



## واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض

« دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي »

د. مها عثمان الزامل

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض من وجهة نظر مديرات ومشرفات مراكز الإشراف التربوي، والكشف عن ممارسات قيادة التغيير من قبل مديرات المراكز من خلال أبعاد التغيير (تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فرق العمل، تحقيق الاتصال الفعال، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير). وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لموضوع الدراسة وذلك من خلال دلالة الدراسة المستخدمة وهي: الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة: من (10) من مديرات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، و (364) من المشرفات التربويات اللاتي يعملن بمراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: إن ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض كان عالياً بشكل عام؛ حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد التغيير

● الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن - الرياض - المملكة العربية السعودية

(1.08). وهذا يدل على أن مديرات مراكز الإشراف التربوي لديهن استعداد لممارسة قيادة التغيير وهذا يرجع إلى زيادة وعيهن بثقافة العمل الجماعي، وأهمية الأخذ بسياسة التحفيز الإداري، وبناء العلاقات الإنسانية، وأيضاً كشفت الدراسة أن ممارسات قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي من وجهة نظرهن كان عالياً لأبعاد التغيير مثل: تنمية التميز الإداري لدى المشرفات، وتبني سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية وهذا ما تؤكده رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، ويدل على توجه الإشراف التربوي نحو الأخذ بأبعاد التغيير وتبنيه من أجل تحقيق التميز والريادة في التعلم. وكشفت النتائج كذلك أن ممارسات قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفات التربويات كان عالياً بوجه عام مثل: السعي لتحقيق العدالة بين المشرفات، وتعزيز ثقافة الولاء الوظيفي لدى المشرفات، والحرص على الوقوف على احتياجاتهن المهنية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير - الإشراف التربوي.

#### المقدمة :

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات المتسارعة، والتحولت الكبيرة على جميع الصعد، الأمر الذي أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من أبرز سمات المجتمعات الحديثة، ومن هنا يرى سكوت وجايفي (1422هـ) إن المدير الذي لا يستوعب مستجدات العصر على المستوى الشخصي، ولا يتفهم بيئة التغيير، ويحسن إدارتها على المستوى المؤسسي سيجد نفسه قد فقد موقعه وأسهم في إخراج مؤسسته.

وأن منظمات اليوم ومن ضمنها المنظمات التربوية، باتت تمر بالعديد من التغيرات والتحولت المتسارعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة، وفعالية. وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقلباته. (Leithwood, 1994, p498)

وفي ضوء رؤية المملكة (2030) يتوقع أن يكون التغيير في ميدان التعليم قوة ملزمة، وهذا ما يؤكده الرشيد (2002م) بأن التغيير السريع قد وضع رجال التربية وجهاً لوجه أمام حاجات

ومتطلبات جديدة، وهو الأمر الذي لم تعد تجدي معه الأساليب التقليدية المتبعة في التربية والتعليم، وأن رجال التربية والتعليم مدعوون للبحث عن أهداف وطرق جديدة، تتلاءم مع التغيير.

ويتطلب التغيير في النظم التربوية، جهداً منظماً ومخططاً له بدقه، كما يتطلب قيادات تربوية مدربة، ومؤثرة، لأن التربية تعد في مقدمة الوسائل التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان. (القسوس، 2004م).

كما يرى عامر (1995م) السببي أن تعلم إدارة التغيير قد أصبح أحد المهارات الرئيسة لتمكين المدير والمنظمة من مواجهة التحديات والبقاء بقوة وثبات، من خلال التكيف مع الأحداث.

لذا أصبح لزاماً على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات من خلال آليات إدارته، وأنماط تنظيمية حديثة لرفع الكفاءة التنظيمية (عبد، 2009:13)، وهذا ما أكدته الدراسات التي تناولت التغيير في المنظمات المعاصرة كما يذكر فرنش وبيل (1421هـ) السببي على الدور المهم للقيادة الإدارية في نجاح جهود التغيير والتطوير.

وفي هذا السياق يتجلى الدور البارز الذي تقوم به مديرات مراكز الإشراف التربوي ومايقع على عاتقهن من مهام جوهرية التي تتطلبها قيادة التغيير في ظل نمو المؤسسات التربوية وتطورها، وتعدد أدوارها.

لذا فإن هذه الدراسة تأتي لتسليط الضوء على واقع ممارسة مديرات مركز الإشراف التربوي لقيادة التغيير.

### مشكلة الدراسة :

تم استنباط مشكلة الدراسة مما توصلت إليه الأبحاث التي تناولت واقع العملية التعليمية في الوطن العربي، حيث إنه لم تحدث عملية تغيير ملموسة في العملية التعليمية، ويعزو ذلك إلى عدة أسباب منها: إن الإشراف التربوي مازال يركز على المعلم من خلال الزيارات الصفية المفاجئة وإهمال العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى تدني مستوى كفاءة أساليب الاتصال بين العاملين (نشوان 2002)، وأيضاً (عماد الدين، 2004م) يؤكد أن السبب في فشل العديد من جهود التغيير في التربية إلى الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي، فمعظم المديرين يتقنون دور المدير ولكنهم لا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعّال، وقد كشفت العديد من الدراسات مثل

دراسة (كوشرين 1993م) وعماد الدين (2004) وسليمان (2005م) والعطيات (2006م)، عن أن عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعال. هنا أصبح من الضروري دراسة واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض. مدى استعداد القيادات الإدارية في ظل عدد من أبعاد التغيير التي تساعد على التعرف على ذلك. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، من قبل المديريات والمشرفات؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير في تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- ما درجة ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير في تنمية فرق العمل من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- ما درجة ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير في تنمية فاعلية الاتصال من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المشرفات؟
- ما درجة ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير في تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المشرفات التربويات؟
- ما درجة ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير في التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير من وجهة نظرهن ومن وجهة نظر المشرفات التربويات؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، من قبل المديريات والمشرفات.
- الكشف عن ممارسات قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي من خلال أبعاد التغيير (العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فرق العمل، تحقيق الاتصال الفعال، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، إدارة وقت التغيير بفاعلية، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير).
- المساهمة في تقديم توصيات للقيادات الإدارية حول ممارسات قيادة التغيير.

### أهمية الدراسة :

- تعد الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي.
- توفر للقياديين في التعليم والإشراف التربوي المعرفة اللازمة حول مؤشرات نجاح قيادة التغيير، وتذليل الصعوبات التي تواجه مديرات مراكز الإشراف.
- يؤمل أن تضيد هذه الدراسة في تعريف القياديين بأهمية قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة، ومواجهة التحديات.
- تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما سيسفر عنه من نتائج تكون ذات فائدة للمؤسسات التعليمية في قيادة التغيير.

### مصطلحات الدراسة :

#### قيادة التغيير:

عرفته (عماد الدين، 2003م) قيادة التغيير بأنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

**التعريف الاجرائي:** بأنها الجهود الإشرافية التربوية القيادية المنشودة لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل للمؤسسة التربوية، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات التغيير وتحدياته وتقنياته، وما يتطلبه ذلك من مهارات إدارية وقيادية للتأثير بالآخرين عن طريق تمكينهم وتحفيزهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بفاعلية من أجل تحقيق أهداف التغيير المنشودة.

#### الإشراف التربوي:

وعرفه آدمز (2015م) بقوله « إن الإشراف خدمة فنية تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم»

**التعريف الإجرائي:** بأنه عملية منظمة ومخططة تهدف إلى تحسين الناتج التعليمي من خلال تقديم الخبرات المناسبة للمعلمين والعاملين في المدارس، والعمل على تهيئة الإمكانات والظروف المناسبة في إطار غايات وأهداف التعليم المنشودة.

## الإطار النظري:

### مفهوم التغيير:

عرّف دواسون (Dawson 2003)، التغيير بأنه "طُرُقٌ جديدة في التنظيم والعمل". ومن حيث كونه قانوناً عاماً، فإن التغيير ظاهرة تخضع لها جميع مظاهر الكون، وشؤون الحياة المختلفة. وعرفت حلواني (1990م) التغيير الإداري المخطط بأنه: إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة وأساليبها، لحل مشكلات التنظيم. وكذلك عرّف العطيّات التغيير بأنه: «عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى (العطيّات، 2006). وعرفه (اللوزي، 1997م) بأنه: إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية حديثة.

### مفهوم قيادة التغيير:

تعرف اسميث (2001م) قيادة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب التغيير المراد إحداثه، كما كشف (Pamela 2003). الفرق بين مصطلح إدارة التغيير قيادة التغيير فإدارة التغيير عبارة عن مجموعة من العمليات، والأدوات، والآليات التي صُممت للتأكد من أنه عندما تقوم بإجراء بعض التغييرات تبقى تحت السيطرة، وتحد من الانحرافات والآثار التي قد تترتب عليها، فلا تحدث مشاكل - كتمرد المعنيين بالتغييرات واستنزاف للأموال - ولذلك فهو وسيلة لتحقيق تغيير ومن ثم الحفاظ عليه بجعله تحت السيطرة. أما قيادة التغيير فهي تتعلق بالقوى المحركة، والرؤى والعمليات التي تغذي التحول، فهي أشبه ما تكون بوضع المحرك في عملية التغيير برمتها، وجعلها تسير بوتيرة أسرع وأكثر ذكاءً وكفاءة. وبالتالي، فهي أكثر ارتباطاً بالتغييرات الواسعة النطاق.

### دواعي التغيير:

ويمكن تحديد أهم المبررات والتي تلزم حدوث عمليات التغيير:

1. النمو السكاني المتزايد (الانفجار الديموغرافي): يمثل تزايد عدد سكان العالم، وخاصة

- في الدول النامية، والعربية، خطراً كبيراً على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ولا سيما على نمو التعليم في هذه الدول وتطوره.
2. ثورة المعلومات (الانفجار المعرفي): يسمى هذا العصر بعصر المعلومات نظراً لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في جميع المجالات، وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييراً في حياة الإنسان. وهذا يحتم نظام معلومات أساسي في جميع المؤسسات وخاصة نظام التعليم.
3. التكنولوجيا الإدارية: تُعد التكنولوجيا الإدارية من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر، وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية. ومنها التكنولوجيا الآلية، والتكنولوجيا العقلية، والتكنولوجيا الاجتماعية.
4. الأساليب الإدارية الحديثة: برز العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فاعلية الإدارة في أداء مهماتها وتحسين هذه المهمات وتطويرها، ومنها الإدارة بالأهداف، وأسلوب النظم، وانتشار بحوث العمليات، وأسلوب بيرت، وأسلوب شجرة القرارات (نشوان، 2000).

### مجالات قيادة التغيير:

ذكر السلمي (2005م) بأن القائد يركز في جهوده لقيادة التغيير داخل المؤسسات التربوية على جانبين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك من خلال جهوده الرامية إلى إعادة بناء وهيكل التنظيم المؤسسي والمتضمنة إحداث التغيير في البناء الرسمي للمؤسسة التعليمية.

### مراحل التغيير:

يتطلب في عملية التغيير أن تتم وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير (العطيات، 2006: 107).

وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin 2003) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقاً لهذا النموذج.

- مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد): وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب الطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعوراً لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل.

- مرحلة التغيير: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يحدث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم، ويعتمد نجاحها على نجاح المرحلة السابقة.
- مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد): وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير.

### خطوات التغيير الفعّال:

- حدد دوجلاس (2001م) عدة خطوات للتغيير الفعال كما يلي:
- تهيئة الإلتزام بالتغيير عن طريق التحليل المشترك لعمل المؤسسة.
  - إيجاد رؤية مشتركة للتنظيم والإدارة وتحقيق الأهداف.
  - مراجعة الاستراتيجيات وفقاً للمشاكل الناجمة عن عملية التغيير.
  - الاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة التي تبنت إدارة التغيير.
  - التركيز على تحسين أداء المشرفين بصورة مستمرة.
  - عمل دورات تدريبية للمشرفين على آليات تطبيق استراتيجيات التغيير.
  - عمل لقاءات دورية بين العاملين للاطلاع على مستجدات التغيير.
  - وضع معايير اختيار المشرفين بناء على كفايات ترتبط بمفاهيم التغيير.
  - أن تتصف الإجراءات التنظيمية بالمرونة وقابليتها للتغيير.
  - استحداث جهاز متخصص لقيادة التغيير في مراكز الإشراف، ويكون قادراً على التطبيق والتنفيذ والتقييم للمخرجات التعليمية المطلوبة.
  - حث المشرفين على المشاركة في مؤتمرات قيادة التغيير.
  - الحرص على استخدام أساليب حديثة في الاتصال، والتواصل.
  - زيادة تمويل فرق التطوير بالمدارس وبرامجها التعليمية.
  - التقييم المستمر لخطوات تطبيق التغيير.

### الوسائل المساعدة على نجاح عملية التغيير:

يرى (عادل، 2004) أن نجاح عملية التغيير يرتبط بشروط أهمها:

#### 1 - تحقيق مشاركة فعالة للمرؤوسين:

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات

يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب القرار وأهدافه.

- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله.
  - تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم.
  - المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.
- 2 - **التغيير في المفاهيم الإدارية المتبعة : كما يراها (القريوتي، 2000م) :**

- لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهي إدارة التغيير.
- تستخدم المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب.
- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها.
- الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة.
- تبني فكر القيادة القائم على التفاهم بين القادة والمرؤوسين.
- تؤمن بأهمية الانقضاء على الفرص واستثمار الوقت.
- تقليص البيروقراطية والإجراءات الجامدة.

### 3 - **التحفيز الإداري الفعال : وهذا يتطلب :**

- معرفة وتحديد أهداف عملية التحفيز بوضوح.
- بناء الحوافز على أساس الأداء الجيد.
- التركيز على الحافز كأداة لدفع الموظف لبذل جهد إضافي ورفع الإنتاجية.
- إخضاع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة وللتقييم السليم.

### **أبعاد التغيير:**

#### **أولاً العلاقات الإنسانية الجيدة :**

يعرف منصور وزيدان (1976م) العلاقات الإنسانية بأنها تلك الأساليب السلوكية التي تتمكن من إثارة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم على زيادته. وفسر فهمي (1974م) العلاقات الإنسانية بأنها ذلك «السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد واعتباره قيمة عليا في حد ذاته».

وتعد العلاقات الإنسانية أحد العوامل المهمة في قيادة التغيير. فالقدرة على العمل مع الآخرين والتفاهم معهم بأسلوب هادف وطريقة سليمة، هي من السمات الرئيسة المميزة للشخصية الإدارية الناجحة كما يراها (Evans، David 1992) .، حيث إن إقامة علاقات إنسانية سليمة

بين جميع العاملين في المؤسسة التربوية تعد أمراً مهماً ينبغي أن توليه القيادات التربوية اهتماماً خاصاً كي تستطيع إنجاز أهداف التغيير وأهداف العاملين فيها، ونظراً للدور الكبير الذي تؤديه قيادة التغيير والمتمثل في رسم استراتيجيات التغيير، والقيام بالتخطيط له، وتنظيمه، وتوجيهه، وتقويمه، وسعياً لبلوغ الهدف الذي ينشده.

وأشار (السلمي، 1971) إلى أن تحليل نمط العلاقات الإنسانية ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، ويصبح تخطيط تلك العلاقات مسؤولية إدارية رئيسية.

### ثانياً: بناء فرق عمل لإحداث التغيير:

يعرف (جعلوك، 1999) فرق العمل بأنها: «وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل أو هم يعملون معاً، لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم».

ويعرفه (أرثر بيل (2003) بأنها: «مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونون فيما بينهم وكذلك يتفاعلون لتحقيق الهدف المرجو».

### أهداف بناء فرق العمل:

حددها (هايبس، 2005) بالآتي:

- تطوير المهارات المختلفة للمديرين من عدة نواحي كالعلاقات الشخصية بينهم وبين مرؤوسيه، وزملائهم، ورؤسائهم.
- بناء وتعزيز الثقة بين أعضاء الفريق.
- تنمية المهارات لدى المديرين لتحفيز أعضاء الفريق نحو العمل بكل كفاءة.
- تطوير المهارات الإدارية للمديرين.
- ربط الحوافز بالتميز في الأداء.
- تطوير مهارات أعضاء الفريق وزيادة مداركهم.
- تحفيز أعضاء الفريق لمشاركة بعضهم بعضاً في تبادل المعلومات.
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.

### ثالثاً: تحقيق الاتصال الفعال:

إن إقناع العاملين بشكل مستمر بأن التغيير هو سنة الحياة، بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والإدارة وسرعة إيصال المعلومات إليهم تؤدي إلى دعم مشاريع التغيير.

ولا يفيد هذا الأسلوب في حالة فقدان الثقة والمصادقية بين الطرفين. وأن توضح لهم بأهمية الإلتزام بأهداف المؤسسة وخدمة برامجها، وتتفاوت درجات المقاومة بين العاملين، ولا بد من إقناع العاملين بأهمية التغيير، وضرورة الإلتزام به والحرص على إنجاحه عن طريق الاتصالات باختلافها عمودية كانت أو أفقية داخل المؤسسة. (العميان، 2004م).  
رابعاً: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير:

تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (كنعان أ، 2007: 208).  
ويصور لنا (دافيد إمري D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله: إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه «إمري» دور غير المديرين (non-managers role) (كنعان، 2007: 208).  
من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، وذلك بتشجيع العاملين الذين يتزعمون المقاومة للتغيير وإشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير. حيث يخلق هذا الإجراء نوعاً من الإلتزام تجاه عملية التغيير، كما أن مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل لعملية التغيير. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في زيادة اندماج العاملين وقبولهم (البوسعيدي 2008م).

#### خامساً: إدارة وقت التغيير بفاعلية:

فالتغيير يرافقه الزمن في كل عملياته وهو يرتبط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي تشمل عليها عمليات التغيير، كما ويحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمن لبدائها ونهايتها، وعلى العاملين أن ينجزوا أعمالهم في التغيير ضمن الخطة الزمنية.

إن إعداد استراتيجية التغيير يتطلب من القائد أن يراعي التسلسل الزمني في مراحل التغيير، وأن يقوم بتوزيع الوقت عليها إلى أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، ويرتبط موضوع إدارة الوقت بقيادة التغيير في عدة نواحي منها تحديد مهام، واختصاصات العاملين، وتقييم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، (اندراس، ومعاينة 2008م).

### سادساً: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:

يعرف ميشيل ارمسترونج (2012م) تحفيز الأفراد وهي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي ممكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال أنظمة المكافأة وتوفير فرص التعليم والتحسين. يذكر (John Adair 2010) أن من أهم المهام الأساسية التي لابد لكل قائد أن يتقنها لكي ينجح في أعماله، ألا وهي تحفيز الموظفين وإخراج أفضل ما في فريق العمل. وقد توصل إلى سبع قواعد عملية تساعد القادة في تحفيز فريق العمل:

- اختيار أكثر الموظفين تحفيزاً وحماساً.
- معاملة كل فرد في الفريق كإنسان مميز.
- وضع أهداف واقعية تتطوي على تحد.
- ربط الحوافز بالإنتاجية في العمل.
- إيجاد جو عمل أو بيئة عمل تساعد على التحفيز.
- تقديم مكافآت جيدة للمتميزين.
- الاعتراف بفضل كل فرد من فريق العمل ودوره في الإنجاز.

### الدراسات السابقة :

يحظى مفهوم قيادة التغيير بأهمية متزايدة لدى المنظمات، والمؤسسات التعليمية، خاصة بعد أن أثبت نجاحه، وأهميته كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لجأت إليها كثير من الدول المتقدمة، لمواكبة التغيرات المتسارعة التي تحيط بها، وسيتم عرض الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير، ودراسات متعلقة بمراكز الإشراف التربوي في البحث حسب تسلسلها الزمني:

#### أ-دراسات متعلقة بقيادة التغيير:

#### -دراسة أبوزيد، وعمر (2011م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير، وكانت عينة الدراسة (301)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية جميع أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر

العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البُعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة، ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

#### -دراسة (غلبون، وخالد2010م) :

هدفت الدراسة الى القاء الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، وكذلك التطرق إلى مفهوم التغيير، وأنماط ومتطلبات التغيير بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة للتغيير، وأخيراً علاقة القيادة بالتغيير، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، ومن النتائج، اعتبار التغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة.

#### - دراسة العربي، وكرومي(2010م) :

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، والإشارة لأهم أنواع بيئات المنظمة من ناحية الاستقرار والتغيير وفي المقابل ذكر لأنواع المنظمات استناداً إلى درجة استقرار البيئة ودرجة التأقلم، واستخدمت لذلك الدراسة المنهج الوصفي، ومن النتائج أن مؤسسات القطاع الخاص أكثر ممارسة للتغيير.

#### -دراسة الحربي (2001م) :

عن تحديات التغيير؛ ومن النتائج: عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

#### - دراسة اللوزي(1997م) :

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو التغيير، ومنهج الدراسة والمنهج الوصفي، ومن النتائج حصل التكافؤ أعلى الدرجات لاتجاهات العاملين نحو التغيير، في حين أن السببية احتلت المرتبة الأخيرة.

#### ب-دراسات متعلقة بالإشراف التربوي :

#### -دراسة عيسان، والعمري(2012م) :

هدفت الدراسة للكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي في سلطنة عمان، ومن أجل الكشف عن واقع الممارسات الإشرافية؛ تم استخدام الاستبانة كأداة، ومنهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن أقل المتوسطات الحسابية في استجابات عينة الدراسة سجلت في محوري المشكلات التي تواجه الإشراف والمعوقات تطويره، في حين أن أعلى المتوسط الحسابية لصالح

محوري خصائص الإشراف. أما بالنسبة إلى كفايات الإشراف التربوي وأساليب تطويرها فقد عرض الدريج (2006: 22-35) نموذجاً لتطبيق مبدأ الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمناً مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي بدءاً من الاتصال الإيجابي مع المعلمين، وإثارة دافعيّتهم، وتشجيعهم على النمو المهني، وتهيئة الظروف المناسبة لإحداث التغير اللازم لتطوير العملية التعليمية.

#### -دراسة دانيلز(2002م):

بدراسة إدارة التغيير في كليات فيكتوريا الثانوية باستراليا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن النتائج أن هناك أهمية نسبية للحوافز والمستقبل، وقد انعكست هذه العلاقة في الدعم المباشر، بالتغيير من الإدارة العليا.

#### -دراسة المغيدي (2001م):

أشارت إلى أنها ذات المبادئ التي تحكم كل قائد ديمقراطي بمن يعملون معه، ولعل تلك المبادئ تتمركز حول تقدير المشرف التربوي للجهد المبذول من قبل المعلم، وحماية المعلم ورفع الروح المعنوية له وإشباع حاجاته الأساسية، كما يتسم اتصاله بالمتعلم بالوضوح والدقة والموضوعية، إلى جانب سعيه المتواصل في تقوية أو أواصر العلاقات المهنية.

#### -دراسة هوبر وبوتر(2002م):

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على أهم الأدبيات التي تناولت موضوع التغيير واستعراض بعض الأساليب التي يمكن أن تسهم في تطبيقه بفاعلية، وأبرز القضايا التي تواجه القادة أثناء تطبيق التغيير في مدارسهم. وقد قام الباحثان بإجراء مقابلات ميدانية تناولت جوانب التغيير، وشملت (25) قائداً، واستخدما لذلك المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان: التأكيد على الأنشطة القيادية الحديثة المتمثلة في بناء شبكات من العلاقات للتواصل بين الأفراد، وانتقال السلطة من القائد وتفويضها للعاملين.

#### -دراسة الكندي(2003):

دراسة تناولت فيها الاحتياجات التدريبية للمشرفين بمدارس التعليم الثانوي بسلطنة عمان من وجهة نظرهم ووجهة نظر المشرفين التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج دراسته: أن محوري الاحتياجات المتعلقة بالنمو المهني والقياس والتقويم سجلاً أعلى المتوسطات الحسائية، كما أظهرت فروقاً بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات المسمى الوظيفي لصالح المشرفين التربويين مقارنة بالمعلمين الأوائل.

## -دراسة الحماد (1421هـ):

حول معوقات فاعلية الإشراف التربوي؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأداة رئيسة. ومن نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات تأثيراً في فاعلية الإشراف التربوي تتمثل في: كثرة عدد المدارس، وكثرة الأعباء الإدارية، وقلة الدورات التدريبية، أما أقل المشكلات تتمثل في ضعف قدرة بعض المشرفين على التعبير عن أفكارهم.

## التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسات السابقة في أهمية الأبعاد القيادية المفتوحة لقيادة التغيير الفعّال ومنها دراسة هوبر، وبوتر (2000م) التي أكدت على الممارسات القيادية المتمثلة في بناء شبكات من العلاقات للتواصل بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية، مشيرة إلى أن من أهم القضايا التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار من قبل القادة في جميع المستويات الإدارية في محاولة لكسب تأييد ودعم العاملين لمجريات التغيير.

وتتفق دراسة أبوزيد وعمر (2011م)، واللوزي (1997م)، والحربي (2001م)، و(غالبيون، وخالد (2010م) والدراسة الحالية على أهمية التغيير في وقتنا المعاصر.

واتفقت دراسة الحربي (2001م) مع الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على التحديات التي تواجهها المنظمات الإدارية المعاصرة نحو التغيير؛ لتكون قادرة على البقاء والنمو.

وفي هذا الإطار اتفقت دراسة (غالبيون، وخالد (2010م) مع الدراسة الحالية بتناولها مفهوم القيادة الإدارية، وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وكذلك التطرق إلى مفهوم التغيير بمنظمات الأعمال، وأيضاً التطرق إلى أنماط ومتطلبات التغيير وأهدافه، بالإضافة إلى المعوقات المتوقعة للتغيير بالمنظمات، وأخيراً علاقة القيادة الإدارية بالتغيير، واختلفت معها أن الدراسة الحالية تناولت أبعاد التغيير وممارسة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي.

كذلك اتفقت مع دراسة العربي، وكرومي (2010م) في إلقاء الضوء على واقع إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، مع التعرض باختصار لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير، والإشارة لأهم أنواع بيئات المنظمة من ناحية الاستقرار والتغيير.

واتفقت دراسة الحماد (1421هـ) مع الدراسة الحالية في ارتباطهما بموضوع الدراسة نفسه وهو مراكز الإشراف التربوي؛ واختلفت عنها أنها ركزت على معوقات فاعلية الإشراف التربوي كما يراها المشرفون التربويون.

كما اتفقت كل من دراسة: ( أبو زيد وعمرو 2011 )، ( عيسان والعاني 2012 )، مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح اختلاف دراسة أبو زيد وعمر (2011م)، واللوزي (1997م)، والحربي (2001م)، عن الدراسة الحالية، حيث ركزت على مشاركة العاملين، وتأثير ذلك على مدى التزام العاملين وتقبلهم لتنفيذ ما يطلب منهم، مع التقليل من إمكانية حدوث مقاومة ورفض من قبلهم في ظل وجود أجواء من المشاركة في المعلومات، إضافة للمشاركة في إعداد التغيير والمساهمة في تنفيذه.

ومن خلال الدراسات السابقة نلاحظ الأهمية الكبرى لمناقشة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة ووجود أسباب تأييد ومقاومة للتغيير التنظيمي الموجود في المنظمات، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى وجود طرفين: مؤيد ومعارض كما هو موجود في دراسة (اللوزي، 1997)، حيث ناقشت اتجاهات الأفراد العاملين نحو عمليات التغيير في المؤسسات الحكومية، في حين ركزت بعض الدراسات على معرفة الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير والاستراتيجيات المتبعة لمقاومة التغيير، مثل: دراسة، (الحربي، 2001)، بينما تناول بعضهم الآخر أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية مثل دراسة: أبو زيد، وعمر (2011م).

واختلفت دراسة اللوزي (1997م) عن الدراسة الحالية لأنها ركزت على معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير. واختلفت أبو زيد، وعمر (2011م) عن الدراسة الحالية لأنها ركزت على التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، ومستويات الولاء تجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

واختلفت دراسة الكندي (2003) عن الدراسة الحالية بأنها تناولت الاحتياجات التدريبية للمشرفات بمدارس التعليم الثانوي العام بسلطنة عمان.

أما دراسة الحريري (2004) فقد اختلفت عن الدراسة الحالية بأنها تناولت النظرة

المستقبلية للإشراف التربوي، موضحة الخطوات التي يتوقع من المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مقيم اتباعها تجاه المعلم المستجد.

وأما بالنسبة للدراسة التي أجراها كل من الطعاني (2005م)، وأحمد (2003) فقد اختلفنا عن الدراسة الحالية بأنهما ركزتا على وظائف المشرف التربوي وأدواره حيث أشارا إلى العديد من الوظائف التي يدور معظمها حول تحسين الأداء التربوي، وزيادة فاعليته المتمثلة في مساعدة المعلمين على استيعاب وظيفتهم والإيمان بها، وفهم الأهداف التربوية وترجمتها إجرائياً.

أما بالنسبة إلى كفايات الإشراف التربوي وأساليب تطويرها فقد تناولها الدريج (2006) في دراسته والتي اختلفت عن الدراسة الحالية بأنها استحدثت نموذجاً لتطبيق مبدأ الكفايات في مجال الإشراف التربوي، متضمناً مهام متعددة يقوم بها المشرف التربوي. واتفقت معها في أنها ركزت على تهيئة الظروف والمناخ لإحداث التغيير اللازم لتطوير العملية التعليمية.

وفي الإطار نفسه جاءت دراسة عيسان، والعاني (2012م) والتي ترتبط مع الدراسة الحالية في الكشف عن واقع الممارسات للإشراف التربوي، واختلفت معها في نوعية الممارسات ومعوقات أدائها.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع قيادة التغيير لمراكز الإشراف التربوي بمدينة الرياض، وأن الدراسة الحالية تركز على قيادة التغيير في إدارات مراكز الإشراف، وأيضاً التركيز على الممارسات القيادية، بخلاف معظم الدراسات السابقة التي ركزت على الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والرقابة، وأيضاً تؤكد الدراسة الحالية أن أبعاد قيادة التغيير لا تعتبر مستقلة عن بعضها، وإنما تتضافر معاً لتشكل الكفايات اللازمة لقيادة التغيير.

### **الطريقة والإجراءات:**

#### **منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة حيث يعتبر أكثر المناهج تناسباً مع أهدافها، كما أنه أكثرها انسجاماً مع طبيعة المشكلة التي تتم دراستها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

شملت الدراسة الحالية الفئتين التاليتين:

1. مديرات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض من العام الدراسي (1438-1439هـ)، وعددهن (10) مديرات.
2. المشرفات التربويات اللاتي يعملن بمراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض وعددهن (728). ونظراً لكبر حجم الفئة الثانية والمتمثلة في المشرفين التربويين فقد رأت الباحثة اختيار عينة عشوائية بما يمثل 50% من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة وعددهن (364).

### أداة جمع البيانات:

استناداً إلى أدبيات الموضوع، واستعراض الدراسات السابقة، ومن خلال الاستعانة ببعض تلك الدراسات التي تطرقت لقيادة التغيير. وفي ضوء أبعاد التغيير (تمية العلاقات الإنسانية الجيدة-تمية فرق العمل-تمية فاعلية الاتصال-تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير-إدارة وقت التغيير بفاعلية-التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير. تمت صياغة وإعادة صياغة عدد من العبارات التي تقيس جوانب تلك الأبعاد. وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت المتدرج ذا الثلاث نقاط لقياس واقع ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي. ويتكون هذا المقياس من العبارات التالية: عالية (1) متوسطة، (2)، منخفضة (3).

### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وقد عُرِضت الاستبانتان على بعض المختصين، وأخذت آراءهم، وتم تطبيقها في الدراسة، وتم توزيع للفئة الأولى: 10 استبانات، والفئة الثانية (364) استبانة، واسترد منها (310).

### ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الاستبانة اعتمدت الباحثة على معامل الفا كرو نباخ، لكل محور من محاور الاستبانة، وقد بلغت درجة ثبات الاستبانة (0.93) وتعد نسبة عالية، وهو مؤشر على أن استبانة هذه الدراسة تتسم بدرجة ثبات إحصائي مرتفع.

## عرض وتحليل البيانات وتفسيرها

### أولاً: بيانات عينة الدراسة:

#### 1 - المؤهل العلمي:

#### جدول رقم (1): المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المجموع الكلي		الدكتوراه		الماجستير		البكالوريوس		فئة الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	10	-	-	% 80	8	% 20	2	مديرات المراكز
% 100	310	-	-	% 0.45	14	% 95	296	المشرفات التربويات
المجموع الكلي		6 سنوات فأكثر		3- أقل من 6 سنوات		أقل من 3 سنوات		فئة الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
% 100	10	% 10	1	% 70	7	% 20	2	مديرات المراكز
% 100	310	% 15	48	% 48	151	% 36	111	المشرفات التربويات

يتضح من الجدول رقم (1) أن النسبة الأدنى من فئة مديرات مراكز الإشراف التربوي من الحاصلات على درجة البكالوريوس (20. %)، وعددتهن (2) مديرة، بينما الحاصلات على درجة الماجستير (80 %) وعددتهن ثمان مديرات، كما نجد أن درجة البكالوريوس قد حظيت بأعلى نسبة للمشرفات وهي (95. %) وعددتهن (296) ودرجة الماجستير (045 %) وعددتهن (14) مشرفة، ولم تحصل أي من المديرات والمشرفات التربويات على درجة الدكتوراه.

#### 2 - سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

يتضح من الجدول رقم (1) أن النسبة الأعلى من فئة مديرات مراكز الإشراف التربوي اللاتي عملن في الإشراف التربوي (من 3- أقل من 6 سنوات) كانت (70 %)، وعددتهن (7) مديرات، و(20 %) كانت (أقل من 3 سنوات) وعددتهن (2) مديرة، وأما من (6 سنوات فأكثر) كانت أقل النسب وهي (10 %) وكانت مديرة واحدة. بينما نجد أن المشرفات التربويات قد حظيت بأعلى نسبة للمشرفات التربويات (من 3- أقل من 6 سنوات) (48. %) وعددتهن (151)، و(أقل من 3 سنوات) بنسبة (36 %) وعددتهن (111)، و(من 6 سنوات فأكثر) بنسبة (15 %) وعددتهن (48).

#### 3 - مجموع الفترات التدريبية في القيادة والإشراف التربوي:

يتضح من الجدول رقم (2) أن النسبة الأعلى من فئة مديرات مراكز الإشراف اللاتي حصلن على دورات تدريبية في القيادة والإشراف التربوي (أكثر من شهرين) كانت (50 %)

وعدد من 5 مديرات، ولمدة (فصل دراسي فأكثر) كانت نسبتهم (40 %) وعدد من (4)، ولمدة (لشهرين فأقل) بنسبة (10 %).

### جدول رقم (2) الفترات التدريبية في القيادة والإشراف

فئة الدراسة	شهران فأقل		أكثر من شهرين		فصل دراسي فأكثر		المجموع الكلي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
مديرات المراكز	1	10 %	5	50 %	4	40 %	10	100 %

ثانياً: مدى ممارسة مديرات مراكز الإشراف لقيادة التغيير من وجهة نظرهن:

#### البعد الأول: العلاقات الإنسانية الجيدة:

يتبين من الجدول رقم (3) مدى ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير من خلال بعد (العلاقات الإنسانية الجيدة)، بشكل عام كان المتوسط الحسابي هو (1.08)، وتظهر وجود ممارسات عالية لدى مديرات المراكز، حيث تراوحت متوسطاتها بين (1.08) و(1.16)، وهي: أنمي التميز الإداري لدى المشرفات. بمتوسط (1.08)، ثم إظهار إنجازاتهن للقيادات العليا. بمتوسط (1.12)، ثم أحرص على توطيد العلاقات معهن بمتوسط (1.14)، ثم أحرص على الوقوف على احتياجاتهن، وكذلك أعزز الثقة في قدراتهن بمتوسط (1.15)، تليها أعزز ثقافة الولاء الوظيفي، وتحقيق العدالة بينهن نفس المتوسط (1.16).

### جدول رقم (3)

مدى ممارسة مديرات مراكز الإشراف لقيادة التغيير من وجهة نظرهن.

م	العلاقة الإنسانية الجيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على توطيد العلاقات مع المشرفات.	1.14	0.38
2	أنمي التميز الإداري لدى المشرفات.	1.08	0.27
3	أحرص على الوقوف على احتياجات المشرفات.	1.14	0.34
4	أعزز ثقافة الولاء الوظيفي لدى المشرفات.	1.16	0.37
5	أسعى لتحقيق العدالة بين المشرفات.	1.16	0.37
6	إظهار إنجازات المشرفات للقيادات العليا.	1.12	0.37
7	أعزز الثقة في قدرات المشرفات لتحقيق أهداف التغيير.	1.15	0.36

يتكون المقياس من ثلاث عبارات عال (1)، متوسط (2)، منخفض (3)، الأعلى أهمية الأدنى في المتوسط الحسابي في هذا الجدول والجدول اللاحق.

### البعد الثاني: بناء فرق العمل لإحداث التغيير:

جدول رقم (4) مدى ممارسة مديرات مراكز الإشراف للتغيير من وجهة نظرهن.

م	بناء فرق العمل لإحداث التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أُتبنى فلسفة العمل بروح الفريق.	1.50	0.50
2	منح الصلاحيات لأعضاء الفريق وفق المهام.	2.96	1.07
3	تسهيل الصعوبات أمام التزامات الفريق.	1.24	0.46
4	بناء وتعزيز الإلتزام بالعمل لدى الفريق.	2.88	1.12
5	أمتلك المرونة الكافية لإحداث التغيير.	1.03	0.22
6	تبنى سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية.	1.0	0.0
7	أسعى لتصميم خطة التغيير في ضوء الجودة الشاملة.	2.95	1.11
8	وضع سياسة واضحة في تنفيذ إجراءات التغيير.	2.87	1.18
9	تحديد مهام أعضاء فريق العمل بوضوح.	1.07	0.26

للتعرف على ممارسة مديرات مركز الإشراف التربوي لقيادة التغيير من خلال بعد (بناء فرق العمل لإحداث التغيير) يتضح من الجدول رقم (4)، حيث سجل تبني سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية أعلى متوسط حسابي وهو (1.00)، ويليه امتلاك المرونة الكافية بمتوسط (1.03)، وتحديد مهام أعضاء فريق العمل بوضوح بمتوسط، (1.07). بينما سجل تسهيل الصعوبات أمام التزامات أعضاء الفريق بمتوسط حسابي (1.24)، وإحداث التغيير تبني فلسفة العمل بروح الفريق بمتوسط (1.50)، وضع سياسة واضحة في تنفيذ إجراءات قيادة التغيير بمتوسط (2.87)، وبناء وتعزيز الإلتزام بالعمل لدى أعضاء الفريق. بمتوسط (2.88). وأسعى لتصميم خطة التغيير في ضوء أسس الجودة الشاملة بمتوسط (2.95)، ومنح الصلاحيات لأعضاء الفريق وفق المهام الموكلة إليهم. بمتوسط (2.96).

### البعد الثالث: تحقيق الاتصال الفعال:

ويظهر من الجدول رقم (5) مدى ممارسة مديرات مركز الإشراف التربوي لقيادة التغيير من خلال بعد (تحقيق الاتصال الفعال)، حيث سجل تشجيع المشرفات لتبادل المعرفة والخبرة من بعضهم البعض أعلى متوسط حسابي (1.0)، وتليها إتاحة الفرصة للمشرفات لإبداء المرئيات والمقترحات تجاه التغيير بمتوسط (1.08)، ثم تليها أحرص على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة

في جميع مراحل التغيير بمتوسط حسابي (1.18)، وأطلع المشرفات على دواعي التغيير متوسط الحسابي (1.50). بينما استخدم المراسلات الالكترونية سجلت أقل متوسط حسابي (2.68).

#### جدول رقم (5) مدى ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير من وجهة نظرهن.

م	تحقيق الاتصال الفعال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أطلع المشرفات على دواعي وأهداف التغيير.	1.50	0.50
2	إتاحة الفرصة للمشرفات لإبداء المقترحات.	1.08	0.27
3	أحرص على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة.	1.18	0.38
4	استخدم المراسلات الالكترونية مع المشرفات.	2.68	1.30
5	تشجيع المشرفات لتبادل المعرفة والخبرة.	1.0	0.0

#### البعد الرابع: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير:

وبالنظر إلى الجدول رقم (6) نرى مدى ممارسة مديرات مركز الإشراف التربوي لقيادة التغيير من خلال بعد (الشراكة في التغيير) حيث سجل تزويد المشرفات عن المستجدات من تطورات تفيد العمل أعلى متوسط حسابي (1.0)، ويليه تحفيز المشرفات لمشاركة بعضهن بعضاً في تبادل المعلومات بمتوسط حسابي (1.03)، ويليه تزويد المشرفات بالمعلومات التي تخص إحداث التغيير بمتوسط حسابي (1.04)، ثم إتاحة الفرصة للمشرفات للمشاركة في وضع أهداف التغيير بمتوسط حسابي (1.08)، ثم مساعدة المشرفات على التركيز على التحديات التي تواجه التغيير بمتوسط (1.10). بينما سجل منح المشرفات بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات أقل متوسط حسابي (1.14).

#### جدول رقم (6) مدى ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير من وجهة نظرهن.

م	تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحفز المشرفات للمشاركة في تبادل المعلومات.	1.03	0.22
2	أزود المشرفات بالمعلومات التي تخص التغيير.	1.04	0.23
3	إتاحة الفرصة للمشرفات للمشاركة في وضع أهداف التغيير.	1.08	0.27
4	تزويد المشرفات عن المستجدات من تطورات تفيد العمل.	1.0	0.0
5	منح المشرفات بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات.	1.14	0.38
6	مساعدة المشرفات على التركيز على التحديات التي تواجه التغيير.	1.10	0.30

### البعد الخامس: إدارة وقت التغيير بفاعلية:

ويظهر من الجدول رقم (7)، مدى ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير من بعد (إدارة وقت التغيير بفاعلية) حيث كانت تحديد وقت مناسب للبدء في إحداث التغيير، ووضع برنامج زمني لتنفيذ إجراءات التغيير، قد سجلت أعلى متوسط حسابي وهو (1.00)، ثم تلتها عبارة (أتابع مدى الإلتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير بمتوسط حسابي (1.06)، بينما سجلت عبارة (أهتم بترتيب الأولويات في تنفيذ التغيير وفقاً للحاجات القائمة ودرجة أهميتها)، وعبارة (أراعي التدرج الزمني في إحداث التغيير) بمتوسط حسابي (1.08)، وسجلت عبارة (أحدد بدقة الفترة اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة للتغيير) أقل متوسط حسابي وهو (1.14).

#### جدول رقم (7) مدى ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير من وجهة نظرهن.

م	إدارة وقت التغيير بفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحدد وقتاً مناسباً للبدء في إحداث التغيير.	1.00	0.0
2	أهتم بترتيب الأولويات في تنفيذ التغيير وفقاً للحاجات القائمة أهميتها.	1.08	0.27
3	أراعي التدرج الزمني في إحداث التغيير.	1.14	0.34
4	أحدد الفترة اللازمة لتحقيق نتائج التغيير.	1.08	0.27
5	أضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ إجراءات التغيير.	1.00	0.0
6	أتابع مدى الإلتزام بتنفيذ خطط التغيير.	1.06	0.27

### البعد السادس: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:

ويظهر من الجدول رقم (8)، مدى ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير من بعد (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير)، حيث سجلت عبارة (معرفة ما يحفز المشرفات على الانتاجية في العمل) أعلى متوسط حسابي وهو (1.00)، ويليهما عبارة (أشجع على التغذية الراجعة من المشرفات لإحداث التغيير) بمتوسط (1.03)، و بمتوسط (1.07). بينما سجلت عبارة (تقدير انجازات المشرفات والاشادة بها) بمتوسط (1.07)، وتليها عبارة (أحرص على تأهيل المشرفات مهنياً لأحداث التغيير)، بمتوسط (1.18)، والسعي لتطوير كفاءات المشرفات لتحقيق الابداع والتميز. بمتوسط (2.88)، أما العبارتان (أقدم للمشرفات حوافز مادية ذات جدوى في عملية التغيير)، و (تحديد مؤشرات لقياس مستوى التغيير) قد أحرزا أقل متوسط (2.96).

**جدول رقم (8) مدى ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير من وجهة نظرهن.**

م	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشجع المشرفات لتقديم أفكار متميزة جديدة.	1.50	0.50
2	أحرص على تأهيل المشرفات مهنيًا	1.18	0.38
3	أقدم للمشرفات حوافز مادية.	2.96	1.07
4	أسعى لتطوير كفاءات المشرفات نحو الابداع.	2.88	1.12
5	أشجع على التغذية الراجعة من المشرفات.	1.03	0.22
6	معرفة ما يحفز المشرفات على الانتاجية.	1.0	0.0
7	تحديد مؤشرات لقياس مستوى التغيير.	2.96	1.07
8	تقدير انجازات المشرفات والاشادة بها.	1.07	0.26

**ثانياً: مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات.  
البعد الأول: العلاقات الإنسانية الجيدة:**

يتبين من الجدول رقم (9) وفي ضوء تحليل مدى ممارسة مديرات مراكز الإشراف التربوي لقيادة التغيير من خلال البعد الأول (العلاقات الإنسانية الجيدة) من وجهة نظر المشرفات، وهي كما يلي حسب تسلسلها: أسعى لتحقيق العدالة بين المشرفات. بمتوسط (1.03)، تليها أعزز ثقافة الولاء الوظيفي لدى المشرفات. بمتوسط (1.07)، ثم تليها أحرص على الوقوف على احتياجات المشرفات بمتوسط (1.24)، ثم تليها العبارة (أحرص على توطيد العلاقات مع المشرفات) بمتوسط (1.50). وبينما عبارة أعزز الثقة في قدرات المشرفات للمساهمة في تحقيق أهداف التغيير، وكذلك أنمي التميز الإداري لدى المشرفات، وإظهار إنجازات المشرفات للقيادات العليا. لها أقل متوسط (2.96).

**جدول رقم (9) مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات.**

م	العلاقة الإنسانية الجيدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحرص على توطيد العلاقات مع المشرفات.	1.50	0.50
2	أنمي التميز الإداري لدى المشرفات.	2.96	1.07
3	أحرص على الوقوف على احتياجات المشرفات.	1.24	0.46
4	أعزز ثقافة الولاء الوظيفي لدى المشرفات.	1.07	0.26
5	أسعى لتحقيق العدالة بين المشرفات.	1.03	0.22
6	إظهار إنجازات المشرفات للقيادات العليا.	2.96	1.07
7	أعزز الثقة في قدرات المشرفات.	2.96	1.07

### البعد الثاني: بناء فرق العمل لإحداث التغيير:

للتعرف على ممارسة مديرات المركز للتغيير من وجهة نظر المشرفات من بعد (بناء فرق العمل لإحداث التغيير) يتضح من الجدول رقم (10)، سجلت تبني سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية أعلى متوسط (1.00)، ويليهما تسهيل الصعوبات أمام التزامات الفريق بمتوسط (1.24)، ثم (تبني فلسفة العمل بروح الفريق) و(بناء وتعزيز الإلتزام بالعمل) بمتوسط، (1.50). وسجل تحديد مهام أعضاء الفريق بوضوح بمتوسط (2.95)، وسجلت أقل متوسط (2.96) العبارات. (أسعى لتصميم خطة التغيير في ضوء أسس الجودة الشاملة)، (ومنح الصلاحيات لأعضاء الفريق)، (وضع سياسة واضحة في تنفيذ إجراءات قيادة التغيير).

#### جدول رقم (10) مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة المشرفات.

م	بناء فرق العمل لإحداث التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أتبنى فلسفة العمل بروح الفريق.	1.50	0.50
2	منح الصلاحيات لأعضاء الفريق	2.96	1.07
3	تسهيل الصعوبات أمام التزامات الفريق.	1.24	0.46
4	بناء وتعزيز الإلتزام بالعمل.	1.50	0.50
5	أمتلك المرونة الكافية لأحداث التغيير.	2.96	1.07
6	تبني سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية.	1.0	0.0
7	أسعى لتصميم خطة التغيير في ضوء الجودة الشاملة.	2.96	1.07
8	وضع سياسة واضحة في تنفيذ إجراءات التغيير.	2.96	1.07
9	تحديد مهام أعضاء فريق العمل بوضوح.	2.95	1.11

### البعد الثالث: تحقيق الاتصال الفعال:

ويظهر من الجدول رقم (11) مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات من خلال (تحقيق الاتصال الفعال)، حيث سجل تشجيع المشرفات لتبادل المعرفة والخبرة أعلى متوسط حسابي (1.0)، وتليها إتاحة الفرصة للمشرفات لإبداء المقترحات تجاه التغيير بمتوسط (1.08)، ثم تليها استمرار قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل التغيير بمتوسط حسابي (1.18)، وأطلع المشرفات على دواعي التغيير بمتوسط حسابي (1.50). بينما سجل استخدم المراسلات الالكترونية للتواصل مع المشرفات أقل متوسط حسابي (2.96).

**جدول رقم (11) مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات.**

م	تحقيق الاتصال الفعال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أطلع المشرفات على دواعي وأهداف التغيير.	1.50	0.50
2	إتاحة الفرصة للمشرفات لإبداء المقترحات.	1.08	0.27
3	أحرص على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة.	1.18	0.38
4	استخدم المراسلات الالكترونية مع المشرفات.	2.96	1.07
5	تشجيع المشرفات لتبادل المعرفة والخبرة.	1.0	0.0

**البعد الرابع: تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير:**

في الجدول رقم (12) نرى مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات من بعد (الشراكة في التغيير) حيث سجل تزويد المشرفات عن المستجدات من تطورات العمل أعلى متوسط (1.0)، ويليه تزويد المشرفات بالمعلومات التي تخص التغيير بمتوسط (1.04)، ثم تحفيز المشرفات للمشاركة في تبادل المعلومات بمتوسط (1.08)، ثم التركيز على تحديات التغيير بمتوسط (1.10)، وأما العبارتان إتاحة الفرصة للمشرفات للمشاركة في وضع أهداف التغيير، ومنحهن الصلاحيات في اتخاذ القرارات أقل متوسط حسابي (2.96).

**جدول رقم (12) مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات.**

م	تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحفز المشرفات لمشاركة في تبادل المعلومات.	1.08	0.27
2	أزود المشرفات بالمعلومات عن التغيير.	1.04	0.23
3	إتاحة الفرصة للمشرفات للمشاركة في أهداف التغيير.	2.96	1.07
4	تزويد المشرفات عن المستجدات من تطورات العمل.	1.0	0.0
5	منح المشرفات بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات.	2.96	1.07
6	مساعدة المشرفات على التركيز على تحديات التغيير.	1.10	0.30

**البعد الخامس: إدارة وقت التغيير بفاعلية:**

ويظهر من الجدول رقم (13)، مدى ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير من وجهة نظر المشرفات من بعد (إدارة وقت التغيير بفاعلية) حيث كانت تحديد وقت مناسب للبدء في إحداث

التغيير، و وضع برنامج زمني لتنفيذ إجراءات التغيير، قد سجلت أعلى متوسط حسابي وهو (1.00)، ثم تلتها عبارة (أتابع مدى الإلتزام بتنفيذ خطط العمل المرسومة لإحداث التغيير بمتوسط حسابي(1.06)، بينما سجلت عبارة (أهتم بترتيب الأولويات في تنفيذ التغيير وفقاً للحاجات القائمة ودرجة أهميتها )، وعبارة(أراعي التدرج الزمني في إحداث التغيير) بمتوسط حسابي (1.08)، وسجلت عبارة (أحدد بدقة الفترة اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة للتغيير) أقل متوسط حسابي وهو(1.14).

### جدول رقم(13)

#### مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات.

م	إدارة وقت التغيير بفاعلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أحدد وقتاً مناسباً للبدء في إحداث التغيير.	1.00	0.0
2	أهتم بترتيب الأولويات في تنفيذ التغيير.	1.08	0.27
3	أراعي التدرج الزمني في إحداث التغيير.	1.08	0.27
4	أحدد الفترة اللازمة لتحقيق نتائج التغيير.	1.14	0.34
5	أضع برنامجاً زمنياً لتنفيذ إجراءات التغيير.	1.00	0.0
6	أتابع مدى الإلتزام بتنفيذ خطط العمل.	1.06	0.27

#### البعد السادس: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:

ويظهر من الجدول رقم (14)، مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير، حيث سجلت عبارة معرفة ما يحفز المشرفات على الانتاجية أعلى متوسط وهو(1.00)، ثم عبارة أشجع على التغذية الراجعة من المشرفات بمتوسط(1.50)، بينما سجلت عبارة، (أحرص على تأهيل المشرفات مهنيًا لأحداث التغيير)، وعبارة (أشجع المشرفات لتقديم أفكار متميزة جديدة) (بمتوسط (2.88)، وأما العبارات (السعي لتطوير كفاءات المشرفات لتحقيق الابداع والتميز)، و(أقدم للمشرفات حوافز مادية ذات جدوى في عملية التغيير)، و(تحديد مؤشرات لقياس مستوى التغيير) قد أحرزا أقل متوسط (2.96).

## جدول رقم (14) مدى ممارسة مديرات المراكز للتغيير من وجهة نظر المشرفات.

م	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشجع المشرفات لتقديم أفكار متميزة جديدة.	2.88	1.12
2	أحرص على تأهيل المشرفات مهنياً	2.88	1.12
3	أأقدم للمشرفات حوافز مادية.	2.96	1.07
4	أسعى لتطوير كفاءات المشرفات للإبداع والتميز.	2.96	1.07
5	أشجع على التغذية الراجعة من المشرفات.	1.50	0.50
6	معرفة ما يحفز المشرفات على الانتاجية في العمل.	1.0	0.0
7	تحديد مؤشرات لقياس مستوى التغيير.	2.96	1.07
8	تقدير انجازات المشرفات والاشادة بها.	2.96	1.07

## مناقشة نتائج الدراسة :

في ضوء عرض نتائج الدراسة في الجداول السابقة، اتضح أن ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي كان عالياً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد التغيير (1.08). وهذا يدل على أن مديرات المراكز لديهن استعداد لممارسة قيادة التغيير وهذا يرجع إلى زيادة وعيهم بثقافة العمل الجماعي، وأهمية الأخذ بسياسة التحفيز الإداري، وبناء العلاقات الإنسانية، وأهمية إدارة وقت التغيير بفاعلية.

كما كشفت النتائج أن ممارسات قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف التربوي من وجهة نظرهن كان عالياً لأبعاد التغيير مثل: تنمية التميز الإداري لدى المشرفات، وتبني سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية وهذا ما تؤكده رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، ويدل على توجه الإشراف التربوي نحو الأخذ بأبعاد التغيير وتبنيه من أجل تحقيق التميز والريادة في التعليم والإشراف.

وسجلت الدراسة أقل المتوسطات الحسابية وهي ضعف الصلاحيات المخولة لمديرات المراكز في منح المشرفات المتميزات حوافز مادية ذات جدوى في عملية التغيير، وهذا يعود إلى أن وزارة التعليم هي الجهة المخولة لمنح الحوافز المالية، وأظهرت النتائج أقل المتوسطات الحسابية وهي القصور في تحديد مؤشرات لقياس مستوى التغيير، وتبين أيضاً أن ممارسة مديرات المراكز لقيادة التغيير كان أقل من المتوسط مثل: التركيز على التحديات التي تواجه العمل، المشاركة في

المعلومات، ويظهر من خلال النتائج أن بعض مديرات المراكز يبدي استعداد أقل لمنح المعلومات أو تبادل المعرفة وهذا يعود إلى عدم الوضوح في إجراءات التغيير، والنتائج المتوقعة. كذلك ضعف استخدام التقنية في عمليات التواصل مع المشرفات من خلال المراسلات الالكترونية، وهذا يدل على افتقار مراكز الإشراف التربوي إلى توطين التقنية، كما أكدت جلمان (1997م). كما أكدت عليها دراسة دراسة المغيدي (2001)، وهوير (2002)، والحريري (2003) في ضرورة منح المشرفات الصلاحيات لاتخاذ القرار، والمشاركة في إدارة التغيير وهذا يدفعهن للاستجابة للتغيير.

وكشفت نتائج الدراسة أن ممارسات التغيير من قبل مديرات المراكز من وجهة نظر المشرفات كان عالياً بوجه عام مثل: السعي لتحقيق العدالة بينهن، وتعزيز ثقافة الولاء الوظيفي، والحرص على الوقوف على احتياجاتهن، وكذلك تبني سياسة التغيير على الاحتياجات المستقبلية، وتسهيل الصعوبات أمامهن، وتبني فلسفة فرق العمل، وهذا يدل على أن مديرات المراكز لديهن الاستعداد لقيادة التغيير.

بينما كان تشجيع المشرفات على تبادل الخبرة، وإتاحة الفرصة لهن لإبداء المرئيات تجاه التغيير، وتزويدهن بالمعلومات عن عملية التغيير الأدنى أهمية، وهذا يرجع لكثرة عدد المشرفات مما يجعل مهمة مديرات المراكز الإشراف صعبة في متابعتهن، وتبادل المعرفة بينهن، وهذا ما أكدت عليها دراسة الحماد (1421هـ)، وكذلك صعوبة منحهن تغذية راجعة، والتعامل مع مشكلات الفريق بكل حيادية.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة وسجلت أقل المتوسطات الحسابية وهي: تعزيز الثقة في قدرات المشرفات للمساهمة في تحقيق أهداف التغيير، وتنمية التميز الإداري لديهن، وإظهار إنجازاتهن للقيادات العليا، والسعي لتصميم خطة التغيير في ضوء أسس الجودة، وكذلك ضعف الصلاحيات الممنوحة لهن من قبل مديرات المراكز، وعدم وضوح سياسة التغيير والإجراءات الإدارية، وكذلك ضعف التواصل التقني من خلال المراسلات الالكترونية مع المشرفات.

#### ويمكن عرض أهم نتائج الدراسة بالبنود التالية :

- ترى مديرات مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسن قيادة التغيير في البعد المتصل «بتمية العلاقات الإنسانية الجيدة» بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.08). وهذا ما تتفق عليه المشرفات التربويات أن مديرات المراكز يمارسون قيادة

- التغيير في هذا البعد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.00).
- ترى مديرات مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسن قيادة التغيير في البعد المتصل «ببناء فرق العمل» بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.95). واتفقت المشرفات التربويات أن مديرات المراكز يمارسن قيادة التغيير في هذا البعد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96).
- ترى مديرات مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسن قيادة التغيير في البعد المتصل «بتحقيق الاتصال الفعال» بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.08). واتفقت المشرفات التربويات أن مديرات المراكز يمارسن قيادة التغيير في هذا البعد بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.00).
- ترى مديرات مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسن قيادة التغيير في البعد المتصل «بتحقيق مبدأ الشراكة في التغيير» بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.08). واتفقت المشرفات التربويات أن مديرات المراكز يمارسن قيادة التغيير في هذا البعد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.04).
- ترى مديرات مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسن قيادة التغيير في البعد المتصل في «إدارة وقت التغيير بفاعلية» بدرجة عالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.08). واتفقت المشرفات التربويات أن مديرات المراكز يمارسن قيادة التغيير في هذا البعد بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.08).
- ترى مديرات مراكز الإشراف التربوي أنهم يمارسن قيادة التغيير في البعد المتصل في «التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير» بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.96). بينما ترى المشرفات التربويات أن مديرات المراكز يمارسن قيادة التغيير في هذا البعد بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96).

### التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:
- توفير جهاز إداري متكامل في جميع مراكز الإشراف التربوي يختص بمتابعة الإجراءات الإدارية لتخفيف من الأعباء على مديرات المراكز، وتمكينهن من تأدية أدوارهن القيادية بكل كفاءة وفعالية.

- عقد الدورات التدريبية عن كيفية بناء فرق العمل، وأن يتم تنفيذها من قبل مختصين بهذا المجال.
- العمل على تنمية جوانب ممارسات قيادة التغيير من قبل مديرات مراكز الإشراف لاستخدام فرق العمل التي كان لهن استعداد أقل ومن هذه الممارسات: التركيز على التحديات التي تواجه العمل، المشاركة في المعلومات، وبالتغذية الراجعة.
- التركيز على تنمية الاستعداد لدى مديرات مراكز الإشراف التربوي في تحفيز المشرفات نحو تحقيق أهداف التغيير، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من استخدام مهارات التحفيز، وبناء فرق العمل.
- تنظيم دورات تدريبية لمديرات المراكز في القيادة والإشراف في ضوء أبعاد التغيير، والارتقاء بمهاراتهن اللازمة لقيادة التغيير.
- التوسع في منح الصلاحيات لمديرات المراكز لتمكينهن من تحفيز المشرفات التربويات المتميزات.
- زيادة المخصصات المالية لمراكز الإشراف للبرامج التطويرية.
- بناء جسور من التعاون بين الإشراف التربوي والجامعات لدراسة أوضاع التعليم، وتشخيص مشكلاته الإدارية والفنية.

### المراجع العربية :

1. ابتسام جواد مهدي (2004): وسائل الاتصال في الإدارة التعليمية ومعوقاتهما، مجلة القادسية للعلوم التربوية، المجلد 2، العدد 2، كلية الآداب جامعة القادسية.
2. ابتسام حلواني، (1990): التغيير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة 30، ع67
3. ابتسام متري القسوس، (2004): خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987 - 2002) ومدى إدراك القيادات الإدارية لها / بناء أنموذج للتطوير رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا جامعة عمان، الأردن.
4. إبراهيم عبده أم الخير، (2009م): «فرق العمل وأثرها على الانتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي»، دراسة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
5. أحمد أحمد، (2003). الإشراف الفني بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ص74

6. أحمد الرشيد، (2000): رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في السعودية، معهد الإدارة، الرياض.
7. أحمد جودة محفوظ، (2004): «إدارة الجودة الشاملة»، عمان دار وائل للنشر، الطبعة الأولى
8. أحمد ماهر، (2007م): تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، ص75.
9. آرثر بيل، (2001م): «إدارة الأفراد»، ترجمة: بدر الفاروق، مرشد الأذكاء الكامل، القاهرة، ص91.
10. أفراح العربي، وكرومي سعيد (2010م): إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر «السلطة والرأي في الدولة الديمقراطية والمنعقد في 25/2/2010م.
11. بدر بن سيف بن سعيد البوسعيدي، (2008م) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطة عمان، مجلة الإداري، السنة الثلاثون، العدد 112.
12. بيل آرثر، (2003): «بناء فرق العمل»، ترجمة: تيب توب، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ص:108
13. جعلوك محمد، (1999): «كيف يبني المدير الفعّال فريق العمل الفعّال»، دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى 23-10.
14. جيرالد بارون روبرت جرنبرج، (2004م) ترجمة، رفاعي محمد رفاعي ود. إسماعيل على بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ.
15. حسن أحمد الطعاني، (2005). الإشراف التربوي مفاهيمه، أساليبه، عمان الأردن دار الشروق.
16. حسين نشوان، (2000م) التربية في مشارف القرن الحادي والعشرين مطبعة المقداد غزة.
17. دوجلاس سميث، (2001م) ترجمة أحمد الخزامي، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ المبادئ الاستراتيجية، الرؤى، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
18. رافده عمر الحريري، (2004). الإشراف التربوي والنظرة المستقبلية، رسالة التربية، (6) ص: 105
19. رامى اندراوس، و عادل سالم معاينة، (2008م) الإدارة بالثقة والتمكين، ط1، عالم الكتب الحديث.
20. سعيد عامر، (1995م): الإدارة وسرعة التغيير. وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية، القاهرة.
21. سيد حسن حسين، «1969م» دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلو المصرية.
22. سينيثياو دنيس جا في سكوت، (1422هـ). إدارة التغيير في العمل. ترجمة: بشير البرغوثي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
23. طلال عبد الملك الشريف..2004م. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف.

24. عبد الحليم الفاعوري، (2005م) إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية، القاهرة.
25. عبد العزيز الحماد، (1421هـ). معوقات فاعلية الإشراف التربوي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
26. عبد الله عيسان، ، والعاني، (2012م): دور المشرف التربوي ومعوقات أدائه في ضوء بعض المتغيرات في سلطنة عمان مجلة رسالة الخليج العربي، العدد(106).
27. عبد الله مداري الحربي، (2001م) مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة
28. عبد الله مداري الحربي، (2001م) مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
29. عبيد بن عبد الله السبيعي، 2009م. الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. ص39.
30. عقيل غلبون، وخالد يوسف(2010م): القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل إلى المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية الممارسات والآفاق، في الفترة ما بين 23-24/2010
31. على السلمي، (1971): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري. القاهرة: دار المعارف بمصر.
32. على السلمي، (2005م): ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاسه على إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة
33. عياض عادل، (2004): إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09 - 10 مارس 2004.
34. ف. لوكاس، (2000م): قيادة التغيير في الجامعات ترجمة وليد شحاذه، مكتبة العبيكان، الرياض.
35. كلالده (1997) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
36. مايك بير، (2006م) إدارة التغيير والتحول، تعريب: محمد الأبرش شركة الحوار الثقافي لبنان.
37. محفوظ جودة، وحسن الزغبى، وياسر منصور، (2004م) منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، ط1، عمان-الأردن، دار وائل للنشر.
38. محمد أبو زيد، وعمر بلجازه (2011م): دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مكتبة الجامعة الأردنية، عمان.
39. محمد الحسن المغيدي، (2001). نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض: مكتبة الرشيد للنشر.

40. محمد الدريج، (2006). كفايات المشرف التربوي وأساليب تطويرها، مجلة تواصل، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، (4) يونيو 2006.
41. محمد الطيب. 2002م. الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة. ط 3. بنغازي: دار الكتب.
42. محمد حامد الأفندي، (1401هـ): الإشراف التربوي، القاهرة، عالم الكتاب، الطبعة الثالثة.
43. محمد زيدان ، وحسين منصور (1976): سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي. القاهرة: مكتبة غريب.
44. محمد قاسم القريوتي، (2000): نظرية المنظمة والتنظيم عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1
45. محمد يوسف العطييات، (2006 م): إدارة التغيير والتحديات العصرية رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه منشورة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
46. محمود سلمان العميان، (2004م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل.
47. محمود محمد علي.. 2002م.. مقومات القائد الناجح. جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع. ص24-25.
48. مصطفى فهمي، (1974م): المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.
49. منى عماد الدين، (2003م) إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير مركز الكتاب، عمان الأردن.
50. موسى سلامة اللوزي، (1997م) اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية نحو إدارة التغيير، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 25، العدد 2، 338-356.
51. ناصر صالح الكندي، (2003). الاحتياجات التدريسية للمعلمين الأوائل بمدارس التعليم الثانوي العام بسلطنة عمان من وجهة نظرهم ووجهة نظر المشرفين التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.
52. ناصر محمد الفوزان، وأحمد سالم العامري (1997م) مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وطرق علاجها، مجلة الإدارة العامة، مجلد 37/العدد 3.
53. ناصر محمد الفوزان، وأحمد سالم العامري (1999م) استراتيجيات الحد من مقاومة العاملين للتغيير في الأجهزة الحكومية-دراسة ميدانية استطلاعية، جامعة الملك سعود، الرياض.
54. نواف كنعان، (1992م): القيادة الإدارية، الأردن، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
55. نواف كنعان، (2007م) أ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار الثقافة.

56. وندل فرنش، وسيسل بيل (1421هـ) تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة ترجمة  
وحيد الهندي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

### المراجع الأجنبية:

1. Adams Robinson (2015):- “Supervision Needed “, Harvard.Business.
2. Baker, George A. (1998). Managing Change: A Model for Community College Leders, American Association of community colleges, Washington, Dc
3. Barbara Kellerman (2007):” Leadership teams”. Community colleges, Washington, Dc.
4. Case, Agnes Gilman (1997) the Effect of Leadership Behaviours on the Facilitation of Change in an Urban School District, University of New York. Cohen, S. G., Ledford, G. E., Jr., & Spreitzer, G. M. (1996) “Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations”. Organizational Psychology Review May 13: 101- 137.
5. Daniel.Rymond.George, (2002), the mangment of change in six victoria secondary college (Australia), PhD, University of new South Wales, (Australia).
6. Dawson Patrick, (2003): Organizational Change: A Processual Approach Book · January 1994 with 8,359 Reads, University of Adelaide, ISBN 1853962376, Publisher: Paul Chapman Publishing.
7. Dyer, William G. (1995). Team Building: Current issues and New Alternatives. 3rd addition, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company.
8. Eddy, Pamela (2003). The Impact of Presidential Cognition on Framing Organizational Change. Paper presented at the Annual conference of the Study of community Colleges, Dallas, Tx, April.
9. Evans, David (1992). Supervisory Management: Principles and Practice, Third edition, London, Cassel Educational Limited.
10. Harrington-Macking, Debora (1994): The Team Building Tool Kit, New York, Amacon. Vol.9.No 3, November.223- 229
11. Herbert Hicks, The management of Organizations, (Mc Graw –Hill Book co- New York), 1976
12. Hopper.Aan, and Potter, John (2001), Intelligent leadership, ND 2.

13. John Cator (2012 )Act Like a Leader, Think Like a Leader Harvard Business, Feb. 10.
14. John Adair (2010), Strategic Leadership: How to Think and Plan Strategically and Provide Direction (The Leadership Library) Hardcover November 20, 2010.
15. L. Alle, the Management Profession, (McGraw- Hill Book Co – New York), 1964.
16. Likert, Resins, New Patterns of Management, (Mc Graw- Hill Book, Inc- New York), 1961
17. McCoy, Jeanette M. (2000). The Creative Work Environment:” The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency”. The University of Wisconsin, Wisconsin.
18. Mc Gregory, 1960, The Human Side of Enterprise , (M.C. Graw-hill – New York
19. Michael Armstrong (2012)Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management . 3 Mar 2012
20. Mitra, Amitava, (2008) “Fundamentals of Quality Control and Improvement” 3rd Edition, No. 7, pp. 331- 343.
21. Mohrman, A. M., Jr., and Mohrman, S. A. (1989):” Changing the Organization Through Time” A New Paradigm. In A. M. Mohrman, et al. (Eds.), Large Scale Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
22. O’Brien, F (.2004).”Scenario Planning Lessons for Practice from Teaching and Learning” European Journal of Operational Research.PP.152, 709 -722 .
23. Okland, John, (2004)” Total Quality Management”. Imprint: BUTTERWORTH HEINEMANN. PP.123, 146
24. Leithwood, Kenneth. (1994). Leadership for the School Restructuring. Educational Administration Quarterly, 30 (4): pp. 498 -518 .
25. Lewin’s 3-Stage Model of Change: Unfreezing, Changing & Refreezing.
26. Tony Wagner (Author), Robert Kegan (Author), Lisa Laskow Lahey (Author) (1985)Change Leadership: A Practical Guide to Transforming Our Schools Paperback – Nov 1 2017
27. T. Pfiffner and R , Presthus , Public administration , (The Rolnd Press , Co , New York) , Fifth , ed ., 1976 .

# Reality practice driving change before Director of Educational Supervision Centers in Riyadh Region

Dr. Maha Othman alzamil •

---

## Introduction

The purpose of this study is to identify the reality of the practice of leadership change by the directors of the centers of educational supervision in the area of Riyadh from the point of view of the directors of the centers of educational supervision, and from the perspective of educational supervisors, and the detection of leadership practices of change by the directors of the centers of educational supervision through the dimensions of change Building teamwork, achieving effective communication, realizing the principle of partnership in change, managing change time effectively, motivating towards the goals of change). The researcher used the descriptive approach, and the questionnaire as a tool for study.

The study sample included the following two categories:

1. Directors of educational supervision centers in the Riyadh region from the academic year (14381439-), and the number of (10) managers.
2. Educational supervisors working in the educational supervision centers in Riyadh area (728). In view of the large size of the second category, which is represented by educational supervisors, the researcher saw the selection of a random sample, which represents 50% of the total number of members of the study community (364).

Among the results of the study was that the practice of driving change by the directors of the centers of educational supervision in Riyadh was generally high, with

the general average of the dimensions of change (1.08). This indicates that the directors of the centers of educational supervision are ready to exercise leadership change and this is due to increased awareness of the culture of teamwork, the importance of adopting the policy of administrative stimulation, building human relations, and the importance of managing the time of change effectively revealed results that the leadership practices of change by the directors of the centers of educational supervision of Their view was high for the dimensions of change such as: the development of administrative excellence of supervisors, and the adoption of a policy of change on future needs and this is confirmed by the vision of Saudi Arabia (2030), and indicates the direction of educational supervision towards taking the dimensions of change and adoption for the Real excellence and leadership in education. The results also revealed that the practices of leadership change by the directors of the centers of educational supervision from the point of view of educational supervisors was high in general, such as: seek justice between supervisors, and promote a culture of loyalty to the supervisors, and keen to stand on their professional needs and came out with a number of recommendations.

Key words: driving change- Educational Supervision