مجالات اتخاذ القرارات وفي تغيير ثقافة كل من المؤسسة التعليمية والأفراد، وكذلك في تنشيط خطوط الاتصالات الفاعلة بين جميع المستويات الإدارية والتنظيمية داخل مؤسسات التعليم، والحاجة إلى وضع معايير لاختيار وانتقاء قيادات تعليمية لها القدرة على إدارة التغيير (قيادات التغيير) ومن ثم التصدي لكل أشكال مقاومة التغيير وإجراء عمليات تطوير في السلوك التنظيمي بالنسبة للفرد والجماعة.

١٢- دراسة كوتر (Kotter, 2008) وهدفت إلى تعرف إدارة التغيير ومتطلباته داخل مؤسسات التعليم، وتوصلت إلى أنه لكي يتم تفعيل إدارة التغيير لا بد من حدوث التغيير التنظيمي وهو يعني التخطيط والتنفيذ للقضاء على كل أشكال مقاومة الأفراد العاملين لهذا التغيير أو التصدي له، واستخدام نظم الاتصالات المفتوحة والقائمة على المقابلة وجهاً لوجه أو بكتابة الملحوظات الورقية أو باستخدام الإيميل، والحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية واعتبار ذلك هو نوع

من أنواع التغيير التنظيمي، واعتماد إدارة التغيير على العمل أو الفعل، وتحقيق الأهداف والعمليات، والعمل في إطار فريق أو مجموعة.

### ثانياً: دراسات تناولت القيادات المدرسية عامة والنسائية خاصة

١- دراسة الحميدي (١٤٢٥هـ)، وهدفت الدراسة إلى تعرف المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى المديرين والمديرات، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير تتضمن: «الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه والتفاصيل»، وأشارت إلى عدد من الطرق التي يمكن من خلالها تنمية هذه المهارات، مثل التدريب الذاتي، والعصف الذهني، وتأليف الأشتات.

٢- دراسة كنسارة (١٤٢٦هـ)، وهدفت الدراسة إلى تعرف مدى تبني المديرات في سلوكهن القيادي للخصائص (الشخصية، والمهنية، والقيمية) للقيادة التحويلية في واقع الإدارة المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى انطباق خصائص السمات الشخصية والمهنية والقيمية للقيادة التحويلية على السلوك القيادي لمديرات المدارس الثانوية بدرجة فوق المتوسط من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٥- دراسة عماد الدين (٢٠٠٣م)، وهدفت الدراسة إلى: استقصاء وجهات نظر الفئات المعنية بالبرنامج حول أبرز الممارسات المتصلة بقيادة التغيير، تعرف مدى نجاح «برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً فاعلاً للتغيير»، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات المتصلة بقيادة التغيير تنطبق بدرجة كبيرة على سلوكيات مديري المدارس المشاركة في البرنامج، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى للخبرة الوظيفية، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأطول.

٦- دراسة كوشرين (Cochern, 1993) وهدفت إلى إيجاد نموذج مفاهيمي لمساعدة القادة التربويين عند إدارة التغيير، وتوصلت إلى أبرز المعوقات الأساسية لإدارة التغيير بطريقة فاعلة، ومنها: عدم توفر القيادة المؤثرة، ضعف الدافعية، تدني مستوى تأهيل وتطوير هيئة العاملين، كما أن حتمية كون القيادة عنصر أساسي لإحداث التغيير الفعال، وأن القيادة الفاعلة هي التي تطبق عناصر الدافعية، وتنمية العاملين، وتنجز الفرص لإنجاح التغيير، وضرورة نظم الاتصال المستمرة والتغذية الراجعة بين الأفراد والقيادة.

٧- دراسة كوتر (Kotter 1996) حيث قام أستاذ القيادة وإدارة التغيير في جامعة هارفارد بدراسة وصفية تحليلية هدفت إلى الاطلاع على تجارب المؤسسات المختلفة في إحداث التغيير المنظم، وقد شمل ذلك عدة جوانب، ومنها: قيادة

التغيير، وتعرف الأخطاء التي تقع فيها بعض المؤسسات أثناء تطبيق التغيير داخلها مما يؤدي إلى فشل جهودها في تحقيق النتائج المستهدفة، واقتراح مجموعة من الخطوات التي يمكن أن تسهم في معالجة الأخطاء السابقة وإحداث التغيير المخطط والمنظم بنجاح.

### خلاصة وتعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- أكدت بعض الدراسات على أهمية إدارة التغيير، وإسهامها في تطوير المنظمات التعليمية، حتى يتسنى لها مواكبة التغييرات، واستشراف المستقبل. ومن هذه الدراسات دراسة عيد (١٩٩٥م)، ودراسة القرشي (١٤٢٠هـ)، ودراسة العطيات (٢٠٠٦م)
- ٢- أكدت بعض الدراسات على ضرورة الأخذ بمدخل إدارة التغيير في مؤسسات التعليم بما فيها من تغيير ثقافة الفرد والمؤسسة لمواكبة المتغيرات العالمية المعاصرة. مثل دراسة القرشي (١٤٢٠هـ)، ودراسة ديفيد وآخرون (٢٠٠٨م)
- ٣- أكدت بعض هذه الدراسات على أهمية وجود قيادة واعية ومؤثرة لإحداث التغيير، تمتلك لمهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير. ومنها دراسة هارفي (١٩٩٧م)، ودراسة (الحميدي، ١٤٢٥هـ)، ودراسة العطيات (٢٠٠٦م).
- ٤- أكدت بعض الدراسات على أنه غالباً ما تقع مقاومة التغيير في مستوى الإدارة الوسطى. مثل دراسة كوتر (٢٠٠٨م)
- ٥- أوضحت بعض الدراسات وجود اختلاف في أساليب التعامل مع مقاومة التغيير وان هناك عدة استراتيجيات للحد من المقاومة وهي استراتيجية التثقيف والاتصال استراتيجية الاحتواء واستراتيجية المشاركة والإقناع واستراتيجية التفاوض والاتفاق واستراتيجية الإكراه القسري. مثل دراسة الفوزان والعامري (١٤١٩هـ)، ودراسة هوبر وبوتر (٢٠٠١) ودراسة الشريدة (٢٠٠٤م) ودراسة العطيات (٢٠٠٦م)، ودراسة نوح (١٤٢٧هـ).
- ٦- أكدت بعض الدراسات وجود نسبة من الموظفين ممكن أن تقاوم التغيير مقارنة بنفس النسبة الداعمة والمؤيدة له. من هذه الدراسات دراسة أبو النصر (١٩٩٦م)، ودراسة الحراشة (٢٠٠٧م).

وتختلف الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث تركز الدراسة الحالية على إدارة التغيير على مستوى مكاتب التعليم وهذا ما تنفرد

به الدراسة عن غيرها من الدراسات، كما أن الدراسة الحالية تهدف إلى تشخيص واقع إدارة التغيير في مكاتب التعليم من حيث درجة تواجد أشكال هذه المقاومة، وأسبابها، والمهارات اللازمة للحد منها، وكذلك تختلف الدراسة الحالية في مكان التطبيق فقد طبقت الدراسة الحالية على مكاتب التعليم التابعة لمنطقة عسير التعليمية.

### المحور الأول: الإطار النظري

إدارة التغيير والقيادات النسائية بمكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

#### أولاً: إدارة التغيير وقيادته بمكاتب التعليم

تتعدد الأنماط الإدارية التي يمكن أن تنتهجها المنظمات التعليمية للاستجابة لمستجدات التغيير كالاتي (الصيرفي، ٢٠٠٦م، ص ص ٣٧-٣٨)، (الطجم، ١٤٢٤هـ، ص ص ٤٦-٤٨):

- ١- الإدارة المحافظة: وتعمل في محيط مستقر وعملية التأقلم منخفضة، بحيث تعتمد على أساليب رسمية وهياكل تنظيمية على درجة عالية من النمطية والرقابة، أهدافها ثابتة مع نمط شديد المركزية وتعدد في المستويات الإدارية، ويوجد احترام للأعراف والتقاليد مع عدم تقبل هذا النوع من المنظمات للأفكار الجديدة، أو الرغبة في التغيير، يسود مبدأ الأقدمية في الترقيات على حساب مبدأ الجدارة.
- ٢- إدارة رد الفعل: وتعمل في محيط أقل استقراراً -متغير- ودرجة التأقلم بطيئة، يتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير، يحاول هذا النمط من الإدارة مواجهة التغيير بعد حدوثه، عملية الاستجابة تتم بصورة سريعة ومرتجلة، فقد يتم التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية، المبدأ في هذا النمط هو حدوث المشكلة أولاً ثم الاستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة.
- ٣- الإدارة القانعة: وتعمل في محيط مستقر وعملية التأقلم عالية، نتيجة الاستقرار في المحيط، ويتصف هذا النوع بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق يتم عن طريق لجان رسمية، يتركز التخطيط وعملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات، وتتولى الإدارة العليا حل المشكلات والاستجابة تتم بصورة كافية مع التغيير في المحيط.
- ٤- إدارة التوقع: المنظمات ذات الدرجة العالية من التأقلم والتي تعمل في محيط متغير تميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع، يلجأ هذا النمط إلى أساليب التطوير حتى يتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة من عملية التغيير في المحيط، لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير، وهي منظمات المستقبل.

ونظرا للتغيرات السريعة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وكذلك مكاتب التعليم فإن ذلك يتطلب منها أن تعتمد بصفة أساسية على نمط إدارة التوقع، إلا أنه يوجد بعض التغيرات التي يتم معها استخدام باقي الأنماط، وذلك وفقا لطبيعة التغيير.

أ- مراحل التغيير: تمر عملية التغيير بعدة مراحل كالتالي (الصباغ، ١٤٠٦هـ، ص ٣٨١-٣٨٢):

١- مرحلة التخلي عن السلوك الحالي: وهي التي يحدث فيها إدراك أن هناك حاجة للتغيير؛ فعندما يدرك التنظيم أن نمط السلوك الحالي للعاملين غير مقبول وغير مشجع ولا يؤيد خطة التغيير التنظيمي، ويجب أن يزيل التنظيم التجمد في نمط السلوك الحالي بحيث يتم تعديله لكي يقتنع الأفراد العاملون بأهمية التغيير، العنصر الأساسي في هذه العملية هو أن يتم إزالة أي مؤثرات تؤيد نمط السلوك السابق، وزيادة المؤثرات التي تساعد على تكوين نمط سلوك إيجابي تجاه التغيير بين العاملين، وجود هذه المؤثرات الجديدة يسبب الاضطراب والارتباك، وبالتالي فإن حالة التوازن الشخصي عند الفرد تدفعه إلى التحرك نحو الخطوة التالية.

٢- مرحلة التجربة مع الموقف الجديد: وخلالها يتخذ إجراء لتقوية القوى الدافعة وإضعاف المقاومة؛ ويتم تغيير نمط السلوك الحالي عندما يتوصل الفرد إلى المعلومات التي تؤكد له الفائدة من تغيير نمط سلوكه وذلك يساعده على الوصول إلى حالة التوازن الشخصي الجديدة.

٣- مرحلة تثبيت الموقف الجديد: حيث يستقر التنظيم في اتزان ديناميكي جديد، عند الوصول إلى هذه المرحلة يتم إعادة تجميد نمط السلوك الجديد من خلال الحصول على تأييد وتشجيع التنظيم لهذا السلوك ومن خلال برامج التدريب والتطوير المتعددة.

ب- مداخل إحداث التغيير: يمكن إحداث التغيير في أي مؤسسة من خلال واحد أو أكثر من المداخل التي تمثل نقطة البداية لإحداث التغيير، ويركز بعض هذه المداخل على تحديد المجال أو المجالات التي هي بحاجة إلى تغيير، فيما يركز البعض الآخر على تحديد الأساليب التي يتم بها إجراء عملية التغيير وفيما يلي توضيح ذلك:

- التغيير وفق المجالات: ويتضمن تحديد المجال الذي سيتم فيه التغيير، ومنها: (سيزلاقي وولاس، ١٩٩١، ص ٥٤٥)، (عارف، ٢٠٠١، ص ١٣٠-١٣١)، (حمود، ٢٠٠٢، ص ١٨٨)

١. الهيكل التنظيمي: ويتمثل في تنظيم الأقسام والوحدات وتوزيع الاختصاصات، ووضع اللوائح التنظيمية والإجرائية، وتحديد أنماط الاتصال والصلاحيات،

ويتم التغيير في هذا المجال من خلال التوجيهات الرسمية وإصدار القرارات الإدارية.

٢. الأهداف الرئيسية والفرعية: ويتم التغيير فيها وفقاً للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحيط بالمؤسسة.

٣. المهام التي يؤديها الأفراد: ويتم التغيير فيها من خلال إعادة تصميم العمل، وزيادة حجم المهام أو تقليصها، وتحديد مستوى الأداء المطلوب.

٤. التقنية: وتتمثل في التقنيات وكافة الإمكانيات المادية التي يتم استخدامها في مؤسسة العمل، ويعد التغيير فيها سهلاً، حيث يتم من خلال إعادة تصميم هذه العناصر بهدف تحقيق انسيابية العمل.

٥. الأفراد: حيث يتم التغيير في قيم واتجاهات الأفراد ومهاراتهم وأنماطهم السلوكية من خلال عدة طرق كالبرامج التدريبية والتنمية المهنية المستمرة، بالإضافة إلى تطوير إجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء.

ويعد مجال التغيير في الأفراد من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، إذ يتوقف هذا التغيير على مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، كما أنه لا يمكن تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو تنفيذ برنامج تدريبي. (روبنسون، ٢٠٠٠م، ص ١٠٧)

- التغيير وفق أساليب إحداث التغيير: ويقصد به الأسلوب أو الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التغيير وتشمل ثلاثة طرق، هي: (عبد الباقي، ٢٠٠٢، ص ٣٥٩-٣٦٠).

١- الانفراد بالسلطة: حيث تستأثر الإدارة أو أي مسئول بكل أو معظم سلطات التغيير، فهو الذي يخطط وينظم لعمليات التغيير، ويصدر كل القرارات المتعلقة بذلك معتمداً على خبراته الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من المرؤوسين، فيقوم بإصدار القرارات الإدارية التي تحدد معالم التغيير الذي سيحدث، وتحديد دور المرؤوسين فيه.

٢- المشاركة: حيث يقوم المسئول بإشراك المرؤوسين في قرارات إحداث التغيير، ويجب التأكيد هنا على أن يكون العاملون ذوي كفاءة وأهلية للمشاركة، وتكون المشاركة إما في صنع القرار، أم في اتخاذ القرار.

٣- التفويض: حيث يقوم القائد بإعطاء المرؤوسين أو بعضهم الصلاحيات في تحديد معالم التغيير والاضطلاع بمهامه مثل تحديد المشكلات وبدائل الحلول، واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة.

ويعد أسلوب المشاركة أفضل من أسلوبى الانفراد بالسلطة والتفويض؛ وذلك لأن الانفراد بالسلطة لا يهتم بما يمكن أن يقدمه المرؤوسون من معلومات ذات أهمية، مع أنهم يعرفون كما هو في كثير من الحالات عن موضوع التغيير وجوانبه الإنسانية أو التقنية أكثر من المسئول نفسه، كما أن التفويض في المقابل قد يُغفل الإسهامات الداعمة التي يمكن أن يضطلع بها المسئول. (أبو الوفاء، ١٩٩٥م، ص ٦٥).

ج- استراتيجيات إدارة التغيير: توجد عدة استراتيجيات لإدارة التغيير في المؤسسات، وعلى المؤسسة التي ترغب في استخدام مدخل إدارة التغيير أن تختار من تلك الاستراتيجيات ما يتناسب مع طبيعتها الخاصة، وظروفها الداخلية والخارجية، من أهمها ما يلي:

- الاستراتيجية التوجيهية: وتقوم على استخدام الإدارة لسلطاتها فتفرض التغييرات المنشودة ومن ثم تنفذها بشكل سريع.
- الاستراتيجية الخبيرة: تطبق عادة عندما توجد مشكلات تقنية تتطلب حلولاً فعالة، مثل الإقدام على نظام جديد لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة.
- الاستراتيجية التفاوضية: وتبنى على الرغبة في التفاوض مع الأفراد وجماعات العمل المتأثرة بتلك التغييرات، من أجل قبول تلك التعديلات.
- الاستراتيجية التربوية: وتقوم على تغيير قيم ومعتقدات الأفراد بحيث يدعموا ويؤيدوا التغيير، ويلتزموا بمجموعة القيم التنظيمية المشتركة.
- الاستراتيجية التشاركية: وتبنى عن طريق اشتراك كل الفئات المتأثرة بالتغيير مع الإدارة في عملية التغيير، وتعتبر الأكثر قبولاً من بين استراتيجيات التغيير الأخرى.

( Burtonshaw-Gunn& Salameh, 2009, P. P. 23- 24)

د- قيادة التغيير التربوي: تعد القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع إدراك العوامل التي تدعو إلى إحداث التغيير وما يترتب عليه من نتائج، ولديها القدرة على فهم ديناميكية واستراتيجيات المؤسسات المختلفة، كما أن لديها القدرة على مواجهة تحديات التغيير المختلفة (العطيات، ٢٠٠٦م، ص ١٩٧)، ويتطلب ذلك توافر عدد من الخصائص في قائد التغيير أهمها: (عماد الدين، ٢٠٠٤م، ص ص ٢٤ - ٢٦)

- مواقف قائد التغيير: حيث يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه، ويعامل العاملين معه بالعدالة، ويتصف بالحماس والدافعية والمثابرة، لديه قدرة على التجريب والتغيير، لديه دائرة اهتمام أوسع من مجرد العمل، ويؤمن بالتغيير كأمر حتمي.



- طريقة تفكير القائد التربوي: يُعدُّ للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، لديه القدرة على التخيل والتصوير، يمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير، يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.
  - المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال: يتفهم عمليات التغيير ويتعامل معها بكفاءة ونجاح، يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقته مع الآخرين، يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية، لديه القدرة على التواصل المستمر مع مصادر المعرفة والخبرات السابقة، ويدرك آليات تحقيق النمو المهني.
- ويتطلب قيادة التغيير وجود فريق للتغيير يتصف بالخصائص التالية: (الزهراني، ١٤١٦هـ، ص ٢٧٩) التخصص في جميع البيانات، والالتزام والحماس في دعوة الآخرين وحثهم على القبول بالتغيير، والقدرة على التعامل بأسلوب سياسي في إنجاز الأعمال والمهام، والمعرفة العلمية بعمليات التغيير وقضاياها في المؤسسة، والاطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير، والخبرة العملية السابقة في مجال التغيير.

ومما سبق نستخلص أن حقيقة التغيير وما يعترض سبيله من معوقات تتطلب إعداداً جيداً للقيادات النسائية في المؤسسة الإشرافية العصرية، بحيث يكون لديهن من المهارات والقدرات ما يهيئهن للتعامل مع التغيير ومتغيرات العصر بإيجابية ووعي ودراسة لما حولهن من أحداث، ومدى اكتسابهن لمهارة التكيف مع العصر بما يساهم في تطوير العمل التربوي، وهذا بالتالي قد لا يتأتى إلا بإسهام المؤسسات التربوية والإدارية في إعداد القيادات التربوية وتدريبهن على التعامل مع التغييرات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل لهن حتى يتمكن من القيام بهذه المسؤولية ذلك لأن التدريب للتطوير إنما يعني في المقام الأول التغيير السليم للأفراد.

#### هـ- الإشراف التربوي وقيادة التغيير:

لن تستطيع الإدارة العليا من تحويل ما تملكه من أفكار ورؤى وتحقيق الإنجاز والتفوق إلى واقع ملموس وحدها مهما أوتيت من قوة ودراية دون فريق عمل متميز يمتلك المهارات القيادية اللازمة للقيام بهذه المهمة، ممثلاً في الإشراف التربوي- كجهة تنفيذية- لسياسات الإدارة العليا، فالإشراف التربوي هو صمام أمان العملية التربوية وقدرته على الأداء هو الترمومتر لنجاحها.

ويمارس المشرف التربوي كقائد للتغيير عدة ممارسات أهمها: التنسيق بين كافة عناصر العملية الإشرافية عن طريق العمل الجماعي التعاوني وتحديد المهام

والمسؤوليات والعمل على تحقيق الانسجام بين كافة هذه العناصر، وهذا ما دعا إلى أهمية وجود المشرف المنسق الذي يمارس دوره حالياً، نظراً لأن عملية الإشراف في حقيقتها عملية تنسيق وخدمة تربوية تعاونية تستهدف حل المشكلات المتصلة بالتعليم ومن الأدوار أيضاً عنايته بتنمية العلاقات الإنسانية والمشاركة الوجدانية، بحيث تتحقق الترجمة الفعلية لمبادئ الشورى والإخلاص والمحبة، والجدية في العطاء، والبعد عن استخدام السلطة، ويمكن تحديد الممارسات الإجرائية لإحداث التغيير من قبل القيادات التربوية وفق مراحلها كما يلي: (الزهراني، ١٤٢٧هـ، ص ٥٢-٥٥)

١- مرحلة التهيئة والتخطيط للتغيير: وتتضمن تهيئة أذهان المستفيدين والمنفذين لتقبل التغيير عن طريق إشعارهم بالحاجة إليه وتوضيح إيجابياته، والمشاركة في بناء خطة لإحداث التغيير، بحيث يدرك العاملون الأهداف الرئيسية من التغيير، والعمل على تحقيق أهدافه، والمشاركة في توفير متطلبات التغيير، مثل توفير الكوادر البشرية، والتجهيزات التكنولوجية، وبناء البرامج التدريبية وفق حاجات التغيير والعاملين.

٢- مرحلة تطبيق الخطة وإحداث التغيير: وتتضمن هيكلة التغيير من حيث تهيئة البنية التحتية لممارسة إحداث التغيير، وتحديد مهام ومسؤوليات العاملين بشكل يساعد على إحداثه، ومتابعة جميع مراحلها، والمشاركة في تنفيذ جميع برامج ونشاطات وفعاليات التغيير، واستخدام إستراتيجيات مناسبة لقيادة التغيير تتفق وأهداف التغيير وحجم المقاومة إن وجدت، والاهتمام بحاجات ومتطلبات التغيير، والعاملين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، والتحسين المستمر لبيئة العمل، وتشجيع المبادرات التطويرية، وتوفير فرص نمو مهني للعاملين، تساعدهم على ممارسة إحداث التغيير وفق ما خطط له.

٣- مرحلة الاستقرار وترسيخ ثقافة التغيير وتقديم التغذية الراجعة: وتتضمن العمل على ترسيخ ثقافة التغيير وإيصاله إلى جذور المؤسسة التعليمية، بحيث يصبح جزءاً منها، التقويم المستمر لعمليات التغيير وفق مؤشرات الأداء المحددة سلفاً بحيث يتم مقارنة النتائج ببرنامج التغيير، وتقديم تغذية راجعة لجميع المشاركين في تنفيذ عمليات التغيير، والعمل بروح الفريق الواحد، وتفويض الصلاحيات للعاملين لممارسة قيادة التغيير بأنفسهم، وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية لديهم، ومنحهم درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع واتخاذ القرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

و: أساليب إدارة التغيير بمكاتب التعليم: يمكن إحداث التغيير في مكاتب التعليم من خلال عدة أساليب منها ما يركز على المنظمة التربوية المتمثلة في إدارة الإشراف نفسها، ومنها ما يركز على الأفراد العاملين في هذه المؤسسة والمتمثلة في المشرفات التربويات وفيما يلي توضيح ذلك:

- أساليب إدارة التغيير على مستوى الإدارة:

١. زيارة مكاتب التعليم الأخرى: حيث أن المشرف يجب أن يخصص جزءاً من وقته المهني لزيارة مكاتب التعليم الأخرى، وتعد هذه الطريقة غاية في الأهمية بالنسبة للمشرف التربوي؛ إذ يمكن من خلالها تعرف كل ما يحدث في الإدارة الإشرافية التربوية وأخذ لمحة بكل ما هو مختلف فيها، كما أنها تتيح الفرصة أمامه لعمل مقارنات لكل ما يحدث في هذه الإدارة التربوية الإشرافية وإدارته التربوية الإشرافية التي يعمل فيها، مما ينتج عنه اكتساب العديد من الخبرات والممارسات التي يمكن أن تغير في عمليات التغيير وإدارة التغيير داخل مكاتب التعليم.

(Mwaya ،1996 ،P.3)

٢. شبكة العمل: يمكن أن تسهم في مناقشة المشكلات بين مشرفي الإدارات الإشرافية التربوية في المناطق المختلفة والوصول إلى أفضل الحلول بشأنها، كما أنها تتيح تبادل الأفكار والخبرات، والاتصال بالخبرات في مجال التعليم للاستفادة من خبراتهم في مجال الإشراف التربوي والإدارة، والتشاور معهم والوصول إلى أفضل الحلول للعديد من المشكلات التي تقابلهم مما يحفز المشرفين التربويين ويحقق مستوى إنجاز عال لهم.

(Mwaya ،1996 ،P.5)

٣. إعداد كتيبات للمشرفين التربويين الجدد: حيث أن تزويد مكاتب التعليم بالعديد من الكتيبات أو الأدلة أو النشرات مدون فيها أسماء الهيئات والأفراد والوزارات من الهيئات يمكن أن تساعد المشرفين التربويين الجدد في المشكلات التي تقابلهم.

(Mwaya ،1996 ،P.14)

٤. الظل: وهي من الطرق الجديدة والمتبعة في بعض الدول المتقدمة مثل أمريكا وإنجلترا، حيث يعمل المشرف التربوي الجديد المرشح للترقية مع مشرف ذو خبرة طويلة في العمل الإشرافي كظل له من مدة تتراوح من ٥-٢ أشهر يلاحظ فيها المشرف كل ما يقوم به من أنشطة ويقوم بتسجيل هذه الأنشطة لمعرفة كيفية قيام المشرف ذو الخبرة بالقيادة الإشرافية وإدارة التغيير داخل الإدارة الإشرافية، وكذلك القيام بعمليات التغيير التربوي واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن القضاء على أشكال مقاومة التغيير واتخاذ الإجراءات حيال ذلك.

(Derek & Sew ،1996 ،P.38)

٥. المستشار: وهو ذلك الشخص ذو الخبرة الطويلة في مجال الإشراف التربوي ويتميز بالإبداع والابتكار في مجال التفكير والعمل، ويكون ذلك الشخص إما من داخل مكاتب التعليم أو من خارجها، وقد يكون أحد أعضاء هيئة التدريس

بالجامعة، حيث يقوم هذا المستشار بتدعيم جهود المشرفين التربويين داخل مكاتب التعليم وذلك بإمدادهم بالخبرات في مجال الإشراف التربوي أو التخصص في مجال معين.

(Sonia ،2000 ،P.180)

٦. الاجتماعات الإشرافية: وتعد فرصة حقيقية للتعلم المهني للمشرفين التربويين حيث أنها تضمن عدداً من المشرفين التربويين ينفذون أساليب وطرق حديثة في الإشراف والتي تجعلهم ناجحين في عملهم، وتساعد عملية العصف الذهني التي تحدث في الاجتماعات وتساعد على إيجاد حلول لكثير من مشكلات الإشراف التربوي ومناقشة البدائل التي تعالج أمور كثيرة في التدريب وزيادة أعداد الطلاب في المدارس وتحليل البيانات المتعلقة بتحديد مستوى الطلاب مما يساعد على تحقيق تنمية مهنية للمديرين والمعلمين.

(Wood & Others ،1999 ،P.P.1-2)

٧. المكتبة الإلكترونية: تقوم المكتبة الإلكترونية بدور فعال في تحقيق التنمية المهنية للمشرفين بما تتضمنه من كتب ودوريات في مجال تخصصه، بالإضافة إلى إتاحة العديد من الوسائط للاطلاع والمتمثلة في الاسطوانات المضغوطة، والتي تحمل بأسماء الدوريات والكتب الموجودة في المكتبة وملخصات عنها حتى يسهل عملية الاطلاع وتوفير شبكة الانترنت التي تمكنه من الحصول على كافة المعلومات التي يحتاجها للتعرف على كل ما هو جديد في مجال الإشراف والتدريس والتعليم.

(Blanche ،1999 ،P.44)

- أساليب إدارة التغيير على مستوى الأفراد والمجموعات: القائد التربوي هو الشخص القادر على التعامل مع كافة الأفراد من مختلف الوظائف والثقافات وله نظرة موضوعية تساعده في عمليات التغيير وتطوير جهود الآخرين، وذلك من خلال ما يلي:

١. شبكة الانترنت: وتعد من الأساليب الهامة لتحقيق التنمية المهنية المستمرة والمستدامة للمشرفين التربويين من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال الإشراف التربوي من بحوث وكتب ومقالات نشرت عبر شبكة الانترنت مما يساعد المشرفين التربويين على القيام بعملية التغيير والتحديث والتعديل المستمر للمعلومات والمهارات والاتجاهات التي يكتسبونها، مما يعمل على تقدمهم المستمر.

(Us-Department of Education ،1996 ،P.8)

٢. الصديق الناقد: وهو شخص يتميز بالابتكار والإبداع والعبقرية والنبوغ والبراعة، وفي ذات الوقت يكون محل ثقة المشرف التربوي، حيث أنه يقوم بعمليات نقد صريحة ومباشرة، وله الحق في الاستفسار وطرح العديد من الأسئلة عن عمليات الإنجازات التي تمت في الإدارة الإشرافية والتي توضح مدى إمكانية الاستفادة من الموارد المتاحة.

( Hoy & Others ،2000 ،P.47)

٣. الاطلاع الحر: يعد إطلاع المشرف التربوي على الجرائد العامة والدوريات التعليمية المتخصصة في مجال الإشراف من وسائل التنمية المهنية، ويمكن أن تساعده على تعديل سلوك واتجاهات المشرفين وتبني أنماط قيادية وإشرافية معينة تساعده على تحقيق الأهداف الإشرافية المرجوة كما أنها تساعد المشرفين في اتخاذ القرارات وجعل التغيير التربوي والقضاء على أشكال مقاومته هي المحور الدائم في هذه القرارات.

( Hoy & Others ،2000 ،P.48)

٤. الثنائي: وهي إستراتيجية متبعة في العديد من الدول المتقدمة حيث يتم إرسال المشرفين التربويين الذين يرغبون في الانضمام إلى العمل الذي يعتمد على قيام فردين بمهمة واحدة وذلك بتسجيل أسمائهم وبياناتهم في الإدارات الإشرافية الموجودة في المقاطعة، حيث يجتمع كل ثنائي من المشرفين التربويين لدراسة ممارسات كل منهم وأفضل الطرق لفهم المحيطين الذين يعملون على مقاومة التغيير والقضاء عليه وهدمه، وكذلك معرفة النمط القيادي المستخدم معهم، وكيفية القيام بالاتصالات الجيدة واطرق المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات داخل الإدارة الإشرافية، وطرق المساعلة أو المحاسبة التعليمية.(Wood & Others, 1999 P.P.1-2)

٥. مجموعة بحث العمل: وهي مجموعة من المشرفين التربويين الذين يتقابلون بغرض طرح العديد من الأسئلة حول ما يجب وما لا يجب القيام به، وما هي أفضل الطرق المستخدمة في إجراء عمليات التغيير التربوي داخل إداراتهم الإشرافية وبما يؤدي في النهاية إلى تحسين عمليتي التعليم والتعلم في عملهم الحالي، وتقوم هذه المجموعة بالإجابة على هذه الأسئلة بعد الإطلاع على العديد من الأدبيات والأبحاث المتعلقة التي تساعد في عملية الإجابة مما يساعد المشرف التربوي على تحسين ممارسته الحالية وتطوير خطته الإشرافية.

( Wood & Others ،1999 ،P.P.1-2)

٦. المجموعات المتوجهة: وهي مجموعة صغيرة من المشرفين التربويين الذين يتقابلون طبقاً لقوانين محدودة وكل منهم يعلم قدرات ومهارات الآخر بل ويقوم كل منهم بتدعيم الآخر لتحقيق تنمية مهنية مستمرة، وهذه المجموعة تؤسس من أجل تحقيق أهداف محددة

للتنمية المهنية وإجراء عمليات التغيير التربوي، حيث تتكون كل مجموعة من حوالي (١٠-٦) مشرفين مهمتهم التعليم والتدريب سوياً، وكذلك تبادل الخبرات في مجال إدارة التغيير والقضاء على كل أشكال المقاومة والهدم لهذا التغيير من جانب المعارضين له.  
(Wood & Others, 1999, P.P.5-6)

٨. حلقات البحث والمؤتمرات والندوات: يمكن للمشرف التربوي الاستفادة من أساتذة كليات التربية من خلال حلقات البحث والمناقشة وكذلك المؤتمرات والندوات التي يعدها الأساتذة بهذه الكليات، حيث أن حلقات البحث والمؤتمرات لا تقتصر على كل ما هو جديد في مجال الإشراف التربوي ولكن على كافة المعلومات المتصلة بإدارة التغيير وتبني كل ما هو جديد ومستحدث.  
( Principals' center at Harvard University, 2002 P.1)

### ثانياً: مقاومة التغيير وآليات التعامل معها

يتطلب إجراء التغيير جهوداً كبيرة لدراسة وتشخيص حاجة المنظمة لهذا التغيير؛ لذا فإن وضع تصور ملائم لدرجة المقاومة المتوقعة وأساليبها ودوافعها وتجديد الوسائل المناسبة للتقليل من حدتها تعتبر من أولى واجبات مسنولي التغيير، ليس ذلك فحسب بل إن تشخيص مقاومة التغيير وأساليبها وآثارها يعتبر ركيزة هامة ورئيسة لاستمرار عملية التغيير وفقاً لما خطط لها، وتتعد أشكال مقاومة التغيير كالتالي: (الحربي، ١٤٢٢، ص ص ٦٢، ٦١)

أ- أشكال مقاومة التغيير: يمكن أن تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال مختلفة تتراوح ما بين مجرد نقاشات حادة إلى أن تصل إلى أخطر صورها وهي الإضراب عن العمل أو التحريض والتخريب، وتأخذ المقاومة أشكالاً يمكن إيجازها فيما يلي:

١- علنية أو سرية: فالعلنية كالاحتجاج وترك العمل وخلافه، والسرية مثل التغيب والبطء في إنجاز العمل، زيادة حجم العمل الخاطئ وغيرها.

٢- فردية أو جماعية: فالفردية تكون على مستوى محدود من الأفراد، والجماعية تعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية تشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

٣- مؤقتة أو مستمرة: فالمؤقتة ترتبط بمدى إدراك الأفراد لأهداف التغيير وتزول هذه المقاومة تبعاً لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير، أما المستمرة فلا ترجع لعدم فهمهم للتغيير المقترح بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

٤- إيجابية أو سلبية: المقاومة ايجابية في حال كانت نتائج التغيير أقل مقارنة بتكاليفها العالية المدفوعة أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر والمقاومة هنا تصب في مصلحة المنظمة، والسلبية عندما تكون نتائج التغيير عالية مقارنة بتكاليفها المنخفضة أي أن المقاومة هنا تضر بمصلحة المنظمة.

٥- مسالمة أو عدائية: فالمسالمة تقتصر على المشادات الكلامية أما العدائية فقد تصل إلى حد تخريب المعدات وتعطيلها وهذه من أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

يتضح مما سبق أن على المسؤولين عن التغيير في مكاتب التعليم مراعاة هذه الردود في أفعال الأفراد المنتمين لمؤسسات التعليم سواء داخل هذه الإدارات أو في المدارس، وبالتالي التعامل معها بحذر وذكاء وحكمة من أجل تحجيمها أو ترويضها أو القضاء عليها كأن يتم استخدام أكثر من طريقة للحد من هذه المقاومة فقد لا تجدي طريقة واحدة فيضطر هؤلاء القادة والمسؤولين إلى ممارسة طريقة ثانية وثالثة ورابعة مع مراعاة طبيعة التغيير.

ب- أسباب مقاومة التغيير: يمكن تقسيم أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية، وفيما يلي عرض للأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير بالتفصيل:

- الأسباب التنظيمية: وتتضمن ما يلي:

(Ford & McNamra 2001 ، P.P.105-121)

١- الفشل السابق في جهود التطوير: حيث قد يصيب المنظمات الخوف من إجراء تغيير لفشلها في تجارب سابقة في عمليات التغيير أو عدم الاستفادة أو التعلم من تجارب فشل منظمات أخرى.

٢- ثبات الأوضاع الراهنة أو الحالية (الغرور بالنجاح الحالي): حيث تحرص بعض المنظمات على ثبات الأوضاع الحالية أو الراهنة بسبب الغرور بالنجاح أو ممارساتها الحالية، بل قد يؤدي هذا الغرور إلى عدم سعيها للتغيير أو الاستجابة له.

٣- قلة التأكد من نتائج التغيير: حيث تفضل بعض المنظمات البعد عن التغيير بسبب عدم وضوح نتائج هذا التغيير بل قد يرجع ذلك أحياناً إلى عدم امتلاك هذه المنظمات خطط واضحة ومحددة الأهداف أو وضع نتائج بعيدة المدى يمكن تحقيقها بنجاح.

٤- قلة وجود ميزانيات أو تكلفة عالية موازية للتغيير: فقد تكون التكلفة العالية أو عدم وجود ميزانيات عائقاً كبيراً أمام قبول فكرة التغيير مما يؤدي ذلك في النهاية إلى مقاومة التغيير المنشود وعدم جدواه.

- الأسباب الفردية: تتمثل الأسباب الفردية فيما يلي:

( Strebel.p 1996 ،P.P.87-90)

١. التغيير يهدد الأمن الوظيفي للفرد: حيث يرى الفرد أن التغيير يهدد مستواه الوظيفي ويحرمه من مزايا الخدمات التي يحصل عليها.
٢. التغيير يهدد العلاقات الاجتماعية للفرد بالنسبة للجماعة التي ينتمي إليها: حيث قد يؤدي التغيير إلى تعديل وظيفي يهدد الفرد بالنقل أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ومن هنا تتهدد علاقات الفرد الاجتماعية المستقرة بعلاقات جديدة مما يجعل الفرد مقاوم للتغيير.
٣. رضا بعض الأفراد العاملين عن الوضع الراهن والبقاء عليه وحمايته: وهنا تبدو الإسقاطات النفسية بأن قبول التغيير يشوبه الغموض وعدم الاستقرار من ثم زيادة نسب الخوف عند هؤلاء الأفراد مما يؤدي إلى السعي نحو مقاومة التغيير والتصدي له.
٤. عدم وضوح الرؤية عن التغيير وأهدافه: حيث يقاوم بعض الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه أو الآثار المترتبة من تبنيه على أوضاعهم الوظيفية ومكاسبهم وعلاقاتهم.
٥. التغيير يحتاج إلى وقت وجهد ومهارات غير متاحة للأفراد: يحتاج التغيير إلى معارف ومهارات وقيم وطرق جديدة في العمل بل قد يؤدي التغيير السريع والمتلاحق إلى شعور بعض الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارته بل وعدم القدرة على التكيف معه مما يسبب مقاومة التغيير.

ويرى البعض أن هناك ارتباط بين مسببات مقاومة التغيير وبين المرحلة التي يمر بها التغيير ففي مرحلة الإعداد للتغيير تظهر مقاومة التغيير نتيجة للتفسيرات والإدراك المشوه لحقيقة التغيير النابع من (قصور النظر والإنكار والأفكار المتأصلة السلبية والافتراضات الخاطئة والاتصالات الغير مكتملة والصمت التنظيمي)، كما تظهر المقاومة بعلى العوائق النفسية النابعة من (التضحيات والتكاليف والفشل الماضي وتعارض الرغبات بين الموظفين والمديرين)، كما تقل استجابة الموظفين الفعالة للتغيير نتيجة (مناخ التغييرات المعقد والمتسارع ومشاعر الخضوع والرؤية الإستراتيجية المنقوصة). وفي مرحلة التنفيذ للتغيير تظهر مقاومة التغيير بفعل العوائق الثقافية والسياسية المتمثلة في (السياسات المكتتبية القائمة والعلاقات بين قيم التغيير والقيم الاجتماعية السائدة، وكذلك القيم المتأصلة في التنظيم وتناسي تأثير الأبعاد الاجتماعية للتغيير)، كما تبرز مقاومة التغيير نتيجة عوامل أخرى مثل (عدم فعالية القيادة



والروتين السائد ومشاكل العمل المتراكمة وفجوة القدرات ومشاعر التهكم). (باردو ديل فال، ٢٠٠٣م، ص ٢٠)

وخلاصة القول أننا لا ننكر بأن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالبشر غالباً ما يخشون المجهول والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، فهم يشهدون تغييراً لا يعلمون ما يترتب عليه من نتائج، فينظرون إلى هذه التغيرات نظرة سلبية مليئة بمشاعر القلق والتوتر النفسي وبالتالي يعملون بشتى الوسائل على محاربة هذا التغيير والحد من استمراره، ومن هنا يقع على عاتق القادة والمسؤولين عن التغيير للتغلب على هذه المشاعر السلبية مسئولية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير، حيث أن القائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا كمطلب شخصي وإنما كمطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف مما يقلل من مقاومته مستخدماً في ذلك نمط المساندة والتدرج أثناء إجراء عملية التغيير لتجنب ردود الفعل السلبية السريعة والمفاجئة خوفاً من فقد الأمن الوظيفي أو المكانة.

### ثالثاً: مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية

نظراً لما تحتله المملكة العربية السعودية من اتساع للرقعة الجغرافية وكثرة عدد المناطق الإدارية حيث بلغ عددها ١٣ منطقة إدارية، مما أدى إلى وجود مكاتب للتعليم بالقرب من المدارس وتوزيعهم على الأحياء، وتزويده بالإمكانات المادية والبشرية، وقد أقرت وزارة التعليم تعديل مسمى مراكز الإشراف التربوي إلى مكاتب التعليم وذلك في القرار الوزاري رقم ٨/٥/٢٤ وتاريخ ١٤٣٠/١/٣هـ، ألحق في نفس التعميم الهدف من إنشاء مكاتب التعليم، وكان الهدف هو: تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه لضمان فعالية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل خططها وبرامجها الإدارية والمالية والخدمية للمدارس وفروع الإدارة الأخرى، وفي ٩ ربيع ثاني ١٤٣٦هـ الموافق ٢٩ يناير ٢٠١٥، صدر أمر ملكي رقم (أ / ٦٧) بدمج وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي في وزارة واحدة باسم وزارة التعليم وبناء عليه تم تحويل مسميات إدارات التربية والتعليم بالمناطق والمحافظات إلى مسمى إدارات التعليم ومكاتب التربية والتعليم إلى مكاتب التعليم.

### مهام وأدوار مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية:

حددت (وزارة التربية والتعليم، ١٤٣٠هـ، ص ص ٤٤ - ٤٦) مهام وأدوار مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في (٣١) مهمة منها: متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالمكتب بعد إقرارها من صاحب الصلاحية، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب، اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي بالمكتب، ومتابعة تطويرها بعد إقرارها، وإعداد

احتياج المكتب من المساعدين ومن المشرفين التربويين والإداريين، واقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للمكتب (المدير/الوكيل) وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شئون المعلمين، ومتابعة مستوى أداء المشرفين التربويين بالمكتب لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة، وتتمثل أهم مهام مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية فيما يلي: (قرار معالي وزير التربية والتعليم رقم (١١ / ١٧) وتاريخ ٣ / ١ / ١٤٣٠هـ).

١- متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالمكتب بعد إقرارها من صاحب الصلاحية.

٢- متابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة للمكتب (مدارس التعليم العام - مدارس تحفيظ القرآن الكريم - مدارس برامج محو الأمية - معاهد وبرامج التربية الخاصة).

٣- اقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي بالمكتب ومتابعة تطويرها بعد إقرارها.

٤- إعداد احتياج المكتب من المساعدين، ومن المشرفين التربويين، والإداريين.

٥- اقتراح ترشيح الهيئة الإشرافية بالمدارس التابعة للمكتب (المدير / الوكيل) وفق الضوابط وبالتنسيق مع إدارة شئون المعلمين.

٦- متابعة مستوى أداء المشرفين التربويين بالمكتب لتحسين عملية الإشراف التربوي، وتحديد واقتراح البرامج التدريبية المناسبة لهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة.

٧- متابعة مستوى أداء الإدارة المدرسية بالمدارس، والمعلمين، ومحضري المختبرات، ومحضري معامل الحاسب الآلي التابعين للمكتب، والعمل على تطويرهم بالتنسيق مع إدارة التدريب التربوي بالإدارة .

٨- دراسة وتحليل خطط وتقارير المشرفين التربويين، ومديري المدارس التابعة للمكتب بما فيها التقارير حول المناهج والمقررات الدراسية والتقنيات التعليمية المصاحبة لها، ورفع نتائجها لمدير عام التعليم تمهيداً لرفعها للجهات ذات العلاقة

٩- معالجة العجز من المعلمين، والإداريين في المدارس التابعة للمكتب والنتائج عن الإجازات أو الحالات الطارئة وتسديده، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة

- ١٠- المشاركة في إعداد تقويم الأداء الوظيفي لمنسوبي المكتب والمدارس التابعة له وفق اللائحة المنظمة لذلك.
- ١١- الإشراف على تطبيق لائحة التقويم المستمر في المدارس التابعة للمكتب في جميع المراحل.
- ١٢- متابعة توزيع الأنصبة وفق التخصص على المعلمين التابعين للمكتب، وتوزيع المقررات الدراسية على الأشهر الدراسية، ومتابعة سير الدراسة وفق جدول التوزيع، وإعداد تقارير فصلية عن ذلك
- ١٣- الإشراف الميداني على كل ما يتعلق بتفعيل المواد التعليمية والوسائل والمختبرات والتقنيات التربوية في بيئات التعليم.
- ١٤- التنسيق مع المشرفين التربويين التابعين للمكتب لانتقاء كل ما يتعلق بالأساليب والطرق الحديثة لتطوير عمليات التعليم والتعلم، والأساليب الإشرافية المناسبة، وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- ١٥- دراسة الملاحظات والاقتراحات حول المناهج والمقررات الدراسية ورفعها لمدير عام التعليم لرفعها للجهات ذات العلاقة بالوزارة.
- ١٦- المشاركة في الإشراف على التربية العملية بالمدارس التابعة للمكتب لطلاب الجامعات والكليات.
- ١٧- المشاركة في وضع برامج تكريم القيادات التربوية، والمتفوقين من الطلاب في الأنشطة المختلفة.
- ١٨- المشاركة في اللقاءات الدورية للإشراف سواء على مستوى المنطقة أو الوزارة.
- ١٩- التنسيق والتكامل مع الإدارات الأخرى كالنشاط الطلابي والتوجيه والإرشاد أو خدمات الطلاب أو الاختبارات والقبول وغيرها فيما يتعلق بالمدارس التي يشرف عليها المكتب.
- ٢٠- المشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تقويم عمليتي التعليم والتعلم في المراحل الدراسية المختلفة ووضع الخطط لتحسينها.
- ٢١- تقدير احتياجات المدارس التابعة للمكتب من المستخدمين والسائقين والحراس، والتجهيزات المدرسية وفق التنظيمات المعدة من إدارة التجهيزات المدرسية والتقنيات بالإدارة ومتابعة توفيرها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.

- ٢٢- متابعة توفير وقيام وسائل النقل للطلاب بعملها وفق التنظيمات، والعقود مع القطاع الخاص والأفراد، وتأمين لوازمها من محروقات وقطع غيار للمملوك منها للوزارة بالتنسيق مع الجهة المختصة بالإدارة.
- ٢٣- متابعة توفير المياه والكهرباء والهاتف والصرف الصحي للمدارس والوحدات الإدارية الأخرى في القرى والهجر التي لا تتوفر فيها تلك الخدمات.
- ٢٤- استلام وتوزيع احتياجات المدارس من التجهيزات المدرسية والمقررات والوسائل التعليمية وتوزيعها على المدارس التابعة للمكتب.
- ٢٥- إعداد وصرف المستحقات المالية لمنسوبي المكتب والعاملين في المدارس التابعة للمكتب، وتأديتها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.
- ٢٦- البحث عن المباني المطلوب استئجارها للمدارس وإكمال الإجراءات اللازمة وفق التنظيمات المعتمدة ورفعها للإدارة.
- ٢٧- البحث عن الأراضي المناسبة لبناء المدارس وإقامة المشاريع التعليمية عليها ورفع النتيجة للإدارة.
- ٢٨- إعداد مشروع الميزانية السنوية للمكتب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالإدارة.
- ٢٩- تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالمكتب وشعبه وحفظها بشكل يساعد على استخراجها بيسر وسهولة.
- ٣٠- إعداد التقارير الدورية والفنية عن سير العمل ونشاطات وإنجازات المكتب وشعبة وموقوفات الأداء فيها وسبل التغلب عليها ورفعها لمدير عام التعليم.
- ٣١- أي مهام أخرى يكلف بها في مجال اختصاصه.
- وبالتالي يتضح أن قيادات مكاتب التعليم بالمملكة وفقا لدورها يمكن أن تلعب دورا كبيرا في إدارة التغيير، وذلك من خلال الدور الذي يمكن أن تقوم به في الحد من مقاومة التغيير لدى الأفراد، ورفع كفاءة الأفراد وتنميتهم مهنيا بحيث تتوافق مهاراتهم وقدراتهم مع متطلبات التغيير، وذلك باستخدام مختلف الاستراتيجيات التي تمكنهم من تحقيق هذا الهدف في ضوء أدوارهم ومهامهم، بما يضمن نجاح إدارة التغيير بمكاتب التعليم.

## المحور الثاني: إجراءات البحث والدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى: تعرف واقع إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية، وذلك من خلال استبانة تكونت من أربعة محاور هي: الأول أشكال مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم، والثاني أسباب مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم، والثالث يتناول مهارات إدارة التغيير والتغلب على مقاومته في مكاتب التعليم، والرابع يتناول الآليات المقترحة لإدارة التغيير الإشرافي والتغلب على مقاومته.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية النسائية من مديرات الإدارات التربوية ومراكز الإشراف التربوي التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات بمنطقة عسير ووكيلاتهن ورئيسات الأقسام ومشرفات الإدارة المدرسية، والبالغ عددهن (١٢٨) ممن هن متواجدات على رأس العمل يتوزعن على (١١) مكتب تربية وتعليم تتبع الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة عسير (بنات)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الأصلي، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، وبلغ عدد المديرات (٤٧) مديرة بنسبة (٣٦,٧%) وعدد المساعدات (٣١) مساعدة بنسبة (٢٤,٣%) وعدد رئيسات الأقسام (١٥) رئيسة بنسبة (١١,٧%) وعدد المشرفات التربويات (٣٥) بنسبة (٢٧,٣%).

### - صدق وثبات أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان علم عدد (٢٢) من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة والتخطيط التربوي، للحكم على درجة ملائمة الفقرات تحت كل مجال من المجالات المعدة في الاستبانة ومدى دقة الصياغة اللغوية ووضوح المعنى وانتماء العبارة للمحور، وإضافة أو حذف أو نقل أية فقرة من مجال لمجال آخر وأية ملاحظات أخرى يبدونها، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، وقيم معامل ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بينها، وبالتالي على صلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق الميداني.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة عن طريق حساب معامل (ألفا كرونباخ) وهي طريقة التناسق الداخلي وهو يقيس مدى الارتباط بين فقرات الاستبانة ومدى انسجام فقراتها في قياس آراء مجتمع الدراسة وبلغت درجة الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٤٩)، كما بلغ ثبات المحور الأول (٠,٩١٥) ودرجة ثبات المحور الثاني (٠,٩٠٢) ودرجة ثبات المحور الثالث (٠,٩٨٥) وبالنظر إلى معاملات الثبات يتضح أنها عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق.

#### - التحليل الإحصائي للبيانات:

تم ترميز فقرات الاستبانة، وتفرغها، ثم إدخالها في الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتم تحليل البيانات واختبار أسئلة الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه، وفيما يلي عرض للنتائج وتحليلها.

#### نتائج الدراسة الميدانية:

للإجابة عن سؤال البحث الأول والذي نص على: ما واقع إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر عينة الدراسة؟، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تواجد أشكال مقاومة التغيير التي تحدث في مكاتب التعليم جاءت النتائج كما هي مدونة في الجدول (١).

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تواجد أشكال مقاومة التغيير التي تحدث في مكاتب التعليم (ن = ١٢٨)

م	أشكال مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأشكال
١	التغيب عن العمل بقصد عرقلة إجراءات عملية التغيير المقترح.	٢,٢٧	١,١٨٠	٩
٢	إثارة الشكوك بين منسوبات الإشراف حول جدوى التغيير المقترح.	٢,٧٩	١,١٦١	٣
٣	تأجيل البدء في تنفيذ مهام التغيير المقترح أملاً في إلغاء جهوده.	٢,٨٣	١,٢٣٧	٢
٤	المطالبة بامتيازات (مادية ومعنوية) إضافية عند القيام بأي عمل جديد يتعلق بالتغيير المقترح.	٣,١٠	١,١٩٦	١

م	أشكال مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأشكال
٥	طلب الإجازة عند التكليف بمهام جديدة لها علاقة بالتغيير الإشرافي المقترح.	٢,٥٢	١,٢٣٦	٦
٦	الإصرار على اعتبار التغيير المقترح يضر بمصالح منسوبات الإشراف التربوي.	٢,٦٣	١,١٩٦	٤
٧	مهاجمة أي فكره جديدة تتعلق بالتغيير المقترح في مكاتب التعليم.	٢,٦٠	١,٢٣٢	٥
٨	الامتناع العلني عن تنفيذ قرارات التغيير الإشرافية المقترحة.	٢,٢٨	١,١٤٣	٨
٩	اللجوء إلى الصراعات والتصرفات غير المسئولة لإعاقة التغيير الإشرافي.	٢,٥١	١,١٥٧	٧
المتوسط العام للمحور		٢,٦١		

يتضح من الجدول السابق أن درجة تواجد أشكال مقاومة التغيير التي تحدث في إدارات الإشراف متوسطة بمتوسط عام للاستجابات بلغ (٢,٦١). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بين (٣,١٠) [متوسطة] و (٢,٢٧) [ضعيفة]، وجاءت استجابات عينة البحث حول فقرات مقاومة التغيير على النحو التالي:

- جاءت العبارة "المطالبة بامتيازات (مادية ومعنوية) إضافية عند القيام بأي عمل جديد يتعلق بالتغيير المقترح" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,١٠) في الترتيب الأول من حيث التواجد كإحدى أساليب المساومة من قبل الموظفين عند إحداث التغيير.
- جاءت العبارة "تأجيل البدء في تنفيذ مهام التغيير المقترح أملاً في إلغاء جهوده" بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٨٣)، في الترتيب الثاني.
- جاءت العبارة "إثارة الشكوك بين منسوبات الإشراف حول جدوى التغيير المقترح"، بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٧٩) في الترتيب الثالث من حيث التواجد، وهي تندرج جميعاً ضمن أساليب التأخير والمماطلة من قبل الموظفين عند إحداث التغيير.
- جاءت عبارة "مهاجمة أي فكره جديدة تتعلق بالتغيير المقترح في مكاتب التعليم"، بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٦٠) فتندرج ضمن أساليب إعلان التمرد العلني والعصيان عند تنفيذ القرارات المتعلقة بالتغيير.
- جاءت العبارتين: "الامتناع العلني عن تنفيذ قرارات التغيير الإشرافية المقترحة"، بمتوسط للاستجابات (٢,٢٨) والعبارة "اللجوء إلى الصراعات

والتصرفات غير المسؤولة لإعاقة التغيير الإشرافي" بمتوسط للاستجابات (٢,٥١) تندرج ضمن أساليب إعلان التمرد العلني والعصيان عند تنفيذ القرارات المتعلقة بالتغيير.

- جاءت العبارة " طلب الإجازة عند التكليف بمهام جديدة لها علاقة بالتغيير الإشرافي المقترح"، بمتوسط للاستجابات (٢,٥٢) فتندرج ضمن أساليب المساومة عند تنفيذ التغيير.

- جاءت العبارة " التغيب عن العمل بقصد عرقلة إجراءات عملية التغيير المقترح"، بمتوسط للاستجابات (٢,٢٧) ضمن أساليب التأخير والمماطلة في إحداث التغيير.

وتدل هذه النتيجة المتعلقة بأشكال مقاومة التغيير على وجود قدر متوسط من المقاومة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط عام للاستجابات بلغ (٢,٦١) والتي تخفي وراءها قدراً أكبر من المقاومة المؤجلة أو (الكامنة) لدى منسوبات مكاتب التعليم بمنطقة عسير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوفي وهيد (٢٠٠١م) في أن الأفراد الذين يحملون أفكاراً دفاعية مسبقة والتي يمكن التعبير عنها بصورة أفعال أو بصورة عمليات عقلية كالإنكار، وعدم التعاون، والعزلة، والإسقاط، هم الأكثر عرضة لمقاومة التغيير حيث أن هؤلاء الأفراد لهم نزعة وميل لوضع اللوم والعتاب والمسئولية على الآخرين بدلاً من قبول الإملاءات والبواعث للتغيير. وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة ثيرون (١٩٩٦) في أن المقاومة الكامنة هي أحد أشكال المقاومة مثل (المقاومة السيكلوجية، والإدراك، والوجهات السلبية)

وللإجابة عن سؤال البحث الثاني والذي نص على: ما أسباب مقاومة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية للتغيير في مكاتب التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير التي تحدث في مكاتب التعليم جاءت النتائج كما هي مدونة في الجدول (٢).

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير بمكاتب التعليم (ن = ١٢٨)

م	أسباب مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأسباب
١	ضعف قنوات الاتصال بين منسوبات الإشراف وقيادات التغيير الإشرافي.	٣,٧٠	١,١٤٦	١
٢	غموض الأهداف الحقيقية من عملية التغيير في مكاتب التعليم.	٣,٦٥	١,١٤٧	٢



م	أسباب مقاومة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأسباب
٣	فرض التغيير من قبل إدارة الإشراف دون الرجوع للمعنيين بالتغيير.	٣,٦٤	١,٢٢٨	٣
٤	تعارض التغيير مع أساليب العمل المتبعة داخل مكاتب التعليم.	٣,٢٣	١,١٧٤	٩
٥	ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة في إدارات الإشراف لقيادة التغيير.	٣,٥٢	١,٣١٠	٥
٦	ضعف الثقافة التنظيمية داخل إدارات الإشراف التي تشجع على تقبل التغيير.	٣,٥٧	١,٢١٥	٤
٧	ضعف الإحساس بالاحتياج إلى التغيير في المجال الإشرافي.	٣,٣٩	١,٠٤٤	٦
٨	التغيير يتطلب من منسوبات الإشراف قدرات جديدة لا يمتلكنها.	٣,١٦	١,٢٧٠	١٢
٩	توقع حدوث نتائج سلبية لجهود التغيير بمكاتب التعليم.	٢,٨٨	١,١٤٨	١٤
١٠	عدم ملائمة التغيير المقترح للواقع الفعلي في العمل الإشرافي.	٣,١٨	١,١٣٩	١١
١١	الخوف من المستقبل المجهول تجاه عمليات التغيير في إدارات الإشراف.	٣,١٩	١,٣٠٩	١٠
١٢	الاعتقاد بأن التغيير سيكون سببا لنقل بعض منسوبات الإشراف من عملهن.	٣,٢٩	١,٣٢٣	٨
١٣	فقدان علاقات الزمالة التي تم تكوينها بين منسوبات الإشراف نتيجة لبرامج التغيير.	٢,٨٩	١,٣٥٢	١٣
١٤	الاعتقاد بأن التغيير يؤدي إلى تبديل قيم العمل المألوفة في مكاتب التعليم.	٢,٧٧	١,٣٣٥	١٦
١٥	قبول التغيير يعني اعتراف ضمني بوجود تقصير أو خطأ في الطرق التقليدية السابقة.	٢,٨٤	١,٣٥٤	١٥
١٦	الاعتقاد بأن التغيير يحمل المزيد من الأعباء الوظيفية لمنسوبات الإشراف دون مراعاة ما يتطلبه ذلك من حوافز مادية.	٣,٣٨	١,٢٩٩	٧
المتوسط العام للمحور		٣,٢٧		

يتضح من الجدول السابق أن درجة الموافقة على الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير في مجال العمل الإشرافي متوسطة بمتوسط عام للاستجابات بلغ (٣,٢٧). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة وموافقتها على هذه الأسباب ما بين [موافقة كبيرة] (٣,٧٠) و [موافقة متوسطة] (٢,٧٧).

كما يتضح مما سبق أن من أبرز أسباب مقاومة التغيير في مكاتب التعليم هو وجود قصور في قنوات الاتصال في هذه الإدارات بين منسوبات الإشراف والقيادات الإشرافية، وربما يعود السبب في ذلك إلى المركزية داخل هذه الإدارات، كما أنه يوجد غموض في أهداف التغيير الحقيقية بالنسبة لمنسوبات الإشراف التربوي، وهذا يؤكد وجود المقاومة فعلاً ولكن بصورة كامنة أو (مؤجلة)، ويعود هذا الغموض في الأهداف إلى ضعف صياغتها بطريقة مناسبة، وغياب المشاركة الحقيقية من المعنيات بالتغيير في صياغة هذه الأهداف، وجاء فرض التغيير من قبل إدارة الإشراف التربوي دون الرجوع للمعنيات بالتغيير في الترتيب الثالث، ويعزى ذلك إلى عدة أسباب منها ضعف الثقة في المشرفات التربويات من قبل القيادات التربوية، وقلة مشاركة المعنيات بالتغيير في وضع خطته وأهدافه.

جاء ضعف الثقافة التنظيمية داخل مكاتب التعليم في الترتيب الرابع ويعزى ذلك إلى البيروقراطية والهرمية، وما نتج عنها من غياب للثقافة التنظيمية في جميع المؤسسات التربوية والتعليمية بمختلف مستوياتها ومكاتب التعليم على وجه الخصوص، كما جاء ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة في إدارات الإشراف لقيادة التغيير في الترتيب الخامس مما يتطلب التركيز على تطوير الكفاءات المعنيات بإحداث التغيير وتدريبهن وتأهيلهن وتزويدهن بالمعلومات الكافية عن التغيير المطلوب فهن الركيزة الأساسية لنجاح عملية التغيير وتحقيق أهدافه المرجوة، وحصلت بقية العبارات وهي (١١) عبارة على درجة موافقة (متوسطة).

ويمكن إيعاز هذه النتيجة إلى أن المعلمات يبحثن دائماً عما هو أكيد أو يقيني ويوفر لهن الأمن والبقاء لذا يلجأن إلى مقاومة التغيير الحادث أو المتوقع بحكم التعود أو الروتين بل يملن إلى تكرار سلوكهن في أداء العمل بصورة آلية حيث يرين بدرجة كبيرة أن التغيير سيمثل تهديد لاستقرارهن ولخبرتهن الوظيفية وإرباك لمهامهن وعلاقاتهن ببعضهن البعض ويرين بأن الوضع الحالي أفضل من مستقبل مجهول يضطرهن إلى الخوض في غماره، كما أن لجوء الموظفات إلى مقاومة التغيير يرجع أيضاً إلى شعورهن بأن التغيير فيه نوع من الغموض والمخاطرة وهذا يفسر بطبيعة التغيير المعقدة وسوء فهم الموظفات له، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ثيرون (Theron) (١٩٩٦م) ودراسة جوهانسن (Johannsen) (٢٠٠٤م). في أن من أهم أسباب مقاومة التغيير هو الخوف من أن التغيير سوف يسبب فقدان الأمن الوظيفي.

وللإجابة عن سؤال البحث الثالث والذي نص على: ما درجة ممارسة المهارات القيادية اللازمة للحد من مقاومة التغيير وقيادة جهوده في مكاتب التعليم بمنطقة عسير من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول تواجد أشكال مقاومة التغيير التي تحدث في مكاتب التعليم جاءت النتائج كما هي مدونة في الجدول (٣).

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمدى مناسبة المهارات القيادية لإدارة التغيير في مكاتب التعليم (ن = ١٢٨)

ترتيب المهارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مهارات إدارة التغيير
٢٦	١,٢٠٠	٣,٩٦	١ تقدير احتياجات الموظفين المستهدفات بالتغيير في المجال الإشرافي.
٢٣	١,٠٤١	٤,٠٥	٢ إظهار الثقة في قدرات الموظفين وما يمكن أن يسهم به لتحقيق أهداف التغيير المأمول.
٢٥	١,١٢٦	٣,٩٩	٣ التعامل مع منسوبات الإشراف التربوي بعيداً عن التمييز بينهن.
١٩	١,٠٤٥	٤,١٣	٤ إقامة الأنشطة الإشرافية التي تسهم في توطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين وبعضهن البعض.
١٦	١,٠٩٥	٤,١٧	٥ اختيار عضوات فريق التغيير وفق قدرتهن المناسبة لتحقيق أهداف التغيير الإشرافي.
١٧	١,١٣٥	٤,١٤	٦ توزيع الأدوار على عضوات فريق التغيير بما يتناسب مع ميولهن وقدراتهن.
٢٤	١,١١٢	٤,٠٢	٧ تقبل الاختلاف في الرأي مع الموظفين حول عملية التغيير المستهدف.
١٥	١,١٩٣	٤,٢٠	٨ تدريب عضوات فريق التغيير لإكسابهن المهارات اللازمة لإحداث التغيير المنشود.
١٣	١,١٦٤	٤,٢٠	٩ تزويد فريق التغيير الإشرافي بالإمكانات اللازمة لإحداث التغيير المنشود.
٣	١,٠١٩	٤,٣٢	١٠ العمل على تنمية مبدأ العمل بروح الفريق الواحد لدى عضوات فريق التغيير.
٥	٠,٩٨٠	٤,٢٨	١١ اطلاع الموظفين المعنيات بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير.
١٠	١,٠٨١	٤,٢٣	١٢ العمل على أن تكون الرغبة في التغيير نابعة من الموظفة ذاتها.
٢٠	١,١٣٠	٤,٠٩	١٣ تجنب إصدار الأوامر المباشرة للموظفات حول إحداث التغيير المأمول.

ترتيب المهارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مهارات إدارة التغيير
١	١,٠١١	٤,٣٧	٤ تزويد الموظفين بالمعلومات الصحيحة المتعلقة بالتغيير المقترح.
١٤	١,١٦٦	٤,٢٠	٥ استطلاع آراء الموظفين المعنيات بالتغيير حول المعلومات المتعلقة بالتغيير أولاً بأول.
١٨	١,١٦٢	٤,١٤	٦ إشراك منسوبات الإشراف التربوي في وضع الأهداف المناسبة للتغيير.
٢١	١,١٥٧	٤,٠٩	٧ إشراك منسوبات الإشراف التربوي في صناعة القرارات اللازمة لعملية التغيير المستهدف.
١١	١,٠٩٧	٤,٢٣	٨ الاستفادة من قدرات بعض الموظفين الموهوبات في إدارات الإشراف للتغلب على صعوبات تطبيق التغيير المستهدف.
٢٢	١,١٤٥	٤,٠٧	٩ تفويض الصلاحيات المناسبة لمنسوبات الإشراف لزيادة إحساسهن بالمسئولية تجاه عملية التغيير الإشرافي.
٤	١,٠٢٢	٤,٣٠	١٠ تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح المقترحات الايجابية لإحداث التغيير المقترح.
١٢	١,١١٠	٤,٢٣	١ تحديد التوقيت المناسب للبدء في إحداث التغيير المقترح في مكاتب التعليم.
٩	١,٠٣٦	٤,٢٣	٢ وضع برنامجاً زمنياً معلناً لتنفيذ إجراءات التغيير الإشرافي يراعي أولويات التنفيذ.
٨	٠,٩٨٤	٤,٢٣	٣ الحرص على متابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير في إدارة الإشراف التربوي.
٧	١,٠٨٠	٤,٢٥	٤ إظهار حماساً لتحقيق أهداف التغيير من قبل القيادات الإشرافية أكثر من حماس الآخرين.
٦	١,٠٢٥	٤,٢٧	٥ إشهار منجزات منسوبات الإشراف المتميزات والملتزمات بخطط وبرامج التغيير الإشرافي.
٢	١,٠٩٦	٤,٣٤	٦ تجنب أسلوب التآنيب الذي يؤدي إلى إحباط الهمم لدى منسوبات الإشراف التربوي.
		٤,١٨	المتوسط العام للمحور

يتضح من الجدول السابق أن درجة مناسبة مهارات إدارة التغيير التي يتوقع أنها تناسب إدارة التغيير وتخفف من حدة مقاومته في مكاتب التعليم قد أعطيت درجات مناسبة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة بمتوسط عام للاستجابات بلغ (٤,١٨). وقد تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجة مناسبة كبيرة جداً (٤,٣٧) وبدرجة مناسبة (٣,٩٦) كبيرة.

وجاءت عبارة " تزويد الموظفين بالمعلومات الصحيحة المتعلقة بالتغيير المقترح" بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٧) تقع في الترتيب الأول والعبارة " اطلاع الموظفين المعنيات بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير" بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٨) تقع في الترتيب الخامس، والعبارة " العمل على أن تكون الرغبة في التغيير نابعة من الموظفة ذاتها بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣) وتقع في الترتيب العاشر، وهي جميعاً تمثل مهارة تحقيق مبدأ الاتصال الفعال بين القيادات التربوية والموظفات المعنيات بتنفيذ التغيير.

أما العبارة " تجنب أسلوب التأنيب الذي يؤدي إلى إحباط الهمم لدى موظفات الإشراف التربوي " تقع في الترتيب الثاني بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٤)، والعبارة " إشهار منجزات موظفات الإشراف المتميزات والملتزمات بخطط وبرامج التغيير الإشرافي" تقع في الترتيب السادس بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٧) وهي جميعاً تمثل مهارة تحقيق مبدأ التحفيز لتحقيق أهداف التغيير من قبل القيادات التربوية تجاه الموظفين المعنيات بتنفيذ التغيير.

أما العبارة " العمل على تنمية مبدأ العمل بروح الفريق الواحد لدى عضوات فريق التغيير" بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٢)، تقع في الترتيب الثالث والعبارة " تزويد فريق التغيير الإشرافي بالإمكانات اللازمة لإحداث التغيير المنشود بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٠) وتقع في الترتيب ١٣ والعبارة " تدريب عضوات فريق التغيير لإكسابهن المهارات اللازمة لإحداث التغيير المنشود بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٠)، وهي جميعها تمثل مهارة بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد لدى القيادات التربوية والموظفات المعنيات بتنفيذ التغيير.

أما العبارة " تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح المقترحات الايجابية لإحداث التغيير المقترح " بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٠)، تقع في الترتيب الرابع، والعبارة " الاستفادة من قدرات بعض الموظفين الموهوبات في إدارات الإشراف للتغلب على صعوبات تطبيق التغيير المستهدف بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣) تقع في الترتيب ١١ والعبارة " استطلاع آراء الموظفين المعنيات بالتغيير حول المعلومات المتعلقة بالتغيير أولاً بأول بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٠) وتقع في الترتيب ١٤، وجميعها تمثل مهارة تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير.

أما العبارة " إظهار حماساً لتحقيق أهداف التغيير من قبل القيادات الإشرافية أكثر من حماس الآخرين بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٥)، والتي تقع في الترتيب السابع والعبارة " الحرص على متابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير في إدارة الإشراف التربوي" بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣) تقع في الترتيب الثامن والعبارة " وضع برنامجاً زمنياً معلناً لتنفيذ إجراءات التغيير الإشرافي يراعي

أولويات التنفيذ"، بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣) وتقع في الترتيب التاسع والعبارة "تحديد التوقيت المناسب للبدء في إحداث التغيير المقترح في مكاتب التعليم" بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣) وتقع في الترتيب ١٢ من حيث درجة المناسبة، وجميعها تمثل مهارة إدارة وقت التغيير لدى القيادات التربوية والموظفات المعنيات بتنفيذ التغيير. ملخص نتائج الدراسة الميدانية: يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- فيما يخص المحور الأول، جاءت درجة تواجد أشكال مقاومة التغيير التي تحدث في مكاتب التعليم في المدى (المتوسط) بمتوسط عام للاستجابات بلغ (٢,٦١). حيث أعطى أفراد مجتمع الدراسة درجة تواجد "متوسطة" لـ أبرز خمسة أشكال حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "المطالبة بامتيازات (مادية ومعنوية) إضافية عند القيام بأي عمل جديد يتعلق بالتغيير المقترح" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,١٠)، وفي المرتبة الثانية العبارة "تأجيل البدء في تنفيذ مهام التغيير المقترح أملاً في إلغاء جهوده" بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٨٣) أما المرتبة الثالثة فكانت العبارة "إثارة الشكوك بين منسوبات مكاتب التعليم حول جدوى التغيير المقترح"، بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٧٩) وفي المرتبة الرابعة العبارة "الإصرار على اعتبار التغيير المقترح يضر بمصالح منسوبات مكاتب التعليم"، بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٦٣) وأخيراً في المرتبة الخامسة عبارة "مهاجمة أي فكره جديدة تتعلق بالتغيير المقترح في مكاتب التعليم، بمتوسط للاستجابات بلغ (٢,٦٠).

٢- فيما يخص المحور الثاني، جاءت درجة الموافقة على الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير في مكاتب التعليم في المدى (المتوسط) بمتوسط عام للاستجابات بلغ (٣,٢٧) حيث أعطى أفراد مجتمع الدراسة درجة موافقة "كبيرة" لـ أبرز خمسة أسباب مرتبة كالتالي: الأولى عبارة "ضعف قنوات الاتصال بين منسوبات مكاتب التعليم وقيادات التغيير" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,٧٠) وفي المرتبة الثانية عبارة "غموض الأهداف الحقيقية من عملية التغيير في مكاتب التعليم" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,٦٥) أما في المرتبة الثالثة فكانت عبارة "فرض التغيير من قبل مكاتب التعليم دون الرجوع للمعنيات بالتغيير" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,٦٤)، وبالمرتبة الرابعة عبارة "ضعف الثقافة التنظيمية داخل مكاتب التعليم التي تشجع على تقبل التغيير" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,٥٧) وفي المرتبة الخامسة عبارة "ندرة الكفاءات البشرية المؤهلة في مكاتب التعليم لقيادة التغيير" بمتوسط للاستجابات بلغ (٣,٥٢).

٣- فيما يخص المحور الثالث، جاءت درجة مناسبة مهارات إدارة التغيير المقترحة والحد من مقاومته في مكاتب التعليم مناسبة بدرجة (كبيرة) بمتوسط عام

للاستجابات بلغ (٤,١٨) حيث أعطى أفراد مجتمع الدراسة درجة مناسبة مكاتب التعليم كبيرة جداً) لـ ابرز (١٥) مهارة جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تزويد الموظفين بالمعلومات الصحيحة المتعلقة بالتغيير المقترح" بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٧)، وفي المرتبة الثانية عبارة "تجنب أسلوب التأييب الذي يؤدي إلى إحباط الهمم لدى موظفات مكاتب التعليم بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٤)، وفي المرتبة الثالثة عبارة "العمل على تنمية مبدأ العمل بروح الفريق الواحد لدى عضوات فريق التغيير بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٢)، وفي المرتبة الرابعة عبارة "تشجيع الموظفين على المبادرة في طرح المقترحات الايجابية لإحداث التغيير المقترح بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٣٠)، وفي المرتبة الخامسة عبارة "اطلاع الموظفين المعنيات بالتغيير على دواعي وأهداف التغيير بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٨)، وفي المرتبة السادسة عبارة "إشهار منجزات موظفات مكاتب التعليم المتميزات والملتزمات بخطط وبرامج التغيير الإشرافي بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٧)، وفي المرتبة السابعة عبارة "إظهار حماساً لتحقيق أهداف التغيير من قبل القيادات أكثر من حماس الآخرين بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٥) وفي المرتبة الثامنة عبارة "الحرص على متابعة مدى الالتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير في مكاتب التعليم بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣)، وفي المرتبة التاسعة عبارة "وضع برنامجاً زمنياً معلناً لتنفيذ إجراءات التغيير يراعي أولويات التنفيذ بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣)، وفي المرتبة العاشرة عبارة "العمل على أن تكون الرغبة في التغيير نابعة من الموظفة ذاتها بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣)، وفي المرتبة الحادية عشر عبارة "الاستفادة من قدرات بعض الموظفين الموهوبات في مكاتب التعليم للتغلب على صعوبات تطبيق التغيير المستهدف بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣)، وفي المرتبة الثانية عشر عبارة "تحديد التوقيت المناسب للبدء في إحداث التغيير المقترح في مكاتب التعليم بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٣)، وفي المرتبة الثالثة عشر عبارة "تزويد فريق التغيير الإشرافي بالإمكانات اللازمة لإحداث التغيير المنشود بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٠)، وفي المرتبة الرابعة عشر عبارة "استطلاع آراء الموظفين المعنيات بالتغيير حول المعلومات المتعلقة بالتغيير أولاً بأول بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٠)، وأخيراً في المرتبة الخامسة عشر عبارة "تدريب عضوات فريق التغيير لإكسابهن المهارات اللازمة لإحداث التغيير المنشود بمتوسط للاستجابات بلغ (٤,٢٠).

## المحور الثالث: آليات تطوير إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير التعليمية

توصلت الدراسة الحالية من خلال إطارها النظري إلى معرفة واقع مقاومة التغيير وأساليب إدارته وأشكاله وأسبابه والمهارات اللازمة لقيادته لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، وأسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود درجة متوسطة من المقاومة بمكاتب التعليم بمنطقة عسير الأمر الذي دعا الباحثة إلى ضرورة وضع آليات مقترحة للحد من مقاومة التغيير، وقيادة جهوده في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، وفيما يلي عرض لآليات التغيير المقترحة:

### أولاً: تشكيل فرق التغيير

يتطلب من قيادة التغيير تشكيل فريق عمل للمساعدة في مهمة إدارة التغيير على أن تتوفر في أفراد هذا الفريق حب التعاون والحماس والالتزام والمعرفة العلمية بعمليات التغيير واستراتيجياته وأن يكون الفريق ممثلاً لجميع أقسام ووحدات مكاتب التعليم، ويقوم كل قسم أو وحدة بترشيح القائدة التي يجد فيها الحماس والقدرة على التأثير في الآخرين ويفضل أن تملك القدرة على تطوير ذاتها مهنيًا بالإضافة إلى الخبرة في مجال التغيير وقضاياها المختلفة. ثم تعرض ترشيحات الأقسام والوحدات على رئيسة لجنة المفاضلة لاختيار الأعضاء الممثلين لهذه الأقسام والوحدات وفقاً للمعايير السابق ذكرها ثم يتم اعتمادها من قبل مدير عام التعليم بالمنطقة ويتشكل فريق إدارة التغيير من:

- فريق التخطيط: ومهمته صياغة خطة التغيير أو تطويرها بالإضافة إلى متابعة عملية التنفيذ ويتألف من: قائد التغيير، ومجموعة من المخططين، وبعض المستشارين.
- فريق التوعية والإعلام: مهمته توضيح أهمية التغيير وإيجابيات الأخذ به وسلبات مقاومته.
- فريق التدريب: ومهمته تدريب فرق العمل وعمل خطة تدريب لهذه الفرق لتطبيق البرامج التأهيلية والتدريبية للقيادات التربوية في الإدارات الإشرافية.
- الفرق التنفيذية: وهي عبارة عن مجموعة من الفرق التي تنتشر في مختلف مكاتب التعليم على مستوى منطقة عسير لتولي مهام برامج وأنشطة التغيير.
- فريق المتابعة والتقييم: ومهمته متابعة تنفيذ الخطة بشكل مستمر في كل مرحلة من مراحلها من خلال إعداد جداول وأدوات المتابعة وجمع المعلومات حول



الأداء، وتقييم الأنشطة والمهام الخاصة بالتغيير بشكل مستمر أيضا ثم تقديم تقييم نهائي لأداء الفرق ومدى تحقيق أهداف الخطة الموضوعية.

ثانيا: الحد من المقاومة في مكاتب التعليم: وذلك باستخدام عدة استراتيجيات يمكن لقائدة التغيير أن تختار منها الملائم للتعامل مع الأفراد للتغلب على مقاومة التغيير ومنها:

- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: وهي عبارة عن برامج يتم تقديمها للمستهدفات بالتغيير في الإشراف بهدف تزويدهن بالمعلومات الصحيحة أو تصحيح المعلومات غير الواقعية لديهن عن التغيير ومن ثم انخفاض مقاومتها له.
- استراتيجية المشاركة والاندماج: وتهدف إلى دفع القيادات التربوية والمعنيات بالتغيير من إشراك أكبر عدد ممكن من المستهدفات بالتغيير وبشكل مباشر في عملية التغيير.
- استراتيجية تقديم الدعم والمساندة: وتهدف إلى تقديم الدعم سواء المادي أو المعنوي لمنسوبات الإشراف عبر وسائل متعددة مما يخفف مخاوفهن من التغيير وبالتالي تقليل مقاومتها له.
- استراتيجية النفوذ أو القوة: وتهدف إلى إلزام منسوبات الإشراف بقبول التغيير وتطبيقه، وذلك باستخدام الثواب والعقاب للتأثير عليهن وتوجيههن الوجهة التي يتطلبها التغيير.

ثالثا: دعم المهارات الأساسية اللازمة لقيادة التغيير: ويمكن تدعيم مهارات إدارة التغيير لدى القيادات التربوية النسائية في مكاتب التعليم من خلال:

- مهارة الاتصال الفعال: من خلال امتلاك مهارات الاتصال مثل البيان والإيضاح بالإضافة إلى امتلاك أدوات الإقناع ومقومات الحوار الهادف المبني على فكر واضح ورؤية مستقبلية ثاقبة واتجاه مستمر نحو الإبداع والتطوير بالإضافة إلى إتقان مهارات (الإنصات، الحديث، استعمال لغة الإشارة، التغذية الراجعة).
- مهارة إدارة وقت التغيير: بحيث تكون لدى القيادة القدرة على قيادة التغيير وتسييره خلال فترة زمنية مناسبة وبشكل أكثر فاعلية، كما أن المهام والمسؤوليات المنوطة بقيادة التغيير لا يمكنها إنجازها إلا بتنظيم الوقت وإدارته بشكل فعال.
- مهارة التحفيز: ويقوم على تكوين قوة تدفع المستهدفات من التغيير في مكاتب التعليم إلى النشاط والعمل نحو تحقيق أهداف التغيير دون تسويف.

- مهارة العلاقات الإنسانية الجيدة: وتقوم على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل مكاتب التعليم عن طريق الاهتمام بالبعد الإنساني مما يحقق التوازن بين مصلحة منسوبات الإشراف الشخصية ومصلحة التعاون والارتياح أثناء إجراء عملية التغيير.
- مهارة التخطيط الإشرافي: ويقصد به التخطيط الاستراتيجي الذي يتم من خلاله وضع خطة عمل شاملة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية في المكاتب التعليمية.

#### رابعاً: تفعيل إدارة التغيير

حيث يمكن استخدام أكثر من أسلوب معاً وبشكل تكاملي فكل أسلوب مميزاته، وإمكاناته التي تكفل نجاحه وإسهامه الفعلي في إحداث التغيير. ويمكن استخدام الأساليب التالية: أسلوب تدريب الحساسية - أسلوب بناء فرق العمل - أسلوب الإدارة بالأهداف

خامساً: المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة: يقوم فريق المتابعة والتقييم بمتابعة ومراجعة تنفيذ الخطة ودراسة النتائج حسب مؤشرات الأداء الرئيسية وبناءً على هذه الدراسة يتم إعادة النظر في الإجراءات والآليات المتبعة وفق النتائج، ويرفع فريق التقييم بتقييمه للخطة لفريق التخطيط والقيادة لمناقشتها وإقرارها.

سادساً: مقومات نجاح إدارة التغيير بمكاتب التعليم: لضمان نجاح تطبيق إدارة التغيير، يعتمد ذلك على مقومات رئيسية هي:

#### أ- المقومات الإدارية والتنظيمية:

- اقتناع قيادات التربية والتعليم بجدوى الخطة وأهميتها وبناء أنظمة اتصال مفتوحة رسمية وغير رسمية بين مكاتب التعليم وقائد وفريق التغيير.
- إيضاح المسئوليات بشكل إجرائي في كافة وحدات وأقسام مكاتب التعليم وإشراك المعنويات بالتغيير في عمليات التخطيط ووضع الأهداف من التغيير.
- الإفصاح عن طبيعة التغيرات وإبراز إيجابيات تنفيذ التغيير وسلبيات عدم تنفيذه وهذا يتطلب مهارات اتصال فعالة.
- توفير نظام معلوماتي متكامل من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- توسيع الصلاحيات الممنوحة للمستوى الإشرافي.

- ضرورة استخدام أساليب تغيير متكاملة وليس أسلوباً واحداً مع مراعاة التدرج والمرونة عند تطبيق التغيير.
- أهمية التقييم المستمر للنتائج، وتذليل العقبات في الوقت المناسب وبالأسلوب الملائم.

#### ب- المقومات البشرية:

تتطلب كفاءة العنصر البشري من خلال إيجاد فريق استشاري ذو خبرة وكفاءة عالية للمشاركة في وضع خطط التغيير، وأن يكون قائد وفريق التغيير ممن حصل على دورات تدريبية مكثفة ومتخصصة في مجال القيادة الفعالة بوجه عام وقيادة التغيير بوجه خاص ولديهم خبرات مشهود لها بالتميز الإداري.

#### ج- المقومات المالية:

توفير الدعم المالي بميزانيات المؤسسة خلال سنوات الخطة لتغطية تكاليف تنفيذ برامجها من قبل إدارة التربية والتعليم، أو قد يتم الاستفادة من مساهمة المؤسسات الصناعية والتربوية أو الأفراد.

#### توصيات الدراسة:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن التوصل لعدد من التوصيات على النحو التالي:

- ١- اهتمام قيادات وفرق التغيير في أساليبهم لإدارة التغيير بدعم إدارات مكاتب التعليم بشرياً وفنياً وتكنولوجياً وتوفير التدريب اللازم، والتعامل مع ثورة المعلومات والاتصالات وتقنياتها والبيئة المحيطة بما يدعم جهود التغيير ويحقق أهدافه.
- ٢- التوسع في منح الثقة والصلاحيات للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بما يمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتخطيط وتطبيق البرامج والمشروعات التربوية التطويرية، والتي تضمن نجاح عملية إدارة التغيير.
- ٣- تنظيم دورات تدريبية متقدمة للقيادات التربوية في مجالي القيادة الفعالة وإدارة التغيير، وذلك للارتقاء بمهاراتهم اللازمة لإدارة التغيير والتعامل مع تحدياته المعاصرة بكل كفاءة واقتدار، مثل تحديد أسباب وأشكال مقاومة التغيير وأساليب التغلب عليها، ومهارات بناء وتنمية مهارات الاتصال الفعال بالآخرين والتحفيز وبناء العلاقات الإنسانية الجيدة.

- ٤- وضع معايير محددة لاختيار القيادات التربوية ممن يمتلكن المهارات والكفايات اللازمة للقيام بأدوارهن القيادية، وذلك في كافة مستويات النظام التربوي.
- ٥- نشر ثقافة التغيير بما يضمن تنمية اتجاهات نفسية ايجابية نحو التغيير لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم لأهميتها في دفع وتفعيل محاولات التغيير فغياب مثل هذه الاتجاهات يمكن أن يؤدي إلى فشل أفضل الخطط واقوي برامج التغيير ويزيد من احتمال مقاومتها.
- ٦- تعاون وزارة التربية والتعليم مع الكليات التربوية في الجامعات السعودية ضمن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم، لدراسة أوضاع التعليم العام، وتشخيص مشكلاته الإدارية والفنية، وترتيب أولويات التغيير فيه وفق أسس علمية صحيحة.

## قائمة المراجع

### ثانياً: المراجع العربية

- ١- أبو الوفاء، جمال محمد (١٩٩٥م). دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في إنجاز سياسة التغيير التربوي الفعال، دراسة حالة على محافظة القليوبية بمصر، قدمت في مؤتمر إرادة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي، المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. دراسات المؤتمر، الجزء الثاني، القاهرة.
- ٢- اتكنسون، فيليب (١٩٩٦م). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة.
- ٣- البلبيسي، حلمي محمد بشير (٢٠٠٢م). الأساليب القيادية وإدارة التغيير، ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- ٤- الأسطل، أميمة (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بغزة، ماجستير، أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٥- العطيّات، محمد يوسف (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين - دكتوراه منشورة، دار النهضة العربية، مصر.
- ٦- بير، مايك (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحول، ترجمة: محمد رياض الأبرشي، شركة الحوار الثقافي، لبنان.
- ٧- الحربي، عبد الله مداوي (١٤٢٢هـ). مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- ٨- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢م). السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٩- الحميدي، منال بنت حسين بن حسن (١٤٢٥هـ). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير، ومدى توفرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ١٠- روبنسون، دانا جاينس، وربنسون، جيمس (٢٠٠٠م). التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب: عبد الرحمن توفيق، إصدارات "بميك" القاهرة.

- ١١- الزهراني، سعد عبد الله (١٤١٦هـ). تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي. المبادئ والأسس مدخل تطويري، مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، العدد ١٢، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٢- الزهراني، سعد عبد الله بردي (١٩٩٥م). نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير، وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ١٣- الزهراني، معجب بن جار الله، (١٤٢٧هـ). ممارسات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة .
- ١٤- السلمي، علي (١٩٩٥م). السلوك الإنساني في المنظمات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٥- سليمان، هالة عبد المنعم (٢٠٠٦م). إدارة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ١٦- سيزلاقي، اندرودي، وولاس، مارك جي (١٩٩١م). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١٧- الثنيان، نوف بنت صالح (١٤٣٣). القيادة التحويلية لدى مشرفات الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ١٨- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح)، دكتوراه، جامعة الملك سعود.
- ١٩- الشيخ، الداوي، وشتاتحة، عائشة (٢٠١٠). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ١٢-١٣ مايو.
- ٢٠- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦م). إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- ٢١- الطجم، عبد الله (١٤١١هـ). مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير، دراسة نظرية ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: للاقتصاد والإدارة، المجلد ٤، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

- ٢٢- الطجم، عبد الله عبد الغني (١٤٢٤هـ). التطور التنظيمي: المفاهيم -النماذج- الإستراتيجيات، دار حافظ، المملكة العربية السعودية.
- ٢٣- الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (١٤١٥هـ). السلوك التنظيمي، المفاهيم - النظريات، التطبيقات، دار التوزيع للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٢٤- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١م). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٥- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢م). السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ٢٦- عدمان مريزق، وعدمان محمد (٢٠١٠). التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية - المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجاً-، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليلة، الجزائر، ١٢-١٣ مايو.
- ٢٧- العطيّات، محمد بن يوسف النمران (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٨- العطيّات، محمد يوسف (٢٠٠٦م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين " أطروحة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٩- عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- ٣٠- عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٤م). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- ٣١- الفوزان، ناصر محمد، والعامري، أحمد سالم (١٤١٨هـ). استراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها، دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز "الاقتصاد والإدارة" العدد ٢، المجلد ١٢.
- ٣٢- القرشي، نواف بن رزيق بن هندي (١٤٢٠هـ). إدارة التغيير مدخل لتطوير العلاقة بين التعليم الثانوي وخطط التنمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٣- كاميرون، كيم وكوين، روبرت (٢٠٠٠م). ثقافة المؤسسات كيف نشخصها وكيف نغيرها، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر.

- ٣٤- كفسارة؁ ءءءءة بنت أءء صءءق (١٤٢٦هـ). الفءاءة الءءولءة والءءءءر المءلوب فء السلوك القءاءء؁ ءراءة مءءائة للسلوك القءاءء لمءءراء المءارس الءائوءة بمكة المكرمة؁ رسالة ماجسءئر ءئر منشورة؁ كلية التربية؁ ءامعة أم القرى.
- ٣٥- اللوزى؁ موسى(١٩٩٨م). اءءاءاء العاملءن فء المؤسساء الءءومءة الأءءنءة نءو إءارة الءءءئر؁ مجلة ءراءساء فء العلوم الإءارةءة؁ العءء (٢) الأءءن.
- ٣٦- مءموء سلءءمان العءءان (٢٠٠٥). السلوك الءءنظمى فء منظماء الأعمال؁ ءار وائل للنشر؁ عمان؁ الأءءن؁ الطبعة الءائءة.
- ٣٧- مطاوع؁ إءراءءم عصمء. (٢٠٠٣). الإءارة التربوءة فء الوءن العربى. مصر: ءار الفكر
- ٣٨- منصور؁ ءالء على (١٩٩٥م). إءارة الءءءئر التربوى إسءراءءءءة مقءرءة لءءوءر إءارة الءءءم فء المملكءة العربءة السعوءءة؁ ءراءة منشورة؁ قءمء فء مؤءمر " إراءة الءءءئر فء التربية وإءارءه فء الوءن العربى؁ المؤءمر السنوى الءالء للءمعة المصرءة للءربءة المقارئة والإءارة الءءءءمءة؁ ءراءساء المؤءمر؁ الجزء الءائى؁ القاهرة.
- ٣٩- المؤءن؁ قءس وكرفشان؁ ولاء (١٩٩٧م). الءنمءة الإءارةءة؁ ءار زهران؁ الأءءن.
- ٤٠- نهلة سءء ءسن (٢٠١٠). ءصوء مقءرء إءارة ءءءئر الأفراء بمءارس الءءءم الءائوى العام فء مصر باسءءءام نموءء أءكار؁ مجلة التربية؁ كلية التربية؁ ءامعة الأزهر؁ العءء ١٤٤؁ الجزء ٢؁ مارس.
- ٤١- نوح؁ هوازن مءمء (١٤٢٧هـ). معوقاء إءارة الءءءئر لءى رؤساء الأقسام وأعضاء هءئة الءءرءس بءامعة أم القرى؁ رسالة ماجسءئر ءئر منشورة؁ كلية التربية؁ ءامعة أم القرى.

#### رابعاً: المراءع الأءنبءة

- 42- Al-Barrak AbdulRahman; (2008). Organizational Change and Innovation 'Un published Scientific research ' Riyadh.
- 43- Blanche 'Woolls ; (1999 ). The School Library Media Manager ' Colorado 'Libraries Unlimited 'Inc 'PP. 40 J. 45
- 44- Bland fold ' Sonia (1998). Managing discipline in Schools ' London ' by Rutledge Bovey ' Wayne H. and Hede ' Andy;(1999). Resistance to Organizational Change Process. <http://www.ingentaconnect.com/content/mbc/022/2001/0000>
- 45- Bovey ' Wayne H.& Hede 'Andy(2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective



- Processes <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/022/2001/022/008/art3>>.
- 46- Cochern ، John Richard ؛ (1993). A conceptual Model to Assist Educational Leaders Manage Change (Change Management ، Leadership). Dissertation Abstracts ، International ، Indiana State University.
- 47- Daniels ، Raymond George؛ (2002). The management of change in six Victoria secondary colleges (Australia). PhD. University of new south Wales ، (Australia).
- 48- David ، C. Chou and Others ؛(2005). Information systems And change Management U.S.A ، Inder science Publishers.
- 49- Derek ، Glover & Sew Law ؛ (1996 ). Management Professional Development In Education ، London ،Kogan Page Limited ،P. 38.
- 50- Fedor ، Donald B and Herald ، David. M ؛ (2004). Effect of Change and change Management on Employee Responses: an Overview of Results from Multiple Studies
- 51- Ford J ، Ford. L and McNamara. R ؛ (2001). Resistance and the background conversations tochange ، Journal of Organizational ChangeManagement15: 105-121... [jmo.econtentmanagement.com/archives/vol/12/issue/2/article/354/the-expression-of-suppression](http://jmo.econtentmanagement.com/archives/vol/12/issue/2/article/354/the-expression-of-suppression)
- 52- Hooper ، Alan and Potter ، John ، (2001). Intelligent Leadership. 2<sup>nd</sup>.
- 53- Hoy ،Charles And Others ؛ (2000 ). Improving Quality In Education ،Landon & New York ،The Falmer Press ،P. 47
- 54- Jane ،Tiffany ، (2004). Change Management A planning Kit. ،Martin Books ،Australia.
- 55- Kenneth ،Leithwood ؛( 1994). Leadership for the School Restructuring. Educational Administration Quarterly.
- 56- Kotter ، John ، P ،(2008). Change Management Organizational And Process ،Plans ،Change Management And Business development tips ، Business balls website ، U.S.A
- 57- Kotter ، John ، P. (1996). Leading Change ، Harvard Business Review ، May-Jone ، 86-92.
- 58- Kreitiner ، R. & a. Kinicki ، (1992). Organization Behavior ، 2<sup>nd</sup> ed. Homewood ، III ، Irwon.
- 59- Moraka ، Reletsatsi؛ (2001). Management of Change and Conflict Resolution within Student ، Affairs at historically White Universities.
- 60- Mwaya Wakitavi ؛ (1996 ). Overseas Educational And Development Agency ،Michigan : N. P ،P. 3

- 61- Principals Center At Harvard University ; (2002 ). Professional Development 'Massachusetts ' Principals Center Al Harvard University 'P. 1
- 62- Schoor ' At van; (2003). Learning to Overcome resistance to change in higher education: The role of Transformational Intelligence in the process. <http://surveys.Ac.nz/herdsa.03 pdfsref/Y1189> ' pdf
- 63- Simon A. Burtonshaw-Gunn & Malik G. Salameh (2009). Essential tools for organizational performance : tools ' models and approaches for managers and consultant 'John Wiley & Sons ' Ltd.
- 64- Sonia. Bland Ford & John Weltan ; (2000 ). Managing Professional Development in School ' New York 'by Rout led 'P. 180.
- 65- Strebel.Paul;(1996). WhyDoEmployeesResistChange? ' Harvard Business Review ' users.ju.edu ' pdf
- 66- The University Of Luton & De Mont ford University's (2007). What's New? Change Management-A review of Strategic Leadership of Change. <http://www.luton.ac.uk/news/smbook.html.47k>
- 67- Ticky.Noel.M&Devanna.Mary.Anne;(1990). The Transformational Leader And Change Management '2nd Edition 'Canada 'John Wiley And Sons.
- 68- U.S department OF Education ; (1996 ). Locating Resources On Professional Development in Schools 'Washington 'Us Department OF Educ
- 69- Wood 'Fred. H. & Other ; (1999 ). On – The – Jop Learning 'In The Journal OF Staff Development 'Vol. (20 ) 'NO. (3 ) 'Summer 'PP. 1-2