



قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ودورها في الإصلاح الإداري

إعداد

أ/ فائزة علي إبراهيم عسيري

درجة الماجستير في القيادة التربوية، قسم الإدارة والإشراف التربوي،
كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ودورها في الإصلاح الإداري

فايزة علي إبراهيم عسيري

قسم الإدارة والإشراف التربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: 442813929@kku.edu.sa

ملخص:

هدف البحث إلى التعرف على واقع قيادة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ووضع عدد من التوصيات للتطوير الإداري، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث؛ حيث طبقت على عينة بلغت (190) مفردة من قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أفادت أفراد عينة البحث حول واقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ جاءت بدرجة موافقة "محايد" متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، كما أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء جاءت بدرجة موافقة "عالية"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وانحراف معياري بلغ (1.19).

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء، الإصلاح الإداري.



The leadership of change and its role in administrative reform of the leaders of the public administration in Al-Ahsa Education

Fayza Ali Ibrahim Asiri

Educational Leadership, College Education, King Khalid University, KSA.

Email: 442813929@kku.edu.sa

Abstract:

The aim of the research is to identify the reality of the leadership of change and its role in administrative reform among the leaders of the public administration in Al-Ahsa education and to develop a number of recommendations for administrative development. The research used the descriptive method for research, and questionnaire; Where it was applied to a sample of (190) individual leaders of the public administration in Al-Ahsa education; The research reached several results, including: the members of the research sample reported on the reality of leadership change in administrative reform among the leaders of the public administration in Al-Ahsa education; It came with a 'neutral' 'medium' degree of approval; Where the arithmetic mean was (3.01), and the standard deviation was (1.02), and the responses of the research sample members about the role of change leadership in administrative reform among the leaders of the public administration in Al-Ahsa education reported a "high" degree of approval; Where the arithmetic mean was (3.45), and the standard deviation was (1.19)

Keywords: change leadership, administrative reform.

مقدمة البحث:

يعد التعليم في المجتمع القوة القادرة على دفعه وتقدمه واستمراره، لبناء دولة عصرية، فلم يعد مجرد خدمة، بل أصبح استثماراً وعملاً جوهرياً في تقدم الأمم ومن هنا أصبح تطويره بكافة صورته وأشكاله ضرورة إنسانية واجتماعية واقتصادية، حيث أنه من أهم وسائل إعداد وتنمية الكوادر البشرية وتطوير قطاعات المجتمع وبناء عليه فإن نجاح التعليم بأنظمتها المختلفة يتوقف على الطريقة التي يدار بها، والكفاءة الإدارية والتعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ونظراً لأهمية دور المدرسة للمجتمع، فإنها بحاجة إلى قيادة مدرسية تمتلك الرؤية الواضحة والقدرة على استشراف آفاق المستقبل، وعلى تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المدرسة إلى التغيير الإيجابي، ويجعلها قادرة على التميز والمنافسة، والسعي إلى التميز التنظيمي كأحد السبل التي يمكن للمؤسسات التعليمية اللجوء إليها من خلال نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين من خلال تجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية المؤثرة عليها (الأخضر، 2019).

وبما أن القيادة التربوية أساس العملية الإدارية والتي تظهر في القدرة على التأثير وتحفيز فريق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، كان لزاماً أن يمتلك القائد التربوي القدرة على إحداث التغيير في المؤسسة التي يديرها، ومن هنا شرعت الدول العربية بإجراء إصلاحات في التعليم العام والعالي لتشمل الجانب الإداري، والمناهج، والتمويل، وأساليب التعليم، وغيرها. (ربايعة وآخرون، 2019، ص 719).

ويأتي الإصلاح الإداري لتحقيق التقدم والتطور العلمي بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئات الاجتماعية والثقافية والتعليمية وغيرها، ولذلك تظهر الحاجة دائماً إلى ضرورة تحديث وتغيير الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها من خلال المعالجة لأوجه القصور القائمة، ومعالجة الأوضاع غير العادلة بالشكل الذي يؤكد ويدعم جهود التغيير، إن نجاح الإصلاح الإداري يتوقف على الوعي بالتغيير، ووجود الرغبة نحوه، والمعرفة بأنواع التغيير المطلوبة، وامتلاك القدرة والمهارات المعينة على تطبيق التغيير، وأخيراً الالتزام به. (الحملي، 2013، ص 327).

وتعمل قيادة التغيير على توفير القيادات البعيدة عن العمل التقليدي، وبناء عليه لا بد أن يتغير دور المدير، ليكون قادراً على إحداث التغيير في المؤسسة التربوية من خلال تحسين أساليب الاتصال والتواصل مع العاملين، وأن يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار بتوفير المناخ المناسب، مما يشجع على العمل الجماعي للارتقاء بالمؤسسة التربوية، حيث أن التغييرات الإدارية تتطلب إدارة قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة. (ربايعة وآخرون، 2019، ص 719).

إن عملية الإصلاح الإداري عملية شاملة ومستمرة مع استمرار العملية الإدارية، عملية جماعية تحتاج إلى تعاون الفريق وتقوم أولاً وقبل كل شيء على الإنسان وقدرته وإيمانه بضرورة الإصلاح والتغيير الأمر الذي يؤكد ارتباط الإصلاح بعملية التحول من وضعية لأخرى. (القحطاني، 2013).

لذا فمن المهم أن تواكب المؤسسات التعليمية التطورات الجارية، وأن تواجه التحديات المحلية والعالمية، وأن تتعامل مع التغيير برشاقة؛ حتى تتمكن من السير في ركب النظم التعليمية المتقدمة (مغاوري، 2016، ص 136)، وأن تستجيب المؤسسات التعليمية لسرعة التغيير؛ وتكون

أكثر تطوراً من غيرها، ولعل ذلك يرجع إلى الأخذ بالأساليب الإدارية المتجددة التي تتبعها قيادة تلك المؤسسة، إضافة إلى ما تتخذه من قرارات حكيمة ومتوافقة مع طبيعة المؤسسة وبيئتها والعاملين فيها (محمود، 2019، ص163).

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات التعليمية بيئات ديناميكية مُعقّدة، تتأثر بالعديد من المتغيرات والتحوليات في ظروفها الداخلية ومعطيات بيئتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستوى أداؤها، وتطوير قدراتها لهذه المواجهة، ويؤكد هذا على أهمية تكاملية واستمرارية عملية أداء قيادات المدارس (الذبياني، 2020، ص35)، وعلى الرغم من تعدد التحديات والإشكاليات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي؛ فإنه يمكن القول بأن موضوع تحديث الممارسات القيادية قد أخذ يفرض نفسه خلال السنوات القليلة الماضية باعتبارها الأداة الفاعلة لتمكين هذه المؤسسات من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولا شك مع الألفية الثالثة، وتزايد الثغرة بين الدول المتقدمة والنامية في كافة المجالات، فإنه يصبح من الأولويات الملحة أن تعمل الجامعات في المملكة العربية السعودية على تطوير وتحديث ممارساتها الإدارية والأكاديمية، بعيداً عن العشوائية، والتوجه الفردي أو الفكر الجزئي غير المتكامل، الأمر الذي يتطلب الإجماع والقناعة بأهمية الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة في الممارسات الإدارية والأكاديمية (دمهوري، 1427هـ).

وفي السياق ذاته أكدت دراسة الصالحي على النموذج التقليدي الشائع في مؤسسات التعليم هو القائد التقليدي الذي يميل إلى تفضيل اتباع مدخل المثوبة والعقوبة، وتطبيق اللوائح والقوانين – أكثر من اعتماده على مدخل القيم، والالتزام الذاتي والتحفيز، والاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي، والاهتمام بالآخرين، ومن ثم فإن ذلك غالباً ما يدفع المرؤوسين إلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولكن دون الشعور بقدر كاف من الدافعية التي تحفزهم على المزيد من النمو والتطور الذي يؤدي إلى مزيد من نمو وتطور مؤسساتهم. (الصالحي، 2018)

وأكدت دراسة الثبيتي على أن قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الطائف يواجهون معوقات تنظيمية تتمثل في جمود الهياكل التنظيمية؛ حيث لم تتغير رغم التطورات الكبيرة المستحدثة وببطء اتخاذ القرار وضعف أنظمة الحوافز، ومعوقات بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية بما يزيد العبء على العاملين وضعف قبولهم للتغيير، ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية ميزانية المدرسة وقلة المرافق والتجهيزات والمصادر اللازمة لتسهيل العمل. (الثبيتي، 2017)

كما أشارت دراسة الدخيل إلى أن هناك مشكلة في اختيار قادة المدارس؛ حيث يتم الاعتماد على المؤهلات وحدها كعيار لاختيار قائد المدرسة، وأن المشكلات التي تضعف أداء المدارس لا تعود غالباً لقلّة كفاءة العاملين بها، وإنما تعود للممارسات الخاطئة للقيادات المدرسية. (الدخيل، ١٤٣٣)

أسئلة البحث: حاول البحث الإجابة عن السؤالين التالية؟

1. ما واقع قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء من وجهة نظرهم؟
2. ما دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

3. ما التوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة في الأحساء؟

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. التعرف على واقع قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
3. تقديم بعض التوصيات المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة في الأحساء.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث الحالي في الجوانب التالية:

الجانب النظري: تتناول الدراسة أحد المواضيع الإدارية الحديثة، وهي قيادة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري؛ حيث تعتبر من التوجهات الإدارية للوصول إلى التميز وتحقيق الأهداف من خلال العمل على زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية بأهمية قيادة التغيير والاستفادة منها في الإصلاح الإداري.

الجانب التطبيقي: توجيه اهتمام التربويين وصانعي القرار لضرورة مواكبة التطورات الحديثة، وتحديد مجالات السلوك الإداري إلى ما يتطلبه تطبيق التغيير من تطوير للجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية، وتصميم برامج تدريبية حول تطبيق التغيير ليصبح جزء من برامج القيادة، وتقديم بعض التوصيات التي تساعد وزارة التعليم في تطوير النظام الإداري التربوي، وفتح آفاق الباحثين التربويين للبحث في مجال قيادة التغيير، وزيادة مستوى الاهتمام لدى مجتمعاته.

حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على قيادة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة لتعليم الأحساء.
- 2- الحدود البشرية: قيادات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء.
- 3- الحدود المكانية: الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء.
- 4- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي: 1442هـ / 1443هـ.

مصطلحات البحث: يمكن عرض مصطلحات البحث على النحو التالي:

1. **قيادة التغيير:**

تعرف قيادة التغيير بأنها "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم، وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بين المؤسسة والبيئة المحلية، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير". (عبد الغفار، ص2010، 84)

وتعرف قيادة التغيير إجرائيا: بأنها التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية، من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، بإدارة جادة قادرة على التحول لديها قدرة على المبادرة والابتكار لإحداث التغيير وتوفير المناخ الملائم للتغيير والارتقاء بقدرات المؤسسة، وأن قيادة التغيير تؤكد على صنع القرار التشاركي والعمل الجماعي وحل المشكلات بصورة تعاونية.

2. الإصلاح الإداري:

يعرف الإصلاح الإداري بأنه " جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي يهدف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه "(البحيري، 2011، ص32).

ويعرف الإصلاح الإداري إجرائيا: بأنه جهد جماعي منظم يقوم بإحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، بهدف زيادة فعاليته، بما يتناسب مع الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة، من خلال تحسين أساليب العمل وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية وتهيئة البيئة القانونية المناسبة، والتي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري وتحسن من مستوى أدائه.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الخميس (2021) التعرف على واقع التغيير ومعوقاته في كلية التربية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ لتناسبه مع هدف الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (72) عضو هيئة تدريس من كلية التربية بجامعة الكويت، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: جاء محور واقع التغيير في كلية التربية بدرجة متوسطة، ومن أكثر مجالات التغيير التي اهتمت بها المجال التكنولوجي، ومجال الخدمات المقدمة؛ ووجود ضعف في التخطيط ومراجعة الخطط بناء على تغييرات سوق العمل، وقلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التغيير جاء محور المعوقات التي تواجه التغيير في كلية التربية بدرجة عالية، وضعف الاتصال بين القيادات العليا وبين أعضاء هيئة التدريس؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التغيير ومعوقاته تعزى لمتغير الجنس والقسم العلمي في كلية التربية وسنوات الخدمة، بينما وجدت لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ المساعد والمدرس المساعد في محور المعوقات، وبناء على النتائج تم تقديم التوصيات، ومنها: الاهتمام بالتخطيط لعملية التغيير، وإشراك أعضاء هيئة التدريس في التغيير المنشود.

وحاولت دراسة الشلافي (2020) التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية للإدارة المتغيرة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات؛ وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادات التربوية للإدارة المتغيرة بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل كانت في (المستوى المتوسط) بمتوسط حسابي (3.27)، ومحور (رعاية إدارية) (جهة الاتصال) جاء كأول واحد من الأوامر، وبعد ذلك جاء المحور (تمكين القادة من التغيير)، وكذلك (التغلب على مقاومة التغيير)،

ثم (رفع كفاءة القادة)، وأخيراً (إيجاد بيئة مناسبة) كما أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة على (المستوى المتوسط) على 'معوقات تطبيق الإدارة المتغيرة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل بالمتوسط الحسابي (3.27)، وكان أهمها: قلة إيجاد وظائف مناسبة لإدارة التغيير، وقلة وجود عوامل إيجابية للقيادة، وعدم وجود استراتيجيات جديدة للتعامل مع قوة مقاومة التغيير، كما وجد أفراد عينة الدراسة الطرق المقترحة لتحسين الإدارة المتغيرة في الإدارة العامة للتعليم. (مهم جداً)، بمتوسط حسابي (4.44)، وأهم الطرق من وجهة نظرهم هي: تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة التعليم، وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المتغيرة، واستخدام الشفافية من خلال الإدارة المتغيرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري لأخذها بعين الاعتبار كأهم عوامل تحقيق التواصل بين القيادات لإحداث التغيير الإداري والعمل على خلق الوظائف التي تتناسب مع إدارة التغيير بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، والعمل على تحديد مكامن القوة وضعف أداء الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

وهدفت دراسة خميسي (2020) معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من وجهة نظر الإداريين في معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة بحث مكون من 31 موظف العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، وقد أوضحت النتائج أنه بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالجانب القيادي (الإدارة العليا)، أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات "عدم وضوح سياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، وكذلك "عدم حرص الإدارة العليا المسيرة للمعهد على تواصل مستمر مع إداريين ومسؤولي لجنة ضمان الجودة بالمعهد فيما يخص السبل التي تساعد على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، وبالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيق الجودة، أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات "الخوف من عملية التقييم"، وكذلك "الخوف من عدم القدرة على التجاوب مع طبيعة المهام الجديدة" بالإضافة للخوف من فقدان النفوذ".

وهدفت دراسة حمزة (2020) التعرف على درجة ممارسة التغيير في القيادة لدى مبادئ رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة التغيير في القيادة بين المبادئ ومتوسط الولاء التنظيمي للمعلمين من منظورهم الخاص حسب متغيرات المؤهل وسنوات الخدمة، وتكونت العينة من (345) معلمة رياض أطفال خاصة في محافظة عمان، وتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة لجمع البيانات والتي تكونت من جزأين: الأول يقيس درجة ممارسة التغيير في القيادة والجزء الثاني لقياس معدل الولاء التنظيمي، وأوضحت الدراسة النتائج التالية: كانت درجة ممارسة قيادة التغيير لمبادئ رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين عالية المتوسط، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) على ردود معلمات رياض الأطفال الخاصة حول درجة ممارسة تغيير القيادة بين مبادئ رياض الأطفال الخاصة المنسوبة إلى المؤهل العلمي المحال إلى الدبلوم. ومع ذلك، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، كما أن متوسط الولاء التنظيمي للمعلمين من منظورهم الخاص كان درجة عالية. وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha =$

0.05) حسب وجهة نظر المعلمين حول متوسط الولاء التنظيمي المنسوب لمتغير المؤهل العلمي المشار إليه بالدبلوم، وكذلك فرق ذو دلالة إحصائية يشير إلى الخدمة أقل من خمس سنوات تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، وأظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية عالية بين درجة ممارسة مبادئ رياض الأطفال الخاصة لتغيير القيادة ومتوسط الولاء التنظيمي للمعلمات. توصيات الدراسة: تبني التغيير في القيادة بمبدأ رياض الأطفال لمتابعة الحركة النوعية لواجب تعليم رياض الأطفال في الأردن لما لها من أثر إيجابي على المؤسسات التربوية والمجتمع، وجذب انتباه القيادات التربوية إلى أهمية الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير كافة الأساليب والأساليب للحفاظ على درجة عالية من الولاء التنظيمي.

حاولت دراسة الشمري (2020) التعرف على واقع التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام في محافظة الزلفي من حيث (تلبية الاحتياجات المهنية لدى وكيلات مدارس التعليم العام، ومواكبة برامج التطوير لمطالبات القيادة في القرن الحادي والعشرين)، وتقديم مقترحات لتحسين برامج التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام، ولتحقيق تلك الأهداف اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة البحث، وتكونت عينة البحث من وكيلات المدارس في محافظة الزلفي والبالغ عددهن (19) وكيلة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى: وجود حاجة لتنوع برامج التطوير المهني الخاصة بوكيلات المدارس من وجهة نظرهن، وكذلك الحاجة لتدريب وكيلات المدارس على البرامج القيادية الموجهة للقيادات المدرسية، ويتفق أفراد عينة البحث على دور برامج التطوير المهني في تطوير مهاراتهن القيادية ومساعدتهن في ممارسة مهامهن بكفاءة، وكذلك تحقق برامج التطوير المهني لوكيلات المدارس الفرصة لهن في الاستفادة من خبرات الآخرين، وتوصلت لوجود حاجة لتطوير مهارات أفراد العينة من وكيلات المدارس في التخطيط الاستراتيجي ومهارة الاتصال والتواصل وإدارة مجتمعات التعلم المهنية وإدارة الأزمات وإدارة التغيير، ولدى أفراد العينة من وكيلات المدارس خبرة جيدة في مهارتي صنع القرار وقيادة فرق العمل وتحتاج برامج التطوير المهني المقدمة لوكيلات المدارس لمواكبة رؤية المملكة العربية السعودية وتطلعات الوزارة الحالية والمستقبلية من القيادات المدرسية، والتركيز أكثر على مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وتم تقديم بعض المقترحات لتحسين برامج التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات من أهمها: تقديم برامج تطوير مهني متنوعة وبأساليب مختلفة، مثل (الزيارات المدرسية - الكوتشينج - مجتمعات التعلم المهنية - اللقاءات - الزيارات الخارجية - الندوات والمؤتمرات. وغيرها).

وهدفت دراسة الكردي، (2020) التعرف على واقع إدارة التعليم العالي في الأردن، وكيف ساهمت الأزمات المتلاحقة للتعليم العالي في التأثير على القيام بدوره في تصحيح العملية التعليمية في النهوض بمستوى الجامعات والمؤسسات الأكاديمية المختلفة، والحاجة الملحة لاتخاذ خطوات جادة لتعديل مسار مؤسسة التعليم العالي، وتهيئة الظروف المناسبة التي تتطلب جملة من الإصلاحات في إخراج نموذجاً يقتدى به في إدارة العملية التعليمية في الجامعات الأردنية، حيث بات أمراً ملحاً لتطوير مستوى التعليم الجامعي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجهه، والسبل الكفيلة لاعتماد سياسات واضحة تكفل انتهاج قواعد الارتقاء بعملية إدارة التعليم العالي، بما ينعكس بشكل إيجابي على مختلف المؤسسات الأكاديمية، وتحقيق مخرجات تعليمية.

وهدفت دراسة البنا، (2020) معرفة درجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمة

في المدارس الحكومية والخاصة في لواء وادي السير وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من قسمين هما متغير القيادة الابتكارية وجودة الأداء المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس لواء وادي السير، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري مدارس لواء وادي السير للقيادة الابتكارية فيما تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وللخبرة)، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات (الجنس) كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى جودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية بمجالاتها وجودة الأداء المدرسي لمديري مدارس لواء وادي السير، وأوصت الدراسة بعقد دورات للتدريب على استراتيجيات حديثة تمكن مديري المدارس من التعامل مع الأفكار الابتكارية الجديدة، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بأساليب القيادة الابتكارية ليتمكنوا من التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

وهدفت دراسة القيسي (2019) اقتراح تصور لتطوير كليات التربية الأساسية على وفق مداخل الإصلاح المعاصرة، وتوصل البحث إلى أن تطوير كليات التربية الأساسية يجري من خلال تطوير كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية من فلسفة، وأهداف التعليم، ومحتوى دراسي، وطرائق واستراتيجيات تدريس. أن مداخل الإصلاح المعاصرة لها أهمية كبيرة في عملية تطوير كليات التربية الأساسية، ومن توصيات البحث: تطبيق التصور المقترح على كلية التربية الأساسية- جامعة ديالى، وتوفير المستلزمات الضرورية لتطبيق التصور المقترح، ومن مقترحات البحث: إجراء دراسة تهدف إلى تقويم مجالات التعليم في الكلية قبل تنفيذ خطة الإصلاح، وإجراء بحوث تهدف إلى تطوير إدارات الأقسام العلمية والفنية في كليات التربية الأساسية.

التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

- أ- أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
- اتفقت أغلبية الدراسات في الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تتمثل في دور قيادة التغيير والإصلاح الإداري في الميدان التربوي.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للبحث وركزت على أهمية القيادة المدرسية.
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي في دراستها لقيادة التغيير.
- تناولت الدراسات السابقة مختلف جوانب قيادة التغيير والإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية.
- يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- يتفق البحث الحالي مع البحوث والدراسات السابقة في المنهجية العلمية والخطوات التي يسير عليها وفق منهج البحث العلمي.

- - اختلف البحث في تناوله مع الدراسات السابقة في مجتمع البحث قيادة التغيير والإصلاح الإداري في الميدان التربوي في محافظة الأحساء.
- اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يدرس قيادة التغيير والإصلاح الإداري في الميدان التربوي.
- ج- أوجه تفرد البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة:
 - يركز البحث الحالي على قيادة التغيير والإصلاح الإداري في الميدان التربوي.
 - يعدّ البحث الحالي من البحوث التي تعمل على توظيف التقنية والاستفادة منها في قيادة التغيير والإصلاح الإداري في الميدان التربوي.
- د- أوجه الاستفادة من البحوث والدراسات السابقة:

يمكن إجمال جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على قيادة التغيير وأهميتها.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في توضيح أدبيات الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على إيجابيات الإصلاح الإداري في الميدان التربوي.
- استفاد البحث الحالي من الأساليب الإحصائية التي طبقت في الدراسات السابقة في تفسير نتائج البحث الحالي.
- استفاد البحث الحالي في الوصول إلى عدد من التوصيات لتطوير قيادة التغيير والإصلاح الإداري في الميدان التربوي.

الإطار النظري:

المحور الأول: قيادة التغيير

1. مفهوم قيادة التغيير:

تعرف قيادة التغيير بأنها "إدارة عمليات متعددة متسلسلة، تنتهي بإحداث التغيير المطلوب، بمعنى أن إدارة التغيير ترتبط بشكل رئيس بمن يدير التغيير، وبمنهجية العمل التغييرية، ومرآحه ابتداءً من تحديد الرؤية، وانتهاءً إلى إحداث التغيير على أرض المؤسسة بغض النظر عن مستوى تحقيقه" (المساد، 2012، ص20)

وتعرف قيادة التغيير بأنها الدخل المنظم الذي يقوم به القائد لإحداث تغيير مدروس لأداء العمل داخل المؤسسة ويوجه نحو غايات معينة ويتحكم في مساره وأهداف وطرق تنفيذه بطرق توافق الانسجام مع بيئة التنظيم واستجابة لمتطلباته بكفاءة وفاعلية في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والإمكانات المتاحة (القحطاني، 2011)

وتعرف قيادة التغيير إجرائياً في هذا البحث بأنها تقوم على العمل على التطوير والتحسين للأنظمة من خلال إدارة واعية تجعل فريق العمل من المرؤوسين يعملون بشكل تعاوني لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة التغيير.

2. أهمية قيادة التغيير:

يشهد العالم في الألفية الثالثة تغيرات وتحولات سريعة وشاملة؛ لدرجة أن التغيير أصبح سمة رئيسة تميز العصر الحالي عن غيره من العصور الماضية، ولم يقتصر التغيير في مجال دون الآخر، فجميع المؤسسات الحكومية والخاصة والقطاعات الربحية وغير الربحية تتأثر بالتغيير وتؤثر فيه، وأصبح واقع المؤسسات إما أن تصنع وتقود التغيير كالمؤسسات المبدعة والمبتكرة والمتطورة، أو مؤسسات تواكب التغيير وتحاول جاهدة أن توظف التطورات العصرية في تحقيق أهدافها وتحقيق التنافسية، ويأتي أخيراً المؤسسات التي تحاول ملاحقة التغيير والاستفادة منه، ومن المؤسسات التي تتأثر بالتغيير وتؤثر فيه المؤسسات التربوية والتعليمية والأكاديمية، فالتغييرات في مجال الاتصالات والتكنولوجيا وتقنية المعلومات وفي النظريات والمفاهيم والمعارف تتطلب قيادات على مستوى عالٍ من الأداء الإداري والقيادي، والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومواكبة المستجدات والتطورات، وتوظيفها بما يسهم في تطوير الأداء وتحسن الكفاءة وزيادة الإنتاجية. (الثبيتي، 2018)

- تكمن أهمية التغيير في التجديد الذاتي، والتطوير المستمر الذي تهدف المؤسسة التربوية من خلاله إلى تطوير نفسها، والعاملين فيها، ومنع التراجع والحد منه، لتظل المؤسسة محافظة على وجودها، وكيانها وحيويتها، وقادرة على اتخاذ القرارات المناسبة بالشكل الصحيح في ظل الظروف المحيطة بها في مختلف الأوقات، وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، إذ أن التغيير عملية تحتاج إلى جهد في التعامل معها، مما يساعد في المقعدة على الابتكار، وتفجير الطاقات وتنمية مجالات الارتقاء والتقدم، وفتح المجال أمام الإبداع والتطور، وزيادة الثقة بالنفس. (الحري، 2011).

- حاجة المؤسسات التعليمية إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة تتوافر فيها المهارات الأساسية، ولا يشترط توافر هذه المهارات فقط، بل لابد من قدرة القائد على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله، وتعامله مع الآخرين، وهذه المهارات تتمثل في المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية، وحتى تستطيع المؤسسات التعليمية الوفاء بمتطلبات العمل التربوي لا بد لها من وجود قائد يقودها نحو تحقيق التطلعات، وهذا يتوافق مع ما جاء في رؤية المملكة 2030 حيث أكدت على ضرورة مواصلة الاستثمار في التعليم والتدريب، وذلك بتأهيل القيادات التربوية، والمعلمين؛ ليكونوا قادرين على تزويد الطلبة بالمعارف، والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل. (الحارثي، 2019).

3. استراتيجيات قيادة التغيير:

- لابد أن تكون عملية التغيير منظمة ومدروسة، ومخططاً لها جيداً، حتى يتسنى لها تحقيق أهدافها، وذلك باتباع استراتيجيات مناسبة، ومنها: (جمال، 2108)، (نظير، 2107)
- استراتيجية التطبيق العملي: تقوم هذه الاستراتيجية على تصورات عقلانية مفادها أن الإنسان يحقق مصالحه إذا ما وضح له ذلك، وتعتمد على تبادل المعلومات بين الأفراد لاتخاذ القرارات والوصول إلى الأهداف التي تسعى لها عملية التغيير كون الاختيار الرشيد للفرد هو الأفضل والأنسب.

- استراتيجية القيم: وتقوم على الاعتراف بمنظومة احتياجات العاملين في المؤسسات التربوية، وما لهذه الاحتياجات من تأثير في أدائهم، وأن تغيير سلوك العاملين يتم عند عدم فاعلية القيم القديمة؛ لذا يجب تطبيق قيم فعالة جديدة.
- استراتيجية تطبيق الإذعان والقوة القسرية: وتتضمن إلزام الأفراد على إحداث التغيير، والتغلب على أشكال المقاومة باتخاذ العقوبات، والإجراءات لكل من يقاوم أو يخالف، وهذه الاستراتيجية قلما تطبق في المؤسسات التربوية، لما لها من تأثير سلبي في العاملين.
- إن من أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في عملية إحداث التغيير لدى القادة التربويين ما يلي:
- استراتيجية التغيير المتدرج: التي تقوم على المشاركة الواسعة النطاق بين العاملين والمدير في المؤسسات التربوية لتحديد أهداف التغيير وفرضياته، مما يمكن من تحفيز الأفراد، وزيادة حماسهم لإحداث التغيير، وتنفيذه، وتواجه حالات إحداث التغيير أحيانا مقاومة للتغيير في المؤسسة التربوية، فيتبع المدير استراتيجية الإيجاب عند عدم إمكانية الاستفادة من الإقناع.
- استراتيجية التغيير البنوي: لا بد من التخطيط بعمق، ومهارة عالية: لتحقيق استراتيجية التغيير البنوي، النابعة من براعة مدير المؤسسة التربوية القيادية، والتي تتم بمبادرة أحد العاملين طرح فكرة التغيير، والتي يتبعها قدر كبير من التوجيه، واتباع أسلوب الإقناع من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

4. نماذج قيادة التغيير:

أ- نموذج كوتر للتغيير:

- تعد نماذج قيادة التغيير من الأمور الضرورية عند تطبيق أي تغير، فدور النماذج هو تبسيط عملية التغيير للتمكن من فهمها وتطبيق مبادئها، ويعتبر كوتر أحد المتخصصين والمهتمين بإدارة وقيادة التغيير في المؤسسات من خلال اتباع أفضل الطرق لتحقيق التحولات الناجحة، ويتكون نموذج كوتر لقيادة التغيير من الخطوات التالية (الثبتي، 2018، ص172):
- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والفرص المحتملة، ومواكبة التطورات والمستجدات العصرية، وظهور نقاط الضعف في أداء العمل بالمؤسسة. ويكون ذلك وفق الخطوات التالية:
 - إيجاد الأسباب الواضحة للتغيير.
 - مساعدة الأفراد في استيعاب أهمية القيام بالعمل السريع لتحقيق التغيير المطلوب
 - تحديد التحديات والتهديدات وقوة المنافسة.
 - تطوير السيناريوهات التي تشير إلى ما يمكن أن يحدث في المستقبل.
 - البحث عن الفرص التي يمكن استغلالها.
 - تبسيط رغبة الأفراد في النقاش والتفكير.
 - دعم قدرة قيادة الفريق على الإقناع.
 - إقامة تحالف لقيادة التغيير: تتطلب عمليات وجهود التغيير فرق عمل وجماعة قوية في المؤسسة لتوجيه التغيير نحو تحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة، وهذا التحالف بمثابة فريق العمل، ويمكن اتباع الخطوات التالية في تكوين فرق قيادة التغيير:

- تشكيل فريق من الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة اللازمة، على أن يكون منهم المديرون والقادة في المؤسسة.
- الحصول على الالتزام من جميع الأفراد.
- العمل على بناء الفريق ضمن تحالف التغيير.
- مراقبة نقاط الضعف في الفريق.
- التأكد من وجود مجموعة من الأفراد المناسبين في مختلف الأقسام والمستويات في المؤسسة.
- وضع رؤية استراتيجية للتغيير: أن جوهر أي رؤية عمل هو تقديم صورة مغرية ومرغوبة في المستقبل، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل تؤكد أنها رؤية جيدة، ورؤى العمل الجيدة تؤدي إلى تبسيط الأمور من خلال توضيح التوجه العام القادم للمؤسسة، وتؤدي إلى دفع الأفراد للتحرك نحو الاتجاه الصحيح، وتؤدي إلى توحيد أنشطة سلسلة كبيرة من الأعمال؛ وإلى أن تصبح الرؤية فعالة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الواقعية للمؤسسة، وتضع الأهداف المستقبلية الطموحة بصورة حقيقية، ويمكن تحقيق ذلك باتباع الخطوات التالية:
 - تحديد القيم الرئيسة لعملية التغيير.
 - وضع ملخص يعكس ما يتوقع أن يكون مستقبل المؤسسة الرؤية.
 - إيجاد الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق الرؤية.
 - التأكد أن تحالف التغيير قادر على نقل الرؤية للأخرين.
- إيصال رؤية التغيير: يستخدم قائد التغيير الناجح كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها، ويكون من خلال الإجراءات التالية:
 - التحدث باستمرار عن رؤية التغيير.
 - تطبيق الرؤية في جميع مجالات العمل.
 - نقلها بصورة مكررة وقوية وجعلها جزءاً من كل عمل يتم القيام به.
 - استخدامها بصورة يومية لحل المشكلات وصنع القرارات حتى تبقى في أذهان الأفراد.
- تمكين الأفراد من العمل ذي القاعدة العريضة: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير، وتشجع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير، ويكون تمكين الأفراد من خلال:
 - تمكينهم من القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة منهم.
 - توزيع الميزانية على المبادرات والنشاطات الجديدة.
 - تغيير طريقة تنظيم العمل بوضع الأفراد في الأماكن المناسبة لجهودهم وإمكاناتهم.
 - التخلص من العقبات التي قد تقف في طريق التغيير: لتجنب الإحباط لدى الأفراد.
 - مراجعة الهيكل التنظيمي وطريقة وصف الأعمال ونظم الأداء.
 - تقدير الأفراد ومكافأتهم للقيام بعملية التغيير.
- تحقيق مكاسب على المدى القصير: ينبغي التخطيط لتحسينات ملموسة تتحقق مع بداية خطة التغيير، وتحقيق التحسن في بيئة العمل وإجراءاته، ومكافأة الأفراد الذين يساهمون بشكل فعال في تحقيق تحسينات ومكاسب قريبة، ويتطلب التغيير الناجح أن يعمل قادة التغيير على وضع أهداف قصيرة الأجل قابلة للتحقيق؛ من أجل إقناع أفراد التنظيم بأن جهودهم قد بدأت تعطي النتائج المرغوبة، ما يساعد على تحفيز الأفراد والحفاظ على الشعور بالحاجة الملحة للعمل.

- تعزيز المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير مع الاندفاع للعمل نحو التغيير، وتستخدم المكاسب التي تحققت لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفصيل التغيير بصورة أكبر، وتحليل ما تم تحقيقه بصورة واضحة وما يحتاج إلى تطوير بعد كل نجاح، والعمل من أجل إجراء التحسينات المستمرة.
 - ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة: قيادة التغيير الناجحة تعمل على الربط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، ولا تكون مرهونة بوجود أحد، وإن كان قائد التغيير نفسه، ويتم ترسيخ وتثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة من خلال:
 - القيام بالجهود المتواصلة لضمان ظهور التغيير في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وذلك من خلال عاملين رئيسيين هما الأول: الربط بين الجهود والنتائج، والثاني: إيمان الجيل القادم من قيادات المؤسسة بطرق التغيير وجعلها جزءاً من ثقافة المؤسسة.
 - التحدث عن مدى التقدم في التغيير.
 - سرد قصص نجاح عملية التغيير.
- ب- نموذج فولان للتغيير:

- مايكل فولان هو مؤلف القيادة في ثقافة التغيير، وثلاثية قوى التغيير، وقد أكد (فولان) أنه ولكي تبدأ بعملية التغيير، لا بد أن يكون هناك هدف للتغيير ويرى (فولان) أن هناك خمس كفايات أساسية يحتاجها القائد من أجل التعامل المستمر مع التغيير ومواجهته، وهي: (ريادة، عظيم، 2019).
- الهدف المعنوي: ويعني التصرف بنية إحداث الفارق في حياه الأشخاص المتأثرين به، فالقادة لهم أسلوب مميز وقيم ومثل وغايات ويؤكدون على العمل بروح التعاون والمشاركة.
 - فهم التغيير فالهدف ليس تغيير كل شيء، فينبغي البدء بتطبيق فكره ما، وإعطائها الوقت الكافي للتأكد من نجاحها، فلا بد له من تسويق أفكاره، إذ لا بد من إيجاد الطريقة المثلى لإقناع العاملين بها.
 - تنمية العلاقات فالعامل الأساسي في نجاح مبادرات التغيير هو تحسين العلاقات بين العاملين فالمعاملات والعلاقات هي ما يحدد نجاح المؤسسة.
 - بناء المعرفة فعلى القادة توجيه اهتمام العاملين نحو المعلومات الجديدة وزيادة المعرفة داخل وخارج المؤسسة.
 - صنع التلاحم (التماسك) فالقيادة مهمة صعبة في مناخ التغيير بسبب حالة عدم الاتزان لما يحدث من اضطرابات واختلافات في الآراء.
- ويرى فولان أن هناك خصائص ينبغي أن يمتلكها القائد الفعال وهي: الطاقة- الحماس – التفاؤل.

المحور الثاني: الإصلاح الإداري

1. مفهوم الإصلاح الإداري:

تم تعريف الإصلاح الإداري بتعريفات عديدة منها: أنه جهد سياسي وإداري واقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه. (الحمل، 2013، ص 320)

وأنة " عملية تكييف الإداري مع المستجدات في الركائز الإدارية الأساسية والأشخاص وأساليب العمل، وهي عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهنيين " (البحيري، 2011، ص 37).

ويعرف بأنه: "عملية التغيير في النظام التعليمي، أو في جزء نحو الأحسن، وغالباً ما يتضمن هذا المصطلح أبعاداً اجتماعية واقتصادية وسياسية" (الحوت، 2003، ص 4).

ويتضح من التعريفات السابقة أن جميعها تتفق على أن الإصلاح الإداري جهد جماعي منظم يهدف إلى إحداث تغييرات هيكلية في الإدارات القائمة، بهدف زيادة الكفاءة وذلك من خلال تحسين أساليب العمل، وتأهيل الأفراد للقيام بالعملية الإدارية التي ترفع من إمكانيات الجهاز الإداري وتحسن من مستواه.

ويعرف إجرائياً بأنه عملية جماعية منظمة، تهدف لإحداث تغييرات في المؤسسة لزيادة الكفاءة والفاعلية، وتنمية قدرات العاملين للارتقاء بالعمل الإداري والعمل على تحسينه.

2. أهداف الإصلاح الإداري:

من أهداف الإصلاح الإداري ما يلي (طلبه، 1999، ص 74):

- مساعدة نظم التعليم على إحداث التغيير الإيجابي في بنية مؤسسات تلك النظم وتفعيل عملياتها، وصولاً إلى تجويد مخرجاتها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.
 - مساعدة نظم التعليم على تحريك ما هو موجود في الواقع التقليدي الراهن وإثرائه بالجديد بإضافة المعرفة العلمية إليه وإدخال التكنولوجيا المعاصرة فيه، سواء تم ذلك على مستوى الفكر أو النظام أو الممارسة.
 - مساعدة نظم التعليم على مواجهة المشكلات التعليمية والتحديات التي تعوق إيجاد نظم عصرية غير نمطية.
 - مساعدة نظم التعليم على مواكبة واستيعاب معطيات التقدم الحضاري المطرد في ثقافة العصر الحديث، ومواجهة التحديات العالمية التي أفرزتها الثورات المعلوماتية والتكنولوجية والاتصالية المتعاضمة.
- كما يهدف الإصلاح الإداري إلى تحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية مثل:
- (الفرجاني، ٢٠٠٨، ص ٢١) (البحيري، 2011، ص 32). (الحمل، 2013، ص 327)
 - تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته.
 - زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي.

- تطوير الهياكل التنظيمية، وأساليب الإداري، وسلوكيات العاملين.
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية.
- تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشئون العامة وفي صنع القرارات الإدارية.
- تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية والضريبة بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع الأعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم، باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل العاملين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسئولية الاجتماعية.
- وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء.
- تحديث وتجديد الجهاز الإداري على جميع المستويات وفي جميع الأبعاد البنيوية والوظيفية، بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية، واقتراح الحلول الملائمة لها.
- مواكبة المستجدات والتحديث من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية، ومعالجة الانحراف، ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والروتين.
- بناء هيكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.
- قيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف تحقيق الأهداف من خلال:
 - البناء التربوي (سلوكاً ومنهجاً).
 - التنظيم العلمي والتكنولوجي المعاصر.
 - الاهتمام بالعنصر البشري (القيادة و القاعدة).
 - تحسين بيئة العمل (الطبيعية والمعنوية).
 - تطوير ومواكبة أطر التشريع الإداري.

3. مجالات الإصلاح الإداري:

- يتطلب الإصلاح الإداري بمفهومه الشامل وضع استراتيجية محددة وخطط واضحة تستهدف في جملتها تطوير النظام الإداري في الدولة في مجالات متعددة أبرزها:
- التنظيم الإداري والهيكلي عن طريق إعادة النظر في أهداف الأجهزة الحكومية وهياكلها التنظيمية وإعادة تنظيمها بالدمج أو الإلغاء أو الإنشاء.
 - التطوير والتحسين الإجرائي من خلال دراسة وتحليل نظم وإجراءات العمل بما يحقق السرعة والمرونة في أعمال الأجهزة المختلفة.
 - تطوير القوى البشرية التي تمثل أئمن رأس مال باعتبارها وسيلة التنمية وغايتها وبحكم أن الاستخدام الأمثل للبشرية يعني العمل على تطويرها ووضع قواعد وضوابط انتمائها.
- وترى الباحثة أن الإصلاح الإداري حتى يتم بصوره سليمة لابد وأن يشمل التنظيم الإداري، وتحسين إجراءات العمل بما يحقق المرونة والسرعة في الأداء من خلال كواد بشرية مدربة ومؤهلة.

4. الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري:

- استراتيجية إعادة الهندسة: تقوم استراتيجية إعادة الهندسة على عدة افتراضيات لعل أهمها التغيير السريع للعمليات والتي ينطوي عليها النتائج والوقت، وافترض آخر وهو التغيير الجذري أي يجب أن يكون هناك إعادة نظر جذرية في العمليات الاستراتيجية الممارسة والأنشطة والعاملين واستبدال ذلك بشيء جديد (الحملي، 2013، ص 327) (الخطيب، والخطيب، 2010).
- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة: ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها استراتيجية تغيير بطيئة طويلة المدى تلجأ إليها المؤسسة لإعادة النظر بأسلوب إدارتها من جديد بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ورفع الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء، وتقوم استراتيجية إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ هي التركيز على العميل والتحسين البطيء للعمليات ومشاركة العاملين ودمجهم في العمل وتحقيق منافع للعاملين والمجتمع. (الحملي، 2013، ص 327) (عبد، 2019، ص 106)
- استراتيجية: الاستثمار في رأس المال الفكري: يعد رأس المال الفكري أصل من الأصول غير الملموسة، وأن الاستثمار فيه يفوق عشرات الأضعاف من الاستثمار في الموارد الأخرى، إذ لا يمكن تصور أي مجتمع متقدم في إمكاناته فقيرا في كفاءة رأس المال الفكري، وأن أساس الدعائم في تكوين رأس المال الفكري وتنميته هو التعليم الذي يشكل وسيلة إعداد البشر، وتزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل، حيث أن الجامعات تعد الحاضنة للفكر؛ ويقع عليها مسؤولية التنمية الشاملة في المجتمع، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، مما ينعكس على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (داود، 2017، ص 34).
- استراتيجية: التنظيم الإداري: نتيجة للتطور والتنمية المستدامة في كافة المجالات والاختصاصات؛ فإن التنظيم الإداري كأحد العمليات الإدارية يتطلب أن يكون مواكبا لتلك التطورات، ويتسم بالإيجابية، وخاصة في عصر التنافسية بين الجامعات المختلفة، وذلك

من خلال مواجهة التحديات والتغييرات المتعددة التي قد تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء الإداري بشكل خاص، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية بشكل عام (شرف، 2019، ص20).

- استراتيجية إعادة الهيكلة البطيئة (التدريجية): ينظر لهذه الاستراتيجية على أن هدفها المحافظة على بقاء المؤسسة واستمرارية حياتها دون الحرص على النمو وزيادة الفعالية التنظيمية أو إكسابها الميزة التنافسية وذلك عن طريق عملية إعادة الهيكلة بطريقة بطيئة لتطوير العمل. (الحلمي، 2013، ص327)

وترى الباحثة أن عمليتا الإصلاح الإداري والتغيير تتخذان استراتيجيات معينة في العمل وذلك من خلال التغيير الجذري للأنشطة والعاملين والتركيز على مشاركة العاملين، وزيادة نطاق الإشراف وتقليص مستويات الإداري، وإكساب المؤسسة ميزة التنافسية، ويتضح ذلك من خلال إظهار العلاقة الواضحة بين كل من قيادة التغيير والإصلاح الإداري المتمثلة في التطوير والتحسين، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال كوادر بشرية مؤهلة، وخطط وبرامج قابلة للتطبيق والممارسة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ لملاءمته لطبيعة البحث؛ وهو أحد الطرق العلمية لجمع البيانات، والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه، بهدف وصف مشكلة البحث، من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند حد وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في فهم مشكلة البحث، والعمل على حلها أو التقليل من تأثيرها السلبي؛ وتم رصد وتشخيص قيادَة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء ومتطلبات تطويرها.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ وقد بلغ مجتمع البحث كما هو مدون في جدول (1).

جدول (1):

مجتمع البحث

الاجمالي	الإدارة/ة	المشرف/ة	رئيس/ة قسم	المساعدة	المديرة/ة	الجهة
92	38	53	-		1	مكتب تعليم الهفوف - بنات
90	33	54	-	2	1	مكتب تعليم المبرز - بنات
46	20	24	-	1	1	مكتب تعليم القرى - بنات
228	91	131		3	3	المجموع
40	--	39			1	مكتب تعليم الهفوف - بنين
60	22	35	-	2	1	مكتب تعليم المبرز - بنين
24	24	-				مكتب تعليم الشمال - بنين
23	23	-				مكتب تعليم الشرق - بنين
147	69	74		2	2	المجموع
375	160	205	0	5	5	المجموع العام

المصدر: (وحدة المعلومات والإحصاء بإدارة تعليم الأحساء).

يتضح من الجدول (1) أن مجتمع البحث تكون من (375)، وفقاً لإحصاءات وحدة المعلومات والإحصاء بإدارة تعليم الأحساء.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ حيث بلغ (190) مفردة من جميع قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.

أداة البحث: هدف البحث في جانبه الميداني التعرف على آراء عينة البحث من جميع قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء حول قيادة التغيير ودورها في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإداري العامة بتعليم الأحساء. وفي ضوء الهدف من البحث تم تصميم استبانة لجمع البيانات عن موضوع البحث في ضوء مشكلة البحث وأهدافه باعتبارها وسيلة للحصول على المعلومات حول آراء عينة البحث قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء، وتكونت الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية: وتضمنت متغيرات: (الوظيفة الحالية، وطبيعة العمل القيادي، وسنوات الخبرة الإدارية).

القسم الثاني: محاور الاستبانة: وقد شمل هذا الجزء من الاستبانة محورين، وهي:

المحور الأول: واقع قيادة التغيير الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.

المحور الثاني: دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.

وفي ضوء الملاحظات ووجهات نظر المحكمين على أداة البحث تم إعادة صياغة بعض عبارات الاستبانة، واستبدال بعض العبارات وإضافة بعض الأفكار الجديدة في بعض المحاور، وتم حذف بعض العبارات وإضافة البعض الآخر، ومن ثم تم إخراج أداة البحث في صورتها النهائية التي تضمنت (24) عبارة، موزعة على محورين رئيسية كما هي موضحة بجدول (2).

جدول (2):

وصف لعدد محاور وعدد العبارات بكل محور من أداة البحث

النسبة المئوية	عدد العبارات	من - إلى	المحاور
50.0	12	12 - 1	المحور الأول: واقع قيادة التغيير الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.
50.0	12	24 - 13	المحور الثاني: دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.
%100	24		المجموع

وقد تم تطبيق أداة البحث بعد الحصول على المخاطبات الرسمية للتطبيق من سعادة عميد كلية التربية ثم مخاطبة سعادة وكيل كلية جامعة الملك خالد للدراسات العليا والبحث العلمي لتسهيل مهمة الباحثة، وتمت المتابعة من قبل الباحثة وتم إعداد رابط إلكتروني لاستخدامه في التطبيق، وتم رفع أداة البحث عليه.

صدق أداة البحث:

أ- الصدق الظاهري لأداة البحث: اعتمد البحث على الصدق الظاهري: حيث تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الملك خالد؛ لتحكيمها، وإبداء وجهات نظرهم حول مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى وضوحها من الناحية اللغوية، وقد اقترح بعض المحكمين إضافة عبارات جديدة، ونقل بعض العبارات إلى محاور أخرى أكثر ملائمة لها، وتم اقتراح البعض وحذف بعض العبارات لتشابهها مع عبارات أخرى، ورأى البعض دمج بعض العبارات في عبارة واحدة، وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة وتم بناء الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي): اعتمد البحث في حساب صدق أداة البحث على أسلوب الصدق الثنائي الذي يهدف تعرف مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث من خلال معامل بيرسون "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور؛ لقياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في أداة البحث بمعنى "صدق المضمون"، وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من المحاور كما يوضحها الجداول التالي:

جدول (3):

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة" واقع، ودور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء" المتمثلة في المحاور المختلفة بالدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
	1	0,66	0,01
	2	0,61	0,01
	3	0,72	0,01
	4	0,76	0,01
	5	0,81	0,01
الأول	6	0,65	0,01
	7	0,89	0,01
	8	0,71	0,01
	9	0,56	0,01
	10	0,87	0,01
	11	0,59	0,01
	12	0,61	0,01
الثاني	13	0,63	0,01

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة
	14	0,65	0,01
	15	0,87	0,01
	16	0,91	0,01
	17	0,76	0,01
	18	0,65	0,01
	19	0,67	0,01
	20	0,86	0,01
	21	0,65	0,01
	22	0,78	0,01
	23	0,89	0,01
	24	0,91	0,01

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

- ارتباط جميع عبارات المحور الأول: واقع قيادة التغيير الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء" بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0,01) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.
 - ارتباط جميع عبارات المحور الثاني: دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء بالدرجة الكلية للمحور بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0,01) مما يعني أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.
- ويوضح الجدول التالي معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (4):

معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
المحور الأول	22	0,78	0,01
المحور الثاني	12	0,87	0,01
الاستبانة ككل	43	0,84	0,01

يتضح من الجدول (4) أن ارتباط محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية بارتباطات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0, 01) مما يعني أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور الاستبانة.

ثبات أداة البحث: تم قياس معامل الثبات لأداة البحث عن طريق معامل "ألفا كرونباخ -Alpha Cronbach"، تبعا لمحاور الاستبانة وبعد استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (5):

قيم معامل الثبات لمحاور أداة البحث

المحاور	عدد العبارات	قيم معامل "ألفا كرونباخ -Alpha Cronbach"
المحور الأول	12	0,73
المحور الثاني	12	0,89
الاستبانة ككل	24	0,86

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات ثبات قيم معامل "ألفا كرونباخ -Alpha Cronbach" لكل محور محاور الاستبانة تراوحت ما بين (0,73-0,89)، وأن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0,86) مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: والذي نص على: ما واقع قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة البحث حول واقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (6):

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول واقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	يوجد قناعة لدى منسوبي إدارة التعليم بعملية التغيير	2.90	0.96	8
2.	تتوافر البيانات والمعلومات التي تساعد قادة الإدارة بالتعليم على عملية التغيير.	2.64	1.17	11
3.	يتم التواصل الفعّال بين المستويات الإدارية بإدارة التعليم لعملية التغيير.	3.02	1.23	7

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
4.	اعتبار عمليات التغيير عملاً ثانوياً لدى منسوبي الإداري بتعليم الأحساء.	3.07	1.10	6
5.	توفر الموارد المالية الكافية لإحداث التغيير بإدارة تعليم الأحساء.	3.19	1.27	4
6.	وضوح الأنظمة واللوائح المعمول بها بإدارة تعليم الأحساء.	3.24	1.15	2
7.	يوجد خطط للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع حلول عملية لها بإدارة تعليم الأحساء.	3.23	1.11	3
8.	يتم التنسيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني بإدارة تعليم الأحساء.	3.29	1.22	1
9.	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبي إدارة تعليم الأحساء.	3.14	1.20	5
10.	يوجد تأثير للعلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية المناسبة لإدارة تعليم الأحساء.	2.88	1.17	9
11.	توافر الكفاءات البشرية المؤهلة التي تتطلبها عملية التغيير بإدارة التعليم.	2.86	1.10	10
12.	يتم تمكين العاملين بأداء المهام الإدارية في إدارة التعليم.	2.54	1.11	12
-	المتوسط العام	3.01	1.02	-

يتضح من الجدول (6) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الأول والمتعلق بواقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ جاءت بدرجة موافقة " محايد "؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وانحراف معياري بلغ (1.02). وتشير النتائج السابقة إلى أن واقع قيادة التغيير جاء بدرجة متوسطة إجمالاً. كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات (المحور الأول)؛ جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (8) التي نصت على " يتم التنسيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني بإدارة تعليم الأحساء" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، وجاءت بدرجة موافقة " محايد "؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه يتم التنسيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني بإدارة تعليم الأحساء وذلك من خلال استخدام الأنظمة الحديثة للتواصل بين الإدارات المختلفة وخاصة الإدارية الالكترونية لسرعة إنجاز العمل والمهام المطلوبة من كل العاملين في جميع الإدارات.
- جاءت العبارة (6) التي نصت على " وضوح الأنظمة واللوائح المعمول بها بإدارة تعليم الأحساء" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.24)، وانحراف معياري بلغ (1.15)، وجاءت بدرجة موافقة " محايد "؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن الأنظمة واللوائح

المعمول بها بإدارة تعليم الأحساء واضحة للعاملين بها ولكن بدرجة متوسطة وان هناك أنظمة غير معروفة عند البعض في بعض الإدارات وقد يرجع ذلك إلى قلة توضيح الأنظمة الخاصة بالعمل لبعض العاملين من قبل رؤساء الإدارات المختلفة والتحديث التي يطراً عليها بصفة مستمرة.

- جاءت العبارة (7) التي نصت على " يوجد خطط للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع حلول عملية لها بإدارة تعليم الأحساء" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، وجاءت بدرجة موافقة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه يوجد خطط للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع حلول عملية لها بإدارة تعليم الأحساء وذلك من خلال الإدارات المختلفة وكذلك اللجان الخاصة بالتخطيط والتطوير في كل إدارة من هذه الإدارات التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية لجميع الموضوعات والمجالات في ضوء الخطط العامة لوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- جاءت العبارة (5) التي نصت على " توفر الموارد المالية الكافية لإحداث التغيير بإدارة تعليم الأحساء" في المرتبة الرابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، وانحراف معياري بلغ (1.27)، وجاءت بدرجة "موافقة محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن توافر الموارد المالية الكافية لإحداث التغيير بإدارة تعليم الأحساء وخاصة الموارد التي تتعلق بالأمور الإدارية البسيطة ومع ذلك جاءت الموافقة بدرجة موافقة محايد وهذا يدل على قلة معرفة أفراد عينة البحث عن الأمور المالية وطرق صرفها لإحداث عمليات التغيير في إدارة تعليم الأحساء.
- جاءت العبارة (10) التي نصت على " يوجد تأثير للعلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية المناسبة لإدارة تعليم الأحساء" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، وانحراف معياري بلغ (1.17)، وجاءت بدرجة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن هناك تأثير للعلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية المناسبة لإدارة تعليم الأحساء وخاصة من قائد الإدارة؛ حيث تسهم العلاقات الإنسانية في توفير مناخ جيد بين القائد والمرؤوسين للعمل بروح الفريق وإحداث التعاون المطلوب بين جميع العاملين في الإدارة الواحدة والتعاون والتنسيق والاحترام بين الإدارات المختلفة.
- جاءت العبارة (11) التي نصت على " توافر الكفاءات البشرية المؤهلة التي تتطلبها عملية التغيير بإدارة التعليم" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.86)، وانحراف معياري بلغ (1.10)، وجاءت بدرجة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن توافر الكفاءات البشرية المؤهلة التي تتطلبها عملية التغيير بإدارة التعليم قد يرجع إلى وجود عدد من الكفاءات البشرية المتميزة بإدارة التعليم وأنه يوجد تعاون واحترام متبادل بين الجميع في إنجاز الأعمال بالإدارة الواحدة أو التنسيق بين الإدارات المختلفة لإحداث التغيير المطلوب من الجميع في ضوء الخطط الموضوعة لعمليات التغيير والإصلاح الإداري بإدارة تعليم الأحساء.
- جاءت العبارة (2) التي نصت على " تتوافر البيانات والمعلومات التي تساعد قادة الإدارة بالتعليم على عملية التغيير" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.64)، و انحراف معياري بلغ (1.17)، وجاءت بدرجة موافقة "محايد"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن هناك توافر للبيانات والمعلومات التي تساعد قادة الإدارة بالتعليم على عملية التغيير ولكن بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى قلة قواعد البيانات والمعلومات

المتوافرة بإدارة التعليم بالأحساء وأن هناك اختلاف بين جميع البيانات التي تصدر من أكثر من جهة من الجهات المسؤولة عن التخطيط والتطوير بالإدارة.

- جاءت العبارة (12) التي نصت على " يتم تمكين العاملين بأداء المهام الإدارية في إدارة التعليم " في الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، وانحراف معياري بلغ (1.11)، وجاءت بدرجة " غير موافق "؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه لا يتم تمكين العاملين بأداء المهام الإدارية في إدارة التعليم وقد يرجع ذلك إلى قلة تطبيق معايير التمكين الإداري من القادة في الإدارات المختلفة لبعض العاملين من تنفيذ المهام المختلفة والعمل على إعداد وتأهيل الصف الثاني من القيادات الإدارية بكل إدارة من الإدارات المختلفة.

الإجابة عن السؤال الثاني: والذي نص على " ما دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة استجابات أفراد عينة البحث حول دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (7):
يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
13.	تفعيل القائد الإداري بإدارة التعليم لإجراءات الرقابة الداخلية لتسهيل عمليات الإصلاح الإداري.	3.81	0.98	1
14.	تشجيع العاملين بإدارة تعليم الأحساء على حضور برامج تطويرية في مجال الإصلاح والتغيير الإداري.	3.43	1.20	10
15.	مواكبة القائد الإداري بإدارة التعليم لمستجدات متطلبات الحوكمة الإدارية.	3.48	1.25	9
16.	إسهام القائد الإداري بإدارة التعليم في تجويد بيئة العمل القائمة على الفاعلية.	3.53	1.23	7
17.	شفافية القائد الإداري مع جميع العاملين والمستويات الإدارية كافة.	3.74	1.27	2
18.	تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية بما يُسهم في رفع درجة الولاء التنظيمي بإدارة التعليم.	3.59	1.28	5
19.	إشراك القائد الإداري بإدارة التعليم للعاملين في الحلول للتغلب على المشكلات في الإدارة.	3.72	1.27	3
20.	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب لتحقيق التوازن في معالجة أوجه القصور في المهام الإدارية والإشرافية بإدارة التعليم بالأحساء.	3.65	1.24	4
21.	اختيار الكفاءات الإدارية لقيادة الإصلاح الإداري.	3.52	1.28	8
22.	تطبيق إدارة التعليم الجودة الشاملة في الإدارة كمنهج للإصلاح الإداري.	3.54	1.30	6
23.	ارتفاع درجة الانتماء لدى العاملين بإدارة تعليم	3.41	1.32	11

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	الأحساء.			
24.	ترشيح العاملين ذوي الكفاءة الإشرافية لقيادة الإصلاح الإداري.	3.40	1.31	12
	المتوسط العام	3.45	1.19	

يتضح من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة البحث حول إجمالي عبارات المحور الثاني والمتعلق بدور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء جاءت بدرجة موافقة "عالية": حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وانحراف معياري بلغ (1.19)؛ وتشير النتائج السابقة إلى أن دور قيادة التغيير في تحقيق الإصلاح الإداري جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد عينة البحث حول عبارات المحور الثاني جاءت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (13) التي نصت على "تفعيل القائد الإداري بإدارة التعليم لإجراءات الرقابة الداخلية لتسهيل عمليات الإصلاح الإداري" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، وانحراف معياري بلغ (0.98) وبدرجة موافقة "عالية"، وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن تفعيل القائد الإداري بإدارة التعليم لإجراءات الرقابة الداخلية لتسهيل عمليات الإصلاح الإداري من الأمور التي تسهم بشكل فعال في إحداث التغيير والإصلاح الإداري بإدارة التعليم بالأحساء؛ حيث تتوقف جميع عمليات التطوير والتغيير في أي مؤسسة على قدرة القائد في قيادة التغيير والإصلاح الإداري داخل مدرسته بشكل فعال.
- جاءت العبارة (17) التي نصت على "شفافية القائد الإداري مع جميع العاملين والمستويات الإدارية كافة" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، و انحراف معياري بلغ (1.27) وبدرجة "موافقة عالية"، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن شفافية القائد الإداري مع جميع العاملين والمستويات الإدارية كافة تعد من الموضوعات المهمة التي تساعد على إيجاد نوع من الاحترام والثقة بين القائد والعاملين بصفة مستمرة وهذه من الأمور التي تدعم إحداث التغيير المطلوب في أي مؤسسة بسرعة وضمان أيضا مشاركة الجميع في عمليات التغيير وتقليل المقاومة للتغيير في المؤسسة بين العاملين بها.
- جاءت العبارة (19) التي نصت على "إشراك القائد الإداري بإدارة التعليم للعاملين في الحلول للتغلب على المشكلات في الإدارة" في المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وانحراف معياري بلغ (1.27)، وجاءت بدرجة "موافقة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن إشراك القائد الإداري بإدارة التعليم للعاملين في الحلول للتغلب على المشكلات في الإدارة من الموضوعات المهمة وذلك لان المشاركة الإدارية من القائد للمرؤوسين في صناعة القرار واتخاذ وتطبيقه يسهم في توافر الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين مما يساعد احداث التغيير وعمليات الإصلاح الإداري في أي مؤسسة تعليمية أو غير تعليمية.
- جاءت العبارة (20) التي نصت على "تطبيق مبدأ الثواب والعقاب لتحقيق التوازن في معالجة أوجه القصور في المهام الإدارية والإشرافية بإدارة التعليم بالأحساء" في المرتبة الرابعة؛ حيث

- بلغ المتوسط الحسابي (3.65)، وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت بدرجة "موافقة عالية" وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب لتحقيق التوازن في معالجة أوجه القصور في المهام الإدارية والإشرافية بإدارة التعليم بالأحساء أمر ضروري وذلك لأنه يوجد نوع من الثقة وتحقيق العدالة في العمل الأمر الذي يسهم في احترام الجميع لبعض وضمان المساواة بين الجميع بحيث الفرد المتميز يجد الاحترام والتقدير والمكافأة والفرد غير المتميز سوف يجد العقاب في ضوء اللوائح والقوانين المؤسسة للعمل.
- جاءت العبارة (15) التي نصت على " مواكبة القائد الإداري بإدارة التعليم لمستجدات متطلبات الحوكمة الإدارية" في المرتبة التاسعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.48)، و انحراف معياري بلغ (1.25)، وجاءت بدرجة "موافقة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن مواكبة القائد الإداري بإدارة التعليم لمستجدات متطلبات الحوكمة الإدارية يعد من المهارات الواجب توافرها في القائد الفعال وأنها تساعده على معرفة الجديد في كل تخصص من التخصصات وكذلك معرفة الاتجاهات الحديثة في قيادة المؤسسات الحديثة ومن ثم تسهم بشكل فعال في إحداث التغيير والإصلاح الإداري داخل المؤسسات وتقليل عملية المقاومة له.
- جاءت العبارة (14) التي نصت على " تشجيع العاملين بإدارة تعليم الأحساء على حضور برامج تطويرية في مجال الإصلاح والتغيير الإداري" في المرتبة العاشرة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.43) وانحراف معياري بلغ (1.20)، وجاءت بدرجة "موافقة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن تشجيع العاملين بإدارة تعليم الأحساء على حضور برامج تطويرية في مجال الإصلاح والتغيير الإداري سوف يسهم في إيجاد نوع من الثقافة العلمية حول أهمية التغيير والإصلاح الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة وكذلك يعمل على التطوير المهني للعاملين في إدارة التعليم بصفة مستمرة لمواكبة التغييرات الحادثة بشكل مستمر.
- جاءت العبارة (23) التي نصت على " ارتفاع درجة الانتماء لدى العاملين بإدارة تعليم الأحساء" في المرتبة الحادية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.41)، وانحراف معياري بلغ (1.32)، وجاءت بدرجة "موافقة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أنه ارتفاع درجة الانتماء لدى العاملين بإدارة تعليم الأحساء يسهم في إيجاد نوع من الحب للعمل داخل الإدارات المختلفة وأن زيادة الانتماء يأتي من خلال تعامل القائد نفسه مع العاملين في ضوء الأخلاق الإسلامية والتوجهات الحديثة التي تعمل في نهاية الأمر على احترام العاملين للمؤسسة وقائدها والعمل على التفاني في العمل نتيجة زيادة الانتماء ومن ثم تصبح عملية التغيير والإصلاح الإداري عملية سهلة ومقاومة للتغيير قليلة إلى أقل حد ممكن داخل المؤسسة.
- جاءت العبارة (24) التي نصت على " ترشيح العاملين ذوي الكفاءة الإشرافية لقيادة الإصلاح الإداري" في المرتبة الثانية عشر؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، وانحراف معياري بلغ (1.31)، وجاءت بدرجة "موافقة عالية"؛ وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة البحث يرون أن ترشيح العاملين ذوي الكفاءة الإشرافية لقيادة الإصلاح الإداري يسهم في مساهمة القائد في إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية من جانب ومن جانب آخر العمل على مشاركة الصف الثاني في قيادة المؤسسة من خلال العمل على معرفة الجديد في قيادة المؤسسات ومحاولة الاستفادة منها، وكذلك إيجاد نوع من الثقة بين القائد والمرؤوسين في عملية الاختيار والترشيح مما يسهم في تحقيق التغيير والإصلاح الإداري داخل المؤسسة.

ملخص نتائج البحث:

توصل البحث من خلال الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج، ومنها:

- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول واقع قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء؛ جاءت بدرجة موافقة " محايد "متوسطة"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وانحراف معياري بلغ (1.02) وهو ما يشير إلى واقع قيادة التغيير جاء بدرجة متوسطة إجمالاً.
- أفادت استجابات أفراد عينة البحث حول دور قيادة التغيير في الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء جاءت بدرجة موافقة " عالية"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45)، وانحراف معياري بلغ (1.19) وهو ما يشير إلى دور قيادة التغيير في تحقيق الإصلاح الإداري جاء بدرجة مرتفعة إجمالاً.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من التوصيات، ومنها:

- تنمية الوعي لدى القيادات بأهمية قيادة التغيير ومتطلباتها وآليات تفعيلها من خلال النجوات والمؤتمرات التي يمكن أن تسهم في ذلك.
- العمل على توفير متطلبات تفعيل قيادة التغيير والحد من معوقاتهما من جانب المسؤولين.
- تأهيل القيادات الإدارية لامتلاك مهارات قيادة التغيير والقدرة على تفعيلها.
- إعطاء مزيد من الصلاحيات للقادة لتطبيق استراتيجيات ونماذج قيادة التغيير لتحقيق الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.
- توظيف الموارد البشرية من المتميزين في مجال قيادة التغيير لتحقيق الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.
- توفير جهاز إداري يقدم خدمات لقيادة التغيير في تحقيق الإصلاح الإداري لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.

مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يمكن وضع عدد من المقترحات، ومنها:

- دراسة بعنوان متطلبات تحقيق استراتيجيات قيادة التغيير لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية.
- دراسة بعنوان آليات الإصلاح الإداري لدى قيادات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- معوقات تفعيل قيادة التغيير من وجهة نظر قيادات الإدارة العامة بتعليم الأحساء.
- تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير بالإدارة العامة بتعليم الأحساء في ضوء خبرات بعض الدول.

المراجع

- الأخضر، حمدي أبو القاسم (2019)، " إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة"، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج5، عدد خاص.
- البحيري، سامي محمد أحمد (٢٠١١). مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير إلى الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، ص 32.
- البناء، دعاء جميل محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). جامعة آل البيت كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الثبيتي، خالد بن عواض بن عبد الله (2018). قيادة التغيير في أقسام الإداري التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير المجلد العاشر، العدد الأول، مجلة العلوم التربوية والنفسية أكتوبر.
- الثبيتي، نوال بنت يوسف. (2018). أدوار المعلمة كقائدة تربوية في ضوء مشروع تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بالمدارس الثانوية للبنات في محافظة الخرج. مجلة كلية التربية. مج. 33، ع. 10، ج. 2، ديسمبر 2017. ص ص. 472-521.
- الثبيتي، ياسر عوض الله هلال (2017). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- جمال، لينا (2108). استراتيجيات التغيير إدارة الصراع التنظيمي. الأردن. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الحارثي، مفلح بن حمود (2019). واقع ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية، واستراتيجية تطويرها رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- الحريري، رافدة (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة.
- حمزة، هناء أحمد مصطفى. (2020). قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان (ماجستير). جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الحملي، سحر عبد الله (2013). الإصلاح الإداري مفهومه واليات تطبيقه (دراسة مقارنة) المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر يناير.
- الحوت، محمد صبري (2003). فنيات التخطيط الإجرائي للتجديد التربوي " ورشة العمل الإقليمية في مجال التجديد التربوي .كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس . اللجنة الوطنية للتربية والعلوم والثقافة. الفترة من 2-5/12/2003.
- الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح. (2010). الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية (أنموذج مقترح). عالم الكتب الحديث.
- الخميس، هند أحمد عبد الله ماضي. (2021). واقع التغيير ومعوقاته في كلية التربية بجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (ماجستير). جامعة الكويت كلية التربية، الكويت.

- خميسي، مطرفي. (2020). معوقات تطبيق التغيير التنظيمي في معاهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية : إدارة الجودة الشاملة أنموذجا. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. مج. 10، ع. 1، 2020. ص ص. 44-63
- الدخيل، تركي محمد (١٤٣٣هـ). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد الإسلامية، الرياض.
- دمهوري، زهير بن عبد الله. (1427هـ). توجهات التطوير المستقبلية إعادة هيكلة وتنظيم وكالة الجامعة للتطوير على ضوء الخطة الاستراتيجية للجامعة والاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير التعليم العالي، وكالة جامعة الملك عبد العزيز للتطوير.
- الذبياني، منى سليمان (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، (110)، ج (3)، 3-84.
- ربايعة، مرام محمود، عطير، نهي إسماعيل (2019). الأنماط المبسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، جامعة فلسطين التقنية حضوري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- شرف، عليّة محمد إسماعيل. (2019). إيجابية التنظيم الإداري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية 2030، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية جامعة عين شمس، (217)، 15-39.
- الشلاقي، حامد نافع مصيخ. (2020). واقع إدارة التغيير في الإداري العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج. 4، ع. 31، أغسطس 2020. ص ص. 1-23
- الشمري، فوزية صالح. (2020). واقع التطوير المهني لوكيلات مدارس التعليم العام في محافظة الزلفي. مجلة كلية التربية. مج. 36، ع. 7، يوليو 2020. ص ص. 185-213
- الصالح، خالد سليمان (2018). القيادة التنموية لدى قائدي المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بثقافة الحوار لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مج. 34، ع. 3، مصر.
- طلبه، جابر محمود (1999). التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل . مكتبة الإيمان للنشر والطبع والتوزيع. المنصورة. 1999، ص ص 74 . 75.
- عبد الغفار، السيد أحمد. (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإداري التعليمية. مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، (16) 2.
- عبد، اشراق عيسى (2019). تصور مقترح لتطوير كليات التربية الأساسية على وفق مداخل الإصلاح المعاصرة، مجلة الفتح، العدد التاسع والسبعون. ايلول
- والعشرين. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، (3)، 339-385.
- الفرجاني، عبد الفتاح محمد علي (٢٠٠٨). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- القحطاني، سالم (2011). القيادة الإدارية، الرياض العبيان.
- القحطاني، محمد مسعود (2013). الإصلاح الإداري ودوره في تطوير المملكة العربية السعودية.
- القيسي، إشراق عيسى عبد. (2019). تصور مقترح لتطوير كليات التربية الأساسية على وفق مداخل الإصلاح المعاصرة. مجلة الفتح. ع. 79، أيلول 2019. ص ص. 202-216
- الكردي، خولة كامل عبد الله. (2020). واقع وتحديات إدارة التعليم العالي في الأردن : سبل الإصلاح والتغيير. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. ع. 22، شباط 2020. ص ص. 1-17 إنما 258-274
- محمود، عبد العظيم عبد النبي (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 11(5)، 163-191.
- المسار، محمود (2012). إدارة التغيير. الرياض: معارف للتعليم والتدريب.
- مغاوري، هالة أمين (2016). الرشاقة التنظيمية: مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإداري التربوية، 3(10)، 133-174.
- نظير، هنادي (2107). استراتيجيات المدير الناجح، الأردن، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

المراجع العربية مترجمة:

- Al-Akhdar, Hamdi Abu Al-Qasim (2019), "The problem of developing human resources competencies for business organizations in light of the challenges of the new knowledge-based economy", *Al Mithqal Journal of Economic and Administrative Sciences*. Fifth Edition, Special Issue.
- Al-Buhairi, Sami Mohamed Ahmed (2011). *Entrances to administrative reform, organizational development, training and performance evaluation*, a research submitted for a master's degree to the Academy. Arab British Higher Education, London, United Kingdom, p. 32.
- Al-Banna, Doaa Jamil Muhammad. (2020). *The degree of school principals' practice of innovative leadership and its relationship to the quality of school performance from the teachers' point of view* (Master's degree). Al al-Bayt University, College of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Thubaiti, Khalid bin Awad bin Abdullah (2018). Leading change in administrative and educational departments in Saudi universities in light of Kotter's model of change, Volume Ten, Issue One, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, October.
- Al-Thubaiti, Nawal bint Youssef. (2018). The teacher's roles as an educational leader in light of the Education Development Project in the Kingdom of Saudi Arabia in Girls' Secondary Schools in Al-Kharj Governorate. *Journal of the College of Education*. Mg. 33, p. 10, c. 2, December 2017. p. 472-521.



- Al-Thubaiti, Yasser Awadallah Hilal (2017). Requirements for leadership of organizational change in secondary schools in Taif Governorate. *Journal of the Faculty of Education, Ain Shams University*. Cairo: The Egyptian Society for Reading and Knowledge.
- Jamal, Lina (2108). *Strategies for change management of organizational conflict*. Jordan. Amman: Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.
- Al Harthy, Mufleh bin Hammoud (2019). *The reality of the practice of innovative leadership in Saudi universities, and the strategy for its development*, an unpublished doctoral thesis, College of Education, King Khalid University, Saudi Arabia.
- Hariri, Rafida (2011). *Managing change in educational institutions*. Amman: House of Culture.
- Hamza, Hana Ahmed Mustafa. (2020). *Leading the change among the principals of private kindergartens and its relationship to organizational loyalty from the point of view of teachers in the capital Amman governorate* (Master's degree). Middle East University. College of Educational Sciences, Jordan.
- Al-Hamli, Sahar Abdullah (2013). The concept of administrative reform and the mechanisms of its implementation (a comparative study) *The Scientific Journal of the Faculties of Commerce Sector, Al-Azhar University*, Issue Tenth January.
- El-Hout, Mohamed Sabry (2003). "The Techniques of Procedural Planning for Educational Renewal" - Regional Workshop in the Field of Educational Renewal - College of Education in Ismailia, Suez Canal University - *National Committee for Education, Science and Culture* - the period from 2-5/12/2003.
- Al-Khatib, Ahmed, and Al-Khatib, Raddah. (2010). *Accreditation and quality control in Arab universities (suggested model)*. The modern world of books.
- Khamisi, Matarfi. (2020). Obstacles to implementing organizational change in institutes of science and technology of physical and sports activities: Total Quality Management as a model. *Journal of Social Sciences and Humanities*. Mg. 10, p. 1, 2020. pg. 44-63
- Al-Dakhil, Turki Muhammad (1433 AH). *The reality of administrative practices of secondary school principals in the light of knowledge management from the point of view of school principals in Riyadh*. Unpublished Master's Thesis, Imam Muhammad Islamic University, Riyadh.

- Damanhour, Zuhair bin Abdullah. (1427 AH). *Future Development Directions Restructuring and reorganizing the University Vice Presidency for Development in the light of the University's strategic plan and modern global trends for the development of higher education*, King Abdulaziz University Vice Presidency for Development.
- Al-Dhubyani, Mona Suleiman (2020). Organizational agility as an approach to improving institutional performance in secondary schools in the Kingdom of Saudi Arabia: a suggested scenario. *Journal of the Faculty of Education in Mansoura*, Mansoura University, (110), c (3), 3-84.
- Rabaya, Maram Mahmoud, Ateer, Noha Ismail (2019). Facilitating Patterns of Change for Principals of Governmental Schools in Jenin Governorate from their Point of View and that of their Teachers, Palestine Technical University Hadari, *Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*.
- Sharaf, Aliyah Muhammad Ismail. (2019). Positive administrative organization as a tool to achieve the competitive advantage of Qassim University in the light of Vision 2030, *Reading and Knowledge Magazine, Faculty of Education, Ain Shams University*, (217), 15-39.
- Al-Shalaqi, Hamed Nafie Museeh. (2020). The reality of managing change in the general administration of education in the Hail region and ways to develop it from the point of view of educational leaders. *Journal of Educational and Psychological Sciences*. Mg. 4, p. August 31, 2020. pg. 1-23
- Al-Shammari, Fawzia Saleh. (2020). The reality of professional development for female deputies of public education schools in Al-Zulfi Governorate. *Journal of the College of Education*. Mg. 36, p. 7, July 2020. pg. 185-213
- Al-Salihi, Khaled Suleiman (2018). Developmental leadership among secondary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to the culture of dialogue among teachers, *Journal of the College of Education in Assiut*, Volume 34, Volume 3, Egypt.
- Talba, Jaber Mahmoud (1999). *Educational Renewal for the Future University* - Al-Iman Library for Publishing, Printing and Distribution - Mansoura - 1999, pp. 74, 75.
- Abdel Ghaffar, Mr. Ahmed. (2010). A proposed conception for the practice of educational change management among administrative leaders in educational administration. *Journal of the National Center for Educational Research and Development*, 16.(2)
- Abd, Ishraq Issa (2019). A proposed conception for the development of basic education faculties according to contemporary approaches to reform, *Al-Fath Magazine*, Issue 79. September



- Al-Ferjani, Abdel-Fattah Muhammad Ali (2008). *The reality of administrative reform and development strategies and their role in enhancing the security of Palestinian society*, Master's thesis of the Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Qahtani, Salem (2011). *Administrative Leadership*, Riyadh Al-Abyan.
- Al-Qahtani, Muhammad Masoud (2013). *Administrative reform and its role in the development of the Kingdom of Saudi Arabia*.
- Al-Qaisi, Ishraq Issa Abd. (2019). A proposed vision for the development of basic education faculties according to contemporary reform approaches. *Al-Fath Magazine*. p. 79, September 2019. p. 202-216
- Al-Kurdi, Khawla Kamel Abdullah. (2020). The reality and challenges of higher education administration in Jordan: ways of reform and change. The comprehensive, *multi-knowledge electronic journal for publishing scientific and educational research*. p. 22, February 2020. pg. 1-17 but 258-274
- Mahmoud, Abdel Azim Abdel Nabi (2019). Developing the administrative performance of educational leaders in Fayoum in the light of total quality management. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11 (5), 163-191.
- Al-Massad, Mahmoud (2012). *the management of change*. Riyadh: Maarif for Education and Training.
- Maghawry, Hala Amin (2016). Organizational Agility: An Introduction to Improving Institutional Capacity in Egyptian University Education. *Al-Edari Educational Journal*, 3(10), 133-174.
- Nazir, Hanadi (2107). *Strategies of a successful manager*, Jordan. Amman: Dar Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution.