

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام

الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها

إعداد

د/ أمثال حمد العريضان

وزارة التربية والتعليم العالي - الكويت

جامعة سوماج  
كلية التربية  
Faculty of Education

المجلة التربوية - العدد الثاني والستون - يونيو ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية للعام الدراسي 2019/2018 من وجهة نظر مديري المدارس فيها، وقد بلغت عينة الدراسة ٣٢ مدير ومديرة مدارس التعليم العام الكويتية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين مديري المدارس في التعليم العام الكويتي. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلة المقتنة والمؤلفة من أربعة أسئلة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام نمط قيادة التغيير من قبل مديري مدارس التعليم العام الكويتية جاءت بنسبة عالية بناء على نسبة استخدام أسلوب قيادة التغيير في المنظمات التعليمية، كما أظهرت أن مدارس التعليم العام الكويتية مهيئة لعمليات التغيير المختلفة والمفاجئة.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بزيادة نشر ثقافة قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية، والسعي إلى التدريب والتعليم المستمر للقيادات التربوية والتعليمية لأساليب قيادة التغيير، تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية باتخاذ القرارات وقيادة التغيير، وضع خطط استراتيجية لقيادة أنماط التغيير داخل المؤسسات التعليمية والتربوية.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، مؤسسات التعليم العام الكويتية.

***Role of the changing leadership in achieving the Desired Objectives in the Kuwaiti Public Education Institutions from their School's Principals Point of View***

**By  
Amthal Hamad Al.Oraifan**

**Abstract**

**This study aimed to find out the reality of the changing leadership in the Kuwaiti Public education institutions from their schools' principals point of view for the scholastic year 2018/2019. Study sample reached (32) male and female principals in the Kuwaiti public education schools, they were selected by the random method from the schools' in the Kuwait public education. The researcher depended on the short-interview method which consisted of four clauses distributed.**

**Results of the study showed that degree of presenting the changing leadership by the Kuwaiti public education schools' principals came at high percentage based on the percentage of using the changing leadership style in the educational organizations, It also showed that Kuwaiti public education institutions are ready for different and sudden change processes.**

**In light of the study results, the researcher recommending disseminating the changing leadership culture in the educational institutions generally and the pedagogical institutions particularly, and seek to training and continuous education for educational leaders for leadership methods of change, to enable staff in educational institutions to make decisions and changing leadership, to develop strategic plans to lead change patterns within educational and educational institutions**

**Keywords: changing leadership, the Kuwaiti public education institution.**

## مقدمة:

إن التطور والتقدم الذي يشهده العالم مؤخرًا سواء كان على الصعيد الإداري، التكنولوجي، المهني و التنظيمي يجعل من التغيير في المنظمات عموماً وفي المنظمات التربوية على وجه الخصوص أمر حتمي في وجوده وتكراره ووجوب التعامل معه بصيغة قيادية يجعل منه أداة لتقدم وتطور المنظمة بدلاً من أن يكون انتكاسه لها، " ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة: أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح منظمتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير. وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن). 2014 التغيير يتطلب قيادة" ( الشمري ومن هذا المنطلق أصبحت قيادة التغيير من أول الأساليب ظهراً في التعامل مع التغيير داخل المؤسسات التعليمية، ونتيجة لذلك بدأت العديد من المنظمات بمراجعة وتقييم جميع عناصرها، ليتسنى لها تحديد موقفها من التغيرات في البيئة المحيطة بها، وما تشهده المنظمات المشابهة لها من تطورات وتحولات وذلك لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار والتميز (2019) في ظل المنافسة بين المنظمات على تقديم خدمات تنال رضا المستفيدين" ( الجهني، إن التغيير صفة حتمية في جميع المنظمات بجميع اختصاصاتها لذا تسعى تلك المنظمات بشكل دائم ومستمر لمواكبة التغيير بأقل الخسائر البشرية والمادية، وذلك ما يميز أسلوب القيادة فيها في إدارتها وقيادتها لرحلة التغيير، حيث الهدف الرئيس من رحلة التغيير هو الانتقال الإيجابي من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل، تكون به الأخطاء الإدارية أقل وتحقيق الأهداف الواقعية بشكل متقدم، تشابه مصطلح التغيير مع مصطلحات عدة منها التحسين، التطوير، الإنماء، الهدرة، والتجديد، ولكن أختلف بالهدف والطريقة، حيث التغيير يتميز بأنه يهدف إلى الانتقال من مرحلة حالية إلى مرحلة مستقبلية بخطة عمل بُنيت على واقعية الوضع الراهن وبأهداف وعناصر ومعطيات جديدة، إن مؤسسات التعليمية، ممثلة بمدارس التعليم العام والخاص، هي جزء من هذه المنظومة التي استهدفتها التغييرات المختلفة مما انعكس عليها

واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها.

سلبا أحيانا، إذ تبين وجود تراجع ملحوظ في أداء هذه المؤسسات، ما انعكس سلبا على المستويين: الإداري والتحصيلي فيها.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

إن التغيير الدائم والمستمر على مؤسسات الدولة التعليمية والتربوية في سياساتها واستراتيجياتها وإجراءات العمل في منظومتها التعليمية لمواكبة تطورات وتطلعات وغايات وتقييم وزارة التربية الكويتية كل عام أكاديمي عزز الحاجة لوجود أسلوب قيادي محترف لقيادة التغييرات الدائمة والمختلفة ، فعلى سبيل المثال لا الحصر التغييرات الأخيرة التي شملت المناهج التعليمية ، و إدراج نظام الكفايات التعليمية في تدريس المناهج وتقييم الطلبة، الأمر الذي جعل الميدان التربوي في حيرة لطريقة عمل هذه الكفايات لمدة زمنية مما برز عنها عدة مشاكل و أزمات تربوية أسفرت عن تراجع في نتائج نجاح هذا التغيير و استياء من قبل العاملين في الميدان التربوي. ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها؟

- والمتفرع منه:

١- ما درجة استعداد الإدارات التعليمية لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية؟

٢- ما درجة تمتع الإدارات التعليمية لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية؟

### **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تعالجه للإسهام في مساعدة مديري المدارس والقياديين التربويين في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي الكويتي لتطوير ثقافة القيادة بوجه عام وقيادة التغيير على وجه الخصوص لما لها الأثر في تطوير مؤسسات التعليم العام الكويتية، وتنقسم أهمية الدراسة إلى:

### **الأهمية النظرية:**

وتكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في مساعدة مديري المدارس والقياديين في التعليم العام والتعليم العالي الكويتي في نشر ثقافة قيادة التغيير لديهم، وتنمية هذا النوع القيادي لما له الأثر الكبير في تطوير العملية التعليمية والتربوية.

### الأهمية التطبيقية:

استفادة مؤسسات التعليم العام من هذه الدراسة لما تقدمه من استعراض لعدد من أساليب قيادة التغيير وكيفية تهيئة القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العام والتعليم العالي وتدريبها بالمهارات اللازمة والقدرات الاحترافية في قيادة المؤسسات التعليمية والتربوية.

كما أن هذه الدراسة تأتي متزامنة مع الاهتمام المتزايد بقيادة التغيير في المجتمعات عامة وفي مؤسسات التعليم خاصة وكذلك تأتي استجابة لتوصيات الدراسات السابقة في إيجاد الحلول والآليات التي تسهل عمليات قيادة التغيير داخل مؤسسات التعليم العام.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. معرفة واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري المدارس في التعليم العام الكويتي.
٢. قياس درجة مدى استعداد القيادات التعليمية لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية.
٣. تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساعد في تفعيل عمليات قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية.

### مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة في المصطلحات الآتية:

قيادة التغيير: عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن)، والذي يشكل المشكلة إلى الوضع المرغوب الانتقال إليه والذي يعتبر بمثابة الحل (وضع جديد). (عرفة، ٢٠١٢).

مؤسسات التعليم العام الكويتية: وهي المدارس الحكومية من المرحلة الابتدائية إلى الثانوية العامة.

### حدود الدراسة:

- أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: واقع تمثل قيادة التغيير من قبل مديري المدارس في مؤسسات التعليم العام الكويتي.
  - الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/2018

- الحدود المكانية: مؤسسات التعليم العام وهي عدة مدارس حكومية داخل الكويت.
- الحدود البشرية: من يتولى رتبة مدير أو مديرة مدرسة تعليم عام حكومية في الكويت.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: الإطار النظري

##### قيادة التغيير:

سيتناول هذا القسم مفهوم القيادة و التغيير بشكلهما الأوسع والدقيق، ثم مفهوم قيادة التغيير وأبعادها.

##### - القيادة:

إنَّ للقيادة دوراً رئيسياً في عمل المؤسسات فهي تسبق الإدارة مهارةً، وأفضل الأساليب تفعيلاً داخل الهياكل التنظيمية، فكل مدير هو في الأصل إداري، وكل قيادي هو في الأصل مدير، لذا فإنَّ تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها ثم تنفيذها هو عمل إداري روتيني بحت، تستطيع الإدارة اتّخاذ كافة الأساليب الإدارية في تحقيق أهدافها كممارسات أو أساليب التطبيق سواء كانت بيروقراطية أو ديمقراطية أو تسلطية، أما إذا حدّدنا إطار العمل في تنفيذ الخطط والذي يسمى بعنصر التوجيه أحد عناصر الإدارة التي تطرّق لها فايول، فهو العنصر الذي يشمل عمليات القيادة والتعامل القريب مع العاملين والذي يُؤثّر بشكل مباشر في عمليات سرعة الإنجاز بكفاءة وجودة عالية، فمن جانب آخر يُمكن أن تواجه المؤسسات صعوبةً في تطبيق أو إيجاد القيادة كمهارة من دون وضع معايير لاختيار القادة إلى جانب الكفايات العلمية والتدريبية كمرحلة أولى، ثم تدريب هؤلاء القادة وفق برنامج تعليمي وتدريب محترف لأحدث الأساليب القيادية، وتناول مختلف نظرياتها، بالإضافة إلى خلق سيناريوهات تنظيمية التي تتطلّب عملاً قيادياً؛ وذلك ضمن أغراض التدريب كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الأخيرة يتم تفعيل عمليات التقييم المختلفة للأداء القيادي والذي يترتب عليه إما المساعلة أو التقدير.

وقد عرّف خيربي (٢٠١٤) القيادة بأنها " نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة، أو هي عمليةٌ تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. وهي تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها

وتفسيرها، والتوصل إلى نتائج يُمكن تعميمها، أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما إن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة." من جانب آخر أضاف السعود (٢٠١٣) أن القيادة هي "مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة". وتعرف الباحثة القيادة أنها سلسلة عمليات التأثير التي تصدر من القائد للأعضاء والتي تصبُّ بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية.

إنَّ القيادة والإدارة تتشابهان في الطريقة، ولكن تختلفان في الأسلوب، بمعنى آخر أنَّ كليهما يتفقان في تحديد الأهداف مسبقاً ثم تحقيقها، ولكن يكمن الاختلاف بأسلوب تحقيق تلك الأهداف، والتي يُقصد بها المهارات الإدارية أو القيادية للمؤسسة.

فقد عرّف كلاً من (Aldag & Stearns, 1991) الإدارة أنها "عملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ومراقبة الأنشطة داخل المنظمة بطريقة منهجية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة." بينما القيادة تخرق جمود العملية الإدارية لإضافة روح عليها.

تُعتبر الإدارة جزءاً لا غنى عنه من علم القيادة فهما بمعنى آخر وجهان لعملة واحدة، توجد عددٌ من الاختلافات بين هذين العلمين، فكما حدّد خيربي (٢٠١٤) مرتكزات الإدارة تقوم على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

أما القيادة فترتكز على أربع عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية.

- التحفيز وحشد الهمم.

- حشد القوى تحت هذه الرؤية.

- القيادة تركّز على العاطفة بينما الإدارة تركّز على المنطق.

إنَّ المهارات التي يجب أن يتحلّى بها القائد تُعتبر الأساليب التي تساعد في تفعيل العملية القيادية بطريقة احترافية، فأشار خيربي (٢٠١٤) إلى مهارات القيادة ، فقسّمها إلى مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات تنظيمية ومهارات فكرية فأدرج قائلاً " ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بُد

أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، ومن هذه المهارات:

١. المهارة الفنية: هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

٢. المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس، كأفراد ومجموعات.

٣. المهارة التنظيمية: هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

ومن جانب آخر يمتاز القائد الإداري الناجح بوجه عام بعدة صفات منها ما أشار لها خيري (٢٠١٤) بـ "الثقة بالنفس وبالأخرين، وترتيب الأعمال حسب أهميتها، والواقعية والمعرفة، ومد يد المساعدة للآخرين، وأن تكون لديه القدرة على الاتصال، يُنظم ويُدير الوقت بكفاءة، ولديه مهارة صناعة القرارات، ويمتلك مستوىً مميّزاً من الأخلاقيات الشخصية، وعلى قدرٍ كبيرٍ من الطاقة والنشاط، ويضع الهدف نصب عينيه، مع التحلي بالشجاعة الإخلاص والاجتهاد والخلق والابتكار و الحماس الثابت والمستمر، فالقائد يملك العقل والقلب، والقدرة على الحسم، وصاحب عقل مفتوح، ويمتلك الفكاهة والرؤية النافذة"، وتلك الصفات على سبيل المثال لا الحصر يميّز القادة الناجحون بها كلٌّ حسب اختصاصه وبيئة عمله وثقافة المؤسسة التنظيمية.

- مفهوم التغيير:

التغيير لغةً: وقد عرف (محمد، 2014) على أنه 'في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر: حوله وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله.

التغيير اصطلاحاً: هو نشاط حتمي ، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير المخططة أو المحتملة لتواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون من ها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل."

تري الباحثة أن التغيير هو عملية تقييم مستمر لجميع عناصر العمل داخل المنظمة التربوية التي تبدأ بالأهداف وتنتهي بالنتائج، يظهر تناسب عنصراً أو عناصر تبعاً للتأثير القائم من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، إما أن يكون تأثير بسيط ينتج عن تغيير ببعض الجوانب أو تأثير عميق ينتج عن ه تغيير جذري.

#### - أهداف التغيير في المؤسسات التعليمية :

تعددت أهداف التغيير في المنظمات من ها ما طرحه (محمد، 2013):

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
2. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب .
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
8. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .

#### - خصائص التغيير في المؤسسات التعليمية :

حدد (محمد، 2013) خصائص التغيير بالتالي:

- التغيير امر حتمي لا مفر منه.
- التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدون.

-التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة.

- أهمية التغيير في المؤسسات التعليمية:

يرى ( الجهني ، 2019) إن " أهمية التغيير تنبع من تطور المعرفة الإنسانية، والتقدم العلمي المتسارع الذي أدى إلى الابتكارات والاكتشافات المستمرة ، وما صاحب ذلك من تطور في جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية ، والسياسية ، والثقافية ، وما واكب هذه التطورات من المشاكل المعقدة، والتحديات الظاهرة."

- مبادئُ التغيير في المؤسسات التعليمية:

ذكر (محمد، 2013) اقتراح Griener لمجموعة من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:

1- مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسئولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

- اسلوب المرسوم والقرار.

- اسلوب الاحلال او التبديل.

- اسلوب تبديل علاقات العمل ضمن ال هيكل التنظيمي.

٢- مبدأ مشاركة المرؤوسين: لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الاساليب التالية:

- اسلوب القرارات الجماعية.

- اسلوب حل المشاكل بطريقة جماعية.

٣-مبدأ التفويض: أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج او خطة التغيير في كل المراحل وله اسلوبان هما:

- اسلوب المناقشة الجماعية للحالة.

- اسلوب التدريب الجماعي .

## - أنواع التغيير في المؤسسات التعليمية:

تعددت أنواع التغيير في المنظمات من ها ما ذكره (محمد، 2013):

### 1- التغيير الاستراتيجي:

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- اشار كل Nadler & Kotter الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

### 2- التغيير الوظيفي:

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد .
- يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد .

### 3-التغير لتطويري:

هو ايسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة .  
يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

- 1- لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.
- 2- يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.
- 3- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل .
- 4 -يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة .

5- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

#### ٤- التغيير التحويلي:

يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها.

يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:

1- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.

2- عملية التنظيم وإعادة ال هيكلة في المنظمة.

3- تقديم منتجات او خدمات جديدة (محمد، 2013) .

#### - قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية:

اقترن مصطلح القيادة بالتغيير داخل المنظمات التربوية وذلك لضرورة توفر أساليب وأدوات وقادة لمثل هذه العملية الحساسة ،فالقائد التربوي هو الموجه للعاملين في طرق التعامل مع التغيير أو في إحداث عملية التغيير الجزئية أو الجزئية بطريقة تناسب مع حاجات ومتطلبات وتوجهات العمل والعاملين.

إن قائد التغيير التربوي هو جزء من منظمة تتعرض للتغيير، وهو الخبير بالنظام العام والثقافة العامة للمنظمة والتي يستطيع بخبرته و مهاراته الشخصية والتأثيرية قيادة أي نوع من التغيير بأقل جهد ووقت وخسائر.

#### مفهوم قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية:

أشار (عرفة، ٢٠١٢) إلى مفهوم قيادة التغيير بأنها " عملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن)، والذي يشكل المشكلة إلى وضع جديد الوضع المرغوب الانتقال إلىه والذي يعتبر بمثابة الحل". ويرى الباحث بأنها عملية التأثير على العاملين في المنظمة التربوية وذلك لتحقيق أهداف خاصة بالمنظمة نتيجة لتغيير في جزء من نظامها أو في كل نظامها وفق خطط منظمة واستراتيجيات قيادية تناسب نوع التغيير القائم.

#### - أدوار قائد التغيير في المؤسسات التعليمية:

وقد أشار (قاسم، ٢٠١٢) إلى عدة خصائص يجب أن يتحلى بها القائد التربوي لقيادة التغيير: "أشارت نتائج الدراسات والبحوث التربوية وحصيلة الخبرات والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته

التربوية. ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وذلك على النحو الآتي:

(أ) مواقف قائد التغيير الفعال هي:

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معهم ولا يخذلهم.
- يعامل موظفو الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.
- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولياتها.
- يتميز بالالتزام في أداء الأعمال تنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- يتسم بالمتابعة، ولا يبالي في ردود أفعاله بل يكون عقلياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.

- لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للانفراد بالحوار دائماً.
- لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.

- لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
- يقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.
- يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية والسلوك والنماذج.

(ب) طريقة تفكير قائد التغيير الفعال، تتميز بما يأتي:

- يرى كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة سابقاً.
- لديه قدرة على التخيل والتصور، ويمتاز بالمرونة، ويشجع استمرار التفكير ومتابعتها أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير.
- لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور، ودراساتها وتحليلها، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
- يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

- يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
- لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.
- (ج) - المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال، هي:
  - يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل مع ها والعمل بموجب ها بكفاءة ونجاح.
  - يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
  - يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميم ها، وتطبيق ها، وتقييم ها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدام ها.
  - يستطيع التطلع قدماً نحو الأمام والتفكير للمستقبل مثلما يستطيع إدراك الحاضر تفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.
  - يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقتها مع الآخرين.
  - يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية.
  - يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
  - لديه أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته من ها جعل ها متنامية بصورة مستدامة.
  - يتفهم طبيعة عمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعد على تحقيق تعلم فعال.
  - يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته، متفهماً لطبيعة العمل وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

#### - معوقات التغيير:

- إن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة ، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها ، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبين رئيسيين، وهما:
  - ١- حماس قادة التغيير من جهة.
  - ٢- التزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

قام الكردي (2016) بدراسة بعنوان استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة.، حيث هدفت الدراسة إلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، وذلك من خلال التعرف إلى واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت النتائج إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، لوجود توافق عالي في نتائج عينة الدراسة، وأوصى الباحث إلى تبني مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الاستراتيجية المقترحة، وتشجيع الأكاديميين على المبادرة بالمشاريع والأفكار الإبداعية للمساهمة في حل مشكلات المجتمع.

قام الصيفي (2016) بدراسة بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، حيث هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج مستوى ممارسة الأنماط القيادية المختلفة مرتفع وأثره على التغيير التنظيمي فعال، وأوصى الباحث إلى ضرورة التدريب والتعليم المستمر لقيادات المؤسسات على أحدث الأنماط القيادية التي تساعد في عمليات التغيير المختلفة.

وأجرى الهدى (٢٠١٦) إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي. إذ هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة التغيير جاءت منخفضة. وقام الهادي (2013) بدراسة بعنوان إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على الأدبيات التربوية ،وقد توصل الباحث إلى توصيات منها الاستفادة من آليات التغيير في مؤسسات التعليم العالي العالمي وتطبيقها في جامعاتنا العربية لإحداث نقلة نوعية.

وذكر الزهراني (2008) بدراسة بعنوان واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة، حيث هدفا الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة ، استخدم الباحث المنهج التحليلي ، ونتجت إلى وجود انخفاض في استخدام قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين ، وأوصى الباحث على زيادة تدريب مديري مراكز الاشراف التربوي بأنماط قيادة التغيير وإعطاءهم الحرية في صنع القرارات .

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة وضع قيادة التغيير في مناطق مختلفة من العالم، وطرق تطبيق هذه المؤسسات لها وباستخدام أساليب مختلفة كالتقييم والمقابلات والتحليل وغيرها، وما يميّز هذه الدراسة هو انها تطرقت إلى معرفة واقع ممارسة قيادة التغيير والتعامل معها في مؤسسات تعليمية حكومية (التعليم العام)، وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي من شأنها رفع درجة الوعي حول ثقافة قيادة التغيير داخل مؤسسات التعليم العام وأهمية اكتساب المهارات المهنية للتعامل معها، تشابهت الدراسات السابقة في الفكرة ولكنها اختلفت في النتائج والإجراءات والموقع.

### الطريقة والإجراءات:

#### منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثة في هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي من خلال توجيه أسئلة في مقابلات مقننه لنتناسب مع مجريات الدراسة لعرض الواقع كما هو.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارة التربية و التعليم العالي في مدارس التعليم العام الحكومية الكويتية للعام الدراسي 2018/2019 والبالغ عددهم 14.000 كما أقرته وزارة التربية والتعليم العالي.

واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها.

جدول (1) عدد المدراء في مدارس التعليم العام	
عدد المدراء	المؤسسة تعليمية
800	مدارس التعليم العام الحكومية

### عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على (٣٢) مدير ومديرة في مدارس التعليم العام الحكومية الكويتية.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفق الجنس والخبرة

النسبة المئوية	التكرار	المستويات	
%٣٤.٤	١١	ذكر	الجنس
%٦٥.٦	٢١	أنثى	
%100	٣٢	المجموع	
%١٢.٥	٤	أقل من ١٥ سنة	الخبرة العملية
%٨٧.٥	٢٨	أكثر من ١٥ سنة	
%100	٣٢	المجموع	

### أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسة السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة وهي المقابلات المقتنة (Constructive interview) حيث تفرعت إلى أربعة أسئلة.

### متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: واقع قيادة التغيير.

المتغير التابع: وجهة نظر (استجابية) عينة الدراسة على واقع قيادة التغيير.

المتغير الوسيط: الخبرة العملية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة عن سؤال الدراسة والذي ينص على السؤال الرئيسي التالي: ما واقع ممارسة قيادة

التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها؟

فقد تم مقابلة ٣٢ مديراً ممن توفرت لديهم خبرات إدارية وموزعين حسب الجنس

والخبرة العملية وتم تحليل إجاباتهم حسب أسئلة الدراسة الفرعية.

السؤال الأول: ما درجة استعداد الإدارات التعليمية لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام

الكويتية؟ والمتفرع منه:

## 1 - هل سبق لك أن استخدمت نمط قيادة التغيير في منطقتك التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب تكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، حيث كانت إجاباتهم كما هي موضحة في الجدول (3).

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة التعليمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسبة المئوية
1	نعم	1	26	81.2%
3	أحياناً	2	6	18.8%
2	لا	3	0	0%
	المجموع		32	100%

يبين الجدول (3) أن 81.3% من عينة الدراسة أجابت بأنه (نعم) سبق وان استخدموا نمط قيادة التغيير في منطقتهم التعليمية وهو الرأي الغالب لهذه العينة وهذا ما يدل على اطلاع القيادات التعليمية على أهمية قيادة التغيير في منطقتهم التعليمية، بينما أجاب 18.8% من عينة الدراسة بـ (أحياناً)، ولكن لم يقم أحد من أفراد العينة بالإجابة بـ (لا) أي لم يسبق لهم ان استخدموا نمط قيادة التغيير في منطقتهم التعليمية وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كثير من القيادات التعليمية في الكويت تسعى إلى استخدام واستحداث أفضل الأساليب القيادية لقيادة عمليات التغيير المختلفة، وتشابهت نتائج الدراسة بدراسة كلاً من الصيفي (2016) و الكودي (2016).

## 2 - برأيك ما هي أبرز وأهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها قائد التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (4).

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسبة المئوية
4	جميع ما سبق	1	30	93.8%
3	وجود خطة عمل واضحة يشارك بها جميع العاملين	2	2	6.3%
1	تشجيع المعلمين والعاملين في المساهمة في عملية التغيير	3	0	0%
2	تهيئة المناخ المدرسي لإنجاح عملية التغيير	4	0	0%
	المجموع		32	100%

يبين الجدول (4) أن 93.8% من عينة الدراسة وهي نسبة عالية اجابوا بـ (جميع ما سبق)، بينما أظهر 6.3% أجابة (وجود خطة عمل واضحة يشارك بها جميع العاملين)،

واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها.

في حين لم يتم الاجابة لصفيتين (تشجيع المعلمين والعاملين في المساهمة في عملية التغيير) و (تهيئة المناخ المدرسي لإنجاح عملية التغيير) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى قائد يتميز بعدة صفات قيادية أبرزها وجود خطط مدروسة لقيادة عمليات وسير التغيير، مشاركة العاملين في وضع الخطط وتمكينهم، و تهيئة المناخ العام في المؤسسة التعليمية للتغيير المحدث، وذلك لقيادة التغيير بأقل الخسائر الممكنة وتحقيق الأهداف المنشودة وذلك لا يتم إلا بوجود قائد مسؤول عن هذه العمليات.

السؤال الثاني : ما درجة تمتع الإدارات التعليمية لقيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية؟ والمتفرع منه:

1 - هل تظن أن القيادات المدرسية تتحلّى بصفات قائد التغيير؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسب المئوية
١	نعم	١	٢٦	٨١.٢%
٢	لا	٢	٦	١٨.٨%
	المجموع		٣٢	١٠٠

يبين الجدول (5) أن الغالبية العظمى ٨١.٣% من عينة الدراسة أجابوا (نعم)، وهذه النتيجة تعزى إلى أهمية تحلي قادة المؤسسات التعليمية بصفات قائد التغيير الأساسية، والتي لها الدور الأساسي في صناعة التغيير الإيجابي داخل المؤسسة التعليمية ، كما أجاب ١٨.٨% من عينة الدراسة (لا)، وهذا ما يدل على وجود قصور قيادي في سير العملية التعليمية وما يتخللها من تغييرات وتطورات.

2 - هل تظن أن مدارس التعليم العام الكويتية مهيئة لعمليات التغيير المختلفة

والمفاجئة؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة، كما هي موضحة في الجدول (6).

واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها.

الجدول (6) التكرارات والنسب المئوية لتقديرات عينة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	الإجابة	الترتيب	التكرار	النسب المئوية
١	نعم	١	٢٢	٦٨.٨%
٢	لا	٢	١٠	٣١.٢%
	المجموع		٣٢	١٠٠

يبين الجدول (٦) أن الغالبية العظمى ٦٨.٨% من عينة الدراسة أجابوا (نعم)، كما أجاب ٣١.٢% من عينة الدراسة (لا)، وهذه النتيجة كانت منطقية حيث أن هناك مؤسسات تعليمية ليست مهينة لقيادة عمليات التغيير وذلك لعدة أسباب منها قياداتها التعليمية الكلاسيكية الغير راغبة بالتغيير و أيضاً لوجود العاملين الذين يكونون ضد التغيير بشكل ضمني أو صريح ، وقد اتفقت نتائج الدراسة بدراسة الزهراني (2008) و الهدى (٢٠١٦)، وهي وجود انخفاض في مدى استعداد المؤسسات التعليمية لاحتضان عمليات التغيير المختلفة.

### التوصيات والمقترحات:

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- زيادة نشر ثقافة قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتربوية.
- السعي إلى التدريب والتعليم المستمر للقيادات التربوية والتعليمية، لأساليب قيادة التغيير.
- تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية باتخاذ القرارات وقيادة التغيير.
- وضع خطط استراتيجية لقيادة أنماط التغيير داخل المؤسسات التعليمية والتربوية.
- إشراك مكاتب التخطيط الاستراتيجي والخبراء الاستشاريين في التدريب لتقييم الاستراتيجيات والخطط بشكل دوري، من أجل رفع مستوى التدريب لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي والسعي لتطويرهم المهني.
- إجراء دراسات الاستطلاعية دورية لمعاينة الواقع الذي يعاني منه الجسد الإداري في مؤسسات التعليم العام.
- إجراء دراسات وصفية للكشف عن المعوقات والمشكلات التي تؤثر على قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام.

## قائمة المصادر والمراجع :

- بوموزة، محمد (٢٠١٣). إدارة التغيير. استرجع بتاريخ ١١/٢/٢٠١٩ متاح على الموقع الإلكتروني: [https://forum.education-sa.com/attachments/edu11725d14\\_34679564](https://forum.education-sa.com/attachments/edu11725d14_34679564)
- خيرى، أسامة (2014). القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الرؤية.
- عرفة، سيد (٢٠١٢). استراتيجيات حديثة في إدارة التغيير. القاهرة: سور الأزيكية.
- قاسم، أمجد (٢٠١٢). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. متاح: <http://al3loom.com/?p=4008>
- محمد، جمال (2013). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار المعترف.
- الجهني، عبدالله (2019). قيادة عمليات التغيير. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب، (2013)، القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشمري، محمد (2014). قيادة التغيير. مجلة عالم التربية. ع 47، ج 2، ص 127.
- الزهراني، عبد الخالق. (2008). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمكة المكرمة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الصيفي، وليد. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الكردي، زهير. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. رسالة ماجستير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهادي، أشرف. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء دراسة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. اليمن.
- الهدى، بوطبة. (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي. أطروحة دكتوراه منشورة. جامعة باتنة، الجزائر.

## المراجع الأجنبية :

- Aldag,R& stearns. T (1991). Management. south-western publishing co.