

**Journal of University Studies for Inclusive Research**

**Vol.9, Issue 7 (2022), 3838-3866**

**USRIJ Pvt. Ltd.,**

## دور القيادة الموزعة في إدارة التغيير

ميزون بخيت سعيد الشحري

مدير عام مساعد في وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

طالبة باحثه سلك الدكتوراه - جامعة محمد الأول في المملكة المغربية وجدة

[mizoonb@gmail.com](mailto:mizoonb@gmail.com)

يونيو / 2022م

### ملخص

تعد إدارة التغيير من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة، فقيادة التغيير ليست عملية سهلة، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالابداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها على العنصر البشري. كما أن القيادة الموزعة هي إحدى طرق التفكير في القيادة، وهي وصف لنمط العمل الجماعي الذي يتم توزيعه بين التدخلات التعليمية الرسمية وغير الرسمية التي تعمل معاً كقيادة. تؤمن القيادة الموزعة بأن أداء المهام المعقدة داخل المؤسسات التي تتولى التدريس والتعلم لا يمكن تحقيقه بدون توزيع واسع للمسؤولية. يهدف هذا البحث الى التعرف على ماهية القيادة الموزعة و دراسة دور القيادة الموزعة في إدارة التغيير وذلك من خلال توضيح ان مفهوم القيادة الموزعة من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير، كونه يؤدي دوراً مهماً وبارزاً في كيفية اتخاذ القرارات الادارية بين العاملين في المؤسسات التربوية. توصل البحث الى ان القيادة الموزعة تؤدي دوراً مهماً وبارزاً في كيفية توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات على العاملين بشكل يسهم في تطوير وتحسين أدائهم وقدراتهم ويعزز بشكل إيجابي من النتائج التعليمي والتربوي والقدرة على إتخاذ القرارات بشكل صحيح، إذ تمثلت القيادة الموزعة في بثلاث مجالات وهي الأدوار القيادية، وصنع وإتخاذ القرارات، والجودة الشاملة. كما اشار الباحث الى ان لمفهوم القيادة الموزعة دور كبير في ادارته التغيير، وكذلك مراقبة التقدم في عملية التغيير، ومراقبة التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة، فضلاً عن تقديم الدعم والمساندة للعاملين بما يحققونه من إنجازات مما يدفعهم لمواصلة العمل والإجتهد.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الموزعة، إدارة التغيير، الأدوار القيادية، صنع وإتخاذ القرارات، الجودة الشاملة



## Abstract

Change management is one of the most important and difficult responsibilities of leadership. Leading change is not an easy process, but rather an intertwined and intertwined process in its components and components, characterized by creativity and innovation in its practice, and its success depends on the human element. Distributed leadership is one way of thinking about leadership, which is a description of the pattern of teamwork that is distributed between formal and informal educational interventions that act together as leaders. Distributed leadership believes that performing complex tasks within the organizations that teach and learn cannot be achieved without a broad distribution of responsibility. This research aims to identify the nature of distributed leadership and study the role of distributed leadership in managing change by clarifying that the concept of distributed leadership is one of the most appropriate concepts of leadership to lead change, as it plays an important and prominent role in how to make administrative decisions among workers in educational institutions. The research found that distributed leadership plays an important and prominent role in how to distribute roles, tasks and responsibilities to workers in a way that contributes to developing and improving their performance and capabilities and positively enhances educational and educational output and the ability to make decisions correctly, distributed leadership represented in three areas, namely leadership roles, and making and decision-making and total quality. The researcher also indicated that the concept of distributed leadership has a significant role in managing change, as well as monitoring progress in the change process, as well as providing support and assistance to workers with their achievements, which motivates them to continue work and diligence.

**Keywords:** *Distributed leadership, managing change, leadership roles, make decisions, overall quality.*

## مقدمة

أضحت قضية التغيير من القضايا الأساسية في عالم اليوم، عالم التطورات السريعة، عالم لا تتوقف مسيرته، إذ يعد التغيير أهم عناصر نجاح إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر، ويتعين على المؤسسات والأفراد المنتمين لها أن يتبنوا اتجاهات ايجابية حيال مبدأ التغيير، من أجل تحقيق الأهداف المثلى.

وتعد إدارة التغيير من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة، لأن القيادة الفاعلة مطلوبة لإعادة حيوية المنظمة من جديد، وجعلها تتكيف مع البيئة المتغيرة، فقيادة التغيير ليست عملية سهلة، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالابداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها على العنصر البشري الذي يتمثل في حماسة قادة التغيير والتزام المطالبين بالتغيير بتنفيذه، مما يستوجب من القيادة الادارية توشي الدقة والحذر في احداث الاقناع والايضاح وتبادل وجهات النظر، وتوضيح الاهداف والدوافع التي تدعو الى احداث ذلك التغيير .

ويتسم مفهوم القيادة الموزعة بالانتشار في الفترة الأخيرة بين الباحثين وصانعي السياسات والقائمين على عمليات الإصلاح التعليمي والتربوي وممارسي القيادة على السواء، وعلى الرغم من أن هناك اهتماماً كبيراً بفكرة توزيع القيادة، ومنها مفهوم القيادة الموزعة نفسه، إذ يختلف المفهوم بما يحمله من مضامين ونظل الأدبيات التي تدعمه وتتبناه واسعة ومتباينة (Leithwood et al., 2007: 38).

وعليه، يهدف هذا المقال إلى دراسة دور القيادة الموزعة في إدارة التغيير، إذ يحاول ان يبرهن أن مفهوم القيادة الموزعة من أكثر مفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير، كونه يؤدي دوراً مهماً وبارزاً في كيفية اتخاذ القرارات الادارية بين العاملين في المؤسسات التربوية.

## القيادة الموزعة

قام العلماء بتبني مفهوم القيادة الموزعة منذ مطلع الألفية الثالثة، إذ أشار أوردو (ODURO) الى أن هذا المفهوم تعود جذوره الى عام (1250) قبل الميلاد، الأمر الذي يجعلها من أقدم مفاهيم القيادة لتحقيق أهداف تنظيمية (4 : 2004). (ODURO, 2004).

وتزخر الأدبيات التربوية المتعلقة بالإدارة والقيادة التربوية بالعديد من المصطلحات والمفاهيم المستحدثة مثل القيادة التشاركية Shared Leadership، والقيادة الموزعة Distributed Leadership وغيرها الكثير التي تشير جميعها الى أن عملية القيادة أضحت أكثر تعقيداً من أن يقوم بها شخص واحد، ومع ذلك ينبغي أن يشاره فيها العديد من الأشخاص (الزكي وحمام، 2011 : 454).

ومع بداية القرن الحادي والعشرين سعت المؤسسات بشكل عامٍ إلى تنمية مقدراتها الإبداعية والتجديدية والتدريبية بتوظيف مداخل وأساليب تعاونية أخذت تهتم بالمعرفة والمعلومات والتشارك فيها بحيث يتم توزيعها بين مختلف أفراد المؤسسة، ومع بروز المداخل التنظيمية الجديدة ظهرت نماذج جديدة للقيادة تنادي بضرورة وجود نمط مختلف للقيادة يتناسب مع هذا التوجه والذي عُرف بعد ذلك بالقيادة الموزعة (Gronn, 2008).

ويتضح أن هناك ثلاثة عناصر متضمنة في مفهوم القيادة الموزعة، أولاً. أن القيادة الموزعة تعبر عن نمط من القيادة يتفاعل فيه مجموعة من الأفراد في شبكة عمل تفاعلية، وثانياً. أنها تعبر عن إنفتاح في حدود القيادة والى الدور القيادي الذي قد يكون مصدره الطلبة، وثالثاً. أنها تتطلب التنوع في الخبرات التي تكون موزعة بين عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة (اليقوبية وآخرون، 2015 : 20). وفي هذا الصدد يذكر هاريس (Harris, 2004) إن التطور الذي يظهر نتيجة التوسع في المهمات والمسؤوليات القيادية يتطلب من القيادة أن تكون موزعة بطريقة هادفة وفاعلة على شكل أنشطة متنوعة داخل المؤسسة، وتركز على العمل الجماعي ودعم العاملين كقادة.

وتؤكد الأدبيات والدراسات التربوية أن أهمية القيادة الموزعة تنبع من كونها سلطة تأثيرية، وتقدم نماذج بديلة للقيادة نتيجة زيادة الضغوط الداخلية والخارجية في المؤسسة، إذ قامت العديد من المؤسسات بإعادة هيكلة فريق القيادة فيها وإعادة الأدوار فيها بما يلبي احتياجات العاملين. وتذكر دراسة (McDermott & Snyder, 2002) أنه بإعادة هيكلة المؤسسة ستكون ممارسة القيادة الموزعة أكثر شيوعاً وإنتشاراً، والمشاركة بالأفكار والرؤى المستقبلية. كما برهنت دراسة (Harris, 2007) على أن القيادة الموزعة لها سلطة أو قوة تجريبية في المؤسسة تؤدي الى حدوث تغيير إيجابي في أدائها وأهدافها.

## مبررات الاهتمام بالقيادة الموزعة

تشير الدراسات التربوية الحديثة الى أن هناك أربع مبررات يمكن اعتمادها كمبررات للاهتمام بالقيادة الموزعة ومن ثم تطبيقها في المدارس، وهي : (الزكي وحماد، 2011)

### 1. فعالية المدرسة

وفيها يمكن أن تصل المدرسة الى درجة عالية من إتساق الممارسات وتماسك القيم، وهذا يحصل نتيجة للحوار الناقد بين اعضاء المجتمع المدرسي كونه يمكّن الأفراد من التعبير عن أفكارهم وتصوراتهم والوصول الى فهم مشترك.

### 2. تحسين المدرسة

يعتمد التحسين لجودة التعلم على ما يقوم به المعلمون من عمل داخل المدرسة، وتتضمن هذه التحسينات حزمة جديدة من المواد واستراتيجيات التدريس، والتي تتطلب تطويراً قائماً على طرح الأسئلة حول القيم والمعتقدات والفهم ويحتاج الى التعلم المهني، وكل ذلك لن يتم إلا بمشاركة المعلمين وعلاقات قائمة على التعاون والزمالة.

### 3. معنويات المعلمين

يرجع مفهوم انخفاض المعنويات أساساً الى تجاهل مهنية المعلمين، وعدم الإيمان بقدرتهم على إحداث فروق ذات مغزى في مدارسهم، من خلال إشراكهم بفاعلية في عملية التغيير التربوي، وهذا الأمر يدحض الحجة القائلة أن هذه المشكلة يمكن مواجهتها فقط من خلال الحوافز المالية، أو عن طريق علاجها بالإرشاد النفسي.

### 4. القيم الديمقراطية والتربوية

تعتمد المواطنة والتربية القيمية على نمذجة السلوك والمبادئ التي تقوم عليها الحياة الديمقراطية، وبالتالي يمكن القول أن هناك حاجة لتطوير المدارس من منطلق أنها مجتمعات يعبر فيها جميع العاملين عن آرائهم لتحقيق قدراتهم البشرية وممارسة القيادة.

## متطلبات ممارسة القيادة الموزعة

يرى جيمس وآخرون (James et al., 2008) أن القادة الذين يشغلون مناصب قيادية عليا ينبغي أن

يهتموا بـ:

- توفير شبكة عمل في حالة تشاركية تعاونية بين العاملين بدلاً من القيام بممارسات فردية.
- الدور النفسي للعاملين بالمؤسسة.
- توفير الاهتمام المؤسسي وتحديد ما يمكن توزيعه على العاملين من الممارسات القيادية.
- الخبرات الخاصة بالقيادة والسياق المحلي الذين يعملون فيها.

بينما يرى (Spillane et al., 2001) أن المتطلبات التي ينبغي أن تتوفر في القادة وفقاً لمفهوم

القيادة الموزعة تتمثل بـ:

1. أن يشارك الجميع في وضع الرؤية والرسالة للمؤسسة.
2. أن تعتمد عملية إختيار المنهج على وضع رؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة.
3. تتوسط توفير المصادر والمواد الدراسية عملية التفاعل بين المعلمين والطلبة.
4. تتطلب توفير فرص التعلم ترتيبات تنظيمية معرفية.
5. ضرورة قيام القادة توفير التدريب المعلمين لرفع كفاءتهم وفق الأفكار والاتجاهات الحديثة.
6. ينبغي على القادة مراقبة التقدم في عملية التغيير، ومراقبة التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة.
7. أن يقدم القادة الدعم والمساندة للعاملين بما يحققونه من إنجازات مما يدفعهم لمواصلة العمل والإجتهاد.

## نظريات القيادة الموزعة في المجال التعليمي

ظهرت العديد من نظريات القيادة الحديثة في مجال مؤسسات التربية والتعليم، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي :

### 1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

ترى هذه النظرية أن القائد ينبغي أن يتميز بخصائص معينة، ويهتم باحتياجات ودوافع أتباعه ويحاول مساعدتهم لبلوغ كافة إمكاناتهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا النوع من القيادة مفضل لدى العديد من مؤسسات التعليم كونها تسهل عملية التعامل مع التغيير المنهجي التي تتعرض له (Alberta, 2012 : 6).

### 2. نظرية القيادة غير الموجهة (Laissez-Faire Leadership)

تشير هذه النظرية أن القائد يعطي للمرؤوسين الحرية التامة في جميع أوجه نشاطهم، ويتجنب فيها إتخاذ القرارات ويتخلى عن المسؤولية، ولا يبذل جهداً كبيراً في تلبية احتياجات مرؤوسيه، ويتجاهل جميع المشاكل التي تحدث في المؤسسة. وبالتالي فإن هذا النمط من القيادة غير فعّال، ويكون القائد فيها شكلياً (Asan & Abdulwahab, 2015 : 179).

### 3. نظريات القيادة الناشئة

تطبق هذه النظريات التي تشمل مجموعة من الأنماط القيادية (الخادمة، الأصيلة، المعقدة، الموزعة) في قيادة مؤسسات التربية والتعليم، وهي :

#### أ. نظريات قيادة الخادم

ترتكز هذه النظرية على انماط القيادة التحويلية وهي المناسبة للمؤسسات الاكاديمية داخل قطاع التعليم، لأن القائد التحويلي يركز على التنظيم، بينما القائد الخادم يركز على الأتباع، وفيها يعد القائد خادم يحتاج الى القدرة على الإحساس بالمجهول والتنبؤ بما لا يمكن التنبؤ به (كالجودة التعليمية). وهذا هو وجه الشبه بين قيادة الخادم ضمن نظرية القيادة التحويلية، فقائد التحول يعد القائد المتبصر الذي يتحدى الأفكار القديمة ويجعل أتباعه يتجاوزون تحقيق الهدف المتوقع عن طريق تعزيز الرؤية والأفكار الجديدة. (Ataus et al., 2015, P. 987-988).

## ب. نظرية القيادة الأصيلة

تقوم هذه النظرية على تعزيز السلوك الأخلاقي للقائد والانفتاح على صنع القرار، وتشجيع مشاركة الأتباع في عملية صنع القرار. كما تم تعزيز ممارسة القيادة الأصيلة داخل المؤسسات الأكاديمية وتحديدها كعملية تستمد من القدرات البيسكولوجية الايجابية للقادة، والدرجة العالية للسياق التنظيمي. كما تقوم هذه النظرية على المشاركة والتوجيه أو التحكم، وبالتالي فهي تشترك مع القيادة التحويلية والأخلاقية معاً.

## ج. نظرية القيادة المعقدة

تسعى هذه النظرية الى تعزيز ديناميكيات التكيف مع الأنظمة المعقدة، وكذلك الى التمكين من مراقبة الهياكل المناسبة للتنسيق الرسمي للمؤسسات، وإصدار النتائج التي تتناسب مع الرؤية ورسالة النظام. وتقوم هذه النظرية من خلال ثلاثة مهام قيادية وهي : القيادة التكيفية، والقيادة الإدارية، والقيادة التمكينية (Mary et al., 2007, P. 303).

## د. نظرية النشاط

تؤكد نظرية النشاط على الحياة الاجتماعية كتدفق متواصل من النشاط، أو كعملية من العلاقات التي تستمر في الحركة بين التقنيات والطبيعة والأفكار والأشخاص والمجتمعات التي يركز فيها محور العمل ككل على شخص واحد، ثم ينتقل إلى شخص آخر وهكذا وفقاً للسياق الاجتماعي والبيئي وتدفق الأعمال والأحداث؛ فالشخص يستطيع أن يبادر بالتغيير ويتعاون مع الأشخاص الآخرين، حيث يسهم كل شخص في العمل ويضيف إليه بل ويجدد فيه بوسائل وطرق عديدة، ويقوم كل شخص بالتفاعل مع عملية التغيير ويعدل فيها وفقاً للعلاقات التي تنشأ والظروف التي تحيط بسياق الموقف، ويسمى تدفق تلك الأنشطة المختلفة التي يحتويها الموقف بدوران المبادرات (Woods, Circulation of Initiative et.al., 2004: 6).

## هـ. نظرية القيادة الموزعة كنهج لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي

يعد نهج القيادة الموزعة امتداداً لنمط القيادة المشتركة، وهي أنسب نمط قيادي يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم، ولعل ما يبرر ذلك أولاً التغييرات التي يتم إجراؤها في جانب واحد من نظام التعليم والذي سيكون



تأثيره مباشر أو غيرمباشر على الجوانب الأخرى لهذا النظام مما يجعل عملية القيادة لا تقتصر على المسؤولين وأصحاب القرار في المستويات العليا فقط، بل تتوزع تلقائياً على الموظفين في مختلف المستويات. وثانياً، أن هناك علاقة بينها وبين نمط القيادة التحويلية، لأن كليهما يعملان على توجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، وينظران للقيادة كعملية مشتركة وتركز على العمل الجماعي والسلوك الأخلاقي. وثالثاً، كون مفهوم القيادة الموزعة يجري الاعتراف به في مجموعة من البلدان المتقدمة كمفهوم للقيادة الناشئة من عملية القيادة المشتركة المرتبطة بثقافة القطاع التعليمي (Sandra et al., 2012, P. 1).

### مهام القيادة الموزعة

أشار لينيود وآخرون (Leithwood et al., 2007) الى أن هناك عدة مهام للقيادة الموزعة يمكن إجمالها بالآتي:

#### 1. تحديد الاتجاه

يعد تحديد الاتجاه مظهراً حيوياً من مظاهر القيادة، إذ يساعد العاملين بالمدرسة على التوصل الى تفاهات مشتركة للمؤسسة وأهدافها ونشاطاتها، مما ينعكس إيجابياً على دافعية العاملين للإنجاز. ولعل من أهم الممارسات القيادية المرتبطة بهذه المهمة تحديد رؤية المؤسسة وبلورتها.

#### 2. تنمية الأفراد

تشير الاتجاهات التنظيمية في تحسين دافعية الأفراد للعمل، وأن تلك الدافعية تتأثر بشكل كبير بخبرات العاملين مع أعضاء فريق القيادة. ولعل من أهم الممارسات القيادية التي يمكن أن تؤثر تأثيراً إيجابياً على خبرات العاملين بالمؤسسة هي: تقديم الحفز الذهني، والدعم الفردي للعاملين، ونمذجة القيم، والممارسات الملائمة للمؤسسة.

#### 3. إعادة تصميم المؤسسة

ويتمثل ذلك في تطوير المؤسسة من منظور أنها منظمة فعالة تدعم أداء المعلمين والطلبة وتحافظ عليه، ويفترض هذا النوع من الممارسات القيادية أن الهدف من وراء الثقافات والهياكل التنظيمية هو تيسير عمل أعضاء التنظيم، وتعزيز الثقافات المدرسية وتعديل البنية المؤسسية وبناء العمليات التعاونية.

#### 4. إدارة البرنامج التعليمي

تقوم الممارسات القيادية على الاعتراف بالطبيعة الخاصة للمدرسة وما يتم بها من عمليات تعلم وتعليم، ومن المهام القيادية المرتبطة بهذه الفئة توفير أعضاء هيئة التدريس لتدريس البرنامج التعليمي، وتخصيص الموارد اللازمة لتعزيز جهود تحسين المدرسة، ومراقبة تنمية الطلبة، وخطط تطوير المدرسة.

#### مفهوم إدارة التغيير

يشير مصطلح التغيير على أنه: " تغير وتغيير يوحيان بحدوث عملية تحول أو تحويل في الظاهرة من وضع إلى وضع آخر " (المخلافي ، 2007 : 317)

والتغيير في أبسط معنى له : شيء جديد مختلف عن الشيء القديم .

ويعرف التغيير على أنه: " تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " (عبوي، 2006 : 172)

كما أنه " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية " (عبوي ، 2006 : 172).

كما يعرف بأنه: « تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة وهو أمر محتم إذ لا شيء يمكن أن يثبت على واحد بصفة دائمة ومن ثم فإن المنشأة تحوطها باستمرار عوامل التغيير » (السلمي، 2001 : 225)

أما إدارة التغيير فتعرف بأنها " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الاهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية".

وهي الجهاز الذي يحرك الإدارة ويعمل على مواجهة الازواج الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الايجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي(الحري،2007:181).

وتتطلب إدارة التغيير قيادة. ويرى (Harper 1998) أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وهج جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها. وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. (Tushman & Anderson, 1997)

ومن هنا فإن إدارة التغيير هي: اتباع أفضل الطرق والأساليب المستحدثة فعالية واقتصاداً لأحداث التغيير المرغوب بقصد خدمة الأهداف المنشودة وحسن معالجة المشكلات الناجمة عن ممارسة المتغيرات اليومية التي يملها عليها ظروف الحاضر والمستقبل.

**أهمية التغيير**

#### • الحفاظ على الحيوية الفاعلة

إذ تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسه او المنظمة الى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج .

#### • تنمية القدرة على الابتكار

فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالايجاب ، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير . ويذكر (د. طارق السويدان) ((التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)) .

#### • ابداء الرغبة في التطوير

يعمل التغيير على التحفيز وابداء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب :

أ- عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الانتاجيه القادرة على الانتاج والعمل

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدته ومتطوره . إذ تشير الأدبيات السابقة ((ان التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثه توجد وتولد الاسباب والبواعث الطبيعية والذاتيه نحو التغيير)) .

## • التوافق مع المتغيرات

وتكمن أهمية التغيير بالتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، وهنا ينبغي علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامه مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه . وإدارة التغيير هي الحلقة المفقودة فالتغيير الحاصل في مؤسسات التعليم العالي مثلاً يحتم علينا التغيير للتوافق مع زخم التغيير المتواصل .

## • الوصول الى درجة أعلى من الاداء

إذ تكمن أهمية التغيير الى الوصول الى الارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين :

- **المحور الأول:** معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة ان يتبع هذه الجهود جهود اخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الاسباب التي ادت الى ظهور هذه المشكلات من خلال اتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الاسباب ومعرفة اولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة منها بالعوامل الادارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع او تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات او خصائص العاملين بها او المستفيدين من الخدمات التي تؤديها .
- **المحور الثاني:** معرفة مجالات القوة وتأكيداها على تشجيع الانتاج وتحسين مناخ العمل ، إذ يذكر (السويدان) عن ما اشار اليه وليام باس مور ((ان التغيير المؤسسي يتعلق بتغيير الاداء المؤسسي فكلما كانت الرابطة اوضح بين العمل والنتائج المحققة كلما وجدنا المزيد من الهمه والعطاء والحماس خلال عملية التغيير وإذا كانت الرابطة مع النتائج غير واضحة المعالم فان ما ننوي فعله سوف يواجه بالمقاومه او اللامبالاة)) (السويدان ، بدون سنة : 45) .

## أنواع التغيير

1. **تغيير مخطط له:** الإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة وإدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
2. **تغيير غير مخطط له:** أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة (خطاب، 2006 : 72).

## مبادئ إدارة التغيير

- تتوقف سهولة حركة التغيير حسب ما إذا كان موضوع التغيير مادياً أو معنوياً.
  - تتم معظم الابتكارات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المنظمات بمعرفة منظمات أخرى متخصصة ويقع على الإدارة تدعيم علاقتها بهذه المنظمات.
  - تدخل الابتكارات المنظمة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا عنها عن المستويات الإدارية الدنيا
  - يختلف نمط إستجابة الأفراد والمديرين لقبول الابتكارات وأفكار التغيير
  - تقبل التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها فالترج في تقديم مشروعات التغيير وتجزئتها يعتبر أفضل من حيث فعالية التطبيق .
  - ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبيرة والمعقدة التركيب . وترتفع بالتالي معدلات المقاومة الإنسانية عن المنظمات الصغيرة.
- (خطاب ، 2006 : 75)

## العوامل (الأسباب) المؤثرة في التغيير

### 1- القوى الداخلية

- وهي القوى أو المسببات الناشئة من داخل المنظمات بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها .
- ومن هذه القوى :
- تغيير أهداف المنظمة ، ورسالتها وأغراضها .
  - إدخال أجهزة معدات جديدة ومعدات جديدة .
  - ندرة القوى العاملة .
  - إدخال نظم معالجة معلومات متطورة .
  - الاندماج مع منظمات أخرى .

- تدني معنويات العاملين .
  - ارتفاع معدل دوران العمل الوظيفي .
  - حدوث أزمة داخلية طارئة .
  - عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة .
  - تدني الأرباح .
- (المخلافي ، 2007 : 322)

## 2- القوى والمسببات الخارجية

- وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتتمثل في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة . ومن أهم هذه القوى :
- التطور التكنولوجي السريع .
  - الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة .
  - التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة .
  - التغيير في نوعية وجودة حياة العمل .
  - ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة (عبوي ، 2006 : 173).
  - التنافس الحاد بين المنظمات .
  - الأوضاع الاقتصادية .
  - العولمة وما تحمله من تحديات تستدعي التغيير المنظمي (المخلافي ، 2007 : 323).

## أهداف التغيير

هناك عدد من الأهداف العريضة للتغيير والتي يجب على المنظمة مراعاتها أثناء التغيير وهي :

- 1- رفع مستوى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها .
  - 2- جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة .
  - 3- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتعميم الوظائف وهيكلية المنظمة .
  - 4- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .
- (المخلافي ، 2007 : 326)

## مراحل إدخال التغيير

من أهم الخطوات التي يشملها مراحل إدخال التغيير فيما يلي :

### أولاً. مرحلة تشخيص المشكلة

وتتحدد بالمراحل المختلفة لأسلوب البحث العلمي من حيث تحديد المشكلة، ووضع الفروض ، وجمع المعلومات واختبار صحة الفروض ، ثم اختيار الحل الأنسب .  
وعادة ما يتم الاستعانة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها ووضع خطة التغيير بمجموعة من الخبراء يطلق عليهم وكلاء التغيير. وقد يكون هؤلاء الوكلاء من داخل المنظمة أو استشاريين من خارج المنظمة ولديهم القوة والنفوذ، لذا يمكنهم من إدارة التغيير .

### ثانياً. مرحلة التهيئة

وهي جعل التنظيم في حالة تهيئة لإدخال التغيير وذلك كإعداد الفريق الرياضي للعب أمام خصم كبير، فلا يمكن للفريق أن يؤدي بكفاءة بدون فهم الخطة وكيفية تنفيذها وفهم دور كل فرد فيها.  
وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

• **تهيئة الاستعداد التنظيمي للتغيرات الجارية أو المحتملة ، وتشمل :**

- وضع خطط التغيير
- وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة الظهور
- التنبؤ بكافة أسباب مقاومة التغيير ومعوقاته
- بناء القوى المدعمة للتغيير

**ثالثاً. مرحلة الحركة**

يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الاندماج أو إدخال جانب تكنولوجي جديد أو إعادة التنظيم.... الخ ، وتحدد هذه المرحلة مدى فعالية المرحلة السابقة في إزالة معوقات التغيير.

وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :

- التدرج في تنفيذ خطة التغيير .
- التركيز على إدخال التغيير على الجوانب الأساسية في الخطة والتي يمكن التحكم في ظروفها واستبعاد الجوانب غير الضرورية .
- تجنب تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة .
- البدء في تطبيق التغيير في المواقع الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة .
- الاهتمام بالحاجات الإنسانية ومشاعر الأفراد عند إدخال التغيير .
- خلق مناخ من الثقة والتشجيع والتدعيم.
- مشاركة الأفراد في مزايا التغيير .

**رابعاً. مرحلة التثبيت**

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز على تدعيم السلوكيات التي تحملها خطة التغيير، وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليه.



### خامساً. مرحلة التقييم

تقوم الإدارة العليا في هذه المرحلة بالتعاون مع وكلاء التغيير بتقييم مدى فعالية مجهودات التغيير، ومدى تحقق الأهداف المحددة له، ودراسة المشكلات التي ظهرت أثناء إدخال التغيير ومعالجتها (المخلافي، 2007 : 332-333).

### مهارات قائد التغيير

1. القدرة على التحرك السريع وحُسن التصرف وأخذ زمام المبادرة .
2. عدم إجراء التغييرات إلا من منطلق محاولة تحقيق الفرص .
3. توافر سمات القيادة الإدارية الفعّالة والقدرة على إنجاز المهام .
4. عدم تجاهل ردود الفعل وشكاوى العاملين .
5. الأخذ بأسباب لاكفاية من حيث الوقت والمال والجهد .
6. القدرة على ممارسة معالجات التغيير نفسه .

(الصيرفي ، 2006 : 65)

### خصائص إدارة التغيير

#### 1. الإستهدافية

التغيير حركة تفاعل لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً، بل في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة.

#### 2. الواقعية

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة ، وفي إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها.

#### 3. التوافقية

يجب أن يكون قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

#### 4. الفاعلية

ينبغي أن تكون إدارة التغيير فعالة ، ولها القدرة على الحركة والتأثير على الآخرين.

#### 5. المشاركة

تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير.

#### 6. الشرعية

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

#### 7. الإصلاح

يجب أن تتصف إدارة التغيير بالإصلاح ، بمعنى معالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.

#### 8. الرشد

وهو صفة لازمة لكل عمل إدرى ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير ، إذ يخضع كل قرار لأعتبارات التكلفة والعائد.

#### 9. القدرة على التطوير والإبتكار

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم من خلال الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

#### 10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث

تهتم إدارة التغيير اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة (الصيرفي ، 2006 : 68).

ويذكر (العجمي ، 2008) أن القائد الفعّال يتصف بخاصية إدارة التغيير ، إذ يعد التغيير جزءاً من تصرفاته اليومية ، فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة ، وهو يرى أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة ، وكذلك يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقاً لها (العجمي ، 2008 : 170) .

## التغيير في مجال التربية والتعليم

إن ادخال التغييرات في كل منظمة إنسانية من اجل التحسين والتطوير ،لابد ان يكون مصحوبا بتغيير اجتماعي. ذلك لأن عملية التغيير ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية صنع القرار وبالتالي فهي ستؤثر في مجتمع المنظمة. وعليه فإن التغيير هو وسيلة لتحسين الصورة التربوية لاسيما وأن التقنيات المتطورة والأوضاع الاجتماعية المتقلبة والظروف الاقتصادية المتغيرة كل هذه الامور مجتمعة توجد الحاجة الى اجراء التعديلات واعادة النظر في طبيعة الاهداف المرتبطة بعملية التعليم والتعلم.

وهناك عدة أسباب توجب حدوث التغيير الشامل في مجال التربية ، منها:

### 1. الانفجار السكاني

يشكل التزايد الكبير في عدد السكان خطرا كبيرا على النمو الاقتصادي والاجتماعي لا سيما في الدول النامية ، ولعل أكبر الاخطار وأشدها هي التي تهدد عملية التعليم كقصور الخدمات وعدم الاتساق بين حاجات التلاميذ وكثرة أعدادهم .

### 2. الانفجار المعرفي

إن ظهور المعلومات الهائلة وبشكل سريع ومتلاحق وفي كافة المجالات وما يرافقها من تطبيقات تقنية ، أحدثت تغييراً في حياة الانسان مما يجعل الحاجة ماسة الى وجود نظام معلومات أساسي في المؤسسة المدرسية، وهذا يتطلب توفير امكانات مادية وبشرية كبيرة لاعداد الخريجين المؤهلين ليقوموا بواجبهم مستقبلاً .

### 3. التكنولوجيا الادارية

يعيش العالم ثورة تقنية هائلة، وقد أسهمت هذه الثورة في تغيير وجه الحياة المعاصرة ، ونشأت امكانيات عظيمة نتيجة ذلك كالاتصالات والحاسب الآلي والالكترونيات؛ مما أوجب التركيز على الجوانب الابداعية في الانسان وتطويعها للتطوير التكنولوجي.

#### 4. الاساليب الادارية الحديثة

يشهد العصر الحالي ظهور الكثير من الأساليب الادارية الحديثة التي دعمت الادارة في تحسين وتطوير أدائها ، ومنها : أسلوب النظم ، والادارة بالأهداف ، وإدارة الجودة الشاملة ، وأسلوب إتخاذ القرارات ، مما جعل الحاجة إلى إحداث التغيير مسألة جوهرية .

#### 5. الاسواق المالية والضغط الاقتصادي

يعد العامل الاقتصادي والمالي من مسببات التغيير الاقتصادي وزيادة رؤوس الاموال ، أو الكساد وشحة وجود الموارد المالية الكافية ، وهذا العامل سيدفع بلا شك لاحداث التغيير الذي يتماشى مع الامكانيات المتاحة .

#### 6. سياسة الدولة

تعتمد كل حكومة الى تغيير بعض من سياستها لتتماشى مع متطلبات العصر ولتواكب التوجه نحو الديمقراطية وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية وقد تقدم بعض البرامج والانشطة الجديدة وتلغي بعض الامور القديمة وهذا يستوجب التغيير (الحريري ، 2007 : 194-196).

#### دور القيادة الموزعة في إدارة التغيير

تؤدي القيادة الموزعة دوراً مهماً وبارزاً في كيفية توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات على العاملين بشكل يسهم في تطوير وتحسين أدائهم وقدراتهم ويعزز بشكل إيجابي من النتائج التعليمي والتربوي والقدرة على إتخاذ القرارات بشكل صحيح بسلطنة عمان، إذ تمثلت القيادة الموزعة في الدراسة الحالية بثلاث مجالات هي : الأدوار القيادية، وصنع وإتخاذ القرارات، والجودة الشاملة.

#### المجال الأول: الأدوار القيادية

تعد القيادة محوراً أساسياً في العملية الإدارية فهي فن التأثير في الآخرين وهي علاقة تبادلية بين قائد يستطيع بمقدراته ومهاراته التأثير في نشاطات تابعيه وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فالنمط القيادي المتبع في المدرسة يحدد نمط المناخ التنظيمي السائد فيها، كما ان تهيئة الظروف والأسس التي تعزز التغيير الناجح والإيجابي يتطلب وجود قادة تربويين يتسمون بالتفكير الإبداعي والابتكاري ويمتازون بخصائص نوعية تتسجم

مع عصر المعلوماتية وعالمية المعرفة والتطور المتسارع في مختلف وسائط الاتصال وتقنياته (عماد الدين، 2010).

### المجال الثاني: صنع وإتخاذ القرارات

تعد عملية صنع القرارات أهم جانب إداري في أي تنظيم كون العمل يوجه بأنواع مختلفة من القرارات، وهنا يحتاج الإداري أن يتخذ قرارات قابلة للتنفيذ، ومشكلة الإداري لا تكمن في إصدار القرارات وإنما في دراسة المعطيات والمعلومات التي يستند إليها القرار وتفسيرها بشكل يجعل الإنتاج والبناء عليها منطقياً وعلمياً وصحياً، وإشراك جميع العاملين في إتخاذ القرار (اليقوبية وآخرون، 2014 : 35)، والمشاركة في إتخاذ القرارات هي إحدى أدوات تفعيل الديمقراطية في المجتمع وأداة للتغيير، يمكن من خلالها الاسهام في بناء مجتمع ديمقراطي حر وعادل، وتدار شؤونه العامة من جميع افراد المجتمع على أساس احترام الكرامة الإنسانية والديمقراطية والعدل الاجتماعي والمساواة بين جميع المواطنين، وبالمشاركة يتم تحريك طاقات المواطنين التي تساهم في مواجهة تحديات التنمية البشرية (النجار، 2016 : 6).

وتقوم الاتجاهات الحديثة في الإدارة على إستخدام فرق العمل الفعالة، كونها تعد القاسم المشترك بين معظم الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الأزمات (الشرقاوي وحسين، 2007 : 34).

ومن هنا تمثل عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية من خلال ما يدور حولها من عمليات وأنشطة وإجراءات ولما تتضمنه من تخطيط الأهداف والسياسات وتنظيمها وإشرافها واتصالها وتقييمها وتحديدها، والتي في مجملها تشكل مجموعة من القرارات الإدارية التي تعد المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة (ربيع، 2006 : 187).

### المجال الثالث : الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات التعليمية (أحمد، 2003).

وتعد جودة الإدارة وكفاءتها من الخصائص الهامة التي تميز المجتمعات المتقدمة على النامية وذلك لمقدرتها على استثمار الامكانيات والموارد المادية والبشرية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك زادت

أهمية الإدارة في المجتمعات الحديثة وازدادت هذه الأهمية بزيادة النشاط البشري واتساعه وتوجيهه نحو التخصص والتنوع والتفرع (عبد العليم والاحمدي، 2008).

إذ وتمثل الألفية الثالثة تحدياً للنظم التعليمية من خلال تحسين جودة التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم، فالتحديات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية والطلب الاجتماعي المتزايد والحاجة إلى الاستخدام الأفضل لغرض التنمية المستدامة، كل هذا جعل خيار الجودة الشاملة في التعليم هو الخيار الأمثل. فالهدف الآن ليس تقديم التعليم لكل المواطنين بل الهدف هو تقديم التعليم العالي الجودة، والتركيز على نوعية المخرجات التعليمية والتي تساعد على الابتكار والإبداع وتحسين معدلات الأداء وزيادة الفاعلية.

ومع تغير منظومة الهيكلية الادارية للمدارس بسلطنة عمان، فإن الاداء يتطور مع تطور المدخلات التي تساعد على زيادة الفاعلية بشكل وبآخر، ومع هذا التقدم فإن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لم تغفل عن استخدام أدوات قياس فاعلية الاداء بشمولية كل الجوانب للنظام التعليمي الذي يتضمن الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الرضا عن المخرجات، وذلك من خلال التحسين المستمر وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل التطوير، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع التعليمي والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة لتطوير إجراءات العمل وتنفيذها بصورة أفضل كلما تطلب الأمر، وذلك بهدف تحسين أداء النظام التعليمي وتحقيق الكفاءة المطلوبة وخططها الإستراتيجية ووضع المؤشرات لقياس تحقيق تلك الأهداف.

إن اسلوب الادارة الحديثة يلتزم بالتطوير والتحسين المستمر على جميع مستويات المؤسسة التعليمية ويجمع بين الأساليب الادارية والفنية الخاصة في إطار نظمي يهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات بمشاركة العاملين، واستثمار المواهب والمقدرات الفكرية في مختلف المراحل لتحقيق إرضاء المستفيد للوصول إلى الابتكار والابداع والتميز في الأداء (خير الله ، 2013 : 16).

ومع تطور أنظمة التربية تطورت المدرسة كنظام تنفيذي يتم من خلاله تحقيق أهداف التربية والتعليم ، ونتيجة لهذا التطور ازدادت مسؤولية المدرسة فأصبح لزاماً أن تظهر انماط وخيارات متعددة للتعامل الاداري مع هذه الطاقة في مواقف فنية وإدارية مختلفة، ولعل التطور الذي ارتقى بالمفهوم الاداري الى القيادي في الادارة المدرسية أسهم في تطوير هذه الانماط والانتقال بها الى مفهوم آخر (عايش، 2009).

وقد عملت الحكومة العمانية على تأسيس نظام لضمان الجودة يتولى تنظيمه وإدارته مجلس الاعتماد، إذ سعت مؤسسات المجتمع التربوية لتبني نظام الجودة واتخاذ كمنهج لتطوير العمل وكوسيلة لإعداد المعلم المناسب لاحتياجات سوق العمل، حيث إن الغرض الجوهري من ضمان الجودة بالسلطنة بالنسبة للمؤسسات التربوية بالسلطنة هو تطوير التعليم، فالنظام المحلي لضمان الجودة مصمم ليؤكد ترافق وانسجام نوعية التعليم في السلطنة مع أفضل المعايير العالمية المعروفة، وكذلك لضمان الاعتراف به من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية والدولية (داوود، 2011 : 140)، والتي تستند على المراجعة الشاملة لجميع عناصر المنظومة بهدف ضمان فعاليتها وكفائتها بشكل مستمر من أجل تحسين مستوى أدائها وجودة مخرجاتها التعليمية، ويمثل الاعتماد نشاطاً مؤسسياً علمياً موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى المؤسسات التعليمية والبرامج الدراسية، وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها (المليجي، 2011 : 221).

### رؤية عُمان 2020-2040م في إدارة التغيير

تتطلع سلطنة عمان إلى تنمية شاملة للفرد والمجتمع، وضمان حياة أفضل وأكمل في كل المجالات المرتبطة بالإنسان، كالتعليم، والصحة، والعمل، والسكن، والاقتصاد، وغيرها من المجالات التنموية. وأكد جلاله السلطان قابوس - طيب الله ثراه - على ضرورة إعداد الرؤية المستقبلية (عُمان 2040) وبلورتها وصياغتها بأتقان تام ودقة عالية في ضوء توافق مجتمعي واسع وبمشاركة فئات المجتمع المختلفة بحيث تكون مستوعبة للواقع الاقتصادي والاجتماعي ومستشرفة للمستقبل بموضوعية، ليتم الاعتماد بها كدليل ومرجع أساسي للأعمال والتخطيط في العقدين القادمين.

لقد تضمن الخطاب التاريخي لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله ورعاه - في الثالث والعشرين من فبراير 2020م هذه الرؤية عندما أكد أنها بوابة السلطنة لعبور التحديات، ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية، واستثمار الفرص المتاحة وتوليد الجديد منها، من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي، وتحفيز النمو والثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية في كافة محافظات السلطنة.

كما أولت الرؤية المستقبلية أهمية خاصة لقضايا الحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها في الأولويات الوطنية، من حيث تحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمحاسبة والمساءلة؛ وبما يعزز الثقة في اقتصادنا الوطني، ويدعم تنافسية جميع القطاعات في ظل سيادة القانون.

لقد حدد جلالة السلطان هيثم بن طارق - حفظه الله ورعاه - في خطابه التاريخي الأولويات الوطنية التي ستعمل عليها الرؤية المستقبلية، ومنها التوزيع عادل لمقدرات التنمية بين المحافظات، والانطلاق من ثوابت المواطنة والهوية العمانية الأصيلة؛ لتحديث منظومة التعليم ودعم البحث العلمي والابتكار، وتطوير الأنظمة والخدمات الصحية، ومكونات الرفاه المجتمعي وخدماته الأساسية، لجميع فئات المجتمع وشرائحه.

وتؤسس الرؤية المستقبلية لمجتمع معرفي ممكن، إنسانه مبدع، معترز بهويته وثقافته، ملتزم بمواطنته وقيمه، ينعم بحياة كريمة ورفاه مستدام، عماده رعاية صحية رائدة وحياة نشطة، وتعليم شامل يضمن منظومة تعلم مدى الحياة؛ لينمي مهارات المستقبل، ويسهم في تعزيز البحث العلمي وبناء القدرات الوطنية، وصولاً إلى مستويات متقدمة من التنمية الإنسانية.

لقد أتفق على عدد من الأولويات الوطنية التي ستقوم عليها رؤية عمان 2040م في مسارات متوازنة وصولاً إلى وضع السلطنة في الميادين المختلفة في العقدين المقبلين، كما رسمت التوجهات والأهداف، والسياسات الكفيلة بترجمة هذه الأهداف إلى خطط عمل تنفيذية. ومن بين هذه الأولويات:

1. التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية: يهدف التوجه الاستراتيجي إلى تعليم شامل وتعلم مستدام، بحث علمي يقود إلى مجتمع معرفي وقدرات وطنية منافسة.
2. المواطنة والهوية والتراث والثقافة الوطنية: يهدف التوجه الاستراتيجي إلى مجتمع معترز بهويته وثقافته وملتزم بمواطنته.
3. الرفاه والحماية الاجتماعية: يهدف التوجه الاستراتيجي إلى حياة كريمة مستدامة للجميع.
4. القيادة والإرادة الاقتصادية: يهدف التوجه الاستراتيجي إلى قيادة اقتصادية ديناميكية بكفاءات متجددة تعمل في إطار مؤسسي متكامل.
5. سوق العمل والتشغيل: يهدف التوجه الاستراتيجي إلى سوق عمل جاذب للكفاءات ومتفاعل ومواكب للتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والمعرفية والتقنية.



6. حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع: يهدف التوجه الاستراتيجي الى جهاز إداري مرن مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

وقد عملت الحكومة العمانية على تأسيس نظام لضمان الجودة في كل مجالات الحياة وفق هذه الرؤية، واتخاذها كمنهج لتطوير العمل وكوسيلة لاحتياجات سوق العمل، إذ إن الغرض الجوهرى من ضمان الجودة بالسلطنة بالنسبة للمؤسسات التربوية هو تطوير التعليم، فالنظام المحلى لضمان الجودة مصمم ليؤكد ترافق وانسجام نوعية التعليم في السلطنة مع أفضل المعايير العالمية المعروفة، وكذلك لضمان الاعتراف به من قبل الأوساط الاكاديمية والمهنية والدولية، وهذا يستند وفق المراجعة الشاملة لجميع عناصر المنظومة بهدف ضمان فعاليتها وكفائتها بشكل مستمر من أجل تحسين مستوى أدائها وجودة مخرجاتها التعليمية.

ومع هذا التقدم فإن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لم تغفل عن استخدام أدوات قياس فاعلية الاداء بشمولية كل الجوانب للنظام التعليمي الذي يتضمن الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال التحسين المستمر وبمشاركة فعّالة من الجميع من أجل التطوير، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع التعليمي والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة لتطوير إجراءات العمل وتنفيذها بصورة أفضل كلما تطلب الأمر، وذلك بهدف تحسين أداء النظام التعليمي وتحقيق الكفاءة المطلوبة وخططها الإستراتيجية ووضع المؤشرات لقياس تحقيق تلك الأهداف.

ومن هنا نجد ان لمفهوم القيادة الموزعة دور كبير في هذه الرؤية والتي تتفق مع ما أشارت اليه الأدبيات التربوية بأنه ينبغي أن تكون هناك متطلبات تتوفر في القادة وفقاً لهذا المفهوم تتمثل بأن يشارك الجميع في وضع الرؤية والرسالة للمؤسسة، وأن تعتمد عملية إختيار المنهج على وضع رؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة، وكذلك مراقبة التقدم في عملية التغيير، ومراقبة التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة، فضلاً عن تقديم الدعم والمساندة للعاملين بما يحققونه من إنجازات مما يدفعهم لمواصلة العمل والإجتهد.

## المراجع

### المراجع العربية

- احمد، أحمد إبراهيم (2003). الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية: مصر .
- الحريري، رافدة عمر (2007). القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ، عمان - الأردن .
- خطاب ، سعاد (2006). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .
- خير الله، مها سليمان (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية ، الاردن.
- داوود، عبد العزيز أحمد (2011). إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت .
- ربيع، هادي مشعان (2006). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، ط1، مكتبة المجتمع العربي، طرابلس : ليبيا .
- الزكي، أحمد عبد الفتاح وحمام، وحيد شاه بور (2011). القيادة الموزعة : أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد (10)/ يونيو، مصر.
- السلمي، علي (2001). تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- السويدان ، طارق (بدون سنة). منهجية التغيير . الكويت .
- الشراوي، سعدية وحسين، علي (2007). تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (63)، القاهرة .
- الصيرفي ، محمد (2006) . إدارة التغيير . ط1 ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية - القاهرة .
- عايش، شادي عطا محمد (2009). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة : فلسطين.

- عبد العليم، أسامة والأحمدي، حميد (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية : مصر .
- عبوي، زيد منير (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية . ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- العجمي، محمد حسنين (2008) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية . ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن .
- عماد الدين، منى مؤتمن(2010). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الاكاديمي، عمّان : الاردن .
- المخلافي ، محمد سرحان (2007) . القيادة الفاعلة وإدارة التغيير . ط1، مكتبة الفلاح ، الكويت .
- المليجي، رضا إبراهيم (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية " آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية "، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة : مصر
- النجار، حامد وليد حمادة (2016). الأساليب الإدارية الحديثة وعلاقتها بالسلوك القيادي التحويلي لدى رؤساء الأقسام بوزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة : فلسطين.
- اليعقوبية، سوسن بنت سعود، والعمادي، وجيهة ثابت، والغنبوصي، سالم بن سليم (2014). " درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية "، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 4(3)، 78-99.



## المراجع الأجنبية

- Asan, V. & Abdulwahab, S. (2015). Leadership Style of managers in Universities in Saudi Arabia, **Merit Research Journal of Education and Review**, Vol. 3, No. 4, April 2015, P. 179.
- Ataus, S. & et.al. (2015). An Empirical Study on the Effect of Leadership Styles on Employee Wellbeing and Organizational Outcomes within An Australian Regional University, Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences (in partnership with **The Journal of Developing Areas**), Sydney, 2015, P. 987–988.
- Gronn, P. (2008). “The future of distributed leadership”, **Journal of Educational Administration**. 46 (2) 141–158.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading? . **Educational Management Administration & Leadership**, 32(1), 11–24.
- Harris, A.. (2007). “ Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence, **International Journal of Leadership in Education**, 10 (3), 1–11.
- James, P.; Spillane, R. & John, B. (2008). Towards a theory of school leadership practice : Implications of a distributed perspective. **Journal of Curriculum studies** , 36(1), 3–34.
- Leithwood, K.; Mascall, B.; Strauss,T.; Sacks, R.; Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the Ego Out of the System, **Leadership and Policy in Schools**, 6:37–67.



- Mary, U. ; Bien, B. & et al. (2007). **Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era**, Leadership Institute Faculty Publications, University of Nebraska – Lincoln, P. (302–308).
- Oduro, G.K.T. (2004). Distributed leadership in schools : What English head teachers say about the (Pull) and (Push) factors. **British Educational Research Association Annual Conference**. University of Manchester.
- Sandra, J. & et.al. (2012). **Lessons learnt: identifying synergies in distributed leadership projects**, Final Report, Strawberry Hills, Australian Government: Office for Learning and Teaching, p. 1, Available at : (<http://www.olt.gov.au/>)
- Spillane, J. ; Halverson, R. & Diamond, J. (2001). “Investigating school leadership practice a distributed perspective”. **Educational Research**. 30 (3), 23–28.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1997). **Managing strategic innovation and change**, Oxford University, Press, New York, NY.
- Woods, P. ; Bennett, N. ; Harvey, J. & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review, **Educational Management and Administration and leadership**, 32 (4), 439–457.