



**قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة
للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات**
**Leading change among women leaders in the General
Administration of Education in the city of Taif from the
point of view of the female educational supervisors**

إعداد

نوال سعيد عالي الثبتي
Nawal Saeed Al-Thobaiti

أ.د/ وفاء بنت عايض الجميعي
Prof. Dr. Wafa Ayed Al-Shamli

استاذ الادارة التربوية والتخطيط المشارك- قسم القيادة والسياسات التعليمية

Doi: 10.21608/jasep.2023.328455

استلام البحث: ١٨ / ٥ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ٣ / ٦ / ٢٠٢٣

الثبتي، نوال سعيد عالي و الجميعي، وفاء بنت عايض (٢٠٢٣). قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٧ (٣٥) أكتوبر، ٦٨٧ – ٧١٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات

المستخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعا للأبعاد التالية: (بناء وتطوير رؤية مشتركة – التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير – نمذجة السلوك) والكشف فيما اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، تعزى إلى متغيرات: (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف والبالغ عددهن (٢٠٠) مشرفة تربوية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على كامل مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانات المستردة (١٣٢) استبانة، وقد تم بناء استبانة مكونة من (٢٥) عبارة وزعت على ثلاثة محاور هي : درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد قيادة التغيير ، والتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير وأخيراً بعد نمذجة السلوك، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: درجة تطبيق قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣,٥٣)، بانحراف معياري (٠,٩٧١)، كما خلصت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير ككل لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تعزى الي متغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو عدد الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، القيادة النسائية، الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of change leadership practice among women leaders in the General Administration of Education in the city of Taif from the point of view of the female educational supervisors according to the following dimensions (Building and developing a common vision- Motivation towards achieving change goals- behavior modeling) and to verify the existence of statistically significant differences between the average responses of the study sample to the degree of practicing

change leadership among women leaders in the General Administration of Education in the city of Taif. attributable variables (Qualification, Years of service, Training courses) The descriptive analytical method was used in the study. The study population consisted of female educational supervisors in the General Administration of Education in the city of Taif which reached its number (200) Educational Supervisor. The questionnaire was used as a study tool which distributed to the study sample (132) Educational Supervisor. It consisted of three axes, including (25) phrase. The study reached the following results The level of change leadership among women leaders in the General Administration of Education in the city of Taif from the point of view of the educational supervisors, it came to a high degree where is the general average of the total(3,53) with standard deviation(0,971) and there are no statistically significant differences between the average responses of the study sample to the degree of practicing change leadership as a whole among women leaders in the General Administration of Education in the city of Taif due to a variable (Qualification , Years of service, Training courses).

Key words: Leadership for Change, Women's Leaders, The General Administration of Education in Taif.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم الكثير من التغيرات على كافة المجالات، مما أدى بالمجتمعات الى مواكبة هذه التغيرات والتحولات الكبيرة ولا سيما الدول المتقدمة لما لهذه التحولات من تأثير ايجابي على تقدمها واستمراريتها.

تحتاج المؤسسات اليوم الى القيادة فهي المحرك الرئيس لنجاحها، وهي التي تساعد في تحقيق أهدافها بتميز. ان القيادة الناجحة اليوم هي القيادة التي تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق أهدافها وليست القيادة التي تطبق اللوائح فقط، فالقيادة الجيدة هي التي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها (القحطاني، ٢٠٢١،

(٩

وتعتبر المؤسسات التربوية جزءاً من عملية التطوير المستمر، حيث تواجه مجموعة من التحديات التي تجبرها على التعامل مع التغيرات والمتطلبات بكفاءة

لمواكبة التطورات التي نعيشها، وتعزيز قدرتها بما يمكنها من الاستمرار والمنافسة، أن المؤسسات التربوية من أهم المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق مفهوم قيادة التغيير؛ فالعملية التربوية والتعليمية لا بد من تطويرها وتحسينها (الشلاقي، ٢٠٢٠، ٣) فأدوار القيادات في المنظمات التعليمية ليست الأعمال المتكررة التي تهدف الى أداء الأعمال الإدارية فحسب بل عملية منظمة لتوفير جميع الإمكانيات والموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المأمولة والوصول الى جودة الأداء التعليمي (العمرى، ٢٠١٨، ٦٤٢).

ان الإدارة الناجحة اليوم هي ادارة التغيير وهذا التغيير يشمل تغيير الهياكل التنظيمية والسلوكيات ونظم الأداء وذلك بناء على توفر المعلومات الصحيحة التي تسهم في نجاح الادارة (السكارنه، ٢٠٢٢، ٣١٩)

وفي ظل تبني المملكة العربية السعودية لرؤية ٢٠٣٠، والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية في كافة المجالات وخصوصا المجال التعليمي، فإن ذلك يجعل الحاجة مؤكدة إلى ضرورة تبني القادة أنماط وأساليب قيادية جديدة.

لذلك جاءت الدراسات السابقة مؤكدة على أهمية امتلاك متطلبات قيادة التغيير، كما أوصت بذلك دراسة القاعود (٢٠٢٠) ودراسة أبو كريم (٢٠٢٠).

ومن منطلق دعم حكومتنا الرشيدة للمرأة السعودية وتقليدها مناصب إشرافية في عدة مجالات وفي مقدمتها التعليم، حيث شغلت المرأة وظائف مساعدات لمديري ادارات التعليم في عدد كبير من ادارات التعليم في مناطق المملكة، مما دفع القيادات النسائية للعمل الطموح والأداء المتميز، والمساهمة في تطوير اداء المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها المرجوة، تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على درجة ممارسة القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف لقيادة التغيير.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات التربوية عددا من المشكلات التي تعيق تقدمها وتطورها واستمراريتها فالتغيير وسيلة مهمة للتطوير والارتقاء نحو الأفضل والوصول الى جودة المخرجات، فالتغيير الفعال في أي مؤسسة تعليمية يعني الانتقال والتحول من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد المستهدف لتحقيق أهداف محددة ومخطط لها.

ومما لا شك فيه أن عملية التغيير تعتمد على الأفراد باعتبارهم الجزء المهم في عملية التغيير، فتغيير التنظيم يبدأ من تغيير سلوك العاملين فلا نتوقع أي تغيير في أي جانب في المنظمة الا عن طريق الأفراد، فافتتاح الأفراد وتقبلهم هو الأساس لنجاح التغيير (أكبر، ١٤٤٠، ١٢٣).

تعد القدرة على ادارة التغيير لدى قادة التغيير جوهر عملية التطوير وذلك لا يتحقق للقادة الا بالتأييد والدعم لهم من قبل الادارة العليا وتوفير كافة التسهيلات والموارد المادية والبشرية وامتلاكهم المهارات اللازمة لعملية التغيير وتمكينهم

واعطاءهم حرية المشاركة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتواصل الفعال (أكبر، ٢٠١٨، ١٤٦).

وبما أن النظام الوزاري الأغلب في المنظمات التعليمية يتبع النظام المركزي، وبالتالي وجود العقبات التي تحول دون فاعلية قيادة التغيير، بالتالي تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف لقيادة التغيير، حيث أن عدم المعرفة في هذا الجانب يعد مشكلة أمام تطوير قيادة وإدارة المؤسسات التعليمية، وتدني المهارة في وضع حلول ومقترحات تطويرية للارتقاء بأداء المؤسسة، ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعا للأبعاد التالية (بناء وتطوير رؤية مشتركة - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير - نمذجة السلوك.
٢. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

١. الأهمية النظرية :

- أهمية الموضوع الذي تناولته، حيث يعد موضوع قيادة التغيير من المواضيع الجوهرية الحديثة، واللازمة لتطوير العمل القيادي.
 - تأتي أهمية موضوع البحث باعتبار التغيير ضرورة ملحة لتطوير المؤسسات التربوية التي تواجه مختلف التغيرات التقنية والعلمية، وتماشيا مع الثورة المعرفية.
 - قد تفتح الدراسة الحالية أفق جديدة للباحثين لدراسة العلاقة بين قيادة التغيير والقيادة النسائية.
- #### ٢. الأهمية التطبيقية :
- تمكين القيادات النسائية في تعليم الطائف من التغيير.

- قد يفيد المسؤولين وصناع القرار في عملية تفعيل دور القيادة النسائية في قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية.
- تشجيع رؤساء الأقسام على تبني قيادة التغيير في المنظمات التربوية.
- يفيد مديرات المدارس والمشرفات التربويات في تطبيق قيادة التغيير.

مصطلحات الدراسة:

قيادة التغيير:

تعرف قيادة التغيير من الناحية الاصطلاحية بأنها "تعبئة الجهود التي تحت الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب واستثمار مواردها بكفاءة بحيث يمكن تحقيق التكيف الايجابي مع البيئة لضمان مصالح المنظمة، وإنجاز الأهداف بفعالية وجودة" (الدليمي، ٢٠١٦، ٣١)

وتعرف الباحثة قيادة التغيير إجرائيًا بأنها: مقدرة القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف على تولي الشؤون الإدارية ومواكبة متغيرات العصر الحالي، من خلال التأثير الإيجابي على المؤسسات نحو العمل الجاد، من أجل تغيير السلوكيات وأنماط العمل الحالية والسعي للتحويل المستمر من الوضع الحالي الى وضع أفضل يحقق الارتقاء بأداء المؤسسة التعليمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر التغيير هو الثابت الذي لا يتغير على مر العصور وآية كونية، ويعد السمة التي تميز عصرنا الحالي. فجد كل يوم اختراعات وتقنيات وعلوم ومعارف جديدة لم تكن موجودة بالأمس. هذا التغيير شمل جميع مجالات الحياة فأصبح السعي للتغيير ضرورة ملحة تسعى له المنظمات جميعها لما يحققه من نجاح واستمرارية ووسيلة للتطوير.

مفهوم قيادة التغيير:

تعتبر قيادة التغيير من الأمور المهمة خصوصاً في العمل التربوي ولقد تعددت تعريفات قيادة التغيير وتنوعت حسب توجهات الكتاب والباحثين، ونورد فيما يلي بعض هذه التعريفات ومن بينها ما يلي:

تعرف قيادة التغيير بأنها: "إدارة عمليات متعددة متسلسلة، تنتهي بإحداث التغيير المطلوب، بمعنى أن إدارة التغيير ترتبط بشكل رئيس بمن يدير التغيير، وبمنهجية العمل التغيير، ومراحلها ابتداءً من تحديد الرؤية، وانتهاءً إلى إحداث التغيير على أرض المؤسسة بغض النظر عن مستوى تحقيقه". (المساد، ٢٠١٢، ٢١)

بينما يعرفها البعض قيادة التغيير بأنها: "الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية، والبشرية للتحويل من واقع معين إلى واقع أفضل، وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة، وبأقصر وقت وأقل جهد" (الحريري، ٢٠١١، ٦٦).

مما سبق يتضح رغم تعدد تعريفات قيادة التغيير، اتفاقها على أن قيادة التغيير تسعى لتحقيق أهداف مخطط لها مع توفر الامكانيات المادية والبشرية وهي العمل المخطط والمنظم الذي تقوم به القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من أجل تحقيق أهداف محددة والارتقاء بالعملية التعليمية والتحول الى وضع مستهدف أفضل من الوضع الحالي.

متطلبات قيادة التغيير:

لابد لقائد التغيير من رؤية واضحة للتغيير المؤسسي وأن تكون هذه الرؤية واضحة للجميع ويتم مناقشتها مع الأفراد العاملين وأن تكون ملائمة للمنظمة وواقعية وطموحة تحقق للمنظمة أهدافها ولا بد من اقتناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته ومن تلك الجدارات والمتطلبات ما يلي:

١. العمل بفعالية في ظروف العمل المختلفة والقدرة على التكيف مع أشخاص أو جماعات مختلفة وتفهم وجهات نظر الغير وكذلك تبني مهارات قيادية جديدة حسب الموقف الذي يكون فيه القائد، القادة القادرين على التغيير هم في الأغلب قادة لديهم مرونة عالية في التعاملات ومتوافقين مع الاختلافات التي تحيط بهم ولديهم موضوعية عالية في وضع رؤية المنظمة.
٢. قدرات القائد الشخصية ومقدرته على تكيف تصرفاته داخل وخارج المنظمة، ويتمثل الولاء أيضا في تقديم المصالح العامة للمنظمة والأهداف العامة على المصالح الشخصية الفردية وبالتالي يقوب الرابطة والعلاقة بينه وبين أفراد المنظمة خصوصا عند شعورهم أن الأهداف واحد للجميع.
٣. قدرة القائد على الانجاز قبل وقته المحدد والسبق في اداء المهام والعمل على تحقيق الأهداف وانجازها أكثر مما هو مطلوب لتحسين الناتج النهائي للعمل، يتضمن موضوع المبادرة أيضا القدرة على تحمل المسؤولية والثقة بالنفس وثقة القائد بمن حوله والقدرة على الاعتراف بالخطأ والاستفادة منها وتخطيها مستقبلا لاتخاذ القرارات الصحيحة.
٤. لابد أن يتوفر لدى القائد القدرة على التحمل والتحكم في الذات وضبط النفس، كذلك تجنب التصرفات السلبية والقدرة على مواجهة المعارضة من الآخرين والتحكم في ردود أفعالهم مما يؤدي الى تحسين الوضع والمحافظة على وجود مناخ عمل خالي من التوتر والضغوطات.
٥. التخطيط السليم من قبل القائد يضع الرؤية والرسالة في موضعها الصحيح ويكون بالإمكان تحقيقها، فالقائد الناجح يتمتع بعقلانية عالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وقادر على التخطيط الجيد والتنفيذ والتحليل والمتابعة والمراقبة. ان ربط الأهداف باحتياجات الأفراد واهتماماتهم يظهر لديهم الحافز للعمل والانجاز

وكذلك مكافأتهم ودعمهم يزيد من دافعتهم، فالقائد الناجح يسعى لتحفيز موظفيه لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

٦. قائد التغيير لابد أن يمتلك مهارة حل المشكلات والاستجابة لمتطلبات مواقف جديدة والتواصل الفعال بينه وجميع العاملين لأن الفشل في تحقيق الاتصال الفعال يضعف فهم الأفراد لعملية التغيير وبالتالي زيادة فرصة المقاومة. (المخلافي، ٢٠١٦، ٥٧-٦٠).

نستخلص مما سبق أن قيادة التغيير تتطلب جدارات مهمة من أجل تحقيق الهدف من عملية التغيير، وتلك المتطلبات مادية وبشرية ويتضح الدور الفعال للقائد وأهمية امتلاكه لمهارات قيادية عالية.

أهمية قيادة التغيير:

تكمن أهمية التغيير في الوصول الى وضع جديد يحقق للمنظمة تطلعاتها ويواكب التطورات والتحديات التكنولوجية الحالية تكمن أهمية التغيير في النقاط التالية:

١. التدريب والتطوير للعاملين عن طريق تحسين ادائهم وتنمية معارفهم.
٢. التشجيع على العمل الجماعي الذي يعزز التعاون والعمل كفريق واحد.
٣. الدعم للعاملين وذلك بمساندتهم وتحفيزهم.
٤. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والابتكار والتشجيع على اتخاذ القرارات. (علي، ٢٠١٣، ٦١)

لقد أكدت الاتجاهات الحديثة على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النقلة للمنظمات الى القرن الحادي والعشرين والاستجابة لمتطلباته. ان أهمية قيادة التغيير تضمن الرؤية المستقبلية للمنظمة ومعرفة المشاركين في هذه الرؤية، وتبني هذه الأهمية الالتزام والدافعية لدى الأفراد العاملين والايان بإمكانية التخطيط والعمل التعاوني والتفائل، وبناء النظم التي تحقق الغايات (القحطاني، ٢٠٢١، ٤٤٠).

ومن خلال ما سبق نجد أن أهمية قيادة التغيير تظهر في المؤسسات وخصوصا المؤسسات التعليمية من خلال تطوير الرؤية والرسالة واعادة هيكلة الأنظمة وتطوير أساليبها، مما سيؤثر على الأفراد والمجتمع والمؤسسة بأكملها، وعلى مستوى الفرد تظهر أهمية قيادة التغيير بالتطوير والتدريب وتحسين الأداء وزيادة القدرة على الانجاز، بينما تظهر هذه الأهمية على مستوى المجتمع في تطوير البيئة والوصول للتنمية المستدامة واعداد الكوادر المؤهلة لمواجهة تحديات العصر وقدرتهم على الانخراط في سوق العمل.

خصائص قيادة التغيير:

تتمثل خصائص قيادة التغيير في النقاط التالية والتي نستعرضها بالشكل التالي:

١. قيادة التغيير لابد أن تكون هادفة ومخطط لها وأن تكون واقعية وتلائم الواقع الذي تعيشه المنظمة وفي حدود مواردها المتاحة وامكانياتها المتوفرة.

٢. لابد لقيادة التغيير أن توافق بين احتياجات ورغبات المستفيد وعملية التغيير وأن تكون ضمن تطلعاته.
٣. لابد لقيادة التغيير أن تكون فعالة وتوجه الجهود في الوحدات المستهدفة وتملك القدرة على التحرك بحرية وأن تكون فعالة.
٤. قيادة التغيير تحتاج الى المشاركة الهادفة والتفاعل المستمر بين جميع أطراف التغيير التي تتفاعل فيما بينها باستمرار.
٥. يتم التغيير ضمن الأطر المحلية والاقليمية والدولية وضمن القوانين السائدة والتشريعات .
٦. لضمان نجاح عملية التغيير لابد أن تسير نحو الاصلاح ومعالجة الأخطاء القائمة والمشاكل الموجودة بها وتعديلها.
٧. التغيير يعمل على التطور بشكل أفضل مما هو موجود حالياً وبذلك تكمن أهميته في القدرة على الابداع والابتكار.
٨. قيادة التغيير تتكيف سريعاً مع الأحداث وتتفاعل معها. (عرفة، ٢٠١٢، ٢١-٢٢).

اذن مما سبق نجد أن خصائص قيادة التغيير مهمة للبدء بعملية التغيير ولابد لقائد التغيير من المعرفة الجيدة بهذه الخصائص التي تضمن نجاح عملية التغيير، فالترابط بين هذه الخصائص مهم جداً لبناء عملية التغيير. ولمعرفة مدى تطبيق هذه الخصائص لابد من دراسة الوضع الحالي لبيئة المنظمة وفهم كل ما تحويه من فرص وتهديدات ونقاط قوة ونقاط ضعف لديها والعمل على اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات.

استراتيجيات قيادة التغيير:

- تتعدد الاستراتيجيات التي تهدف إلى إحداث التغيير وتقلل المقاومة وهي:
- ١ - نشر ثقافة التغيير ومناقشة عملية التغيير مع العاملين
 - ٢ - التعرف على أسباب المقاومة واقتراح الحلول المناسبة.
 - ٣ - مشاركة الأفراد في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
 - ٤ - اكساب المعارف والمهارات لأداء المهام المطلوبة لعملية التغيير.
 - ٥ - الحرص على بناء التواصل الفعال بين الأفراد ودعم عمل الفريق وبناء الثقة بين العاملين.
 - ٦ - التفاوض والنقاش ولحوار للوصول الى حلول لكافة الإشكاليات. (قاسم وشحاتة، ٢٠١٤، ١٣٨)
- وقد أضاف (السكرانة، ٢٠٣٣، ٣٠٤) استراتيجية التحكم والاستمالة وهي محاولات التأثير على الآخرين والاجبار من خلال السلطة الموكلة بالقائد.

وتستنتج الباحثة من خلال النظر إلى الاستراتيجيات السابقة أن تبني الاستراتيجية الصحيحة يتطلب المعرفة الجيد للموقف الحالي للمنظمة، وأن على قائد التغيير أن يعتمد الاستراتيجية الملائمة عندما يعمل على إحداث التغيير في المؤسسة، لأن ذلك يعزز عملية التغيير ويساعد على إنجاحها وتحقيق أهدافها.

معوقات قيادة التغيير:

١. **تنظيمية:** وهي الاجراءات والعمليات المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
 ٢. **سلوكية:** أي مدى تقبل الأفراد العاملين لعملية التغيير ومستوى الدافعية وحالات المقاومة.
 ٣. **فنية:** مدى توفر الامكانيات المادية والبشرية والموارد التقنية.
 ٤. **اجتماعية:** وتعني العلاقات بين أفراد المجتمع والبيئة الحضارية والتقاليد السائدة.
 ٥. **اقتصادية:** مثل نقص موارد عملية التغيير وطرق التوزيع. (أكبر، ٢٠١٨، ١٥٦)
- من خلال ما سبق يتضح أن عملية قيادة التغيير ليست بالعملية السهلة، فخلال عملية التغيير تواجه قيادة التغيير بعض المعوقات التي تعيق عملها، لذلك كان لابد من تشخيص وضع المنظمة ومعرفة المعوقات وتحديد أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها.

تطور قيادة التغيير لدى القيادات النسائية

ان نهوض المجتمع وقيامه يعتمد على جميع ابنائه، حيث تولي الحكومات اهتماما بإعداد الأجيال الصاعدة بما يتماشى مع سياستها وتطلعاتها ومتطلبات العصر، فأصبح للجميع الحق في المشاركة الفاعلة لبناء المجتمع ، وهذا ما اهتمت به قيادتنا الرشيدة في تعزيز دور المرأة في مجالات متعددة.

فقد أصبح وجود المرأة وتقلدها مناصب قيادية في كافة المجالات من المواضيع المهمة وخصوصا في مجال التعليم ، لذلك كان الاهتمام بالقيادة النسائية والمراكز القيادية التي تشغلها المرأة.

أن القيادة النسائية من أشكال القيادة التي تتطلب مهارات وقدرات للمرأة تمكنها من قيادة الفريق في المنظمة وتحقيق أهدافها والسير على خطط واستراتيجيات محددة في كافة الإدارات ومنها ادارة التعليم بمدينة الطائف والعمل على بث روح التغيير والتطوير الذي يحقق الاداء المتميز ويتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

تمكين المرأة في التدريب والتعليم:

اهتمت وزارة التعليم بتقديم البرامج التطويرية التي هدفت لتحسين البيئة التعليمية للمرأة، حيث تم اطلاق مبادرة تحسين السلوكيات المهنية والتربوية لدى المعلمات وتقديم ورش العمل والندوات واللقاءات في جميع مناطق المملكة.

ومن منطلق منظور المملكة الحالي بدور المرأة كقيادية كلفت للمرة الأولى في تاريخ التعليم متحدثة رسمية باسم وزارة التعليم ، فكانت ولأول مرة تشغل امرأة منصب قيادي في وزارات المملكة.

١ - التعليم العام: زادت معدلات الالتحاق للإناث منذ عام ٢٠٠٨ حتى ٢٠١٤ بنسب مرتفعة.

٢ - التعليم العالي : وصل عدد الملتحقات عام ٢٠١٥ ما يقارب ٧٤٩,٣٧٥ ، وواصلت المؤسسة تنفيذ الخطط ذات الفعالية لإعداد الكوادر النسائية للعمل في جامعات المملكة.

٣ - التدريب: تطوير المرأة وتدريبها وتحسين أدائها.(المنصة الوطنية الموحدة) ومما سبق يتضح لنا الجهود المبذولة من قبل حكومة خادم الحرمين الشريفين لتحقيق الصورة التكاملية للجنسين ودعم المرأة في مجال العمل وتمكينها من شغل مراكز قيادية ،حيث أنها اثبتت جدارتها في العمل القيادي وسعيها للتطوير المستمر والتغيير الايجابي الذي يحقق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها.

العوامل المساعدة لتولي المرأة المناصب القيادية:

نصت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على "أن المرأة السعودية تعد عنصرا مهما من عناصر قوة المملكة، وسنستمر في تنمية مواهبها واستثمار طاقاتها وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلها والاسهام في تنمية مجتمعنا واقتصادنا" وكان ذلك من أقوى العوامل التي دعمت المرأة لتوليها مناصب قيادية في المجتمع.

بعض العوامل التي مكنت المرأة في تولي مناصب قيادية :

- ١ - زيادة اعداد النساء المتعلّمات بعد محدودية التعليم التي كانت في الماضي.
- ٢ - زيادة الرغبة لدى المرأة والحماس لديها للتعلّم والتطور والنمو الوظيفي.
- ٣ - تغير ثقافات أولياء الأمور في تعليم بناتهم وحبهم للتطور والتوسع في العلم.(القرنى، ٢٠١٩ ، ٣٩)

ومما سبق يتضح أن المرأة عنصر قوي وفعال في المجتمع وموضع مسؤولية وكان لرؤية المملكة ٢٠٣٠ دور بارز في دعم المرأة وتغيير النظرة المجتمعية لها وتأبيدها في بناء المجتمع وأن تكون جزء من قياداته المهمة وخير مثال يذكر تولي صاحبة السمو الملكي الأميرة ريما بنت بندر منصب أول سفيرة سعودية عام ٢٠١٩ م لدى الولايات المتحدة الأمريكية.

الدراسات السابقة:

بعد تقصي الطالبة لعدد من الدراسات السابقة تم اختيار الدراسات الحديثة لأنها الأقرب للواقع الحالي وتم ترتيبها من الأحدث الأقدم ومن هذه الدراسات ما يلي:

١. دراسة حمزة (٢٠٢٠): هدفت إلى قياس درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر

المعلمات في محافظة العاصمة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي، وقد تمثلت عينة الدراسة على (٣٤٥) من معلمات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ممارسة قيادة التغيير لدى المديرات ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديرات رياض الأطفال قيادة التغيير ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات. وأن هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة نحو درجة ممارسة قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

٢. **دراسة بالينا وباسيتا وإيلميت (Basyte & Alimehmeti, Paletta, 2020):** هدفت للكشف عن تأثير قيادة التغيير في ممارسات المعلمين المهنية وطرق التدريس، وتم استخدام المنهج التجريبي، وتكونت عينة الدراسة من مشاركة المعلمين من مدارس ابتدائية وثانوية، وتم استخدام نمذجة معادلة هيكلية وطرق التدريس كأداة للدراسة ومن أهم النتائج التي ظهرت وجود علاقة ايجابية بين القيادة والتغيير في ممارسة المعلمين لطرق التدريس.

٣. **دراسة الزامل (٢٠١٨):** هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض من وجهة نظر مديرات ومشرفات مراكز الإشراف التربوي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لموضوع الدراسة وذلك من خلال دلالة الدراسة المستخدمة وهي: الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة: من (١٠) من مديرات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، و(٣٦٤) من المشرفات التربويات اللاتي يعملن بمراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: إن ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات ومشرفات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض كان عاليا بشكل عام، وبلغ المتوسط الحسابي (١,٠٨) أي أن ممارسة المشرفات التربويات لقيادة التغيير بدرجة عالية، وأن قيادة التغيير في البعد المتصل بالتحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير كان بنسبة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٦).

٤. **دراسة مي كين وعبد الكريم ونوردين وواي بينغ (Abdull kareem, Nordin & Wai Bing 2018):** هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين اختصاصات قيادة التغيير الرئيسية ومواقف المعلمين تجاه التغيير وتمت الدراسة في ماليزيا وتم استخدام المنهج الكمي وتكونت عينة الدراسة من (٩٣٦) معلما ومعلمة من (٤٧) مدرسة ثانوية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط عالي بين كفاءات قيادة التغيير ومعتقدات تغيير

المعلم وكذلك وجود ارتباط وثيق بين معتقدات تغيير المعلم وتوجيهات المعلم نحو التغيير وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لقيادة التغيير على أثر الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهات المعلم نحو التغيير.

٥. دراسة تشانغ، وتشين، وتشو (Chou، Chen، Chang، & 2017): هدفت الى التعرف على قيادة تغيير المديرين من وجهة نظر المعلمين وتأثيره على النمو المهني لدى المعلمين في تايوان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩٠) معلما ومعلمة وتكونت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن قيادة التغيير تسهم في النمو المهني لدى المعلمين والمعلمات ووجود أثر ايجابي لقيادة التغيير.

٦. دراسة العزام (٢٠١٦): هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحاظرة اربد لقيادة التغيير، واستخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة اداة جمع البيانات، وعينة الدراسة تكونت من (٤٨٥) معلما ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة وكشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الذي يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات أنها أول الدراسات – على حد علم الباحثة – التي تناولت موضوع قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات، كما تميزت الدراسة في هدفها الذي يسعى الى تحديد درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعا للأبعاد التالية (بناء وتطوير رؤية مشتركة – التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير – نمذجة السلوك والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، الدورات التدريبية). وتميزت الدراسة في مجتمعها الذي يتكون من مشرفات ادارة تعليم الطائف، وتعد الدراسة الحالية _ على حد علم الباحثة _ من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الاستبانة، وتحديد الاطار النظري وكذلك في تحديد الطرق الاحصائية المناسبة، كذلك في تفسير نتائج الدراسة الحالية وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف والبالغ عددهن (٢٠٠) مشرفة تربوية، وذلك حسب الإحصائية الواردة من إدارة تعليم الطائف للفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٣ هـ، ملحق رقم (٧).

عينة الدراسة: استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل حيث قامت الباحثة بتوزيع رابط الاستبانة الإلكتروني على مجتمع الدراسة بالكامل وهن جميع المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، وكانت الاستبانات المستردة (١٣٢) استبانة، جميعها صالح للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (١٣٢).

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

ان وصف عينة الدراسة وتحديد طبيعتها من خلال البيانات التي تضمنتها الاستبانة هو أول ما يمكن البدء به بعد تفريغ البيانات الواردة في قوائم الاستبيان المستردة من عينة الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة . ويمكن تصنيف افراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

الجدول رقم (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	١٠٨	٨١,٨%
ماجستير فما فوق	٢٤	١٨,٢%
المجموع	١٣٢	١٠٠,٠%

يلاحظ من الجدول رقم (١) ان معظم افراد عينة الدراسة هم من الحاصلات على البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٩٢,٩%) وبلغت نسبة الحاصلات على ماجستير فما فوق (١٨,٢%).

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخدمة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخدمة كما تبينه النتائج بجدول (٢) التالي:

الجدول رقم (٢) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) سنوات	١٣	٩,٨ %
(١٠) سنوات فأكثر	١١٩	٩٠,٢ %
المجموع	١٣٢	١٠٠,٠ %

يلاحظ من الجدول رقم (٢) أن معظم أفراد عينة الدراسة خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٩٠,٢ %) في حين كانت نسبة من كانت خدمتهم من أقل من (١٠) سنوات (٩,٨ %).

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية كما تبينه النتائج بجدول (٣) التالي:

الجدول رقم (٣) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (١٠) دورات	١٤	١٠,٦ %
(١٠) دورات فأكثر	١١٨	٨٩,٤ %
المجموع	١٣٢	١٠٠,٠ %

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة حصلوا على (١٠) دورات تدريبية فأكثر حيث بلغت نسبتهم (٨٩,٤ %) في حين كانت نسبة الحاصلين على أقل من (١٠) دورات تدريبية (١٠,٦ %).

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة الحالية، لملاءمتها لطبيعة الدراسة، حيث تعد من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً، وتوصف الاستبانة بأنها "مجموعة من الأسئلة المسحية يطلب الإجابة عليها من قبل مجموعة من المشاركين في البحث (أفراد العينة)" (علام، ٢٠١٢، ٢٩٦).

إجراءات الدراسة الميدانية: مرت الأداة في بنائها بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد أهداف أداة الدراسة التي تمثلت فيما يلي:

التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات.

الخطوة الثانية: تحديد أبعاد أداة الدراسة في صورتها الأولية، حيث تضمنت (٣) أبعاد متمثلة في:

البعد الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة.

البعد الثاني: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

البعد الثالث: نمذجة السلوك.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة الدراسة: تم ذلك بعد مراجعة الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بقيادة التغيير.

الخطوة الرابعة: الصورة الأولية لأداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة من جزأين: الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية.

الجزء الثاني: ويشتمل على أبعاد الدراسة وهي:

البعد الأول: بناء وتطوير رؤية مشتركة ويتكون من (٩) عبارات.

البعد الثاني: التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير ويتكون من (١٠) عبارات.

البعد الثالث: نمذجة السلوك ويتكون من (٩) عبارات.

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت خماسي التدرج (منخفضة جداً - منخفضة - متوسطة - عالية - عالية جداً).

الخطوة الخامسة: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة للتحقق من صدق الأدوات على طريقتين، الأولى وتسمى الصدق الظاهري، التي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال والثانية وتسمى الاتساق الداخلي وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة والأداة ككل. وفيما يلي الخطوات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة ملحق رقم (٢) وعددهم (٩) محكمين، طلب منهم دراسة الاستبانة وإبداء آرائهم فيها من حيث: مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالبعد الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، وقد قدموا ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الأداة، وساعدت على إخراجها بصورة نهائية. وبذلك تكون أداة الدراسة في صورتها النهائية كما هو في ملحق رقم (٣) قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه لعينة استطلاعية بلغ عددها (٢٠) من

المشرفات التربويات في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف كما توضح نتائجها الجدول التالي:
الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

بناء وتطوير رؤية مشتركة		التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير		نمذجة السلوك	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	*٠,٦١١	١	*٠,٧٤١	١	*٠,٧١٨
٢	*٠,٥٦١	٢	*٠,٧٩١	٢	*٠,٥٣٥
٣	*٠,٧٣٩	٣	*٠,٦٥٥	٣	*٠,٦٥٠
٤	*٠,٥٢١	٤	*٠,٥٦٩	٤	*٠,٦٢٢
٥	*٠,٨٠٧	٥	*٠,٧١٧	٥	*٠,٨٠٢
٦	*٠,٥٠٦	٦	*٠,٨٧١	٦	*٠,٨٤٣
٧	*٠,٥٣٢	٧	*٠,٦١٥	٧	*٠,٦٩٩
٨	*٠,٨٧٢	٨	*٠,٦٥٥	٨	*٠,٥٤٩
٩	*٠,٨٢٦	٩	*٠,٥٤١	٩	*٠,٦٨٦
		١٠	*٠,٧٩٥		

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن جميع معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة:

قامت الباحثة باستخراج معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البعد
*٠,٩٥١	بناء وتطوير رؤية مشتركة
*٠,٩٦٩	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير
*٠,٩٥١	نمذجة السلوك

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٩٥١ - ٠,٩٦٩)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية بلغ عددها (٢٠) من المشرفات التربويات في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة. الجدول رقم (٦) معاملات ثبات أداة الدراسة

المعامل	عدد العبارات	البعد
٠,٩٦٣	٩	بناء وتطوير رؤية مشتركة
٠,٩٦٥	١٠	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير
٠,٩٦٤	٩	نمذجة السلوك
٠,٩٨٤	٢٨	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) إن قيم معاملات الثبات للأبعاد جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠,٩٦٤-٠,٩٦٥) وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٨٤) وهي قيمة عالية مما يدل على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة). وقد تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبانة، والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. واستخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل لتتم معالجتها إحصائياً كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (٧) درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وتم تصنيف تلك الإجابات إلى (٥) مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = $(5 - 1) \div 5 = 0,8$. لنحصل على التصنيف التالي:

الجدول رقم (٨) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

المتوسط المرجح	درجة الاستجابة
من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠	عالية جداً
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	عالية
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسطة
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	منخفضة
من ١ إلى ١,٧٩	منخفضة جداً

١. تحليل البيانات إحصائياً بالرجوع إلى برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

٢. استخلاص النتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات اللازمة.

٣. وضع مقترحات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة ومشكلة الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

السؤال الأول: ما مستوى قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث الأبعاد التالية (بناء وتطوير رؤية مشتركة - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير - نمذجة السلوك) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث الأبعاد التالية (بناء وتطوير رؤية مشتركة - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير - نمذجة السلوك)، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
١	بناء وتطوير رؤية مشتركة	٣,٥٦	٪٦٤	١,٠٠٥	٢	عالية
٢	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	٣,٤٤	٪٦١	١,٠٤٦	٣	عالية
٣	نمذجة السلوك	٣,٦٠	٪٦٥	٠,٩٨٧	١	عالية
	مستوى قيادة التغيير ككل	٣,٥٣	٪٦٣	٠,٩٧١		عالية

يتبين من الجدول رقم (٩) أن مستوى قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣,٥٣)، بانحراف معياري (٠,٩٧١). وهذا يدل على مواكبة القيادات النسائية في ادارة تعليم الطائف لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في احداث التغيير والتطوير المستمر وتوجه التعليم في ضوء الرؤية الى المزيد من المشاركة الفاعلة للمرأة واهتمام القيادة الرشيدة بدعمها وايصالها الى المناصب القيادية حيث أثبتت تميزها ونجاحها في بناء المجتمع. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزامل (٢٠١٨) والتي توصلت الى أن ممارسة قيادة التغيير من قبل مديرات ومشرفات مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض كان عاليا بشكل عام، وبلغ المتوسط الحسابي (١,٠٨) أي أن ممارسة المشرفات التربويات لقيادة التغيير بدرجة عالية، وكذلك اتفقت مع دراسة الأحمري (٢٠١٥) التي أشارت نتائجها الى أن درجة مناسبة مهارات إدارة التغيير التي يتوقع أنها تناسب إدارة التغيير وتخفف من حدة مقاومته في مكاتب التعليم قد أعطيت درجات مناسبة كبيره من قبل أفراد

مجتمع البحث، واتفقت أيضا مع دراسة حمزة (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن ممارسة قيادة التغيير لدى المديرات جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٥)

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة نمذجة السلوك جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة بناء وتطوير رؤية مشتركة بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وفي الترتيب الثالث والآخر ممارسة التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير بمتوسط حسابي (٣,٤٤).

وترجع الباحثة حصول نمذجة السلوك على الترتيب الأول، بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن القيادات النسائية تمتلك قدر عالي من مهارات بناء فرق العمل الجماعي والتواصل الفعال والايجابية في العمل والتشجيع للالتزام بها واتفقت الدراسة مع دراسة حمزة (٢٠٢٠) ودراسة باليتا وباسيتا وايلميت (Basyte & Paletta، Alimehmeti، 2020)، ودراسة مي كين وعبد الكريم ونوردين وواي بينغ (Mei kin، Abdull kareem، Nordin & Wai Bing 2018) ودراسة العتيبي (٢٠١٥) واختلفت مع دراسة العزام (٢٠١٦) ودراسة الأحمري (٢٠١٥).

وجاء التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير في الترتيب الأخير، وبدرجة ممارسة (عالية) ويعود ذلك الى الدعم والتشجيع للأفكار الابداعية والجهود المميزة من قبل القيادات النسائية التي تضمن تحقيق الأهداف، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة مي كين وعبد الكريم ونوردين وواي بينغ (Mei kin، Abdull kareem، Nordin & Wai Bing 2018) ودراسة حمزة (٢٠٢٠). في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٥) ودراسة الزامل (٢٠١٨) ودراسة وانج وتشينج (Wong and Cheung، 2011) ودراسة الأحمري (٢٠١٥) ولمزيد من التفصيل، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد على حده:

١. مستوى بناء وتطوير رؤية مشتركة لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات:

قامت الباحثة بتخصيص (٩) عبارات لتحديد مستوى بناء وتطوير رؤية مشتركة لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى بناء وتطوير رؤية مشتركة لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
١	توضيح رؤية المؤسسة التعليمية للمنسوبات	٣,٨٦	٪٧٢	١,٠١٧	عالية	١
٧	إيجاد رسالة تحقق الرؤية المستقبلية للمؤسسة	٣,٧٦	٪٦٩	١,٠٧١	عالية	٢
٨	الاستفادة من الخطط السابقة لتطوير تطبيقات البرامج التربوية المستقبلية	٣,٦٩	٪٦٧	١,٠٤٩	عالية	٣
٣	التشجيع على استثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الرؤية المستقبلية	٣,٦٠	٪٦٥	١,١٣٨	عالية	٤
٩	التشجيع على تقويم رؤية المؤسسة	٣,٥٤	٪٦٣	١,١٧٥	عالية	٥
٦	التعريف بمصادر التغيير التي يمكن من خلالها رسم تصور لمستقبل المؤسسة	٣,٥٢	٪٦٣	١,١٤٢	عالية	٦
٥	الحرص على مرونة الرؤية المستقبلية	٣,٣٩	٪٦٠	١,١٥٨	متوسطة	٧
٢	مناقشة المنسوبات في التغييرات قبل إحداثها في المؤسسات التعليمية	٣,٣٩	٪٦٠	١,٣٠٠	متوسطة	٨
٤	مشاركة المنسوبات في صياغة الرؤية المستقبلية	٣,٣٣	٪٥٨	١,٢٢٧	متوسطة	٩
	ممارسة بناء وتطوير رؤية مشتركة ككل	٣,٥٦	٪٦٤	١,٠٠٥	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٠) الموضح أعلاه يتضح ان مستوى بناء وتطوير رؤية مشتركة لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٥٦ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (عالية). ويعزى ذلك الى الوعي التام للقيادات النسائية بأهمية بناء الرؤية وحسن التخطيط والاستفادة من الخطط السابقة في صقل رؤية جديدة تلبي التطلعات وحرص القيادات على مساعدة الجميع في العمل بصورة أفضل واشراكهم فيه واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بالينا وباسيتا وايلميت (Paletta, Basyte & Alimehmeti, 2020) واختلفت مع نتائج دراسة العزام (٢٠١٦) ونتائج دراسة العتيبي (٢٠١٥).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى بناء وتطوير رؤية مشتركة لدى القيادات النسائية في الادارة العامة

للتعليم بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٣٣ إلى ٣,٨٦ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (متوسطة، عالية) على الترتيب. كما يوضح الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- جاءت العبارة (توضيح رؤية المؤسسة التعليمية للمنسوبات) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (عالية) بمتوسط حسابي (٣,٨٦) ونسبة مئوية بلغت (٧٢٪).
- جاءت العبارة (مشاركة المنسوبات في صياغة الرؤية المستقبلية) بالمرتبة التاسعة بدرجة استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣,٣٣) ونسبة مئوية بلغت (٥٨٪).
وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باليتا وباسيتا وإليميت (Paletta، Basyte & Alimehmeti، 2020) وتختلف مع دراسة العتيبي (٢٠١٥).

١. مستوى التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات:

قامت الباحثة بتخصيص (١٠) عبارات لتحديد مستوى التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٧	الحرص على النمو المهني للمشرفات التربويات	٣,٨٣	٪٧١	١,٠٣٧	عالية	١
٢	التشجيع على حل المشكلات التي تواجههن أثناء عملية التغيير	٣,٦٣	٪٦٦	١,٢٠١	عالية	٢
٩	بث روح الحماس في نفوس القانمات على التغيير	٣,٥٦	٪٦٤	١,١٥٤	عالية	٣
١	نشر ثقافة التغيير بين القانمين على التغيير	٣,٥٥	٪٦٤	١,٢٣١	عالية	٤
١٠	التعزيز الإيجابي لتحفيز الأفكار المتسمة بالإبداع	٣,٥٥	٪٦٤	١,١٦٨	عالية	٥
٣	دعم تطبيق الأفكار الإبداعية للمشرفات	٣,٥٢	٪٦٣	١,١٤٩	عالية	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٦	ابرار إسهامات فرق التغيير للمشرفات التربويات	٣,٣٧	٥٩٪	١,١٨١	متوسطة	٧
٥	توفير مناخاً تنظيمياً إيجابياً يدعم التغيير المنشود	٣,٢٥	٥٦٪	١,٢٠٧	متوسطة	٨
٨	تقديم الحوافز للمنسوبات وفقاً لإنجازهن للأعمال الموكلة إليهن	٣,٢٤	٥٦٪	١,٢٧٣	متوسطة	٩
٤	تخصيص جزءاً من الميزانية لتلبية احتياجات المشرفات التكنولوجية	٢,٩٢	٤٨٪	١,٣٧٩	متوسطة	١٠
	ممارسة التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير ككل	٣,٤٤	٦١٪	١,٠٤٦	عالية	

من خلال الجدول رقم (١١) الموضح أعلاه يتضح ان مستوى التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٤٤ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (عالية). ويعزى السبب في ذلك الى وعي القيادات النسائية بأهمية التشجيع والدعم للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة وبث روح الحماس فيهن والتعزيز الايجابي الذي يحقق التغيير الفعال وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مي كين وعبد الكريم ونوردين وواي بينغ (Nordin & Wai Bing 2018, Abdull kareem, Mei kin) وتختلف مع دراسة الزامل (٢٠١٨).

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ١. مستوى التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٢,٩٢ إلى ٣,٨٣ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (متوسطة، عالية) على الترتيب. كما يوضح الجدول رقم (١١) ما يلي:

-جاءت العبارة (الحرص على النمو المهني للمشرفات التربويات) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (عالية) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبنسبة مئوية بلغت (٧١٪).

-جاءت العبارة (تخصيص جزءاً من الميزانية لتلبية احتياجات المشرفات التكنولوجية) بالمرتبة العاشرة بدرجة استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٢,٩٢) وبنسبة مئوية بلغت (٤٨٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (الحرص على النمو المهني للمشرفات التربويات) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى اهتمام القيادات النسائية بالتنمية المهنية للمشرفات التربويات والوقوف على الاحتياجات التدريبية التي تضمن تطوير الأداء وجودته، والدعم المستمر في تقديم البرامج التدريبية التي توائم رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد تعددت البات النمو المهني واتخذت أساليب جديدة بما يتلاءم مع المستجدات، فمن خلال جائحة كورونا استمر التطوير المهني في كافة المجالات والتخصصات لجميع الكادر التعليمي من خلال المنصات التعليمية التي دعمت استمرار العملية التعليمية على أكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باليتا وباسيتا وإيليميت (Basyte، Paletta، Alimehmeti &، 2020 ودراسة تشانغ، وتشين، وتشو (Chen، Chang، & Chou، 2017) واختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٥).

٢. مستوى نمذجة السلوك لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات:

قامت الباحثة بتخصيص (٩) عبارات لتحديد مستوى نمذجة السلوك لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات مستوى نمذجة السلوك لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات مرتبة حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٩	الالتزام بقيم العمل الإيجابية والتشجيع للالتزام بها	٣,٨٠	٪٧٠	١,٠٩٤	عالية	١
٥	تميز مديرة إدارة القسم بصبرها وقدرتها على تحمل مسؤولية التغيير	٣,٧١	٪٦٨	١,١٣٦	عالية	٢
٢	حسن التواصل مع كافة القائمين بالتغيير	٣,٦٩	٪٦٧	١,٠٤٩	عالية	٣
١	دورها الفعال في فرق العمل الجماعي	٣,٦٧	٪٦٧	١,٠٣٠	عالية	٤
٦	إظهار الحماس أثناء قيامها بمهامها القيادية وأدائها لعملها	٣,٥٨	٪٦٥	١,١٩٨	عالية	٥
٧	الحرص على التغذية الراجعة من كافة القائمات على التغيير	٣,٥٦	٪٦٤	١,٢١٢	عالية	٦

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
٨	الكفاءة في حل المشكلات التي تعيق التغيير	٣,٥٢	٦٣٪	١,١٦٩	عالية	٧
٣	تفويض المشرفات لتطبيق مراحل التغيير	٣,٥٠	٦٣٪	١,١١٥	عالية	٨
٤	بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود	٣,٣٨	٥٩٪	١,٠٦٠	متوسطة	٩
	ممارسة نمذجة السلوك ككل	٣,٦٠	٦٥٪	٠,٩٨٧	عالية	

من خلال الجدول رقم (١٢) الموضح أعلاه يتضح ان مستوى نمذجة السلوك لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفات التربويات جاء بدرجة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٦٠ من ٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة استجابة (عالية). ويعود ذلك الى لامركزية عالية ومرونة في التعامل وحرص القيادات النسائية على بناء فرق العمل والتفويض الفعال الذي يدعم عملية التغيير، والاحتذاء بالسلوك الايجابي وتنمية الولاء والانتماء لدى المشرفات التربويات. واتفقت الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠١٥) ودراسة مي كين وعبد الكريم ونوردين وواي بينغ (Nordin & Abdull kareem, Mei kin, Wai Bing 2018) ودراسة الأحمري (٢٠١٥) واختلفت مع دراسة العزام (٢٠١٦)

كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مستوى نمذجة السلوك لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف حيث تراوحت المتوسطات ما بين (٣,٣٨ إلى ٣,٨٠ من ٥) وهي متوسطات تقع ضمن الفئتين الثالثة والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير إلى درجة استجابة (متوسطة، عالية) على الترتيب.

كما يوضح الجدول رقم (١٢) ما يلي:

-جاءت العبارة (الالتزام بقيم العمل الإيجابية والتشجيع للالتزام بها) بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة (عالية) بمتوسط حسابي (٣,٨٠) ونسبة مئوية بلغت (٧٠٪).

-جاءت العبارة (بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود) بالمرتبة التاسعة بدرجة استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) ونسبة مئوية بلغت (٥٩٪).

وتفسر الباحثة حصول العبارة (الالتزام بقيم العمل الإيجابية والتشجيع للالتزام بها) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن القيم الايجابية في العمل من الركائز المهمة لدى القيادات النسائية وضرورة الالتزام بها كالصدق والأمانة وحس

المسؤولية والتعاون وهي من المبادئ المهمة التي تتصف بها قائدة التغيير والتي تتجسد في قائد التغيير الأخلاقي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج ودراسة العتيبي (٢٠١٥) واختلفت مع دراسة تاس (2009, Tas).

وربما يرجع حصول العبارة (بالمرونة الإدارية للوصول إلى التغيير المنشود) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى الجهود التي يجب على القيادات النسائية أن تبذلها في الاتصال الفعال الذي يحقق المرونة الإدارية، والتخلي عن المركزية ومشاركة المشرفات وتبادل الخبرات المهنية. واتفقت الدراسة مع وانج وتشينج (Wong and Cheung، 2011 ودراسة تاس (٢٠٠٩) واختلفت مع دراسة حمزة (٢٠٢٠) ودراسة العتيبي (٢٠١٦) ودراسة الأحمري (٢٠١٥).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة - الدورات التدريبية) ؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- سنوات الخدمة - الدورات التدريبية)، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولاً: المؤهل العلمي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ويوضح الجدول (١٣) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بناء وتطوير رؤية مشتركة	بكالوريوس	١٠٨	٣,٦١	١,٠٢٢	١,٠٤٤	٠,٢٩٨
	ماجستير فما فوق	٢٤	٣,٣٧	٠,٩٢١		
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	بكالوريوس	١٠٨	٣,٤٦	١,٠٥٥	٠,٣٠٥	٠,٧٦١
	ماجستير فما فوق	٢٤	٣,٣٨	١,٠٢٨		

قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم ... نوال سعيد الشبيتي - د. وفاء الجميعي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
نمذجة السلوك	بكالوريوس	١٠٨	٣,٦٢	٠,٩٩٣	٠,٤٣٥	٠,٦٦٤
	ماجستير فما فوق	٢٤	٣,٥٢	٠,٩٧٥		
قيادة التغيير ككل	بكالوريوس	١٠٨	٣,٥٦	٠,٩٨٢	٠,٦٠٦	٠,٥٤٦
	ماجستير فما فوق	٢٤	٣,٤٢	٠,٩٣٢		

يتضح من الجدول رقم (١٣) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير ككل لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠,٥٤٦) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

ويعزى السبب في ذلك الى انفتاح قنوات ووسائل التعلم والتطوير الذاتي للمشرفة وأن المؤهل لا يشكل فارقاً في الالمام بقيادة التغيير والتطوير في ادارة التعليم حيث أن أغلبية المشرفات التربويات من الحاصلات على البكالوريوس وذلك بنسبة ٨١,٨% بينما الحاصلات على الماجستير بنسبة ١٨,٢%.

وقد اتفقت مع دراسة الفضلى (٢٠١٤) والعزام (٢٠١٦) والتي تمثلت نتائجها في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير للمؤهل، بينما اختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٥) حيث توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة جميع أبعاد قيادة التغيير لصالح المركز القيادي (المؤهل).

ثانياً: سنوات الخدمة:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ويوضح الجدول (١٤) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بناء وتطوير رؤية مشتركة	أقل من (١٠) سنوات	١٣	٤,٠٨	٠,٨٢٨	١,٩٥٩	٠,٠٥٢
	(١٠) سنوات فأكثر	١١٩	٣,٥١	١,٠٠٩		
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	أقل من (١٠) سنوات	١٣	٣,٨٣	٠,٨٧٠	١,٤١٥	٠,١٦٠
	(١٠) سنوات فأكثر	١١٩	٣,٤٠	١,٠٥٨		

البعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
نمذجة السلوك	أقل من (١٠) سنوات	١٣	٣,٩٦	٠,٦٨٩	١,٣٦٩	٠,١٧٣
	(١٠) سنوات فأكثر	١١٩	٣,٥٦	١,٠٠٩		
قيادة التغيير ككل	أقل من (١٠) سنوات	١٣	٣,٩٥	٠,٧٤٧	١,٦٤٣	٠,١٠٣
	(١٠) سنوات فأكثر	١١٩	٣,٤٩	٠,٩٨٤		

يتضح من الجدول رقم (١٤) التالي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير ككل لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠,١٠٣) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). وقد يكون السبب في ذلك تجديد اللوائح والأنظمة التعليمية وأهمية مواكبتها واستحداث تجارب جديدة في الميدان التربوي، وكذلك تساوي فرص التدريب والتطوير للمشرفات اللاتي يملكن الخبرة الطويلة أو المشرفات ذوات الخبرة الأقل مما جعل متغير سنوات الخدمة متغير غير مؤثر.

ثالثاً: الدورات التدريبية:

قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية ويوضح الجدول (١٥) نتيجة اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية

البعد	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
بناء وتطوير رؤية مشتركة	أقل من (١٠) دورات	١٤	٣,٨٦	٠,٦٧٦	١,١٥٦	٠,٢٥٠
	(١٠) دورات فأكثر	١١٨	٣,٥٣	١,٠٣٤		
التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير	أقل من (١٠) دورات	١٤	٣,٧٤	٠,٧٦١	١,١١٠	٠,٢٦٩
	(١٠) دورات فأكثر	١١٨	٣,٤١	١,٠٧٣		
نمذجة السلوك	أقل من (١٠) دورات	١٤	٣,٩٨	٠,٥٤١	٢,٤٧٧	*,٠,٢٠
	(١٠) دورات فأكثر	١١٨	٣,٥٦	١,٠١٩		
قيادة التغيير ككل	أقل من (١٠) دورات	١٤	٣,٨٥	٠,٦٤١	١,٣١٤	٠,١٩١
	(١٠) دورات فأكثر	١١٨	٣,٤٩	٠,٩٩٨		

* وجود دلالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (١٥) التالي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة التغيير ككل لدى القيادات النسائية في الادارة العامة للتعليم بمدينة الطائف تُعزى لمتغير الدورات التدريبية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي (٠,١٩١) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

وربما يعزى ذلك الى امتلاك المشرفات التربويات المهارات اللازمة لعملية التغيير. وامكانية حصوله على مختلف الدورات التدريبية والبرامج التي تحسن اداءه في مجال عمله من خلال التعلم الذاتي ومنصة تطوير للنمو المهني المتاحة، ومع التطورات في كافة المجالات ومواكبة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ لابد للقيادات النسائية من التطوير المستمر والبحث عن الحاجات التدريبية في مجال العمل.

واختلفت الدراسة مع دراسة مي كين وعبد الكريم ونوردين وواي بينغ (Mei kin, Abdull kareem, Nordin & Wai Bing 2018) التي توصلت الى وجود ارتباط عالي بين كفاءات قيادة التغيير وتصورات تغيير المعلمين. وكذلك اختلفت مع دراسة العتيبي (٢٠١٥) حيث توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة جميع أبعاد قيادة التغيير لصالح من تلقوا أكثر من ٥ دورات تدريبية.

توصيات الدراسة:

أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

١. تطبيق مبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والاستفادة من الدراسات العلمية الموثقة التي تعزز دور المرأة في توليها المناصب القيادية في شتى المجالات.
٢. العمل على توفير متطلبات قيادة التغيير لدى القيادات النسائية في ادارة تعليم الطائف.
٣. التشجيع على فتح قنوات التواصل الفعال وتبادل الخبرات وتحفيز الأفكار الابداعية.
٤. توفير الاحتياجات التدريبية للقيادات النسائية بما يتلاءم مع التطور المهني في الميدان التربوي ورؤية المملكة ٢٠٣٠ والمشاركة الفاعلة.

المراجع والمصادر

- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، *الثقافة والتنمية*، ع. ١٣١، ١٥٤ - ١٧٦.
- أكبر، عبير فاروق حامد. (٢٠١٨). *مداخل إدارية معاصرة لمنظمات القرن الحادي والعشرون*. دار الطلوس للنشر.
- الأحمري، أمل. (٢٠١٥). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، *دراسة ميدانية. مجلة التربية*، مج ٣، ع ١٦٥، ٢٤٠ - ٢٩٠.
- الدخيل، هيفاء وآل عنزان، سارة. (٢٠١٦). *واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية*، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، المملكة العربية السعودية.
- الدليمي، سعيد حميد. (٢٠١٦). *قيادة التغيير في المنظمات*. الوراق للنشر والتوزيع.
- الزامل، مها عثمان. (٢٠١٨). *واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض، دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي، شؤون اجتماعية*، مج ٣٥، ع ١٣٨، ١٨٣ - ٢٢٠.
- الزهراني، مستورة عبد الله. (٢٠١٧). *المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية*، ع. ١٦، ٣٠١ - ٣٩٨.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠٣٣). *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشلاقي، حامد نافع. (٢٠٢٠). *واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مج. ٤، ع. ٣١، ١ - ٢٣.
- العبيدي، محمد جاسم، والعبيدي، آلاء محمد. (٢٠١٠م). *طرق البحث العلمي*، الأردن، عمان، ديوان للطباعة والنشر.
- العزام، ميسم فوزي. (٢٠١٦). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة اربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة العلوم التربوية*، ٤٣ (٣)، ١٢٨٣ - ١٢٩٨.
- العتيبي، عبير بنت سعيد العصيمي. (٢٠١٥). *قيادة التغيير في ادارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية، الواقع وأبرز المعوقات، مجلة كلية التربية*، المجلد (٢٦)، ع ١٠٣، ٢٥٣ - ٢٧٩.

العمرى، جمال فواز. (٢٠١٨). مدى ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج. ١٩، ١٤، ٦٣٩-٦٧٢.

الحريري، رافدة (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة. الفضلي، طلال عجيل (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة. [رسالة ماجستير]، جامعة ال البيت.

القرني، نورة. (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن. مجلة كلية الدراسات العليا للتربية ٢٧ (٤) ٤١٢-٣٩٢.

القاعد، مجدلين محمود. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج ٢٦، ١٤، ٣١١ - ٣٣٨. القطيفان، رائد موسى. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

المخلافي، محمد سرحان خالد. (٢٠١٦). قيادة التغيير والتطوير المنظمي، (ط ١)، مركز النشر العلمي.

المساد، محمود (٢٠١٢). إدارة التغيير، معارف للتعليم والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، سالم بن سعيد ال ناصر. (٢٠٠٢١). القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، (ط ٤)، مكتبة المتنبي للنشر والتوزيع.

علي، أسامة محمد سيد. (٢٠١٣). ادارة التغيير التربوي (ط ١)، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

حمزة، هناء أحمد مصطفى. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

خليفة، نجاح (٢٠١٩). كيف نصل للطالب الذي نريد، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

سرحان، ياسر عبدالله (٢٠١٤). المعجم الأساسي في المصطلحات الادارية العربية القديمة والمعاصرة. مج ٢. الرياض، معهد الادارة العامة.

عبد النافع، نهى وحراشة، علاء. (٢٠٢١). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة عمان،

- مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج. ٦، ع ١، ٢٨١ - ٢٩٩.
- عرفة، سيد (٢٠١٢). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الرأية للنشر والتوزيع.
- قاسم، مجدي عبدالوهاب وشحاتة، صفاء أحمد. (٢٠١٤). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين ارادة التغيير وادارته، القاهرة، دار الفكر العربي.
- Chang ,D ,Chen ,S ,& Chou ,W. (2017). Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers'professional Development. IAFOR Journal of Education ,5 (3) ,139-154 .
- Kin ,Tai ,Mei; Abdull K ,Omar ; Nordin ,M ,S. ;Wai Bing ,Kh. (2018). Principle change leadership competencies and teacher attitudes toward change ,the mediating effects of teacher change beliefs. International Journal of leadership of Education ,21 (4) ,427-446 .
- <http://ezproxysrv.squ.edu.com>
- Mei kin ,T ,Abdull kareem ,O ,Nordin ,M & Wai Bing ,K (2018). Principle change Leadership competencies and teacher attitude toward change ,the mediating effects of teacher change beliefs. International Journal of leadership of education21 (4) ,427-446
- Tas ,A ,(2009). Evaluation of teachers' perceptions Related to High school Principals' Behaviors about Change Management Inonu University ,journal of the faculty of Education ,10 (2) ,p. p. 1-18
- Tas,A,(2009).Evaluation of teachers' perceptions Related to High school Principals' Behaviors about Change Management Inonu University ,journal of the faculty of Education,10(2),p.p.1-18