

A proposed vision for planning the career path of administrative leaders in educational departments in light of the change leadership approach

Yousef Mohammed Alomari

ym2010ma@hotmail.com

Educational Supervisor - Development and Transformation Department.
Education Administration in Al-Mokhwah Governorate - Saudi Arabia

Prof. Abdulaziz Saeed Alhajri

Professor of Educational Leadership in the Department of Educational
Leadership and Policies - College of Education - King Khalid University -
Saudi Arabia

Received: 15 February 2025 Accepted: 10 March 2025 Published: April 2025



This article distributed under the terms of Creative Commons Attribution-Non- Commercial-No Derivs (CC BY-NC-ND)
For non-commercial purposes, lets others distribute and copy the article, and to include it a collective work (such as an
anthology), as long as they credit the author(s) and provided they do not alter or modify the article and maintained and its
original authors, citation details and publisher are identified

Abstract

This research aimed to propose a framework for career path planning for administrative leaders in educational departments across Saudi Arabia, using the Change Leadership approach. It explored mechanisms, and obstacles related to career path planning and examined statistical differences in participants' responses based on gender, qualifications, job title, and years of service. A descriptive-analytical method was adopted, involving 258 administrative leaders from educational departments in Makkah, Riyadh, and the Eastern Region. Data was collected using a questionnaire that assessed career path planning mechanisms across three dimensions: vision and strategy, communication and participation, and flexibility and creativity. The results showed that planning mechanisms came with an average score and a total arithmetic average (3.19), where flexibility and creativity ranked first with an arithmetic average (3.45), followed by communication and participation with an arithmetic average (3.23), and then vision and strategy with an arithmetic average (2.84). The requirements came with an average score with an overall arithmetic average (3.11), with qualification and training advancing with an average of (3.54), then motivation and empowerment with an arithmetic average (3.10), and finally sustainability with an arithmetic average (2.86). As for the obstacles, they came in a large degree with a total arithmetic average (3.51), where future expectations ranked first with an arithmetic average (3.85), then evaluation methods with an arithmetic mean (3.39), and finally organizational culture with an arithmetic average (3.27). The study presented a proposed vision for planning the career path of administrative leaders in educational departments in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the change leadership approach.

Keywords: Proposed vision - Career path planning - Change leadership

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في ضوء
مدخل قيادة التغيير
إعداد

د / يوسف محمد موسى العمري

ym2010ma@hotmail.com

مشرف تربوي - قسم التطوير والتحول، إدارة التعليم بمحافظة المخوة - المملكة العربية السعودية.

أ.د. / عبدالعزيز سعيد محمد الهاجري

أستاذ القيادة التربوية بقسم القيادة والسياسات التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد - المملكة
العربية السعودية

تاريخ الاستلام: 15 فبراير 2025 تاريخ القبول: 10 مارس 2025 تاريخ النشر: أبريل 2025

المستخلص

هدف البحث إلى تقديم تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير. استهدف البحث الكشف عن آليات، استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي وشملت العينة 258 قائدًا إداريًا من الإدارات التعليمية في مكة المكرمة، الرياض، والمنطقة الشرقية. جمعت البيانات عبر استبانة تقيس آليات التخطيط بأبعاد: الرؤية والاستراتيجية التواصل، والمشاركة، والمرونة، والإبداع، كما تقيس المعوقات فشملت أبعاد: الثقافة التنظيمية التوقعات المستقبلية، وأساليب التقييم. أظهرت النتائج أن آليات التخطيط جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي كلي (3.19)، حيث تصدرت المرونة والإبداع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45)، تلتها التواصل والمشاركة بمتوسط حسابي (3.23)، ثم الرؤية والاستراتيجية بمتوسط حسابي (2.84). وجاءت المعوقات فجاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي كلي (3.51) حيث تصدرت التوقعات المستقبلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، ثم أساليب التقييم بمتوسط حسابي (3.39)، وأخيرًا الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.27)، وقدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح - تخطيط المسار الوظيفي - قيادة التغيير

المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية؛ بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم ورسم السياسات، واتخاذ القرارات وتقييم الأداء؛ الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام القيادات الإدارية بأسس علمية إدارية حديثة تُسهم في العمل الإداري؛ ليتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال أساليب ومناهج علمية، وتطوير مساهمهم الوظيفي من مهارات وقدرات وإمكانيات وسلوكيات القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية من خلال التغيير وفق متطلبات العصر.

وبالرغم من التطورات التعليمية المستمرة والتغيرات السريعة على المؤسسات التربوية، إلا أنه ما زالت بحاجة إلى مواكبة هذه التغيرات والتطورات من أجل تقديم أفضل الخدمات لمنتسبيها، عبر تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة وهذا يتطلب وجود قوة بشرية مؤهلة للتعامل مع متطلبات التغيير (القطيفان، 2020).

ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تصبح مصدراً للعوائد إذا تم توظيفها بالشكل الصحيح. فهي قادرة على زيادة قيمة ونجاح وتطور المؤسسات التعليمية. وتلاحظ المؤسسات الإدارية الحديثة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية بقوة، حيث تحاول الحفاظ على رأس مالها البشري وتختار الطرق الأكثر فاعلية لتوظيف قدرات الموظفين بالشكل الأمثل من أجل مصلحة المؤسسة، كما أنها تُسهم بدور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إدارة استراتيجياتها لتنمية الموارد البشرية (قويدر وآخرون، 2020).

وقد سيطر مفهوم المسار الوظيفي على المرحلة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث هدف في بداياته إلى تحقيق الاتساق الصحيح بين مؤهلات الموظفين والمناصب التي يشغلونها، ثم تطور مفهومه بجوانب أعمق لإدارة الموارد البشرية مثل مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويُبنى تخطيط المسار الوظيفي على الافتراض بأن الموظف بعد التوظيف يبدأ

العمل في مؤسسة ما ويواصل العمل في تلك المؤسسة حتى التقاعد، حيث يعتبر تخطيط المسار الوظيفي جزءاً من تخطيط الموارد البشرية وكلاهما يتصل بمستقبل الموارد البشرية. يتم تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات على مستويين متكاملين متوازيين، حيث توفر إدارة المؤسسات للموظفين الوظائف الحالية والمستقبلية ومتطلبات الوظائف (Abu Bakir, 2019).

ويستمد المسار الوظيفي أهميته من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية عن طريق معرفة الفرد من أي وظيفة يبدأ، وأي وظيفة يصل، حيث تمنح إدارة الموارد البشرية تفصيلاً دقيقاً ووصفاً لكل الوظائف، وما تتطلبه كل وظيفة من إمكانيات نفسية، وجسدية، وتعليمية، ووظيفية، وتقوم بتوضيح المسار لكل وظيفة، ولكل موظف من أين يبدأ وأين يصل في السلم الوظيفي وأي الوظائف متوفرة بمؤسسته وما تتطلبه كل مرحلة للانتقال في السلم الوظيفي (دغيش، 2018)، وأن من سمات المؤسسات المعاصرة التغيير الفعال الذي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والخطط الموضوعة للمؤسسة وهو من وسائل الارتقاء نحو الأفضل والانتقال إلى مرحلة من مراحل التطور المهني الحديث (القطيفان، 2020).

حيث أصبح التغيير مطلباً لا بد منه للمؤسسات التعليمية بمختلف مجالاتها، إذ لا بد أن تتميز في جميع أقسامها وإداراتها المختلفة، وهنا يكمن دور القيادة الفاعلة في مواجهة التحديات التي تتعرض لها سواء الداخلية منها أو الخارجية وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق الرسالة المنشودة (الكردي، 2016).

فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العملي السليم للكوادر البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه كل الطاقات والقدرات التي تساهم في دعم الإدارات ومسؤولياتها والعاملين فيها فقيادة المؤسسات التربوية مطالبون بتبني قيادة التغيير في جميع مجالات أعمالهم، ومساعدة العاملين، ؛ لمواكبة التطور والإبداع، والتقدم نحو ازدهار المؤسسة، وعليهم تقبل الأفكار والأساليب الحديثة التي تنهض بالتغيير والسعي قدماً نحو تحقيقها وتطبيقها، وضمان الاستفادة من جميع مواردها المتاحة، وأهمها الموارد البشرية (أبو عجوة، 2018).

وأكدت دراسة كل من: (العباسي، 2019؛ التويجري، 2016؛ الغامدي، 2014) ضرورة الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في التعليم العالي السعودي وعلى زيادة مستوى دعم تطبيقه

لأهميته في إعداد الكفاءات المؤهلة والمتفوقة والمحافظة عليها، كما أظهرت دراسة (Oentaryo, et al, 2018) ضرورة إيجاد طرق أكثر فعالية وجودة لابتكار مسارات مهنية متطورة وتطوير أسلوب جديد قائم على التحليل متعدد المعايير تحدد المهنة المرغوب ممارستها.

لذلك لابد للمؤسسات التعليمية أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات الواقع الجديد وضرورياته وأن تمتلك هذه المؤسسات المرونة اللازمة للارتقاء نحو المستقبل، كما يستلزم بقاء واستمرارية المؤسسات التعليمية القدرة العالية على التكيف مع الواقع المعاصر مُسخرة للتكنولوجيا الحديثة والتقنيات المستحدثة في تنظيم العمل الإداري والتعليمي، وهذا بدوره يتطلب وجود قيادات تغيير ذات رؤية ثاقبة نحو المستقبل لإحداث تطوير وتغيير شامل (الكردى، 2016؛ ابو جامع، 2016). يتضح مما سبق أن لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير دورًا فاعلاً في نجاح وتطور هذه الإدارات؛ وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة لوضع تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.

الإحساس بالمشكلة

كشفت العديد من الدراسات أن المتتبع لواقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المملكة العربية السعودية في بعض الجهات الحكومية كانت بدرجة متفاوتة، حيث توصلت دراسة الفاضل (2011) إلى أن مساهمات وزارة التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، كما كشفت دراسة الياور (2010) عن افتقار المديرين والمديرات لثقافة وآلية تخطيط المسار الوظيفي رغم أهميته في تحسين وتطوير الأداء، كما أكدت دراسة عبد النور ووليد (2021).

وقام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على أهم مشكلات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير. شملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 20 قائدًا وقائدة في الإدارات التعليمية. أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود مشكلات في تخطيط المسار الوظيفي، من أبرزها: نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير في إدارات التعليم، ضعف الاهتمام بتطبيق آليات تنظيم وتخطيط المسار الوظيفي،

عدم تبني إدارات التعليم لمسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغييرات غير المتوقعة، وضعف خطة العمل في إدارات التعليم لتخطيط المسار الوظيفي.

مشكلة البحث

إن عدم تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى خفض معدلات الأداء وجودة العمل، ويؤثر بدوره على خفض الرضا الوظيفي للموظفين، ولمواجهة ذلك ينبغي منح الموظف حرية الاختيار بتخطيط مساره الوظيفي واختيار ما يناسبه من المسارات الوظيفية التي تشبع رغباته وتتفق مع ميوله واهتماماته من أجل توفير بيئة العمل المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء وإنجاز الأعمال المرغوبة، ورفع الرضا الوظيفي لديه ومواكبة التغييرات.

فعدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يتعلق به من مسؤوليات أو أعباء أو مزايا قد تؤدي إلى عدم التخطيط الفعال للمسار الوظيفي له، وعادة ما يكون غياب الربط الواضح بين الإنجاز للوظيفة وفرص التقدم والترقي بهذا الإنجاز هو الذي يعمق هذا الاتجاه، مما يتطلب ضرورة تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمؤسسات التعليمية بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما تقدمه المؤسسة من إنجازات في مساره الوظيفي (جمعة ومبروكة، 2022).

وعلى الرغم من التحديات المتسارعة في إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، لاحظ الباحث غياب التطوير في تخطيط المسارات المهنية، ولم يجد دراسة سابقة في هذا الموضوع، لذلك يسعى هذا البحث إلى تقديم تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.

أسئلة البحث

- 1- ما آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3- ما التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.
- 2- تحديد المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.
- 3- وضع التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.

أهمية البحث

بالنظر إلى ما توليه المملكة العربية السعودية من أهمية في قطاع التعليم، واهتمام الحكومة الرشيدة بتنمية هذا القطاع، فإن البحث يكتسب أهمية خاصة على المستويين العلمي والعملي يمكن الإشارة إليها فيما يأتي:

الأهمية النظرية:

- زيادة إنتاجية القيادات الإدارية في العمل مما يحقق دافع جيد لتحقيق أفضل درجات العطاء من القيادات الإدارية.
- إثراء المكتبة العربية ومراكز الدراسات العلمية في موضوع تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة المسؤولين بمعرفة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.

- مساعدة المعنيين من مخططي السياسات التربوية على إعادة النظر في تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية مما يحقق فعالية وتميز في بيئة العمل ويحسن الأداء.

- يسهم التصور المقترح في مساعدة أصحاب القرار من قادة التغيير على اتخاذ قرارات مستنيرة.

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** تصور مقترح من خلال آليات، ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.
- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية (مدير إدارة - رئيس قسم - رئيس وحدة).
- **الحدود المكانية:** الإدارات التعليمية بمنطقة (مكة المكرمة، ومنطقة الرياض، والمنطقة الشرقية).
- **الحدود الزمانية:** طُبّق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1445هـ.

مصطلحات البحث

المسار الوظيفي Career Path

يُشير الهيّتي (2016، ص. 290) المسار الوظيفي بأنه: مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمله الوظيفي ويتأثر باتجاهاته، وطموحاته، وأهدافه، ومشاعره. ويعرف المسار الوظيفي إجرائياً بأنه: سلسلة التغيرات الوظيفية وتجارب العمل التي يتعرض لها القائد الإداري بالإدارات التعليمية خلال مسيرة عمله بما يتوافق مع أبعاد قيادة التغيير.

تخطيط المسار الوظيفي: Career Path planning

عرف مصلح (2018، ص. 58) بأنه: الجهود المبذولة من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوظيف المعارف والمهارات والقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف لتحقيق التقدم الوظيفي. ويعرف تخطيط المسار الوظيفي إجرائياً بأنه: عملية تنظيمية لوضع التصور المستقبلي لتطور وتقديم القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في إدارة تعليم مكة المكرمة والرياض والشرقية تحقيقاً للتطلعات الشخصية لهم ولحاجة ومتطلبات الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق تحسن المراكز الوظيفية وتطوير أدائهم الوظيفي وفق التغيرات المستقبلية.

قيادة التغيير: Change leadership

عرف أبو كريم والقطيفان (2020، ص. 12) قيادة التغيير بأنها: عملية انتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد أفضل لتحقيق نتائج أفضل من أجل التطوير والتحسين في المؤسسات التعليمية وتحقيق أقصى قدر من الفائدة والنفع للمؤسسة في ظل المستجدات السريعة.

ويعرف قيادة التغيير إجرائيًا بأنها: الاستراتيجيات والخطط والرؤية المستقبلية المدروسة التي يتبعها القائد الإداري من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة بشكل فعال ومبتكر، لإحداث التغييرات المطلوبة والوصول بالإدارات التعليمية لأهدافها بما يحقق التوافق مع المتغيرات الحديثة.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الأول- تخطيط المسار الوظيفي:

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية نقطة الانطلاق في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي، إذ تشكل الأساس في تحديد حجم القوى البشرية للمؤسسة من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى تقدير الاحتياجات المستقبلية. يهدف هذا التخطيط إلى إعداد برامج فردية تنظم طبيعة مسار الموظف خلال حياته الوظيفية داخل المؤسسة، مما يتيح له الانتقال بين مجموعة من الوظائف المحددة. بذلك، يمكن لكل موظف تحديد طموحاته الوظيفية بما يتناسب مع مهاراته وقدراته، استنادًا إلى المسارات الوظيفية التي تضعها إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي تتسم بالتنوع والتعدد. وهناك بعض الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية، والدافعية والقدرة على تطويرها، ومستوى النضج والتوازن الذاتي، والنظرة المستقبلية فعلى المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز، وتوحيد الجهود وتناسقها وجعلها متكاثفة باتجاه مصالح وغايات المنظمة وإن اهتمام إدارة المنظمة بأعمال صنع سياسة العمل وتطبيقها يؤدي إلى نقص حالات الانحراف والتشتت في الأعمال، وتصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جميع جوانبها يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي، وتطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية (بلقايد وبوزار، 2019؛ جدي، 2018).

نظريات تخطيط المسار الوظيفي

- **نظرية هولاند:** يطلق عليها نظرية الرموز، وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد ينقسمون في بيئة العمل إلى ستة أنماط، وهي: (الواقعية والمشجعة على البحث والاستقصاء والفنية والاجتماعية والتنافسية والتقليدية)، ويبحث الأفراد عن البيئة التي تتناسب مع أنماطهم السلوكية، حيث يتحدد سلوك الفرد من خلال التفاعل الذي يحدث بين محددات الشخصية والنمط البيئي السائد وتؤكد هذه النظرية أن هناك محاولات مستمرة من جانب الفرد حتى يحقق التوافق بين شخصيته وسلوكه، والوظيفة المتاحة، حتى يستطيع أن يتلاءم ويتوافق مع بيئة العمل السائدة.
- **نظرية التوافق الوظيفي:** تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة. حيث تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعتبر نتيجة طبيعية للانسجام بين القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد، وترى هذه النظرية أن التوافق بين الفرد وبيئة العمل يعتبر الدافع لسلوك الإنسان في العمل، حيث يقوم الفرد بالموازنة بين قدراته ومهاراته وما توفره البيئة المحيطة من فرص وقوى دافعة وأنواع العوائد المختلفة كالأجور والمكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية، وعند حدوث التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته والمتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية، فإن الفرصة تكون أكبر لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- **نظرية هول:** قدمت هذه النظرية نموذجًا سلوكيًا للنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافًا تحمل معنى التحدي ويمكن تحقيقها، تُكسب الشعور بقوة الدفع التنافسية، وتؤدي إلى تحقيق الرضا والاندماج في العمل وإرساء أهداف وظيفية أخرى.
- **نظرية باردويك:** تركز نظرية باردويك في التخطيط السليم للمسار الوظيفي على أهمية التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي للأفراد لتحقيق النجاح المهني والتنمية المستدامة. وتوضح أن الاستقرار النسبي في الوظائف الذي يقلل من فرص الإشباع لحاجات الأفراد المختلفة يمكن تخفيفه عن طريق التخطيط السليم للمسار الوظيفي، ويجب على المؤسسة أن توازي بين التقنيات الجديدة وفرص الترقية المتاحة في المراكز المختلفة وفقًا لباردويك، يتطلب التخطيط السليم للمسار الوظيفي تحديد الأهداف المهنية بوضوح، وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتقييم الفرص المتاحة للنمو والتطور داخل المؤسسة.

مداخل تخطيط المسار الوظيفي

تتعدد وتختلف مداخل تخطيط المسار الوظيفي نظرًا لاختلاف الأطراف الفاعلة لعملية التخطيط، ويمكن تصنيفها إلى مدخلين رئيسيين يمكن توضيحهما كما ذكرها (بخلي، 2016؛ سيوال، 2019) على النحو التالي:

(أ) **المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:** يركز على الدور الذي يقدمه القائد بغرض تطوير مستقبله الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق قيام القائد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة وفي سوق العمل، ويحدد متطلباته واهتماماته الوظيفية بعد أن يقوم بتقويم جوانب القوة والضعف لديه، وتحديد أهدافه العليا التي تتطلب تحديات لاكتساب مهارات ومعارف تتناسب مع طموحاته.

(ب) **المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:** يتمثل دور المؤسسة في الاتصال المباشر بدور القائد في رسم وتخطيط المسار الوظيفي.

معوقات تخطيط المسار الوظيفي

ساهمت العديد من المعوقات في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره، ومن أهمها وفقًا لما ذكرته (الجوهري، 2020؛ عضيبات، 2022؛ مهدي، 2011):

- التغييرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة التي تحيط بالإدارات والمؤسسات، واستجابتها لتغيرات البيئة مثل إدخال التكنولوجيا الحديثة وغيرها، إلى جانب قيامها بإعادة هيكلة الأعمال.
- إلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة والتغييرات في عدد ونوعية الوظائف التي تقوم بها إعادة الهيكلة، والتي لها أثر مباشر في عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فيحصل نوع من الارتباك، فإلغاء الوظائف واستحداث وظائف أخرى، يعني بالضرورة تغيير المسارات وتغيير احتياجات الوظائف التي تترتب عليها.
- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يربك استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.

المبحث الثاني: مدخل قيادة التغيير

تشير قيادة التغيير إلى علاقة التبادل والتكامل بين القادة والمرؤوسين، تتم في ظل بيئة العمل وظروف المؤسسة التي يعمل بها القيادات الإدارية، وهناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على التغيير سواءً ايجابياً أو سلبياً .

نظريات قيادة التغيير

أصبح التغيير في هذا العصر التقني السريع أمر لا مفرّ منه لجميع الأفراد والمؤسسات، وليس هناك حاجة لاتباع أسلوب عدم جدوى المقاومة في سبيل إقناع الموظفين بالمشاركة في التغيير؛ فقد تعمل نظريات ونماذج إدارة التغيير كموجه في التحولات الصعبة التي تواجه العمل، وترشد القيادة والفريق معاً إلى سبيل تقبل التغيير والتكيف معه، ومن نظريات التغيير ما أشارت إليه (التركي والعايد، 2021) وتمثل بالآتي:

أولاً: نظرية القيادة التحويلية.

تتألف القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير والجاذبية: تشير إلى قدرة القائد على وضع رؤية واضحة وإدراك الرسالة العليا للمؤسسة.
2. التحفيز والإلهام: يعكس هذا البعد قدرة القائد على نقل توقعاته العالية إلى الآخرين. يعتمد التحفيز على سلوك القائد ودعمه المستمر للأفراد، بالإضافة إلى تقديم مبررات منطقية ووجيهة نحو تحقيق الرؤية المرجوة. كما يساهم في إثارة الحاجة إلى التغيير، مما يعزز شعور حب التحدي لدى الأفراد.
3. التشجيع الإبداعي: قدرة القائد ورغبته في جعل الأفراد يتصدون لحل المشكلات بطرق إبداعية، وفيها تقوم القيادة التحويلية بالبحث عن الأفكار الجديدة الخلاقة وتشجيع الأفراد لحل المشكلات بطريقة إبداعية. ويمكن للقائد التحويلي تحقيق تحفيز الأفراد ذهنياً وتشجيعهم على الإبداع.
4. الاهتمام بالمشاعر الفردية: وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والتعامل مع كل واحد منهم بالطريقة التي تناسبه. ويظهر ذلك من خلال إنصات القائد بعناية للحاجات الفردية للأفراد والسعي لإشباعها وكذلك تفهم مشكلاتهم والمساعدة على مواجهتها من خلال تصرف القائد كمدرّب ومستشار.

بالإضافة إلى تبني أسلوب التقدير والثناء على الأفراد والانجازات التي يحققها التابعين (الثويني، 2014).

ثانيًا: نظرية الدفع: تعتمد نظرية الدفع على اقتراحات دقيقة مدعومة بالأدلة، بحيث يتم دفع الموظفين باتجاه التغيير المرغوب، وتكمن النظرية في أن دفع وتحفيز التغيير أكثر فعالية من فرض التغيير بقوة، حيث تتيح النظرية للموظفين رؤية الحاجة إلى التغيير بأنفسهم والتأثير على كيفية تطبيقه، مما يقلل احتمالية المقاومة وهي توجه الموظفين نحو الخيارات التي تريد الإدارة منهم اختيارها، وتهدف إدارة التغيير هنا إلى الحصول على التأييد الكامل من الموظفين للإدارة، كما يشعرون بأنهم جزء من عملية اختيار وإدارة التغيير.

ثالثًا: نظرية كوتر: تم تطوير نظرية كوتر لإدارة التغيير من قبل الأستاذ بكلية هارفارد للأعمال جون بي كوتر، وتقوم نظرية كوتر بعمل رائع في بناء الحماسة وفهم الحاجة إلى التغيير من خلال بناء قائمة مرجعية تعمل كدليل، وتنقسم إلى ثماني مراحل:

- عزز الشعور بضرورة التغيير.
- شكّل فريق التغيير.
- كوّن رؤية استراتيجية.
- انشر الرؤية.
- أزل حواجز التغيير.
- ركز على الانتصارات قصيرة المدى.
- حافظ على الحماسة.
- دشّن التغيير.

نماذج قيادة التغيير

1. **نموذج كوتر للتغيير:** تُعد نماذج قيادة التغيير من الأمور الهامة عند تطبيق أي تغيير، ويعتبر كوتر أحد المتخصصين والمهتمين بقيادة التغيير في المؤسسات من خلال اتباع أفضل الطرق لتحقيق التحولات الناجحة. ويتكون نموذج كوتر لقيادة التغيير من الخطوات التالية (الشبيتي، 2018):

• إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يتطلب تعزيز الإحساس بأهمية التغيير داخل المؤسسة من خلال رصد التحديات والفرص وتحديد نقاط الضعف في الأداء، ويتم ذلك عبر الخطوات التالية:

- إيجاد أسباب واضحة للتغيير: توضيح أهمية التغيير وإقناع الأفراد بضرورة التحرك السريع لتحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين الأداء.
- تحديد التحديات والتهديدات: دراسة العوامل الخارجية مثل المنافسة والتحديات التي قد تعيق المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل نقاط الضعف الداخلية.
- استغلال الفرص المستقبلية: تطوير الأعمال بناءً على التوقعات المستقبلية، وابتكار حلول إبداعية لمواكبة التطورات وتحقيق ميزة تنافسية.
- تبسيط رغبة الأفراد في النقاش والتفكير ودعم قدرة القيادات على الإقناع.

2. نموذج لوين Lewin: قسم كورت لوين (Lewin)، مطور نموذج قيادة التغيير، عملية التغيير إلى ثلاث مراحل رئيسية (ربابعة وعطير، 2020):

1. مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى خلق دافعية لدى الأفراد لقبول التغيير وتعلم المفاهيم والأساليب الجديدة.
2. مرحلة التنفيذ وقيادة التغيير: يتم خلالها تطبيق الخطط الموضوعة لتحقيق التغيير.
3. مرحلة إعادة التجميد: تركز هذه المرحلة على ترسيخ القيم والسلوكيات والمهارات الجديدة المكتسبة في الممارسات اليومية.

3. نموذج أدكار The Adkar change model

نموذج ADKAR هو نموذج تصاعدي للتغيير تم تطويره من قبل جيفري هايت، ويركز بشكل أساسي على الأفراد الذين يقفون وراء عملية التغيير. يتكون الاسم من خمسة أهداف رئيسية تمثل مراحل التغيير المطلوبة لتحقيق النجاح (ربابعة وعطير، 2020):

1. الوعي (Awareness): ضمان فهم جميع الموظفين للحاجة إلى إحداث التغيير.
2. الرغبة (Desire): تعزيز رغبة جميع أفراد الفريق للمساهمة في تحقيق نموذج التغيير.

3. المعرفة (Knowledge) : تحديد المهام وتوزيعها بشكل متناسب ليكون لكل فرد وضوح تام حول دوره ومسؤولياته.

4. القدرة (Ability) : التأكد من امتلاك الموظفين المهارات والكفاءات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية.

5. التعزيز (Reinforcement) : متابعة وتقييم العمليات بشكل مستمر لضمان نجاح واستدامة العملية الجديدة.

4. نموذج ماكنزي McKinsey 7S Framework

يقسم نموذج ماكنزي للتغيير عملية التغيير إلى سبع مكونات أساسية تركز على مختلف جوانب المنظمة لضمان تحقيق التوازن خلال فترة التغيير (عسيري، 2022):

1. تغيير استراتيجية قيادة التغيير : تطوير نهج قيادي يواكب أهداف التغيير.
2. هيكل الشركة : تعديل الهيكل التنظيمي لدعم أهداف التغيير.
3. تنظيم نماذج الأعمال والعمليات : تحسين العمليات والنماذج التشغيلية لتتماشى مع الاستراتيجية الجديدة.
4. وضع نموذج القيم وثقافة بيئة العمل : تعزيز القيم المؤسسية وغرس ثقافة عمل تتماشى مع التغيير.
5. أسلوب إدارة طريقة العمل : تعديل أساليب الإدارة لتحقيق كفاءة أعلى.
6. مشاركة الموظفين في المؤسسة : إشراك الموظفين لضمان التزامهم ودعمهم للعملية.
7. المهارات التي يتمتع بها الموظفون : تقييم وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الجديدة.

معوقات قيادة التغيير الإداري.

يشير (عضيبات، 2020) إلى أن هناك عددًا من العوائق التي قد تعترض طريق إدارة التغيير وتؤدي إلى صعوبة في تحقيقه، وتشمل ما يلي:

- الثقافة الفردية: تعكس رفض الأفراد للتغيير نتيجة للإجراءات والأساليب المستخدمة في تنفيذه أو بسبب الظروف المحيطة به. قد يشعر العاملون بأن هذه الأساليب لا تتناسب مع احتياجاتهم أو تطلعاتهم، مما يؤدي إلى عزوفهم عن تبني التغيير.

- الشعور بالأمان والخوف: قد يكون التغيير مصحوبًا بتحديات مثل الحاجة إلى الالتزام بمعايير جديدة، مثل معايير الجودة أو أداء مهام إضافية، وهو ما يثير القلق لدى بعض الأفراد.
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة.
- الخوف الاجتماعي: يمكن أن يؤدي التغيير التنظيمي إلى آثار اجتماعية سلبية، مثل فصل الموظفين عن فرق العمل التي تربطهم بها علاقات إنسانية ومهنية وثيقة.
- درجة الثقة في قيادة التغيير: الثقة في القيادة تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مدى تقبل الأفراد للتغيير.

- الخوف من الخسارة المادية.

آليات التغلب على معوقات قيادة التغيير

لتجاوز أزمة مقاومة التغيير، على الإدارة الحكيمة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تمهيد الطريق أمام التغيير وتعزيز فرص نجاحه، ومن أبرز آليات التعامل مع معوقات إدارة التغيير ما ذكرها (العبود، 2021؛ الجهني، 2019، ص. 165): تهيئة الظروف المناسبة للتغيير، ومشاركة الموظفين في وضع خطة التغيير، ووجود قادة فاعلين، والتسويق لإيجابيات التغيير، وتقديم نظام الحوافز الفعّال، وإعادة التأهيل والتدريب، وحل النزاعات بفاعلية وسرعة.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية في ضوء قيادة التغيير

الأنماط القيادية الميسرة للتغيير

يرى (Carnall 2007) المشار إليه في ربيعة وعطير، 2020، أن هناك خمسة أنماط ميسرة للتغيير تمثلت في:

النمط التعاوني، والنمط المشارك، والنمط الموجه، ونمط الإلزام، والنمط التحويلي، وقد كشف (Hall & Hord 2011) عن ثلاث مجموعات للأنماط الميسرة للتغيير وهي: الاهتمام بالأفراد، والحس الاستراتيجي، والكفاءة التنظيمية.

خصائص قائد التغيير الإداري الفعال

ذكر (الثويني، 2014) مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية التي يجب توافرها في القائد الفعال وهي: الذكاء، والإقدام والثقة بالنفس والقدرة على الحزم واتخاذ القرارات، والنضج الانفعالي، والمبادأة والابتكار، والتعاون والتفاعل الاجتماعي: القادر على شحذ همم

الآخرين وتوحيد جهودهم وتعزيز التعاون بينهم لخدمة أهداف المدرسة، والقدرة على الاقتناع، والقدرة على التعبير: الصبر والمثابرة والطموح، تحمل المسؤولية، القدرة على الإدراك والتحليل، والقدرة على التعلم والتدريب، وحسن الخلق، وحسن المظهر الشخصي.

نظريات القيادة الإدارية

تتعدد نظريات القيادة الإدارية التي تهدف إلى فهم كيفية تأثير القادة على مرؤوسيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذه النظريات تقدم إطارًا لفهم سلوك القادة وكيفية تفاعلهم مع الفرق. إليك بعض من أبرز نظريات القيادة الإدارية (السعود، 2015):

1. **نظرية السمات:** ركزت هذه النظرية على الصفات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. تفترض أن القيادة تعتمد على صفات موروثية يولد بها الفرد.
2. **النظرية السلوكية:** تهدف هذه النظرية إلى فهم العلاقة بين سلوك القائد وفعالية القيادة. تركز على دور القائد في تحقيق رضا المرؤوسين ومستوى الإنتاجية.
3. **النظرية الموقفية:** ظهرت هذه النظرية كرد فعل على أوجه القصور في نظريتي السمات والسلوكية. ترى أن القائد الناجح هو الذي يستطيع مواءمة سلوكه مع متطلبات الموقف، وتعتمد هذه النظرية على التفاعل بين القائد والموقف، حيث يجب على القائد تغيير أسلوبه بما يناسب الظروف الحالي والجماعة التي يقودها، تفيد هذه النظرية أن الأسلوب القيادي الفعال في موقف معين قد لا يكون مناسبًا لجماعة أخرى أو حتى لنفس الجماعة في موقف مختلف.
4. **النظرية التفاعلية:** تُعد هذه النظرية مزيجًا من النظريات السابقة، حيث تدمج العوامل المرتبطة بالقائد وصفاته الشخصية، والمجموعة التي يقودها، والظروف المحيطة بالموقف، ترى أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد وأعضاء مجموعته، مع التركيز على بناء الثقة والتعاون لتحقيق الأهداف العليا، ويؤكد هذا النموذج أن القائد الناجح يشارك المجموعة مشاعرها وأهدافها، ويعمل على كسب تأييدها لتحقيق النجاح.

القيادة الإدارية في ضوء قيادة التغيير

تعد قيادة التغيير بأدوارها ومفاهيمها مسألة أعمق بكثير من مجرد تحقيق الكفاءة في الأداء، وذلك نتيجة لتكاليدها وزعزعتها لاستقرار الأوضاع إلى جانب صعوبة ضمان نتائجها ويمكن توضيح

ذلك من خلال إبراز دور القيادة الإدارية في ظل ثقافة التغيير، والتي تتمثل في دور القيادة على مواجهة تحديات التغيير، كما أشار إليها (الضايوة، 2021) على النحو التالي:

(أ) **دور القيادة الإدارية في ظل ثقافة التغيير:** ينبغي على القائد أن يمارس أدوار قيادية حديثة تساعد على إحداث التغيير المرغوب وإدارته بشكل يضمن مواكبة التقدم الحاصل في علم إدارة التغيير.

(ب) **دور القيادة في مواجهة تحديات التغيير:** تتطلب قيادة التغيير كأداة لتحقيق الفعالية الإدارية من القائد إجراء تغيير في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري، مما يتطلب وضع إستراتيجية للتغيير إذا أراد تحقيق التغيير بكفاءة.

(ج) **دور القيادة في التعامل مع مقاومة التغيير:** تمثل المقاومة شكلاً من أشكال الاستجابة الشائعة للتغيير، حيث يعترض البعض على عملية التغيير، إذ ينظر الأفراد العاملون بالمؤسسة إلى التغيير بطريقة مختلفة عما يراه قادة التغيير، ولذلك فمن الضروري فهم سلوك الأفراد العاملين من أجل التأثير عليهم لإتمام التغيير ونجاحه.

معوقات القيادة الإدارية في ضوء قيادة التغيير

إن القيادة الإدارية ليست عملية سهلة وإنما هي عملية متشابكة متداخلة في مكوناتها تتطلب الإبداع والابتكار في ممارستها وتواجه العديد من هذه المعوقات وهي ما أجمع عليه كل من (البعداني، 2018؛ الشثري، 2023، الزهراني وطيب، 2017؛ العتيبي، 2015، ص. 263):

- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار لوجود رؤية واضحة أو ضعف القدرة على توصيلها.
- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة.
- مقاومة بعض الأفراد للتغيير ومعارضتهم له بسبب ارتياحهم للمألوف.
- ضعف مشاركة الأفراد في التغيير، وقلة الدعم المادي والمعنوي لبرامج التغيير.

آليات التغلب على معوقات القيادة الإدارية

للتغلب على هذه المعوقات، يمكن اتباع بعض الآليات، ومن أهمها ما ذكره عبد القادر (2021):

- وضع الأهداف بشكل واضح ومحدد وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها.
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.

- تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين في المؤسسات والمنظمات.
- تجنب الفردية من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات للاستفادة من آراء الآخرين وخبراتهم.
- تحديد المهام بوضوح وتوزيعها بشكل مناسب.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح.

ويتضح مما سبق أن معوقات قيادة التغيير بحاجة إلى قادة مؤهلين لوضع آليات لمواجهة هذه المعوقات. وأنها تعد من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات في سعيها لتحقيق التحول والنمو المستدام. تشمل هذه المعوقات المقاومة للتغيير، الثقافة التنظيمية الجامدة، نقص التواصل الفعال، والموارد المحدودة. من خلال التعرف على هذه المعوقات والعمل على تجاوزها من خلال استراتيجيات فعالة مثل التواصل المفتوح، التدريب المستمر، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة، يمكن للمؤسسات تحقيق التغيير الناجح.

منهجية البحث وإجراءاته

نوع البحث ومنهجه:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها نظراً لملائمته للطبيعة الوصفية للبحث، ولمناسبته لأهدافه، وعرفه العساف (2019) بأنه: المنهج الذي يهتم بدراسة موضوع محدد أو ظاهرة معينة وتحليل جميع جوانبها تحليلاً دقيقاً للحصول على معلومات دقيقة في مدة زمنية معينة من خلال اتباع طرق صحيحة في البحث العلمي، وما يتبع ذلك من تحليل للنتائج واستنباط للعلاقات المؤثرة بين المتغيرات.

مجتمع البحث

تكوّن مجتمع البحث من القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في كل من منطقة (مكة المكرمة، والرياض والشرقية)، حيث إنها تمثل جهات المملكة العربية السعودية؛ من الجهة الغربية (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة)، ومن الجهة الوسطى (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض)، ومن الجهة الشرقية (الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (776) قائداً إدارياً حسب الإحصائية التي تم الحصول عليها:

جدول (1) إحصائية مجتمع البحث في الإدارات التعليمية الثلاث.

إدارة التعليم	مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس وحدة	المجموع
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة	30	108	40	178
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	132	288	72	492
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	20	78	8	106
المجموع	182	474	120	776
الحجم الكلي للمجتمع	776			

عينة البحث

تم استخدام معادلة كوكران لحساب حجم العينة (Cochran's Sample Size Formula)، التي يفضل استخدامها عندما يكون حجم المجتمع معلوماً، وبناءً على المعادلة تكونت عينة الدراسة من (258) قائداً إدارياً من مجتمع الدراسة، وبعد ذلك تم اختيار العينات الفرعية باستخدام الطريقة الطبقيّة العشوائية لضمان تمثيلها للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية العامة في كل منطقة، حيث تمثل العينة من المجتمع ما نسبته ٣٣,٣ % .

إعداد أداة البحث:

أ- تحديد الهدف من الاستبانة:

هدفت إلى تعرف آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير، والوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي.

إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

اشتملت على (30) عبارة وزعت على محورين وهم: (المحور الأول: آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير، واشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد هي: الرؤية والاستراتيجية (6) عبارات، والتواصل والمشاركة (6) عبارات، والمرونة والابداع (5) عبارات، والمحور الثاني: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة

التغيير، واشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد وهي: الثقافة التنظيمية (5) عبارات، والتوقعات المستقبلية (6) عبارات، وأساليب التقييم (6) عبارات.

التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي أصبحت جميع عباراتها (28) عبارة.

ضبط الاستبانة:

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة ووضوحها، وانتمائها للمحور/ للبعد الذي تنتمي إليه وسلامة الصياغة اللغوية وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته. وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف البحث، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها، وتم الأخذ بنسبة اتفاق (80%) فأكثر ليصبح عدد عبارات الاستبانة (28) عبارة موزعة على محورين وكل محور يندرج تحته (3) أبعاد.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (30) قائداً إدارياً من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط الفقرات بالاستبانة ككل، والمحور والبعد الذي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي

جدول (2) قيم معاملات ارتباط الفقرات بالاستبانة ككل والمحور والبعد الذي تتبع له

المحور	البعد	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بـ		
			بعدها	محورها	الاستبانة
الرؤية والاستراتيجية		1	.83**	.50**	.48**
		2	.76**	.46**	.47**
		3	.68**	.63**	.74**
		4	.83**	.78**	.67**
التواصل والمشاركة		5	.74**	.63**	.56**
		6	.77**	.77**	.71**
		7	.59**	.70**	.77**

.70**	.76**	.80**	8	المرونة والإبداع	آليات تخطيط المسار الوظيفي
.49**	.58**	.73**	9		
.52**	.60**	.70**	10		
.88**	.85**	.60**	11		
.76**	.83**	.64**	12		
.81**	.76**	.73**	13		
.76**	.85**	.56**	14	الثقافة التنظيمية	معوقات تخطيط المسار الوظيفي
.74**	.82**	.64**	15		
.72**	.84**	.70**	16		
.68**	.75**	.49**	17		
.69**	.83**	.52**	18	التوقعات المستقبلية	
.75**	.82**	.83**	19		
.70**	.80**	.76**	20		
.66**	.77**	.81**	21		
.66**	.72***	.43**	22	أساليب التقييم	
.77**	.80**	.74**	23		
.70**	.84**	.67**	24		
.60**	.72**	.56**	25		
.64**	.73**	.71**	26		
.73**	.85**	.63**	27		
.56**	.49**	.77**	28		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يلاحظ من النتائج في الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الأبعاد بشكل عام تراوحت بين (0.43) و(0.83)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المحاور بشكل عام تراوحت بين (0.46) و(0.85)، كما أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الاستبانة ككل

تراوحت بين (0.47) و(0.88)، كما يلاحظ من النتائج أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الأول: "آليات تخطيط المسار الوظيفي" بمحورها قد تراوحت بين (0.46) و(0.85)، وبلاستبانة ككل بين (0.47) و(0.88)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني: "معوقات تخطيط المسار الوظيفي" بمحورها قد تراوحت بين (0.49) و(0.85)، وبلاستبانة ككل بين (0.56) و(0.77).
ثبات الاستبانة:

تم حسابه باستخدام طريقة ألفا - كرونباخ وجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) نتائج ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا - كرونباخ (ن = 30)

المحور	التباعد	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
آليات تخطيط المسار الوظيفي	الرؤية والاستراتيجية	0.87	4
	التواصل والمشاركة	0.85	4
	المرونة والابداع	0.88	5
الكلي للمحور		0.91	13
معوقات تخطيط المسار الوظيفي	الثقافة التنظيمية	0.84	4
	التوقعات المستقبلية	0.83	5
	أساليب التقييم	0.82	
الكلي للمحور		0.89	15
الكلي للاستبانة		0.94	28

يُلاحظ من النتائج في الجدول (3) أنَّ قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي قد بلغت للاستبانة ككل (0.94)، وللمحاور تراوحت بين (0.89) و(0.91)، ولأبعاد بين (0.82) و(0.90) وهذه القيم تشير إلى الاستبانة ذو ثبات عال.
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض تحليل البيانات للدراسة الميدانية على النحو التالي:

- معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- معادلة كوكران لحساب حجم العينة.

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الرتب.

عرض النتائج ومناقشتها

إجابة السؤال الأول ومناقشته: "ما آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، والجدول (4) يوضح هذه النتائج:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم البُعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
3	المرونة والابداع	3.45	0.47	1	كبيرة
2	التواصل والمشاركة	3.23	0.49	2	متوسطة
1	الرؤية والاستراتيجية	2.84	0.48	3	متوسطة
	محور آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية	3.19	0.29	-	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (4) أنَّ المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.19)، بانحراف معياري (0.29)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، كما يُلاحظ من النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمحور آليات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية قد تراوحت ما بين (3.45-2.84) وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء بعد " المرونة والابداع " في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري (0.47)، تلاه بعد " التواصل والمشاركة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.23)، وبانحراف معياري (0.49)، وأخيراً

جاء بعد "الرؤية والاستراتيجية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.84)، وبانحراف معياري (0.48).

وتُفسر هذه النتيجة في ضوء تنوع الآليات والمتطلبات لتخطيط المسار الوظيفي في ضوء قيادة التغيير، وأن الموافقة جاءت متوسطة وليست كبيرة على هذه الآليات، لأن هذه الآليات تحتاج لمزيد من التنوع والشمول والاستفادة بشكل أعمق، وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة الهتاني (2017) التي توصلت إلى أن درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بجدة جاء بدرجة متوسطة على المستوى الفردي، وسيتم تناول أبعاد هذا المحور بنوع من التفصيل:

أولاً: بُعد الرؤية والاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الرؤية والاستراتيجية مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (الرؤية والاستراتيجية) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
3	تلتزم إدارة التعليم باللوائح والأنظمة عند تخطيط المسار الوظيفي	3.59	0.83	1	كبيرة
4	تختار إدارة التعليم أفضل الممارسات المتبعة لتخطيط المسار الوظيفي	2.96	0.86	2	متوسطة
2	تتخذ إدارة التعليم القرارات المناسبة لتخطيط المسار الوظيفي في ضوء المستجدات	2.53	0.93	3	قليلة
1	توجد استراتيجية واضحة لدى إدارة التعليم لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية	2.26	0.94	4	قليلة
المتوسط الكلي		2.84	0.48	-	متوسطة

يظهر جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد الرؤية والاستراتيجية تراوحت بين (2.26) و(3.59)، وضمن درجة موافقة تراوحت من قليلة إلى كبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (3) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.59)، وبانحراف معياري (0.83)، وكان أقل تقدير للفقرة (1)، بمتوسط حسابي (2.26)، وبانحراف معياري (0.94)، وتُفسر هذه النتيجة

بأنه قد يكون هناك اختلاف كبير في وجهات نظر المشاركين حول موضوع الرؤية والاستراتيجية، ويدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه دراسة حباكة وزناتي (2022)، وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة الهتاني (2017)

ثانياً: بُعد التواصل والمشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التواصل والمشاركة) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (التواصل والمشاركة) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	تعلن إدارة التعليم عن آليات استقطاب القيادات الإدارية على موقعها الرسمي	3.97	0.65	1	كبيرة
7	توفر إدارة التعليم قنوات تواصل فعال لتبادل الخبرات بين القيادات الإدارية	3.59	1.02	2	كبيرة
8	توظف إدارة التعليم تقنيات الاتصال الحديثة لتخطيط المسار الوظيفي في ضوء المستجدات	2.79	1.17	3	متوسطة
5	تشرك إدارة التعليم القيادات الإدارية في تخطيط المسار الوظيفي لمنسوبيها	2.56	0.99	4	قليلة
	المتوسط الكلي لبعد التواصل والمشاركة	3.23	0.49	-	متوسطة

يُظهر جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد التواصل والمشاركة تراوحت بين (2.56) و(3.97)، وضمن درجة موافقة تراوحت من قليلة إلى كبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (6) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (0.65)، وكان أقل تقدير للفقرة (5)، بمتوسط حسابي (2.56)، وانحراف معياري (0.99)، وتُشير هذه النتيجة إلى أن هناك مجالاً للتحسين في آليات التواصل والمشاركة، قد تحتاج المؤسسة إلى تحسين طرق التواصل وتقديم المزيد من الفرص لمشاركة الموظفين في عملية التخطيط الوظيفي، ويدعم هذه النتيجة ما أكدته دراسة (التويجري، 2016؛ الغامدي، 2014)

ثالثاً: بُعد المرونة والابداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (المرونة والإبداع) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على

فقرات بُعد (المرونة والإبداع) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	تمنح إدارة التعليم الصلاحيات للقيادات الإدارية وفق المستجدات	3.72	0.93	1	كبيرة
10	تناقش إدارة التعليم الأفكار الجديدة لمواجهة التغيرات	3.69	0.92	2	كبيرة
12	تحدث إدارة التعليم الممارسات الوظيفية للقيادات الإدارية وفق المستجدات	3.65	0.96	3	كبيرة
13	تتمتع إدارة التعليم بالمرونة في التعامل مع القيادات الإدارية	3.50	1.05	4	كبيرة
9	تتبنى إدارة التعليم آليات اكتشاف القيادات الإدارية ذوي المهارات الإبداعية	2.68	1.04	5	متوسطة
	الكلبي لبعد المرونة والإبداع	3.45	0.47	-	كبيرة

يظهر جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد المرونة والإبداع تراوحت بين (2.68) و(3.72)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (11)، التي تنص على "تمنح إدارة التعليم الصلاحيات للقيادات الإدارية وفق المستجدات" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.72)، وبانحراف معياري (0.93)، وكان أقل تقدير للفقرة (9)، التي تنص على "تتبنى إدارة التعليم آليات اكتشاف القيادات الإدارية ذوي المهارات الإبداعية" إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.68)، وبانحراف معياري (1.04).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن البيئة التنظيمية تكون عاملاً مؤثراً في مدى تحقيق المرونة والإبداع. إذا كانت السياسات والإجراءات تدعم المرونة وتشجع على الإبداع، فقد يؤدي ذلك إلى تقييمات أعلى، بينما قد يكون هناك تقييمات أقل إذا كانت البيئة التنظيمية غير داعمة، ويتفق تفسير النتيجة السابقة في ضوء ما أشارت إليه بعض الأدبيات التربوية من أنه تتوقف فعالية تخطيط المسار

الوظيفي في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية (بلقايد وبوزار، 2019، جدي، 2018).

إجابة السؤال الثاني ومناقشته والذي ينص على: "ما المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	التوقعات المستقبلية	3.85	0.49	1	كبيرة
3	أساليب التقييم	3.39	0.44	2	متوسطة
1	الثقافة التنظيمية	3.27	0.48	3	متوسطة
	المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية	3.51	0.27	-	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أنَّ المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.51)، بانحراف معياري (0.27)، وبدرجة موافقة كبيرة، كما يُلاحظ من النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمحور المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية قد تراوحت ما بين (3.85-3.27) وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء بعد "التوقعات المستقبلية" في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري (0.49)، تلاه بعد "أساليب التقييم" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.39)، وبانحراف معياري (0.44)، وأخيراً جاء بعد "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.27)، وبانحراف معياري (0.48).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة كبيرة على معوقات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في ضوء قيادة التغيير، ويمكن تفسير ذلك لتنوع هذه المعوقات وتحدد الجهات المرتبطة بها، يضاف لما سبق تعدد الجهات التي قد تكون سبباً في هذه المعوقات، وكذلك تعدد العوامل المرتبطة بها.

ويُفسر الباحث النتيجة السابقة لكون هذه المعوقات التي تمت الإشارة إليها تم فيها مراعاة التنوع والشمول، بجانب الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بالموضوع عند بنائها وصياغتها، ولذا جاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة، كما يدعم النتيجة السابقة دراسة كل من (الجوهري، 2020، عضيبات، 2022، مهدي، 2011) أولاً: بُعد الثقافة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الثقافة التنظيمية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (الثقافة التنظيمية) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	ضعف مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى بعض القيادات الإدارية	3.72	1.03	1	كبيرة
15	الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم غير داعمة لعملية التغيير	3.66	0.97	2	كبيرة
17	مقاومة التغيير في تخطيط المسار الوظيفي من بعض القيادات الإدارية	2.98	0.86	3	متوسطة
14	قلة الوعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية	2.72	1.18	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لبُعد الثقافة التنظيمية	3.27	0.48	-	متوسطة

يظهر جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الثقافة التنظيمية تراوحت بين (2.72) و(3.72)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة،

حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (16) في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.72)، وبانحراف معياري (1.03)، وكان أقل تقدير للفقرة (14) إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.72)، وبانحراف معياري (1.18).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة متوسطة على معوقات تخطيط المسار الوظيفي المرتبطة ببعْد الثقافة التنظيمية، وهو ما يمكن تفسيره لتنوع هذه المعوقات، ولكن توجد بعض الجهود المبذولة للتغلب عليها ولذا جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة وليست كبيرة، كما أشارت دراسات كل من (الجوهري، 2020، عضيبات، 2022، مهدي، 2011) أن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية

ثانياً: بُعد التوقعات المستقبلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التوقعات المستقبلية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (10)

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (التوقعات المستقبلية) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
19	قلة اهتمام إدارة التعليم بالتخطيط المستقبلي للمسار الوظيفي للقيادات الإدارية.	4.25	1.12	1	كبيرة جداً
20	ضعف قدرة إدارة التعليم على تحسين الصورة الذهنية حول المستقبل الوظيفي لدى القيادات الإدارية	4.07	1.19	2	كبيرة
22	قلة الدراسات العملية والأبحاث المستقبلية في مجال تخطيط المسار الوظيفي	3.88	0.99	3	كبيرة
18	ضعف وضوح الرؤية المستقبلية لتخطيط المسار الوظيفي وفق قيادة التغيير لدى إدارة التعليم.	3.55	1.11	4	كبيرة
21	إعادة هيكلة بعض الوظائف مما يعمل على تغيير المسارات الوظيفية	3.52	1.19	5	كبيرة
	المتوسط الكلي لبعد التوقعات المستقبلية	3.85	0.49	-	كبيرة

يظهر جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد التوقعات المستقبلية تراوحت بين (3.52) و(4.25)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (19) في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.25)، وبانحراف معياري (1.12)، وكان أقل تقدير للفقرة (21)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.52)، وبانحراف معياري (1.19).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة كبيرة في الإجمال على معوقات تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة ببُعد التوقعات المستقبلية، وهو ما يمكن تفسيره لتنوع وشمول هذه المعوقات لجميع جوانب بُعد التوقعات المستقبلية، وتشير هذه النتيجة لخطورة هذه المعوقات والحاجة لتكثيف الجهود المتخصصة للتغلب عليها.

ثالثاً: بُعد أساليب التقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (أساليب التقييم) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (أساليب التقييم) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
26	الافتقار الى وجود وحدة إدارية متخصصة في تخطيط المسار الوظيفي	4.12	1.02	1	كبيرة
25	ضعف الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات الوظيفية في إدارة التعليم	3.63	0.96	2	كبيرة
28	تستخدم إدارة التعليم أساليب تقليدية لا تتناسب وقيادة التغيير في تقييم عمل القيادات الإدارية	3.61	1.22	3	كبيرة
27	قلة الاستفادة من مخرجات تقييم الأداء الوظيفي في الترشيحات وتكليفات العمل الرسمية	3.52	1.11	4	كبيرة
23	معايير تقييم أداء القيادات الإدارية غير واضحة	2.84	1.17	5	متوسطة

متوسطة	6	1.01	2.60	نقص البيانات الكافية والموثوقة لتقييم أداء القيادات الإدارية	24
متوسطة	-	0.44	3.39	المتوسط الكلي لبُعد أساليب التقييم	

يظهر جدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد أساليب التقييم تراوحت بين (2.60) و(4.12)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (26) في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.12)، وبانحراف معياري (1.02)، وكان أقل تقدير للفقرة (24)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.60)، وبانحراف معياري (1.01).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة متوسطة في الإجمال على معوقات تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة ببُعد أساليب التقييم، وهو ما يشير لوجود بعض الجهود المبذولة من أجل التغلب على هذه المعوقات، ولكن هذه الجهود ما زالت بحاجة لمزيد من العمق والشمول والتنوع، ولذا جاءت المعوقات بدرجة كبيرة وليس متوسطة أو قليلة.

إجابة السؤال الثالث ومناقشته والذي ينص على "ما التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير؟" تم بناء التصور المقترح بناء على ما تم عرضه في الإطار النظري والمفاهيمي، حيث تم عرضه على مجموعة من المحكمين لإبداء وجهة نظرهم حول مدى أهمية هذا التصور ومدى إمكانية تطبيقه ومن هنا توصل الباحث إلى التصور المقترح بصورته النهائية، حيث اشتمل على المحاور التالية:

أولاً: المنطلقات والأسس التي يقوم عليها التصور:

- الانطلاق من العقيدة الإسلامية التي تدعو للتخطيط الجيد وتجويد العمل وهو ما يرتبط بتخطيط المسار الوظيفي بما يلائم قدرات الفرد وإمكاناته.
- رؤية المملكة 2030 واهتمامها بالقيادات الإدارية.
- وثيقة سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- برنامج تنمية القدرات البشرية.
- توجه وزارة التعليم ممثلة في الإدارات التعليمية للارتقاء بمستوى القيادات الإدارية.

-الانطلاق من برنامج التحول الرقمي لتخطيط المسار الوظيفي وفقاً لمقتضيات وتطورات العصر الراهنة.

-حاجة الإدارات التعليمية إلى تبني توجهات جديدة تُمكنها من التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية المختلفة.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

- تمثل الهدف الرئيس في:

تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.

- تمثلت الأهداف الفرعية في:

- توعية القيادات الإدارية بموضوع تخطيط المسار الوظيفي.
- تدريب القيادات الإدارية بالمهارات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي.
- تطوير امتلاك القيادات الإدارية الكفايات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي.
- إكساب القيادات الإدارية مفاهيم قيادة التغيير والمفاهيم المرتبطة بها.
- تدريب القيادات الإدارية على ممارسة قيادة التغيير.

ثالثاً: عناصر التصور المقترح

1. التنوع في مداخل تخطيط المسار الوظيفي

- إجراء تحليل احتياجات تدريبية لكل قائد إداري لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تنمية.
- تصميم برامج تدريبية متنوعة تغطي مختلف المهارات القيادية مثل القيادة الاستراتيجية، قيادة التغيير، والتواصل الفعال.
- تطبيق نظام التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية بين مختلف الأقسام والإدارات لتوسيع خبراتهم ومهاراتهم.

2. خطوات تخطيط المسار الوظيفي

- تحديد المهارات والخبرات اللازمة لكل مسار وظيفي من خلال تحليل هيكل الوظائف.
- إنشاء مخططات تفصيلية للمسارات الوظيفية وتوصيف دقيق للمهام والمسؤوليات.

- وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مسار وظيفي، مع مراجعتها وتحديثها بانتظام لضمان توافقها مع احتياجات الإدارات التعليمية وتطلعات القادة.
- توفير أدوات تقييم ذاتي للقادة، وعقد جلسات دورية لمناقشة النتائج وتطوير خطط تحسين فردية.
- مقارنة المسارات الوظيفية المتاحة باستخدام أدوات تحليل القرار، ومشاركة القادة في اختيار المسار الأنسب بناءً على التقييمات واحتياجات الإدارات التعليمية.
- وضع خطة تطوير وظيفي مخصصة لكل قائد تشمل الأنشطة التدريبية والجدول الزمني، والبدء بتنفيذها وفقاً للخطوات المحددة.
- عقد اجتماعات متابعة دورية لتقييم التقدم باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتحديث الخطة حسب الحاجة لضمان تحقيق الأهداف.
- حل المشكلات ومواجهة التحديات واتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان استمرار التقدم نحو تحقيق الأهداف.

3. مراحل تخطيط المسار الوظيفي

أ. مرحلة الاستكشاف

- تحليل نقاط القوة والضعف وتحديد المهارات والقدرات الشخصية.
- تحديد الاهتمامات والقيم، ومعرفة الاهتمامات والرغبات في الحياة المهنية.
- استخدام مصادر متعددة مثل الإنترنت، الكتب، والمقابلات مع المهنيين لجمع المعلومات والبحث عن الوظائف والمهن.

ب. مرحلة بداية المسار

- تحديد المهارات التي تحتاجها للوظائف المستهدفة والعمل على تطويرها.
- بناء شبكة علاقات مهنية من خلال حضور الفعاليات والندوات.
- كتابة سيرة ذاتية مميزة تتضمن المعلومات الأساسية والمهارات والخبرات.

ج. مرحلة منتصف المسار

- تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية لضمان الاستدامة المهنية.
- الاهتمام بالصحة النفسية والجسدية لضمان الأداء الأمثل.

-التقييم المستمر ومعرفة التحديات وتحديدها.

د. مرحلة نهاية المسار (الانحدار)

-تحديد الوقت المناسب للتقاعد بناءً على الأهداف الشخصية والمهنية.

-التخطيط المالي للتأكد من وجود خطة مالية محكمة لتغطية النفقات بعد التقاعد.

-تدريب الموظفين الجدد أو البدلاء على المهام والمسؤوليات لضمان استمرارية العمل، ونقل المعرفة والخبرة.

4. تحديد مسؤوليات تخطيط المسار الوظيفي

أ. مسؤولية الفرد:

-تحديد نقاط القوة والضعف.

-تحديد الأهداف المهنية والشخصية.

-المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.

ب. مسؤولية القادة:

-تقديم التوجيه والنصائح للأفراد بناءً على خبراتهم.

-مساعدة الأفراد في تحديد الأهداف المهنية وتطوير الخطط لتحقيقها.

-توفير فرص التدريب والتطوير.

ج. مسؤولية الإدارات التعليمية:

-توفير الموارد اللازمة للتدريب والتطوير.

-إنشاء بيئة عمل تشجع على التعلم والنمو.

-وضع خطط واضحة للمسارات الوظيفية داخل الإدارة التعليمية أو من خلال الوزارة.

5. توفير متطلبات قيادة التغيير لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية:

-بناء استراتيجيات ومنهجية واضحة ومدرسة وقابلة للتنفيذ.

-تشكيل ثقافة وبيئة داعمة للتغيير ومناخ تنظيمي يحفز عليه إلى جانب توضيح أهمية الاتصالات المفتوحة.

-التعهد والالتزام.

6. تطبيق بعض استراتيجيات قيادة التغيير مع القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية:

- استراتيجيات التطبيق العملي.
- استراتيجيات القيم.
- استراتيجيات التغيير المتدرج.
- استراتيجيات التغيير البنوي.

7. توظيف بعض نماذج قيادة التغيير في عملية تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية

بالإدارات التعليمية، مثل:

أ. نموذج كوتر للتغيير

- تنمية الشعور بالحاجة الملحة للتغيير.
- إجراء تحليل للوضع الحالي وتحديد التحديات والفرص في المسار الوظيفي الحالي.
- التواصل مع القادة وشرح أهمية التغيير وضرورة التحرك السريع لتحقيق الأهداف.
- اختيار قادة مؤثرين من مختلف الإدارات التعليمية.
- بناء الثقة وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق لضمان دعم التغيير.
- وضع رؤية واضحة للمسار الوظيفي المستقبلي.
- تطوير رؤية استراتيجية للتغيير وتحديد الخطوات العملية لتحقيق هذه الرؤية.

8. توفير متطلبات القيادة الإدارية في ضوء قيادة التغيير

- أ. متطلبات بشرية.
- ب. متطلبات مادية.
- ج. متطلبات تنظيمية.

9. آليات التغلب على معوقات قيادة التغيير

- تهيئة الظروف المناسبة للتغيير.
- مشاركة الموظفين في وضع خطة التغيير.
- القادة الفاعلون.
- التسويق لإيجابيات التغيير.

-تقديم نظام الحوافز الفعال.

-إعادة التأهيل والتدريب.

-التدرج بعملية التغيير.

-حل النزاعات بفاعلية وسرعة.

رابعاً: مراحل تنفيذ التصور المقترح

1. مرحلة التهيئة والإعداد: تعتبر مرحلة التهيئة والإعداد أولى مراحل إعداد التصور المقترح، وفي هذه المرحلة يتم تأهيل الأفراد المنوط بهم تنفيذ التصور المقترح وتدريبهم على أداء المهام المنوطة بهم حتى يصبحوا قادرين على أداء هذه المهام وما تتطلبه من مهارات وكفايات. حيث يتم الانتقال منها وعلى أساسها نحو المراحل الباقية، بتبني فكرة التحسين والتوعية بأهمية تبني تخطيط المسار الوظيفي في ضوء قيادة التغيير.

2. مرحلة التخطيط:

تحديد الجهات المسؤولة والمهام وآليات وإجراءات التنفيذ للتصور المقترح، من خلال:

أ. تحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف الرئيسية والثانوية للمسار الوظيفي. هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة وقابلة للقياس، مما يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيقها.

ب. تحليل الوضع الراهن: يتضمن هذا التحليل تقييم المهارات الحالية، الخبرات، والقدرات للقيادات الإدارية. يساعد هذا التحليل في تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والأهداف المستقبلية، وتشتمل هذه المرحلة على قياس الفجوة حسب نتائج البحث الميداني وتحليل الوضع الراهن من خلال قياس الفجوة: وتشمل هذه الخطوة تحديد الفرق بين (الواقع والمأمول).

3. مرحلة التنفيذ: يشتمل هذا المكون تحديد الأهداف التنفيذية /الجهة المنفذة، البرامج والأنشطة، مدة التنفيذ وفي هذه المراحل يتم البدء فعلاً في تنفيذ التصور المقترح وتولي الجهات المسؤولة البدء الفعلي في إجراءاته.

4. مرحلة المتابعة والتقييم: من المهم تقييم التقدم بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة على الخطط وفي هذه المرحلة يتم متابعة تنفيذ التصور المقترح، حيث يساعد هذا في التأكد من أن

المسار الوظيفي يسير في الاتجاه الصحيح، من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم تعزيز نقاط القوة ووضع إجراءات التغلب على نقاط الضعف للوصول لأفضل تطبيق ممكن للتصور المقترح.

خامساً: إجراءات تنفيذ التصور المقترح

- عمل تحليل بيئي يتضمن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية.
- توفير التدريب والتأهيل الكافي للقيادات الإدارية.
- قيام اللجنة الاستشارية بوحدة تخطيط المسار الوظيفي، بمتابعة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية في ضوء قيادة التغيير وتوفير المتطلبات الضرورية لضمان التنفيذ الفعلي للتصور.
- توفير التوعية الكافية للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية حول تخطيط المسار الوظيفي.
- توعية القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بقبول التغيير مما يؤدي لوجود مستوى مناسب من النضج والتوازن الذاتي لديهم.

-وضع معايير دقيقة وشاملة لاختيار القيادات الإدارية.

سادساً: تحديات متوقعة عند تنفيذ التصور المقترح

- ضعف اهتمام القيادات العليا بتطبيق التصور المقترح.
- مقاومة التغيير لدى بعض القيادات الإدارية في الإدارات التعليمية.
- ضعف الوعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي لدى بعض القيادات الإدارية وما يرتبط بذلك من متطلبات وآليات.
- ضعف الوعي بقيادة التغيير وأبرز ملامحها ومتطلباتها لدى بعض القيادات الإدارية.
- انخفاض دافعية بعض القيادات الإدارية نحو تخطيط المسار الوظيفي.

سابعاً: التغلب على تحديات تنفيذ التصور المقترح

- تشكيل لجنة متخصصة لدراسة المعوقات ووضع الحلول الملائمة للتغلب عليها.
- توعية القيادات الإدارية بأهمية التصور المقترح وما يترتب عليها من إيجابيات للحد من مقاومة التغيير لدى بعضهم.

-توفير التدريب الكافي للقيادات الإدارية على تخطيط المسار الوظيفي وما يرتبط به من متطلبات وإجراءات.

-توعية القيادات الإدارية بقيادة التغيير وما تتطلبه وتدريبهم على امتلاك المهارات اللازمة لها.

-رصد ميزانية مناسبة لتفعيل التصور المقترح مع الانفتاح على القطاع الخاص لاستثمار إمكاناته المادية في توفير المتطلبات اللازمة لتفعيل التصور المقترح.

-تصميم برامج تأهيل وتدريب متخصصة تتاح لجميع القيادات لتأهيلهم لتفعيل التصور المقترح.

التوصيات

في ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج فقد خرج بالتوصيات التالية:

1. تبني التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل قيادة التغيير.
2. تضمين مهارات تخطيط المسار الوظيفي ضمن برامج تأهيل وإعداد القادة الإداريين.
3. الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للقيادة الإدارية لضمان امتلاكهم المهارات المطلوبة لهم في ضوء المستجدات التربوية المعاصرة ومنها مهارات تخطيط المسار الوظيفي في ضوء قيادة التغيير.
4. تشكيل لجان متخصصة لدراسة معوقات تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات الإدارية في إدارات التعليم ووضع السبل المقترحة والإجراءات المطلوبة للتغلب عليها.
5. عقد برامج وندوات لتوعية القيادات الإدارية في إدارات التعليم بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في ضوء قيادة التغيير.
6. ضرورة تبني القيادات العليا في إدارات التعليم لمفهوم قيادة التغيير وتوجيه بقية المستويات الإدارية للاستجابة لمتطلباتها.
7. رصد حوافز ومنح تشجيعية للقيادات الإدارية المتميزة في تخطيط المسار الوظيفي في ضوء قيادة التغيير.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو جامع، ابراهيم بن احمد. (2016). واقع واهمية تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة. *المجلة الدولية للبحوث الاسلامية والإنسانية المتقدمة*، 5 (3)، 01-37.

أبو عجوة، عبد الله حسن أحمد. (2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو كريم، أحمد فتحي والقطيفان، رائد موسى عبد الله. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم. *مجلة الثقافة والتنمية*، 20(154)، 131 - 176.

بخلي، ريمة. (2016). علاقة الاستقرار المهني بتخطيط المسار الوظيفي؛ دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - جبيل [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة محمد الصديق بن يحيى.

البعداني، فؤاد محمد القايد. (2018). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة اب. *مجلة جامعة الناصر*، (11)، 359-406.

بلقايد، شريفة وبوزار، فتيحة. (2019). أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة الأفراد؛ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون - تيارت [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. التركي، لمى والعايد، هند. (2021). عشرة نماذج فعالة لإدارة التغيير. 2023/1/3 <https://atharah.net/10-proven-change-management-models>

التويجري، فاطمة (2016). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية والأهلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 40(1)، 269-436.

الثبتي، خالد بن عواض بن عبد الله. (2018). قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 10(11)، 161-209.

- الثويني، طارق. (2014). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، (44)، 147-165.
- جدي، طارق. (2018). *المسار الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي - دراسة بُعد الترقية في المسار الوظيفي* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة العربي التبسي، تبسة.
- الجهني، أحمد عطا الله. (2019). *التغيير الإيجابي في الشركات والهيئات. قرطبة للنشر والتوزيع*، <https://almerja.com/reading.php?idm=121152> 2023/1/1
- الجوهري، وداد. (2022). *العلاقة بين نظام تقييم الأداء وتطوير المسار المهني من وجهة نظر العاملين*، دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامة العاملة في مدينة دمشق [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- حباكة، أمل سعيد و زناتي، أمل محسوب. (2022). *تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16 (5)، 132 - 241.
- دغيش، جميلة. (2018). *المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح؛ دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز لمدينة بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية*، (47)، 621 - 635.
- ربابعة، مرام محمود و عطير، نهى إسماعيل عبد الله. (2020). *الأنماط الميسرة للتغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(5)، 719-742
- الزهراني، مستورة وطيب، عزيزة. (2017). *المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية*، 4(165)، 398-491.
- السعود، راتب سلامة. (2015). *القيادة التربوية مفاهيم وآفاق (ط2)*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سيوال، حنان. (2019). *أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بجبل [رسالة ماجستير غير منشورة]*، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جبل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الشثري، جواهر بنت صالح والفارس، نجوى بنت محمد والشهري، عزة بنت علي. (2023). دور القيادات التربوية في إدارة التغيير في ضوء مجتمع المعرفة: دراسة ميدانية على القيادات النسائية في وزارة التعليم. مجلة التنمية الإدارية، 203(1).

الضاوية، يسبع. (2021). أثر الأنماط القيادية في تحسين جودة الخدمات الصحية في ظل مدخل إدارة التغيير - دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية لولاية المدية [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة يحي فارس المدية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

العباسي، عزة السيد. (2019). معوقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم بمصر: محافظة بورسعيد نموذجًا. مجلة العلوم التربوية، 66 (4)، 362 - 411.

عبد القادر، أحمد نبيه سكران. (2021). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 15(16)، 245-287.

عبد النور، طيبي و وليد، ملكي. (2021). أهمية تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة؛ دراسة ميدانية بالمركب الجوّاري عبد القادر زلوف بلدية بوسعادة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

العبود، عامر. (2021). حلول مقاومة التغيير: وطرق علاج مشكلة رفض التغيير. 1/3 / 2023 حلول مقاومة التغيير وطرق علاج مشكلة رفض التغيير عن (hellooha.com)

العتيبي، عبير سعيد العصمي. (2015). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية، الواقع وأبرز المعوقات. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26(1)، 251-279.

العساف، صالح بن حمد. (2019). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط10). مكتبة العبيكان.

عسيري، فايزة علي إبراهيم. (2022). قيادة التغيير لدى قيادات الإدارة العامة بتعليم الاحساء ودورها في الإصلاح الإداري. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 194(2)، 280-313.

عضيبات، ولاء. (2020). معوقات التغيير الإداري وعوامل نجاحه. 2023/1/1

<https://e3arabi.com>

عضيبات، ولاء. (2022). معوقات تخطيط مسار المستقبل الوظيفي. 2023/12/3

<https://e3arabi.com>

الغامدي، فوزية علي. (2014). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة تنافسية

في مؤسسات التعليم العالي السعودي [رسالة دكتوراة غير منشورة] ، جامعة أم القرى.

الفاضل، عبد العزيز محمد. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي

[رسالة ماجستير غير منشورة]. المملكة العربية السعودية، الرياض.

القطيفان، رائد موسى عبد الله. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة

عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة الشرق الأوسط،

عمان.

قويدر، بورقبة وعيسى، إسماعيل وإلياس، العيداني. (2020). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات

وأهميته في تنمية الموارد البشرية. مجلة البديل الاقتصادي، 6 (1)، 11 - 24.

الكردي، زهير محمود. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي

بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة " دراسة حالة" [رسالة ماجستير غير منشورة

]، الجامعة الإسلامية - غزة.

مصلح، ندى إبراهيم. (2018). التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط لقياس العلاقة بين تخطيط المسار

الوظيفي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين

الفلسطينيين في غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

مهدي، محمد بشير حسن. (2011). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات

التعليم العالي [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة غزة.

الهتاني، نايفة سالم حسين. (2017). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب

التعليم بمدينة جدة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 6 (9)، 17 - 33.

الهيدي، خالد. (2016). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

الياور، عفاف صلاح حمدي. (2010). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس بمحافظة جدة. *مجلة العلوم التربوية*، 18(1)، 180-202.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdelnour, T., & Waleed, M. (2021). Importance of career planning in achieving employee satisfaction in the organization: A field study at the Abdelkader Zallouf Complex, Bou Saada (Ahammīyat takhṭīt al-masār al-wazīfī fī taḥqīq riḍā al-muwazzafīn bālm'ssh ; Dirāsah maydānīyah bālmrkb al-Jawārī 'Abd al-Qādir zlwf Baladīyat Būsa'ādah) [Unpublished master's thesis], M'Sila University.
- Abdulkader, A. (2021). Suggested mechanisms to overcome performance development obstacles among administrative leaders in Fayoum Directorate of Education (Ālīyāt muqtaraḥah lltghlb 'alā mu'awwiqāt tanmiyat adā' al-qiādāt al-idāriyah bmdyryh al-Tarbiyah wa-al-ta'lim bi-al-Fayyūm). *Fayoum University Journal for Educational & Psychological Sciences*, 15(16), 245-287.
- Abu Ajwa, A. (2018). *Innovative leadership and its role in reducing resistance to organizational change (al-Qiyādah alābtkāryh wa-dawruhā fī al-ḥadd min muqāwamat al-taghyīr al-tanzīmī)* [Unpublished master's thesis]. Islamic University, Gaza, Palestine.
- Abu Bakir, S. M. (2019). Career Path Management between the Theory and Application: Measuring its Relationship with Satisfying Employees' Needs: A Study on the Jordanian Commercial Banks. *International Journal of Business and Management*, 14 (8), 10 - 24.
- Abu Jamae, I. (2016). Reality and importance of applying knowledge management in the College of Education at Taibah University (Wāqī' wa-ahammīyat taṭbīq idārat al-ma'rifah fī Kullīyat al-Tarbiyah bi-Jāmi'at Ṭaybah). *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, 5(3), 1-37.
- Abu Karim, A., & Alqutaifan, R. (2020). Change leadership among private school principals in Amman from the perspective of assistants (Qiyādāt al-taghyīr ladā mudīrī al-madāris al-khāsshah fī muḥāfazat al-Āṣimah

- ‘Ammān min wijhat naẓar msā‘dyhm). *Culture and Development*, 20(154), 131-176.
- Adibat, W. (2020). *Obstacles to administrative change and factors of success (Mu‘awwiqāt al-taghyīr al-idārī wa-‘awāmil njāḥh)*. <https://e3arabi.com>.
- Adibat, W. (2022). *Obstacles to career path planning (Mu‘awwiqāt takhṭīṭ masār al-mustaqbal al-waẓīfī)*. <https://e3arabi.com>.
- Alaboud, A. (2021). *Solutions to change resistance and treatment methods (Ḥulūl muqāwamat al-taghyīr : wa-ṭuruq ‘ilāj mushkilat rafḍ al-taghyīr)*. www.hellooha.com.
- Alabasy, A. (2019). Obstacles to change leadership among administrative leaders in the middle management of education in Egypt: Port Said as a model (Mu‘awwiqāt mumārasat idārat al-taghyīr ladā al-qādah al-idārīyīn fī al-idārah al-wustā lil-tarbiyah wa-al-ta‘līm bi-Miṣr: Muḥāfazat Būrṣa‘īd namūdhajan). *Journal of Educational Sciences*, 66(4), 362-411.
- Al-Assaf, S. (2019). *Introduction to research in behavioral sciences (al-Madkhal ilā al-baḥth fī al-‘ulūm al-sulūkīyah)* (10th ed.). Obeikan Bookstore.
- Albadani, F. (2018). Degree of change management practice among academic and administrative leaders at Ibb University (Darajat mumārasat idārat al-taghyīr ladā al-qiyādāt al-akādīmīyah wa-al-idārīyah bi-Jāmi‘at Āb). *Al-Nasser University Journal*, (11), 359-406.
- Al-Dhawiya, Y. (2021). *Impact of leadership styles on improving the quality of health services in light of the change management approach - An applied study on hospital institutions in Medea (Athar al-anmāt al-qiyādīyah fī taḥsīn jawdah al-khidmāt al-ṣiḥḥīyah fī ḡill madkhal idārat al-taghyīr – dirāsah taṭbīqīyah ‘alā al-mu‘assasāt alāstshfā’iyh li-Wilāyat almdyh)* [Unpublished doctoral dissertation]. Yahya Fares University.
- Al-Fadil, A. (2011). *Career path planning and development and its implications for job security (Takhṭīṭ wa-tanmiyat al-masār al-waẓīfī*

- wa-in 'ikāsātuhu 'alá al-amn al-wazīfī*) [Unpublished master's thesis]. Saudi Arabia, Riyadh.
- Al-Ghamdi, F. (2014). *A future vision for career path planning and development to achieve competitive advantage in Saudi higher education institutions (Taṣawwur mustaqbalī li-takhṭīṭ wa-tanmiyat al-masār al-wazīfī li-taḥqīq almyzh tanāfusīyat fī mu'assasāt al-ta'lim al-'ālī al-Sa'ūdī)* [Unpublished doctoral dissertation]. Umm Al-Qura University.
- Alhitani, N. (2017). Career path planning among educational leaders in education offices in Jeddah (Takhṭīṭ al-Masār al-wazīfī ladá al-qiyādāt al-Tarbawīyah fī Makātib al-Ta'lim bi-madīnat Jiddah). *International Interdisciplinary Journal of Education*, 6(9), 17-33.
- Al-Hiti, K. (2016). *Human resource management: A strategic approach (Idārat al-mawārid al-basharīyah madkhal istirātījī)*. Wael Press.
- Aljawhari, W. (2022). *Relationship between the performance evaluation system and career path development from the employees' perspective: A comparative study between private and public banks in Damascus (al-'Alāqah bayna niẓām taqyīm al-adā' wa-taṭwīr al-masār al-mihnī min wijhat naẓar al-'āmilīn, dirāsah muqāranah bayna al-maṣārīf al-khāṣṣah wa-al-'āmmah al-'āmilah fī Madīnat Dimashq)* [Unpublished master's thesis]. Syrian Virtual University, Syria.
- Aljahani, A. (2019). *Positive change in companies and organizations (al-Taghyīr al-ijābī fī al-sharikāt wa-al-hay'āt)*. Cordoba for Publishing and Distribution.
- Al-Kurdī, Z. (2016). A proposal for developing change leadership in higher education institutions in Gaza governorates considering sustainable development principles: A case study (Istirātījīyah muqtaraḥah li-taṭwīr qiyādāt al-taghyīr fī mu'assasāt al-ta'lim al-'ālī bmḥāfzāt Ghazzah fī ḍaw' mabādi' al-tanmiyah al-mustadāmah "dirāsah ḥālat") [Unpublished master's thesis]. Islamic University - Gaza.

- Alotaibey, A. (2015). Leading change in the Education Departments for Boys and Girls in the Eastern Region: The reality and the main obstacles (Qiyādat al-taghyīr fī idārti al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm lil-banīn wa-al-banāt bi-al-minṭaqah al-Sharqīyah, al-wāqi‘ wa-abraz al-mu‘awwiqāt). *Journal of the Faculty of Education-Benha*, 26(1), 251-279.
- Alqutaifan, R. (2020). Change leadership among private school principals in Amman and its relationship to innovative leadership (Qiyādat al-taghyīr ladā mudīrī al-madāris al-khāṣṣah fī al-‘āṣimah ‘Ammān wa-‘alāqatuhā bālqiyādh alābtkāryh) [Unpublished master's thesis]. Middle East University, Amman.
- Alsaud, R. (2015). Educational leadership: Concepts and horizons (al-qiyādah al-tarbawīyah mafāhīm wa-āfāq) (2nd ed.). Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Al-Shathri, J., Al-Faris, N., & Al-Shahri, A. (2023). Role of educational leaders in change management in light of the knowledge community: A field study on women leaders in the Ministry of Education (Dawr al-qiyādāt al-tarbawīyah fī idārat al-taghyīr fī daw’ mujtama‘ al-ma‘rifah : dirāsah maydānīyah ‘alā al-qiyādāt al-nisā’īyah fī Wizārat al-Ta‘līm). *Administrative Development Journal*, 203(1).
- Al-Thubaiti, K. (2018). Change leadership in the departments of educational administration in Saudi universities in light of Kotter's change management model (Qiyādh al-taghyīr fī aqsām al-idārah al-tarbawīyah bāljam‘āt als‘wdyh fī daw’ nmwdhj kwtr lil-taghyīr). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 10(11), 161-209.
- Al-Thuwaini, T. (2014). Degree of practicing the transformational leadership style from the perspective of faculty members among academic department heads at King Saud University (Darajat mumārasat ru‘asā’ al-aqsām al-akādīmīyah fī Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd Inmt al-qiyādah al-tahwīlīyah min wijhat naẓar a‘dā’ hay’at al-tadrīs). *Education and Psychology Mission*, (44), 147-165.
- Al-Tuwajri, F. (2016). Career path planning and development for administrative staff in public and private universities (Takhṭīṭ wa-taṭwīr al-masār al-waẓīfī lil-muwazzafīn al-idārīyīn fī al-jāmi‘āt al-

- ḥukūmīyah wa-al-ahlīyah). *Journal of the Faculty of Education for Educational Sciences*, 40(1), 269-436.
- Alturki, L., & Alayed, H. (2021). *Ten proven change management models ('Ashrah namādhij f'ālḥ li-idārat al-taghyīr)*. <https://atharah.net/10-proven-change-management-models>.
- Al-Yawer, A. (2010). Career path planning and development among school principals and headmistresses in Jeddah (Takhtīt wa-taṭwīr al-masār al-wazīfī lmdyrāt wwkylāt al-madāris bi-muḥāfazat Jiddah). *Journal of Educational Sciences*, 18(1), 180-202.
- Al-Zahrani, M., & Tayyib, A. (2017). Obstacles facing school leaders in practicing change leadership in middle schools in Jeddah (al-Mu'awwiqāt allatī tuwājihu qā'dāt al-Madāris fī mumārasat qiyādat al-taghyīr fī al-Madāris al-mutawassitah bi-Jiddah). *Educational Administration Journal*, 4(165), 398-491.
- Asiri, F. (2022). Change leadership among the leaders of the Department of Education in Al-Ahsa and its role in administrative reform (Qiyādat al-taghyīr ladā qiyādāt al-Idārah al-'Āmmah bi-ta'līm al-Aḥsā' wa-dawruhā fī al-iṣlāḥ al-idārī). *Journal of the Faculty of Education- Al-Azhar*, 194(2), 280-313.
- Bakhalee, R. (2016). *Relationship of professional stability with career path planning: A field study at the Directorate of Electricity and Gas Distribution – ('Alāqat al-istiqrār al-mihnī btkhtyṭ al-masār al-wazīfī ; dirāsah maydānīyah bmdyryh Tawzī' al-kahrabā' wa-al-ghāz – Jīlil)* [Unpublished master's thesis]. Mohammed Al-Siddiq Ben Yahya University.
- Belkayed, S., & Bouzar, F. (2019). *Impact of career path planning on promoting the efficiency of individuals: A case study of the Faculty of Economic Sciences, Commerce and Management Sciences, Ibn Khaldun University - Tiaret (Athar takhtīt al-masār al-wazīfī 'alā raf' kafā'at al-afrād ; dirāsah ḥālat Kullīyat al-'Ulūm al-iqtisādīyah, al-Tijārīyah wa-'ulūm al-tasyīr Jāmi'at Ibn Khaldūn – tyārt)* [Unpublished master's thesis]. Ibn Khaldun University - Tiaret.

- Carnall, C. (2007). *Managing change in organization*, Pearson Higher education limited.
- Daghish, J. (2018). Career path and its relationship to self-efficacy and level of ambition: A field study at the Electricity and Gas Corporation in Biskra (al-Masār al-wazīfī wa-‘alāqatuhu bfā‘lyh al-dhāt wa-mustawā al-ṭumūḥ: Dirāsah maydānīyah bi-Mu’assasat al-kahrabā’ wa-al-ghāz li-madīnat Baskarah). *Journal of Humanities Sciences*, (47), 621-635.
- Habaka, A., & Zanati, A. M. (2022). Developing career path management in educational administrations in Egypt considering the sustainable leadership approach (Taṭwīr Idārat al-Masār al-wazīfī bāl’dārāt al-ta‘līmīyah fī Miṣr ‘alā ḍaw’ madkhal al-Qiyādah al-mustadāmah). *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(5), 132-241.
- Hall, G. & Hord, S, (2011). *Implementing Change Principles and Potholes*, Pearsons Education Inc New Jersey
- Jaddi, T. (2018). *Career path and its impact on job satisfaction - A study of the promotion dimension in the career path* (al-Masār al-wazīfī wa-ta’tḥīruhu ‘alā al-Riḍā al-wazīfī-drāsh bu’d al-tarqīyah fī al-Masār al-wazīfī) [Unpublished master's thesis]. Echahid Cheikh Larbi Tebessi University.
- Mahdi, M. (2011). *Obstacles to career path development among administrators in higher education institutions* (Mu’awwiqāt taṭwīr al-masār al-wazīfī lil-‘āmilīn al-idārīyīn fī mu’assasāt al-ta‘līm al-‘ālī) [Unpublished master's thesis]. Gaza University.
- Mosleh, N. (2018). *Organizational adaptation as a mediator variable to measure the relationship between career path planning and job burnout: An applied study on the presidency of the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in Gaza* (al-Ta’aqlum al-tanzīmī kmtghyr wasīṭ li-qiyās al-‘alāqah bayna bayna takhṭīṭ al-masār al-wazīfī wālāḥṭrāq al-wazīfī: Dirāsah taṭbīqīyah ‘alā Ri’āsat

- Wakālat Ghawth wa-Tashghīl al-lāji'īn al-Filasṭīnīyīn fī Ghazzah*) [Unpublished master's thesis]. Al-Azhar University, Gaza.
- Oentaryo, R., Ashok, X., Lim, E., & Kokoh, P. (2018, Sep4). Job Composer: Career Path Optimization via Multicriteria Utility Learning, *National Research Foundation*, 1- 16.
- Qwidar, B., Issa, I., & Al-Aidani, I. (2020). Career path management in organizations and its importance in human resource development (Idārat al-masār al-wazīfī fī al-munazzamāt wa-ahammīyatuhu fī tanmiyat al-mawārid al-basharīyah). *Economic Alternative Journal*, 6(1), 11-24.
- Rabaya, M., & Ateer, N. (2020). Change-facilitating patterns among principals of public schools in Jenin Governorate from their perspective and the perspective of their teachers (al-Anmāt al-muyassarāh lil-taghyīr ladā mudīrī wa-mudīrāt al-Madāris al-ḥukūmīyah fī Muḥāfazat Janīn min wījhat naẓarihim wwjjh naẓar mu'allimīhim). *Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 28(5), 719-742.
- Siwal, H. (2019). *Impact of career path planning on job satisfaction: A case study of the Directorate of University Services in Jijel (Athar takhṭīṭ al-Masār al-wazīfī 'alā al-Ridā al-wazīfī : dirāsah ḥālat Mudīrīyat al-Khidmāt al-Jāmi'īyah Jījil)* [Unpublished master's thesis]. Mohammed Al-Siddiq Ben Yahya University.