

المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة*

إعداد الباحثة

مستورة عبد الله جراد الزهراني

إشراف

د. عزيزة عبد الله طيب

أستاذ مشارك بقسم الإدارة

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يُعزى لمتغير سنوات الخبرة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي والوصفي المقارن، من خلال تطبيق استبانة على عينة قدرها (130) قائدة، يمثلون جميع أفراد مجتمع البحث من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا وجود فروق ذي دلالة إحصائية على مستوى ثلاثة عناصر من المعوقات الإدارية، هي: (ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة)، وكانت الغالبية لصالح ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات. واستنادًا إلى نتائج البحث أوصت الباحثة: بتكثيف البرامج والدورات التطويرية واللقاءات التربوية لقائدات

* مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية - معهد الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبد العزيز.

المدارس، وتوليد مناخ مناسب للحد من مقاومته، بالإضافة لتحفيز القائدات المتميزات مادياً ومعنوياً لتشجيعهن على تحقيق أهداف التغيير، وإشراك قائدات المدارس في صنع القرارات، وإقرار نظام التمويل الذاتي بمدارس التعليم العام كمصدر لتنوع التمويل المدرسي والتغلب على المعوقات، والمرونة في منح الصلاحيات الممنوحة للقائدات في اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير، وتشجيع ودعم القطاع الخاص في تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة والشبكات العصرية اللازمة للتغيير.

Obstacles that Face Female School Leaders in Practicing Change Leadership in the Intermediate Schools of Jeddah

Prepared by:

Mustourah Abdullah Jarad AlZahrani

Abstract:

The research aimed to identify the obstacles that face female school leaders in practicing change leadership in the intermediate schools of Jeddah, and to investigate the differences in their perspectives due the variable of the number of years of experience. The research used the descriptive and the comparative descriptive research methods by applying a questionnaire to a sample of (130) female school leaders, which count for the whole number of female school leaders in the intermediate governmental schools in Jeddah.

The research reached certain results among them are the following: there are many administrative and technical obstacles that face female school leaders in practicing change leaderships in Jeddah' intermediate governmental schools, there are no statistical significant differences in the mean of their responses due to the number of years of experience variable except for three aspects of administrative obstacles namely ; school staff lack of belief in change management and their unwillingness to embrace it, lack of sufficient data and information needed by school leaders to initiate change, the effect of personal relationships on making unsuitable administrative decisions for school leaders who has less than five years of experience.

Based on the results of the research, the researcher suggested some recommendations among them are the following: increasing the number of the developmental

and training programs for female school leaders, providing a suitable climate for change to decrease its resistance among school staff, motivate the outstanding leaders financially and non-financially to achieve change objectives, involving school leaders in decision making, approving school finance systems in public schools to diversify school finance resources and overcome finance obstacles, providing school leaders with the appropriate power to implement school change, and engaging the private sector in providing school facilities such as electronic devices, networks and computers needed to lead school change.

Keywords: *Leadership change, Female school leaders, intermediate schools*

المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة*

إشراف

إعداد الباحثة

د. عزيزة عبد الله طيب

مستورة عبد الله جراد الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة

القسم الأول - الإطار العام للبحث

مقدمة:

يُعد التغيير من أبرز سمات عصرنا الحالي؛ فالتغييرات التي يشهدها العالم متلاحقة، والتطورات مستمرة في شتى نواحي الحياة؛ لذا يعتبر التكيف معها من أبرز التحديات التي تواجه مجتمعاتنا في القرن الحادي والعشرين. وفي ظل التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات التربوية التي تستلزم وجود قيادة فاعلة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية.

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية، فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها (حريم، 345: 2004)، كما أن العملية التعليمية هي عبارة عن عملية تقوم من أجل التغيير والتطوير، ولها من الآثار والنتائج الإيجابية ما يجعلها تحتل المرتبة الأولى بين وسائل الإصلاح والتقدم في أي بلد من البلدان، ولذلك فإن نتاج هذه العملية متوقف إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها (بسيسو، 2: 2003).

* مشروع بحثي مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية - معهد الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبد العزيز.

ومن هذا المنطلق فقد بدأت تتزايد الدعوات التي تنادي بإحداث التغييرات التربوية، فأوصى مؤتمر "ثقافة الإنجاز التربوي، قيادة التغيير: النظرية والتطبيق" الذي عُقد في عمان عام (2010)، بأهمية أن تكون جميع برامج قادة المدارس ضمن إستراتيجية موحدة تهدف إلى تعزيز قدرات القادة في قيادة التغيير واستقطاب الكفاءات من القادة في قطاعات التعليم المختلفة، كما أوصى بضرورة تفعيل أدوات القياس؛ للتأكد من مدى تطبيق القادة للقدرات المطلوبة لقيادة التغيير، بالإضافة إلى مراعاة بناء وتعزيز قيم التغيير لدى قادة المدارس (الحوالدة، 2010).

وقد أوصت الدراسات كدراستي شقورة (2012)، ودراسة الهبيل (2008)، بإجراء الدراسات اللازمة على قيادة التغيير وأهميتها في تحقيق الفاعلية الإدارية، وأن فاعلية قائدة المدرسة في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرتها على تحليل ردود الفعل لدى العاملين معها، ومعرفة كيفية معالجتها والتغلب عليها (الزهراني، 4: 2014).

وقد لاقت قيادة التغيير ومفاهيمها قبُولًا واسعًا في الدراسات البحثية؛ فقد تناولت دراسة الزهراني (2014) متطلبات تطبيق إدارة التغيير في الإدارة المدرسية لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة، فيما تناولت دراسة العصيمي (2013) واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

وبالرغم من حتمية وأهمية هذا التغيير، إلا أنه يُواجه بالمقاومة، وكثيرًا ما يُنظر إلى هذه المقاومة كعقبة وعائق يجب التغلب عليها، مع ضرورة البحث عن أسباب ودوافع هذه المقاومة والتعامل مع تلك الدوافع بأساليب وإستراتيجيات تساعد على إحداث التغيير بفعالية (الطجم، 15: 2013). وأضاف عماد الدين (55: 2003) أن هناك عددًا من المعوقات التي تواجه قيادة التغيير تتمثل في: الرضا المُبالغ فيه عن وضع المؤسسة، والتراخي في أداء العمل، وغياب الاتصال القوي بين الأفراد، والافتقار لوجود رؤية واضحة لماهية التغيير،

ومقاومة الأفراد للتغيير والجهود المبذولة لإحداثه، بالإضافة لمجموعة من المعوقات الإدارية، مثل: البيروقراطية، ووجود مراكز قوى داخل المؤسسة التعليمية.

ولقد كشفت دراسة السبيعي (2009) عن وجود عدد من الصعوبات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ومن أهم هذه الصعوبات: وجود قيود في صرف الحوافز والمكافآت، جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها، ونقص الكفاءات البشرية اللازمة لإحداث التغيير. كما أكدت النتائج في العديد من الدراسات، كدراسة أبي سلوت (2014)، ودراسة أبي حسنين (2015) أن هناك قصورًا فيما يتعلق بالجوانب المختلفة لقيادة التغيير، مما زاد الحاجة إلى القيام بمثل هذه الدراسة.

ومن المؤكد أن التحول من الإدارة التعليمية إلى قيادة التغيير يتطلب تمكين قائد المدرسة من ممارسة مهامه كقائد تربوي مسئول يعمل مع فريق مؤسسته اعتمادًا على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية، وليس من مفاهيم الرئاسة السلطوية في إطار مبادئ الشورى، وتحقيق مشاركتهم الرؤيا والاعتراف بكفاءتهم في تطوير المدرسة (عماد الدين، 4: 2004).

ونحن في المملكة العربية السعودية نمتلك فرصة حقيقية لإحداث التغيير من خلال مشروع التحول الوطني في القطاع التعليمي، الذي لن يؤتي ثماره إلا بوجود قيادات مؤثرة وقادرة على قيادة التغيير. من أجل ذلك يجب أن يتطور دور قائدة المدرسة، وذلك من خلال تلمس العقبات التي تواجهها ومعالجتها لتطبيق التغيير الفعال بصورة إبداعية محفزة.

مشكلة البحث:

بناءً على ما سبق ذكره من أدبيات عن أهمية قيادة التغيير في تحقيق الفاعلية الإدارية، واستنادًا للدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود قصور في ممارسة قيادة التغيير الفاعل لدى القيادات التربوية في مدارس التعليم العام، والتي تُسهم في إفشال العديد من جهود التغيير؛ ومن خلال خبرتي كمعلمة، فقد

لاحظت وجود صعوبات تتسبب في إعاقة القائدات عن مواكبة التغييرات الحديثة اللازمة للتطوير، فينعكس أثرها على الميدان، وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية التي أجريت على عينة من قائدات المدارس الحكومية المتوسطة بجدة، وعددهن (30) قائدة؛ بهدف التأكد من ذلك، وأظهرت النتائج وجود معوقات تواجههن في ممارسة قيادة التغيير.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة والمتمثلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة من وجهة نظرهن؟
2. هل تختلف وجهات نظر قائدات المدارس للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة باختلاف سنوات الخبرة؟

أهداف البحث:

1. التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة.
2. الكشف عن الاختلافات في وجهات نظر قائدات المدارس للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أهمية البحث:

قد تعود أهمية البحث وما تصل إليه النتائج إلى ما يلي:

1. يمكن أن تساعد المسؤولين بوزارة التعليم في التخطيط البناء، بعد التعرف على المعوقات والصعوبات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، والعمل على تذليلها.

2. تدعو المشرفات الإداريات نحو تحسين ممارسة التغيير لدى قائدات المدارس، واتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتخفيف هذه المعوقات من خلال عمل الدورات التدريبية وورش العمل المناسبة؛ لتحقيق جودة وكفاءة عالية تلائم الاحتياجات الحديثة.
3. تقيد هذا البحث قادة وقائدات المدارس في معرفة نقاط القوة والضعف لديهن في ممارسة قيادة التغيير الفعال، من حيث تطوير قدراتهن في التغلب على هذه المعوقات وإيجاد حلول من واقع الميدان التربوي.
4. نشر ثقافة التغيير وتوعية الإداريات والمعلمات في التعرف على دورهن في عملية التغيير، وأهمية مشاركتهن للقائدة في الأدوار والمهام الموكلة إليهن؛ لتحقيق أهداف التغيير.
5. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للدارسين والباحثين في مجال الإدارة التربوية، ومنطلقاً لمزيد من الدراسات اللاحقة التي تتناول الإدارة المدرسية وتطويرها والارتقاء بالعملية التعليمية.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الجوانب التالية:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على محورين، هما: المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية.
2. الحدود البشرية: طبق هذا البحث على القائدات، وهن (مديرات المدارس) الحكومية للتعليم العام المتوسطة بمدينة جدة.
3. الحدود المكانية: اقتصر البحث على المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بمدينة جدة.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام (1437/ 1438).

مصطلحات البحث:**قيادة التغيير (Change Leadership):**

هي عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه (Diefenbach، 17: 2007).

ويعرف العتيبي (2009: 7) قيادة التغيير بأنها: عملية مخططة داخل كل مدرسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها، بحيث تستطيع المدرسة التكيف مع ما يواجهها من تحديات ومعوقات؛ وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المرجوة، وتتبنى الباحثة هذا التعريف.

المعوقات (Obstacles)

ويقصد بها العوامل والظروف المحيطة التي تحد من قيام المدراء بالمهام المنوطة بهم بشكل فعال بما يحقق الأهداف المطلوبة (العمرى، 2005: 148).

وتعرف الباحثة معوقات تطبيق قيادة التغيير إجرائياً بأنها: مجموعة الصعوبات التي تواجه قائدات المدارس خلال ممارستهن أعمالهن وتحول دون تحقيق الأهداف.

القسم الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة:**أولاً : الأدب النظري:**

يتناول هذا المحور الإطار النظري، حيث يتضمن مجموعة من الأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث، حيث يتناول المبحث الأول مفهوم قيادة التغيير وأهمية وأهداف قيادة التغيير التربوي ودواعي هذا التغيير، كما يشمل مجالات وإستراتيجيات وأبعاد قيادة التغيير في المجال التربوي، ويتضمن خصائص قائد التغيير الفعال وعوامل نجاح المدير كقائد للتغيير، ويتناول المبحث الثاني مفهوم

المعوقات وأنواع معوقات قيادة التغيير ومعوقات القيادة المدرسية وأسباب مقاومة قيادة التغيير التربوي.

المبحث الأول : قيادة التغيير (Leadership Change):

❖ مفهوم قيادة التغيير:

إن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، إنه عملية مستمرة ومتجددة، فهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء؛ فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة، أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء. ويعرف حمادات (2007: 105) قيادة التغيير على أنها: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية". كما يعرف الزعبي والبطانية (2014: 119) التغيير على أنه: "إحداث تعديلات مقصودة وهادفة ومدروسة في عناصر الهياكل التنظيمية، أو في سلوكيات الأفراد العاملين، أو في التكنولوجيا المستخدمة لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة، بشكل يخفف التوازن والتكيف مع البيئة، ويسهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة على المدى الطويل".

ويعرف العطيات قيادة التغيير بأنها: "الاستعداد السابق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية، لاستخدام الموارد المتاحة بشرية ومادية وزمنية بكفاءة وفاعلية، للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة، بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة" (العطيات، 2006: 195). كما تعرفه الشريدة بأنه: "تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها، وذلك لتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها، وزيادة فعاليتها، وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل؛ فيما يتعلق ببناء النظام أو مهامه واستخدام بُعده التقني، ومصادره البشرية، وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة

إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام" (الشريدة، 2004: 238). وقد عرفها أفندي بأنها: "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة، لمواجهة الأوضاع الجديدة، وإعادة ترتيب الأمور؛ بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المراد تحقيقها" (أفندي، 2004: 33). وعرف بربخ قيادة التغيير بأنها: القيادة التي تستثمر أفضل الطرق والسبل للرقى بالمدرسة، من خلال تفعيل وظائف الإدارة المدرسية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي (ربخ، 72 : 2012).

❖ أهداف قيادة التغيير التربوي:

تُعد قيادة التغيير قيادة هادفة ومدروسة تسعى إلى تحقيق أهداف معينة، ويمكن تصنيف أهداف قيادة التغيير التربوي في أنها؛ تساعد على تبني مفاهيم وأساليب معاصرة تتفق مع طبيعة المؤسسة، وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة وأهدافها، وتطوير القدرة على الإبداع والتطوير عند الأفراد، وجعل المؤسسة أكثر قابلية على التكيف مع تغييرات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى القضاء على روتين العمليات التقليدية، وإبقاء النشاط والفعالية (أحمد، 2008: 40). وقد حدد اللحياني (2006: 19) أهداف التغيير الإداري في المؤسسات التربوية والتعليمية؛ كتحسين نوعية العمل لتحصيل مخرجات ذات مستوى عالٍ من الإبداع والإنتاجية، وتطوير العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية، وتطوير المؤسسة التعليمية بالقرارات المثالية، وتقليل الوقت والتكلفة من خلال استخدام الأساليب الأكثر فعالية.

❖ أهمية التغيير في المجال التربوي:

التغيير مسألة في غاية الأهمية، تحدث عن طريق الأفراد وللأفراد أنفسهم، ويتطلب التحدي الذي يواجه قائد القرن الحادي والعشرين، لعب أدوار عديدة متجددة ومتطورة، تتسجم مع المتغيرات وتتواكب مع المستجدات الكثيرة والمتلاحقة، ويتمثل التحدي الذي يواجه القائد التربوي في التغييرات الحاصلة في

بيئة العمل، إذ أصبحت تقنية المعلومات، والأنظمة الاتصالية المتطورة كالبريد الإلكتروني، وأنظمة الحاسب الآلي، من سمات العصر وجزء لا يتجزأ من العمل الإداري، مما جعل التغيير في المؤسسات التربوية ضرورة حتمية ومطلباً ملحاً، وهناك جوانب أساسية لأهمية التغيير، تتمثل في المحافظة على حيوية المنظمة وفعاليتها، تنمية القدرات على الابتكار، تنمية رغبة التطوير والتحسين المستمر، والتوافق مع متغيرات البيئة المحيطة، الوصول إلى درجة عالية من الأداء والممارسة (الحريي 37: 2011)؛ (الخضيري، 2003: 23). كما تبرز أهمية قيادة التغيير في تمكين القادة الإداريين من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل، وإدماج مفاهيم وتقنيات قيادة التغيير في الفكر الإداري، وفي مهام القادة الإداريين، والتي تتضمن تمكينهم من تنمية وتطوير نماذج مستمرة لقيادة التغيير توفق أهداف وإمكانيات الإدارة التربوية (السلمي، 2005: 115).

❖ مجالات قيادة التغيير التربوي:

لا شك أن التغيير أيًا كان لا يحدث إلا بتوفر عوامل تؤدي إليه، وفي التغيير التربوي خاصة، يكون للإنسان دور كبير في العملية (عملية إنسانية)، وترتبط المؤسسات التربوية ارتباطاً وثيقاً بمد وجزر التغيير الاجتماعي، وتمثل المدرسة أبرز المؤسسات التربوية في المجتمع، والتي تتحمل العبء المتعلق بالمحافظة على القيم التقليدية في المجتمع، وفي الوقت نفسه تنشئة الأفراد بشكل سليم في المجتمع، للتعامل مع عالم متغير، لذلك فإن عملية التغيير التربوي بالمقام الأول هي عملية إنسانية موجهة متطورة. وهناك عدة مجالات للتغيير والتي يمكن تحقيقها بالمدرسة، مثل: تغيير رسالة المدرسة، أهدافها أو إستراتيجيتها، وتغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد، وتغيير نظم الأداء الإداري، وتغيير التكنولوجيا وتأثيرها بطبيعة التعليم والمجتمع، ولقد ظهر في هذا المجال استخدام التقنية. كما يشمل التجديد في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، ومجال إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة وتقويمه، ومجال إعداد

الطالب؛ حيث ظهر في هذا المجال العديد من التجديدات، أبرزها التعليم الذاتي، وأخيراً التغيير في الهيكل التنظيمي للعمل الإداري، وتوزيع المهام والوظائف بشكل مناسب (مرزوق، 21: 2006 - 22).

❖ إستراتيجيات قيادة التغيير التربوي:

يمكن تصنيف الإستراتيجيات التي تصلح للاستخدام في المجال التربوي، إلى أربع إستراتيجيات؛ أولها الإستراتيجيات العقلانية، وتقوم على الافتراض بأن الأفراد عقلانيون، أي أنهم قادرون على تمييز الحقائق، فهم يستجيبون للتغيير عندما تتوفر لهم الحقائق والأدلة المقنعة حول منطقية ومبررات التغيير، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية في التعليم هي التدريب قبل أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات. وهناك إستراتيجيات المناورة والإقناع، والتي تقوم على التحكم في بيئة التغيير، عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد أو الجماعات المستهدفة بالتغيير، تميل إلى تفضيل جهود التغيير. ومن الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجيات هي القيام بتوفير بعض المواد التي تُستخدم من قبل المنخرطين في جهود التغيير والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة. كما توجد إستراتيجيات التسهيل، التي تهدف لتسهيل حدوث التغيير في المنظمات وأفرادها، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات والعلاقات، يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة، وبطرائق الحصول عليها. وبتطرق أخيراً إلى إستراتيجيات النفوذ أو القوة، والتي تستخدم سلطة القوة والنفوذ؛ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير وتطبيقه، وذلك من خلال التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير (الزهراني، 1995: 34). وبالتالي فإن الإستراتيجيات هي رؤية ذكية تأتي كإلهام لقائد إداري، لديه الحس المرهف لاحتياجات وتطلعات وآمال الأفراد الذين يضمهم الكيان الإداري، ومن ثم فإنه يستطيع توجيههم لإحداث التغيير.

❖ أبعاد قيادة التغيير التربوي:

اقترح الزهراني (1429) تصنيف جميع المهارات الإدارية اللازمة لقائد التغيير الفعال إلى ستة أبعاد رئيسية، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد: أولاً - تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة:

توجد أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية في تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق النجاح في إحداث التغيير المطلوب في المجال التربوي، حيث يوجد دور كبير لقادة المدارس في خلق جو عملي؛ لتحفيز العاملين على الأداء الإيجابي، في بيئة تعاونية تشاركية ضمن حدود سياسة التغيير، حيث يشعر العاملون بأنهم يعملون لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. ومن الممارسات لتحقيق أهداف التغيير بفعالية، اعتماد القادة لمبدأ العدل في توزيع المسؤوليات والواجبات، وإتاحة حرية التعبير للعاملين عن آرائهم وتقبلها، وتشجيع القادة على إقامة الأنشطة الاجتماعية واللقاءات الدورية بين الأفراد، وتشجيعهم على عرض مشكلاتهم.

ثانياً : بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد:

ويتضمن هذا البعد جانبين؛ الأول يتمثل في بناء فريق عمل قادر على إحداث التغيير المطلوب، والبعد الثاني يتعلق برعاية وتنمية قدرات الأفراد اللازمة لإحداث التغيير. ويرى الشمري أن فريق العمل يجب أن يتشكل من الأفراد الذين تتوفر لديهم المعرفة والخبرة والمهارات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب، حيث إن تنفيذ التغيير يتم من قبل فرق التغيير، وأنه يجب عليهم التعاون الإيجابي، وبناء علاقات جيدة مع كل من سيتأثرون بالتغييرات الجديدة (الشمري، 2007: 135). ومن الممارسات الناجحة لقادة المدارس في بناء فريق التغيير ورعاية قدرات الأفراد، أن يتم من خلال مشرفين تربويين ذوي مستوى عالٍ من المهارات، وتحديد مهارات وقدرات كل عضو من أعضاء فريق التغيير؛ لتحديد دوره بالشكل الصحيح، ومن ثم تحديد وتوضيح الأدوار

والمسئوليات لكل عضو من أعضاء الفريق، وعدم احتكار السلطة، والعمل بروح الفريق (الزهراني، 1429: 61).

ثالثاً - تحقيق الاتصال الفعال بالآخرين:

يعتمد دور الاتصال الفعال على القادة تبعاً لمدى قدراتهم في التأثير على أفراد الفريق، حيث يجب أن تكون لديهم رؤية واضحة لكي يوصلوها إلى الأفراد، حيث إن القادة بحاجة لتوضيح وإقناع الأفراد بطبيعة التغيير ومدى الحاجة له. وقد حدد سكوت وجيف (109: 2001) بعض الأهداف التي يجب أن يحققها القادة من خلال الاتصال بالأفراد المستهدفين في التغيير، تتمثل في التعرف على آراء الأفراد، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات اللازمة لإجراء التغيير، والإعلان عن إحداث التغيير، وتقديم كل ما له علاقة بعملية التغيير للأفراد؛ لكي يتمكنوا من إدراك ما يجب القيام به، ومتابعة الأفراد حول كيفية سير عملية التغيير من خلال الاجتماعات، والكشف والتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

رابعاً - تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير:

تعتبر مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، من أهم الخطوات والأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة في مجال التغيير، حيث سيكون الأفراد أكثر استعداداً لتقبل التغيير والمشاركة في إجراء التغيير في كل فرصة تتاح لهم. كما تشير عماد الدين (19: 2003) إلى أهمية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتصلة بالتغيير؛ حيث تقول: "تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من فوق، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين". وقد عدت دننت (89: 2006) عدداً من مهارات الاتصال التي تتعلق بالتأثير الناجح في الآخرين ومنها الاتصال الفعال، والسلامة اللفظية، والاستفسار، والوعي بلغة الجسد، والثقة بالذات، والحماس، والصبر، والمصادقية، والشجاعة في القول.

خامساً - إدارة الوقت في عملية التغيير بفاعلية:

يُعد الوقت من أهم العناصر الأساسية في الإدارة والقيادة، حيث إنه مورد يجب أن تتم إدارته بطريقة صحيحة وسليمة؛ حيث إنه لا يمكن تعويضه، لذلك فعلى قائد التغيير استثماره الاستثمار الأمثل لتحقيق أهداف التغيير المرجوة، ويمكن تعريف إدارة الوقت على أنها الاستخدام الأمثل للوقت ولالإمكانات المتوفرة، بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف مهمة. وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر، وتحليلها والتخطيط للاستفادة منها بشكل فعال في المستقبل (عبد الحليم، 2011: 12). ويؤكد النجار (2007: 58) على تحديد وقت مناسب للبدء بعملية التغيير وفق جداول زمنية موضوعة سلفاً، مع الأخذ بعين الاعتبار التغييرات المفاجئة التي تطرأ على الإدارة، ومتابعة الالتزام بتنفيذ هذه الخطط مع مراعاة تطوير الأفراد القائمين بعملية التغيير.

سادساً - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير:

تحفيز العاملين يُعد إحدى مهام القائد، وتتمثل في التأكد من أن أفراد المؤسسة يستوعبون ويشاركون في الرؤية، وتحويلها إلى واقع ملموس (عابد وسبيتان، 2007: 82)، كما ويعتمد نجاح عملية التغيير على فريق العمل، الذين يقومون بعملية التغيير، وعلى القادة الذين يتابعون هذه العملية، ولضمان متابعة فريق العمل لإجراء التغيير، يجب أن يتم تحفيزهم من خلال مكافآت مختلفة، تعود عليهم نتيجة لتفانيهم في أداء المهام المطلوبة. وقد أشار العطيات في هذا السياق: إن أي برنامج تغيير منذ بدايته إلى نهايته، لا بد أن يشعر الأفراد القائمون عليه بالتحفيز، وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم باستخدام الأساليب المعنوية والمادية لتحفيزهم على التغيير المطلوب (العطيات، 2006: 125).

❖ خصائص قائد التغيير الفعال:

تُعتبر مواقف قائد التغيير من أهم خصائصه، حيث يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم، ويعمل على توفير حاجاتهم باستمرارية، ويعاملهم بمبدأ العدل والمساواة، ويستمتع إليهم بمصداقية، يتصف بالحماس والدافعية والجرأة، ويتميز بدرجة التزام عالية في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل، ولديه المقدرة على التفكير المنطقي وتجريب كل ما هو جديد ليخدم أهداف وصالح المؤسسة، ويتميز بالقدرة على الإبداع والتفكير بطريقة تخيلية ممتازة، ويتفهم طبيعة عملية التغيير، ويتفاعل معها بإيجابية ومهنية عالية، ويستطيع بناء مناخ إيجابي في بيئة العمل لمساندة وتعزيز عملية التغيير والتطوير (خطاب، 2015: 21)؛ (بربخ، 2012: 73). وترى الباحثة أن هناك مهارات ومعارف مطلوبة من قائد التغيير الفعال؛ كأن يتفهم طبيعة برامج التعلم، والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقييمها، وديناميكية البحث الإجمالي وأساليبه، ويمتلك مهارات متنوعة تساعده على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، وحصيلة من مهارات الاتصال الملائمة وبناء مناخ عمل إيجابي معزز، وفهم طبيعة العمل وأبعاد عمليتي التعلم والتعليم، واستخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل، ويتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستدام ذاتياً.

❖ أسباب ودواعي التغيير التربوي:

بعد فترة من الزمن تصبح أساليب الممارسات التقليدية غير مناسبة، بحيث أصبح هناك دواعي للتغيير، فالتغيير أصبح أمراً ملجأً لا بد منه، ومن دواعي التغيير التحديات والتغييرات التي فرضتها العولمة، بالإضافة إلى التقدم العلمي والثورة التكنولوجية؛ والتي بدورها فرضت التغيير على المؤسسات والمنظمات كافة، والمتغيرات العالمية والإقليمية المتسارعة، والتي فرضت واقعاً لا بد للدول أن تتكيف معه؛ لكي تحافظ على مصالحها، والمطالبة بتقديم أفضل النتائج في مختلف المجالات العلمية والتربوية، بالإضافة إلى سرعة حدوث

التغيير وشموله مجالات الحياة كافة والقطاعات المختلفة. وقد يحدث التغيير نتيجة لأسباب معينة كالأسباب الاجتماعية والسياسية، الاقتصادية، التكنولوجية أو التقنية. والتغيير هو استجابة للضغوط الخارجية (شقورة، 17: 2012). أما أبرز العوامل والتحديات الداخلية التي تحرك التغيير في المنظمات فتتمثل بالتغيير في هياكل القوى العاملة، حيث أصبحت أكثر وعيًا وثقافة، إلى جانب الكفاءة والتخصص، الأمر الذي يستوجب استثمارها إلى أقصى حد في تحقيق أهداف التغيير، وضرورة تغيير أساليب وإجراءات العمل المتبعة، والعمل على تطويرها باستمرار حتى تتسجم مع التطورات الجديدة (حمود، 2002: 186).

❖ عوامل نجاح المدير كقائد للتغيير:

هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ من قبل قائد التغيير بعين الاعتبار حتى تحظى فكرة التغيير بقبول وتفاعل الأفراد ويصبح أكثر فاعلية. وترى بيترسون (1423: 30) أن التغيير المثمر لا يمكن أن يحدث أو يدوم؛ إلا إذا بُني على خمس قواعد، وهي: أن الأفراد لا يتجاوبون مع التغيير ما لم يكونوا شركاء في قرار التغيير، كما أنهم لا يتجاوبون مع التغيير ما لم يكن قادتهم نماذج حية للتغيير، وجادين بشأنه، كما لا يتجاوبون معه ما لم يكن لديهم صورة واضحة عما سيكون عليه التغيير بالنسبة لهم شخصيًا، وما لم يتلقوا دعمًا إداريًا لذلك التغيير. بينما يضع أحمد (87: 2004) مجموعة من الاعتبارات التي يجب الارتكاز عليها قبل البدء في عملية التغيير في المجال التربوي، نذكر منها: أهمية التعرف على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية كافة، التي تؤثر في النظام التعليمي، وأن أي تغيير لا يمكن أن يكون ذو قيمة حقيقية ما لم يلامس الممارسات التربوية والتعليمية داخل المدارس والفصول الدراسية، وأن يُنظر عند التخطيط للتغيير إلى عناصر العملية التربوية والتعليمية كافة، ولا يقتصر على بعض منها كالهيكلي الإداري أو الإجراءات التنظيمية دون اعتبار للعناصر الأخرى. كما حدد ريفز (2011: 183) عدة افتراضات أساسية للتغيير التربوي الناجح، ومنها ضرورة تحديد الرؤية المستقبلية للتغيير، وافترض

أن الصراع والاختلاف أمر أساسي للتغيير، كما أكد أن التغيير الفعال يتطلب وقتًا كافيًا لإنجازه، وافترض أن تغيير ثقافة المنظمة التربوية هي الركيزة الأساسية للعمل الحقيقي وفق خطة شاملة لنجاح التغيير.

ويظهر مما سبق أن العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير حيث يتوقف نجاح التغيير على اقتناع والتزام وحماس قادته والمتأثرين به، وعلى مدى إدراكهم لأهميته والحاجة إليه، لذلك يجب على القادة والموظفين أن يعيدوا تهيئة أنفسهم لقبول التغيير من خلال النظر إليه كضرورة وليس كحالة استثنائية، وأن ينظروا إلى التغيير نظرة إيجابية باعتباره فرصة للتطوير والتقدم.

المبحث الثاني - معوقات التغيير (Constraints of change):

إن أي عمل يبدأ ويتطور من مرحلة إلى أخرى، لا بد وأن تعترضه الكثير من المعوقات والصعوبات، التي لا بد له أن يتجاوزها ويعمل على تذليلها. وتعتبر المعوقات عقبات على مستوى التنظيمات الاجتماعية، وأمرًا حتميًا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، بل إن بعض العلماء رأوا في المعوقات سنة التجديد والابتكار. إذ يرى الفيلسوف الألماني هيجل Hegel فكرة أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات. ذلك أن لكل فكرة معوقات تؤدي إلى ظهور فكرة جديدة مضادة للتغيير.

❖ مفهوم المعوقات:

المعوقات: هي صعوبة في العمل مع بعض الغموض، وتقف حاجزًا دون تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وقد يعد انحرافًا في جودة الأداء عن المعيار الموضوع سابقًا (موسوعة الموارد البشرية، 2015).

وتعرف الباحثة معوقات تطبيق قيادة التغيير إجرائيًا بأنها: مجموعة الصعوبات التي تواجه قائدات المدارس خلال ممارستهن أعمالهن وتحول دون تحقيق الأهداف.

❖ أنواع معوقات قيادة التغيير:

تواجه قيادة التغيير الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تقلل أو تحد من فاعليتها، وتنشأ هذه المعوقات من مصادر مختلفة كما يذكر حمادات (12: 2005)، (نوح 1427: 142-146) معوقات تنظيمية، وترتبط بالهياكل التنظيمية من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية ونظم الحوافز. وهناك معوقات سلوكية، تتعلق بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد، ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين، بالإضافة إلى معوقات فنية تتعلق بالتقنية المستخدمة، والإمكانات والموارد المتاحة، وكذلك معوقات اجتماعية تتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية، من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، والتركيب الطبقي، وميل التربويين خاصة إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة. وأخيرًا هناك المعوقات الاقتصادية والتي تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير وخاصة في الدول النامية. وأشار العتيبي (263: 2015) أن من أبرز معوقات قيادة التغيير التربوي؛ ضعف مشاركة العاملين في التغيير، وقلة الدعم المادي والمعنوي لبرامج التغيير، وعدم التحديد الجيد لأهداف التغيير، وضعف المتابعة والتغذية الراجعة لعملية التغيير، وإهمال توفير المعلومات اللازمة عن الوضع الحالي للتغيير. ومما هو ملاحظ وجدير بالذكر أن عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى قادة التغيير، وغياب القاعدة المعلوماتية الشاملة والمتاحة للجميع للحصول على البيانات اللازمة لعملية التغيير، وضعف تدريب وتأهيل القيادات على مهارات وإستراتيجيات قيادة التغيير، وتعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي لدى العاملين في الميدان التربوي، وندرة الحوافز وربطها بعملية التغيير، من أبرز المعوقات التي تواجه قائد التغيير التربوي. وتشير أهمية معرفة قائد التغيير بمعوقات إدارته لكشف الأسباب ودراستها بعناية للوصول لنتائج مساعدة على تجنب وتجاوز آثارها.

❖ أسباب مقاومة قيادة التغيير التربوي:

تعدد الأسباب التي تؤدي إلى رفض الأفراد للتغيير، ومواجهتهم له كما يشير الحمادي (1999: 22)، والطجم (2013: 12 - 13)، والجوارنة وصوص (2006: 115)، والدليمي (294-: 2016 295) إلى مجموعة من الأسباب، التي تعتبر بحد ذاتها من أهم المعوقات التي تعترض ممارسات قيادة التغيير. ومن المهم تفهم الأسباب؛ لتكون مدخلاً مهماً للقضاء على مقاومة التغيير أو ترويضها، وإن كان يصعب تحديد جميع الأسباب، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أهمها في الآتي: التمسك بالعادات والتقاليد، والخوف على المصالح المادية والمعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقد بعض الامتيازات والمكاسب، وعدم المشاركة في إعداد المشروع التغيير، وكذلك الخوف من تأثير التغيير على العلاقات الشخصية، مع من يقع عليهم التغيير، وعدم الاقتناع بالتغيير، أو عدم وجود مبررات وجيهة، أو حجج كافية للتغيير المراد اتخاذه، وعدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه أو لمجرد المعارضة. ويرى الحربي (2012: 54) أن الشعور بالأمان أو الخوف، قد يشكل عائقاً أمام تطبيق قيادة التغيير؛ حيث يتطلب الوضع الجديد توصيفاً وظيفياً جديداً ينشأ عنه التزامات تجاه معايير الجودة مثلاً، وهذا ما يدفع بعضهم إلى الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي التخوف من فقدان المنصب، أو التدرج في السلم الوظيفي، ومن هنا كان على قادة المؤسسة تلبية حاجات الأمان لدى العاملين، من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير، وقيادة المؤسسة نحو التميز، إضافة إلى ذلك فإن الخوف الاجتماعي الذي ينشأ من خلال تطبيق هذا النوع من القيادة، قد يدفع بعضهم إلى أن يفصلوا عن فريق العمل الذي تربطهم به علاقات إنسانية مميزة، وحتى قد يفرض عليهم العمل بمعزل عن الآخرين مما يدفعهم إلى السعي الحثيث، بهدف المحافظة على الوضع القائم، أما إذا لعب قادة التغيير في المؤسسة دوراً إيجابياً وأقنعوا ناقدتهم بالتغيير المستهدف، فإن ذلك سيزيد من الانتماء

الاجتماعي ويؤدي لاتساع دائرة التفاعلات والمعاملات. كما أشار الطيبي (81: 2012) أن من أسباب مقاومة التغيير؛ عدم وضوح أهداف التغيير، وقلة مهارات وخبرات الأفراد الذين يعملون على التخطيط وإدارة عملية التغيير، والرضا بالوضع الحالي السيئ للمنظمة، وتنفيذ عملية التغيير في وقت سريع، ووجود تعارض حقيقي بين الأفراد فيما يتعلق بالتغيير، وارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة. بناء على ما تقدم تستنتج الباحثة أن القيادة لا يمكن أن تُعزل عن العاملين، فلا بد من مساندهم ودعمهم لعملية التغيير؛ لذا فقائد التغيير يتوجب عليه تفهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير حتى يتمكن من تحليلها واتخاذ الأساليب والإستراتيجيات الملائمة للتغلب عليها.

❖ معوقات القيادة المدرسية:

لقد أشار كلٌّ من المعاينة (2007: 448) ومصطفى (2013: 165) إلى تصنيف المعوقات التي تواجه قادة المدارس إلى ثلاث فئات، هي: ما يرتبط بالعمل الإداري وتسمى معوقات إدارية، وما يرتبط بالعملية التعليمية وتسمى معوقات فنية، وما يشمل النظام التربوي وتعرف بالمعوقات التنظيمية.

أولاً - المعوقات الإدارية:

- 1- استمرار المركزية في الإدارات التعليمية، والروتين، والتشدد في اتخاذ القرار. (Diefenbach, 2007: 21).
- 2- الخوف من عملية التغيير، وضعف المعلومات والبيانات التي تساعد القادة على التغيير، والافتقار إلى خطط إستراتيجية تبني عليها قيادات المدارس خططها في عملية التغيير، وانخفاض ثقافة التغيير لدى العاملين، وقيود الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، وضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير في المدارس، بالإضافة إلى القصور في تأهيل قادات المدارس تأهيلاً إدارياً لعملية التغيير (الصالح، 99: 1433).

3- كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق قادة المدارس، وقلة الوقت المتاح لإنجازها؛ تعتبر عائقًا كبيرًا لعملية التغيير، ما لم يساند من الإدارة العليا من خلال البرامج التدريبية والحوافز التشجيعية (النملة، 144: 1428).

4- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد، والافتقار إلى العمل الجماعي، وانعدام الثقة وتقويض السلطة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين داخل المدارس (الدرويش، 2010: 55 - 56).

5- معوقات تحدث نتيجة نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتوفير الخدمات المدرسية (عبد القادر، 33: 2005).

ثانيًا - المعوقات الفنية:

1- يؤدي انخفاض مستوى أداء بعض المعلمات لأسباب مهنية أو شخصية أو نفسية، إلى أثر سيئ على مخرجات المدرسة ويعيق التغيير الفعال (الشيواني، 56: 2006).

2- افتقار بعض المديرات إلى أساليب القياس والتقويم والتي تمكنهن من الحكم على أداء عملهن وعمل الفريق التربوي كافة بالمدرسة (الجندي، 2007: 157).

3- عدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير ونقص كفاية التجهيزات الفنية (الصالح، 99: 1433)، (Dareh & Noria, 2008: 231).

4- افتقار بعض مديرات المدارس إلى مهارات وكفاءات إشرافية عالية تساعدن في ممارسة دورهن كقائدات تربويات فاعلات (الطويل، 2009: 213).

5- ضعف قدرة منسوبات المدرسة المؤهلات على مواكبة التطور التقني (الدرويش، 2010: 59)، (David, 2008: 45).

6- صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني (أحمد، 2001: 12).

وسيمت التركيز في هذا البحث على هذه المحورين من المعوقات الإدارية والفنية، والتي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، وتشكل عقبة تحول دون التطوير المأمول، ويظهر اهتمام المملكة العربية السعودية بقيادة وإدارة التغيير من خلال تبني مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام "تطوير"، والذي كان من أهدافه جعل القادة التربويين قادرين على إحداث التغيير، وإدارة هذا التغيير بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف المؤسسة، وذلك، عن طريق تنمية مهارات ومعارف القادة، وتدريبهم بإنشاء مركز وطني لتطوير القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية (الحازمي، 2012: 3).

ثانياً - الدراسات السابقة:

بعد إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتصنيفها على النحو التالي:

أولاً - الدراسات العربية:

- دراسة العتيبي (2015) بعنوان: "قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات". وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية لقيادة التغيير في الأبعاد التالية: تطوير رؤية مشتركة، بناء ثقافة مشتركة، تحفيز العاملين، نمذجة السلوك، هيكلية التغيير. كما هدفت الدراسة لمعرفة أبرز معوقات قيادة التغيير، والتعرف على الفروق بين استجابات أفراد الدراسة في ممارسة قيادة التغيير ومعوقاته. وقد طبقت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات وموظفي إدارتي التربية والتعليم (بنين وبنات)

بالمنطقة الشرقية بالمملكة. وطبقت على (20) قيادياً وقيادية وعينة عشوائية طبقية مكونة من (264) موظفاً وموظفة. ومن أبرز النتائج: أن درجة ممارسة القيادات التربوية لقيادة التغيير متوسطة في كل الأبعاد، ما عدا نمذجة السلوك وبناء ثقافة مشتركة، فكانت الدرجة عالية، وأن درجة معوقات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية متوسطة، وتوجد فروق بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة الممارسة تبعاً لمتغير (المركز الوظيفي والخبرة والدورات)، في حين توجد فروق حول درجة معوقات قيادة التغيير تبعاً لعدد الدورات التدريبية، ولا توجد فروق لبقية المتغيرات الأخرى (نوع الإدارة - المركز الوظيفي - وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بتطوير آلية لترشيح القيادات التربوية لتمكين قيادة التغيير، وتأهيل القيادات التربوية لتحسين نموهم المهني، وإقرار نظام الحوافز والمكافآت، وإتاحة المعلومات للجميع وحرية تبادلها.

- دراسة النمري (2014) بعنوان: "الأدوار المطلوبة من المشرف التربوي لقيادة التغيير بمراحل التعليم العام". وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الأدوار المطلوبة من المشرف التربوي لقيادة التغيير لدى المعلم، والإدارة المدرسية، وفي البيئة المدرسية في التعليم العام، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة من الخبراء والممارسين تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). وقد طبق الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (237) فرداً مكوناً من (167) أستاذاً جامعياً و(70) ممارساً من المشرفين التربويين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على الأدوار المطلوبة من المشرف التربوي لقيادة التغيير لدى المعلم، ولدى إدارة المدرسة، وفي البيئة المدرسية بمراحل التعليم العام من وجهة نظر الخبراء والممارسين كانت بدرجة كبيرة. ووجود فروق لمتغير سنوات الخدمة وعدم وجود فروق لبقية المتغيرات الأخرى. فيما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور المشرف التربوي للقيام بالأدوار المطلوبة منه لقيادة التغيير لدى المعلمين، ولدى إدارة المدرسة، وفي البيئة

المدرسية حتى يحدث التغيير المطلوب، وضرورة نموهم المهني في مجال القيادة ليتمكنوا من قيادة التغيير في الميدان التربوي.

- دراسة أيوب (2012) بعنوان: "درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم". وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم، إضافة إلى تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقامت باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية منهم، إذ بلغ عددها (255) مديراً ومديرة. ومن أبرز النتائج: وجود درجة عالية لفاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهات نظرهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة. فيما أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة توعية مديري المدارس الحكومية بفوائد المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، وإنشاء مراكز التدريب بالمدرسة للمجتمع المحلي حول المنهج والطلبة والمستحدثات التكنولوجية، وإجراء المزيد من الدراسات البحثية حول قيادة التغيير على فئات تربوية أخرى.

- دراسة العوضي (2012) بعنوان: "قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم". وهدفت الدراسة للتعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير؛ ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة تم

اختيارهم بطريقة عشوائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: كانت درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين متوسطة بشكل عام، ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين. فيما أوصت الدراسة بتنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت من خلال تنظيم الدورات التدريبية.

- دراسة الصالحي (2012) بعنوان: "واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجههم عند التطبيق، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة (المرحلة، الوظيفة، الخبرة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (873) مديراً، و(823) وكيل مدرسة، و(2342) معلماً، من مختلف المراحل الدراسية الثلاث، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن إدارة التغيير لدى مديري المدارس تمارس بدرجة عالية. كما أن هناك صعوبات تواجه مديري المدارس عند تطبيق إدارة التغيير بدرجة عالية هي: الأعباء المالية التي تتطلبها عملية التغيير، وكثرة الأعباء وضغوط العمل على مديري المدارس، وقلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة وبرامج المدرسة، وأن هناك فروقاً حول واقع التطبيق لصالح مديري المدارس والوكلاء، كما أن هناك فروقاً لمعوقات تطبيق إدارة التغيير لصالح الخبرة عن بقية المتغيرات الأخرى، ومن أهم التوصيات: تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، السعي الجاد لتوفير وتسهيل الإمكانيات المكانية، والمادية، والفنية، والتقنية المساعدة في التهيئة لعملية التغيير وتنفيذها.

- دراسة الزهراني (2011) بعنوان: "الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة". هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة، والتعرف على المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى نفس الفئة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، فيما تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وعينة البحث هم المشرفات بمكة وعددهم (18)، وعينة عشوائية طبقية من المعلمات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمكة المكرمة، وأهمية وجود المقومات المطلوبة لتفعيل الكفايات. فيما أوصت الدراسة بضرورة إعداد خطة شاملة لتدريب جميع مديرات المدارس اللواتي على رأس العمل لإعدادهن على أساس الكفايات المهنية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في مجال التغيير وقيادته.

- دراسة السبيعي (2009) بعنوان: "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير". هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم، في ضوء متطلبات إدارة التغيير، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة، فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية، والمعوقات التي تحول دون ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعديهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة، ومن أهم النتائج: إن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، مهمة بدرجة كبيرة جداً، من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وأن هناك معوقات تحول دون ممارسة الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير بدرجة كبيرة. ومن أهمها: وجود

قيود في صرف الحوافز، وجمود في الأنظمة واللوائح المعمول بها، ونقص في الكفاءات البشرية لإحداث التغيير، ووجود فروق ذي دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة.

درجة المعوقات التي تحول دون ممارسة الأدوار القيادية باختلاف المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، بينما لا يوجد فروق لبقية المتغيرات الأخرى (نوع الإدارة، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية). فيما أوصت الدراسة بوضع إستراتيجية عامة من قبل وزارة التربية والتعليم، تضمن تحقيق الدعم اللازم لإحداث التغيير، ومنح مديري التربية والتعليم صلاحيات أوسع، وتطوير أساليب التدريب للعاملين.

- دراسة الزهراني (1429) بعنوان: "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر المشرفين التربويين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مديري مراكز الإشراف والمشرفين التربويين في كل بعد من أبعاد قيادة التغيير، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، فيما تكونت عينة الدراسة من (22) مديرًا لمراكز الإشراف، و(314) مشرفًا تربويًا. ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر المديرين والمشرفين كانت بدرجة عالية، ووجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة قيادة التغيير لصالح مديري مراكز الإشراف التربوي. فيما أوصت الدراسة بالتوسع في منح الصلاحيات لمديري مراكز الإشراف التربوي؛ بما يمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتخطيط وتطبيق البرامج والمشروعات التربوية التطويرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مراكز الإشراف التربوي في ضوء أبعاد قيادة التغيير.

- دراسة الجوارنة وصوص (2006) بعنوان: "درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، وبيان أثر بعض المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير. وقد بلغ عدد أفراد العينة (204) من القيادات الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة، وهي: (المناهج والكتب الدراسية، والأهداف والسياسات والإستراتيجيات، والأبنية والتجهيزات، والتقنيات التربوية، والمؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، والإدارة التربوية، وإعداد المعلمين وتدريبهم). ووجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير يعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي). ومن أهم التوصيات: إشراك القادة في عملية وضع أهداف التغيير، وربط تدريب المعلمين بنظام الحوافز، وعقد دورات تدريبية لنشر ثقافة التغيير.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

- دراسة مويا (Muia, 2015) بعنوان: "تحديات إدارة التغيير المؤثرة على أداء الموظفين".

"Change Management Challenges Affecting the Performance of Employees"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه إدارة التغيير، والتي تؤثر على أداء الموظفين في هيئة مطارات كينيا، نيروبي، بغرض تحديد كيفية تأثير التغيرات التكنولوجية والهيكلية والتنظيمية، على أداء الموظفين في هيئة مطارات كينيا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (250) موظفًا في هيئة مطارات كينيا، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية المبسطة،

وقد تم جمع البيانات الأساسية بواسطة استبانات شبه منظمة، قام الباحث شخصياً بتقديمها إلى العينة. وتم جمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب وقلة الحوافز كانا أهم عاملين في التأثير على إدارة التغيير في هيئة مطارات كينيا. وأن كلاً من متغيرات تقنية المعلومات وأسلوب القيادة والهيكلة التنظيمي يتم السيطرة عليها سياسياً، مما يجعل التأثير في التغيير التنظيمي أمراً صعباً.

- دراسة مابوليسا وآخرين (Mapolisa Et al., 2013) بعنوان: "معضلات القيادات النسائية في المدارس الابتدائية".

"Female Leadership Dilemmas in Primary s" School

هذه الدراسة عبارة عن بحث نوعي يتناول التحديات التي تواجه مديرات المدارس الإناث في الإدارة المدرسية على مستوى المدارس الابتدائية في زيمبابوي. وسعت الدراسة للبحث عن المعضلات التي تواجه القيادات النسائية، في ثلاث مناطق من محافظة هراري في زيمبابوي. واستندت الدراسة بشكل كبير على نموذج بحث نوعي. وتم تحديد مجتمع الدراسة من (18) مدرسة ابتدائية في منطقة الدراسة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (15) مشاركة تم اختيارهن من طبقات ملائمة، من بينهن خمس رئيسات ونائب رئيس واحد (ذكر) وخمس معلمات مكلفات بمسؤوليات إدارية. وسحبت العينة من خمس مدارس ابتدائية تديرها القيادات النسائية في الغالب، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادات النسائية من المتزوجات يواجهن معضلة الاختيار بين الزواج وبين مهنة القيادة، وأن المشاركات في البحث يواجهن معضلة الموقف الاجتماعي السلبي تجاههن، وافتقاد القيادات النسائية للدعم من زميلاتهن الإناث المرؤوسات. وأوصت الدراسة بأنه يجب على هيئة الخدمة العامة أن تعزز النساء على أساس المكافآت ولكن ينبغي أن تفعل ذلك على أساس الجدارة والأقدمية.

- دراسة كلود (Cloud, 2010) بعنوان: "قيادة التغيير وتنمية المهارات القيادية".

"Change leadership and leadership development"

هدفت الدراسة للكشف عن عناصر قيادة التغيير وأثرها في المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث أداة تحليل المحتوى منهجاً في البحث؛ وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليل نتائجها. ومن أهم نتائج الدراسة: أن عناصر قيادة التغيير تتمحور في (توقع التغيير، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بالأعمال المناسبة في الوقت المناسب، والتأكيد على سير إجراءات المؤسسة)، فيما أوصت الدراسة بالعمل على تطوير وتعزيز قدرات المديرين القيادية وإفساح المجال أمامهم للعمل على إحداث تغيير ينتج عنه تحسين أداء المؤسسة.

- دراسة ديفين باك (Diefenbach,2007) بعنوان: "فكر المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي".

"The managerialistic ideology of organizational change management"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين، وكيفية إدراكه، وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية، وكانت أداة الدراسة المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أهم نتائج الدراسة: أن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، كذلك دور السياسات التنظيمية والأيدلوجية في إحداث التغيير. فيما أوصت الدراسة بأن يقوم الأكاديميون بالتركيز على القيم الثقافية والسياسات التنظيمية والاهتمامات التي

تقف وراء إجراء التغيير في المنظمات، والتميز بينه وبين التغييرات التي تحدثها الأزمات.

- دراسة كيري وغارسيا (Carrie and Garcia, 2007) بعنوان: "مديرو المناطق التعليمية كقادة للتغيير في ولاية كاليفورنيا"

The Superintendent as Change Leader

هدفت الدراسة إلى مناقشة أهم التحديات والإستراتيجيات المشتركة لقادة التعليم، ودورهم كقادة للتغيير، كما هدفت إلى التعرف على أهم معوقات عملية التغيير وسبل التغلب عليها، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثلت أدوات الدراسة بالاستبانة والمقابلات، وتكونت عينة الدراسة من (18) مدير منطقة تعليمية في ولاية كاليفورنيا. ومن أهم نتائج الدراسة: أن مديري المناطق التعليمية يواجهون العناصر المقاومة للتغيير بكل حكمة، وبإعداد خطط معدة سلفًا للتعامل مع مقاومة التغيير، وأن مديري المناطق التعليمية لديهم القدرة على تعديل ثقافة المؤسسات التي يعملون فيها. فيما أوصت الدراسة بإشراك الإداريين والمديرين والمعلمين في عملية التغيير من أجل زيادة فرص نجاح عملية التغيير، من خلال فهمهم لأدوارهم ومسئولياتهم للحد من وجود مقاومة لعملية التغيير.

ثالثًا - التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجدت أن هناك تنوعًا في مواضيعها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالبحث الحالي، وفيما يلي عرضًا لذلك:

أولًا - أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- من حيث الأهداف:

اتفق هذا البحث مع معظم الدراسات السابقة؛ حيث طبقت جميعها في المجال التربوي، ما عدا دراسة موي (2015) طبقت في هيئة مطارات كينيا، هدف

البحث الحالي إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، واتفق هدف البحث مع الدراسات السابقة كدراسة العتيبي (2015)، والصالحي (2012)، ودراسة الجوارنة وصوص (2006)، ودراسة مويبا (2015)، ودراسة مابوليسا وآخرين (2013)، ودراسة كيري وغارسيا (2007)، ودراسة السبيعي (2009)، واختلفت عن باقي الدراسات الأخرى.

- من حيث منهج البحث:

اتفق هذا البحث مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج المناسب للدراسات الإنسانية، بينما يختلف البحث الحالي عن معظم الدراسات السابقة في استخدامه المنهج الوصفي المقارن، فيما اختلفت مع معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة العوضي (2012)، ودراسة الصالحي (2012)، ودراسة الزهراني (1429)، وكيري وغارسيا (2007)، فيما استخدمت دراسة كلود (2010) منهج تحليل المحتوى، ودراسة مابوليسا (2013) البحث النوعي.

- من حيث المجتمع والعينة:

اتفق هذا البحث في العينة من مدرء المدارس مع دراسة أيوب (2012)، فيما اختلف مع بقية الدراسات، فكانت عينة الدراسة مكونة من المشرفين والأكاديميين في دراسة النمري (2014)، فيما تمثلت عينة الدراسة بالمعلمين والمعلمات في دراسة العوضي (2012)، والمدراء والوكلاء والمعلمين في دراسة الصالحي (2012)، ومن المشرفين والمعلمين في دراسة الزهراني (2011)، ودراسة الزهراني (1429)، فيما كانت عينة دراسة السبيعي (2009) ودراسة الجوارنة وصوص (2006) من مديري التربية والتعليم ومساعديهم، ودراسة العتيبي (2015) من قيادات وموظفي إدارتي التربية والتعليم (بنين وبنات)، ودراسة كيري وغارسيا (2007) من مدرء المناطق التعليمية، فيما كانت دراسة مابوليسا وآخرين (2013) من رئيسات ونائب ومعلمات، فيما كانت عينة دراسة مويبا (2015) من الموظفين في هيئة المطارات.

- من حيث الأداة المستخدمة:

اتفق هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كدراسة العتيبي (2015)، ودراسة النمري (2014)، ودراسة أيوب (2012)، ودراسة العوضي (2012)، ودراسة الصالحي (2012)، ودراسة الزهراني (2011)، ودراسة الزهراني (1429)، ودراسة السبيعي (2009)، ودراسة الجوارنة وصوص (2006)، ودراسة مويأ (2015)، ودراسة مابوليسا وآخرين (2013). فيما اختلفت مع بقية الدراسات فكانت أداة الدراسة المقابلة في دراسة ديفين باك (2007)، وكانت الأداة عبارة عن استبانة ومقابلات في دراسة كيري وغاريسا (2007).

- من حيث المتغيرات الديمغرافية:

اتفق البحث الحالي مع دراسة كلٍّ من العتيبي (2015)، وأيوب (2012)، والصالحي (2012)، والسبيعي (2009)، والجوارنة وصوص (2006) في تناوله لمتغير سنوات الخبرة، واختلف عن باقي الدراسات الأخرى.

ثانياً - الاستفادة من الدراسات السابقة في البحث الحالي:

1. من النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدراسات السابقة في بناء فكرة البحث وتحديد موضوعاته.
2. في بناء أداة البحث بما يناسب المجتمع والعينة محل الدراسة.
3. تحديد المتغيرات التي يمكن دراستها وهي (سنوات الخبرة).
4. التعرف على المنهج المناسب اتباعه في البحث الحالي وهو المنهج الوصفي المسحي.
5. تحديد الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المناسب للبحث.
6. مقارنة النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة بالنتائج التي توصل لها البحث وتوجيه الباحثة إلى استخلاص التوصيات والمقترحات.

7. من المراجع العلمية الواردة في الدراسات السابقة والتي تناسب موضوع البحث الحالي.

ثالثاً - أوجه التميز في البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تحاول التعرف والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه قائدات المدارس، في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، ويتمثل التميز والاختلاف عن الدراسات السابقة في التالي:

1. تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها - حسب علم الباحثة - التي تدرس معوقات ممارسة قيادة التغيير لدى قائدات المدارس المتوسطة بجدة.
2. ركزت هذه الدراسة على المعوقات، في المحورين الإداري والفني، التي تواجه قائدات المدارس، وتعيق ممارسة قيادة التغيير فيها بفعالية.
3. تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع وعينة من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة لم يسبق دراستها.

القسم الثالث - الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية للبحث التي قامت الباحثة باتباعها؛ من حيث تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف مجتمع البحث وعينته، وأداة البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، كما يعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث وطرق معالجتها، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية للبحث:

❖ منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والذي يتناسب مع أهداف البحث، ويعرف بأنه "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما، في واقع ما، وذلك بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغيير جزئية، أو أساسية فيه" (عبيدات،

180 :2011). وقد استخدم في جمع معلومات كافية عن المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير ووصفها وصفاً دقيقاً وتفسيرها وتقديم نتائج على ضوءها، وذلك لمناسبتها لطبيعة البحث الحالي. كما تم استخدام المنهج الوصفي المقارن "الذي يبرز الفروق بين نتائج أفراد العينة في متغيرات الدراسة" (أبو علام، 2011: 233). وتستخدمه الباحثة للمقارنة بين درجات المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

❖ مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة والبالغ عددهن (130) قائدة (وزارة التعليم، إحصائيات عام 1438/1437هـ)، موزعة على مكاتب التعليم بجدة كالتالي: (33 قائدة شمال، 27 قائدة وسط، 40 قائدة شرق، 30 قائدة جنوب) في الفصل الدراسي الثاني من العام 1437-1438هـ.

❖ عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع البحث من قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة والبالغ عددهن (130) قائدة.

❖ أداة البحث:

تم بناء أداة البحث (الاستبانة) استناداً إلى الأدبيات النظرية للدراسة، للتعرف على أهم المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

❖ صدق أداة البحث:

❖ أولاً - صدق ظاهري (صدق المحكمين) (face validity):

تم التأكد من صدق الاستبانة بعد عرضها في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين المتخصصين، ويبلغ عددهم (11) محكمًا (ملحق / 2)، وقد قاموا بإصدار الحكم على الاستبانة من خلال ملاءمتها للأهداف، ودرجة انتمائها للمحاور وسلامتها اللغوية، وتم الاتفاق والأخذ بملاحظات وآراء 75% من المحكمين بالحذف والتعديل بعين الاعتبار.

❖ ثانيًا : صدق البناء (الاتساق الداخلي) (internal consistency):

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية لصدق وثبات الاستبانة باختيار عينة عشوائية مكونة من (30) قائدة من مجتمع مماثل للبحث، وذلك من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث من خلال حساب معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو مبين بالجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير				المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير			
رقم الفقرات	معاملات الارتباط	رقم الفقرات	معاملات الارتباط	رقم الفقرات	معاملات الارتباط	رقم الفقرات	معاملات الارتباط
1	0.353	21	0.397	11	0.647	31	0.565
2	0.524	22	0.231	12	0.771	32	0.688
3	0.660	23	0.377	13	0.653	33	0.683

المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير				المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير			
**	34	**	24	**	14	**	4
0.719		0.552		0.694		0.575	
**	35	**	25	**	15	0.457*	5
0.544		0.681		0.735			
**	36	**	26	**	16	0.421*	6
0.490		0.496		0.729			
**	37	**	27	**	17	**	7
0.627		0.624		0.742		0.623	
**	38	**	28	**	18	**	8
0.601		0.344		0.568		0.529	
		**	29	**	19	**	9
		0.469		0.601		0.654	
		**	30	**	20	0.33	10
		0.787		0.616			

**تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)،

*تعني أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05).

بينت نتائج الجدول رقم (1) أن غالبية فقرات الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً حيث تراوحت من (0.377 - 0.787) ما عدا الفقرات أرقام (1 - 10 - 28)، إلا أنها مقبولة إحصائياً. وبالتالي مما سبق نجد أن جميع فقرات أداة البحث تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق، مما يعني أنها تحقق أهداف القياس المرجوة .

بالإضافة إلى ذلك فقد تم حساب مؤشرات الصدق لأداة البحث عن طريق قياس درجة ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية لأداة البحث، كما هو مبين بالجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية للأداة

معاملات الارتباط	عدد الفقرات	المحاور
0.864**	20	المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير
0.917**	18	المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) ويتضح من النتائج بالجدول رقم (2) أعلاه أن جميع محاور الاستبيان ترتبط بدرجة مرتفعة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وهذا يبين أن جميع هذه المحاور تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط من (0.864 - 0.917)، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

❖ ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقتين، هما: التجزئة النصفية، وحساب معامل "ألفا كرونباخ".

أولاً - ثبات أداة البحث عن طريق التجزئة النصفية:

تم حساب ثبات الاستبانة عن طريق التجزئة النصفية، وذلك من خلال حساب علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للبنود الفردية والدرجة الكلية للبنود الزوجية

عن طريق معامل الارتباط بيرسون، ومن ثم تصحيحه عن طريق معامل سبيرمان براون، كما هو مبين بالجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

يوضح معاملات ثبات الاستبانة عن طريق التجزئة النصفية

المعامل	معامل الارتباط
معامل بيرسون	0.732**
معامل سبيرمان	0.917**

** تشير إلى أن معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.732)، بينما بلغت قيمة معامل سبيرمان براون (0.943). وبالتالي استنتجت من ذلك أن الاستبانة تحقق ثباتاً مرتفعاً، مما يطمئن الباحثة إلى سلامة إجراءات بناء أداة البحث.

ثانياً - ثبات أداة البحث عن طريق معادلة "ألفا كرونباخ".

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ" لحساب الثبات، حيث تم الحصول على قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل، كما هو موضح بالجدول (4) التالي:

جدول رقم (4)

معامل ثبات الاستبانة لمحاور البحث باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير	20	0.900

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور
0.766	18	المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير
0.812	38	معامل الثبات الكلي للاستبانة

يتضح من الجدول رقم (4) ارتفاع معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات في الاستبانة بين (0,766، 0 - 0,900)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة درجة عالية قيمتها (0,812)، مما يشير إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها التي تم التوصل إليها. وبعد إعداد الاستبانة وحساب الصدق والثبات، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق/ 6)، وجاءت مكونة من جزأين هما:

الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية لعينة البحث وتتمثل في (الاسم، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتناول فقرات الاستبانة المكونة من (38) فقرة، مقسمة على محورين رئيسيين. المحور الأول يهدف لقياس المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، حيث يتكون المحور الأول من (20) فقرة، بينما المحور الثاني يهدف لقياس المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، حيث يحوي المحور الثاني (18) فقرة. وكان تدرج المقياس المستخدم في الاستبانة كما يلي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

❖ مقياس الاستجابات:

حددت الاستبانة استجابات أفراد العينة على العبارات بمقياس تقدير خماسي على طريقة ليكرت (Likert) لقياس المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في

ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، كما في الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5) درجات التحليل الإحصائي لقياس درجة المعوق وفق المقياس الخماسي

درجة المعوق					
الدرجات	منخفضة جداً (1)	منخفضة (2)	متوسطة (3)	عالية (4)	عالية جداً (5)
التحليل الإحصائي	1 - لأقل من 1.80	- 1.80 لأقل من 2.60	- 2.60 لأقل من 3.40	- 3.40 لأقل من 4.20	- 4.20 إلى 5

يتضح من الجدول رقم (5) إعطاء الدرجة (5) للاستجابة عالية جداً، والدرجة (4) للاستجابة عالية، والدرجة (3) للاستجابة متوسطة، والدرجة (2) للاستجابة منخفضة جداً، والدرجة (1) للاستجابة منخفضة جداً، وبذلك فإنه يمكن تحديد درجات التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على الاستبانة كما يلي: أعلى درجات الاستجابة = 5، وأدنى درجات الاستجابة = 1، وعليه يمكن حساب المدى كالتالي: المدى = 5-1= 4، وعليه تكون طول الفئة = 5/4= 0.80، كما هو موضح في درجات التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة.

❖ إجراءات تطبيق أداة البحث:

وبعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، قامت الباحثة باستكمال إجراءات التطبيق على أفراد عينة البحث على النحو التالي:

- تم توزيع أداة البحث على جميع أفراد العينة، وعددها (130) استبانة.

- تم تجميع واسترجاع الاستبيانات وكانت جميعها كاملة قابلة للتحليل وبلغ عددها (130) استبانة.
 - إجراء التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).
 - استخراج النتائج اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث.
 - تم تحليل النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.
 - ❖ خصائص عينة البحث الديموغرافية:
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة) ويوضح الجدول رقم (6) توصيف عينة البحث حسب سنوات الخبرة في مجال القيادة المدرسية كالتالي:

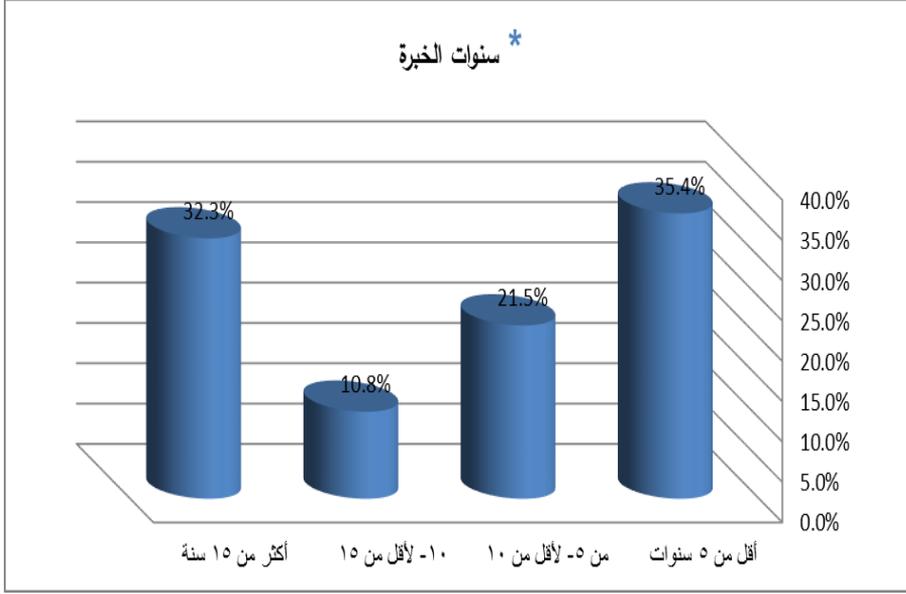
جدول رقم (6)

توزيع قائدات المدارس الحكومية للتعليم
العام المتوسطة بجدة بحسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
35.4	46	أقل من 5 سنوات
21.5	28	من 5 - لأقل من 10
10.8	14	10 - لأقل من 15
32.3	42	أكثر من 15 سنة
100.0	130	الإجمالي

ويتضح من النتائج بالجدول رقم (6) أعلاه أن 35.4% من قائدات المدارس عينة البحث سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما 21.5% منهن سنوات خبرتهن تراوحت ما بين (5 - لأقل من 10) سنوات، في حين أن 10.8% سنوات خبرتهن تراوحت ما بين (10 - لأقل من 15) سنة، بينما

هناك 32.3% خبرتهن أكثر من 15 سنة. وقد تم تمثيل ذلك بيانياً كما يوضح الشكل (1) التالي:



شكل رقم (1) رسم بياني يوضح توصيف عينة قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بجدة حسب سنوات الخبرة.

❖ أساليب المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- التكرارات Frequencies والنسب المئوية، وذلك لتوصيف عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة.
- المتوسط الحسابي Mean وذلك لقياس درجة استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات الاستبانة على حدة، وللاستبانة ككل.
- الانحراف المعياري Deviation لحساب مدى تباعد القيم عن متوسطها الحسابي.

- معامل الارتباط "بيرسون" Pearson Correlation Coefficient وذلك للتحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) لأداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون ومعامل سبيرمان براون ومعادلة "ألفا كرونباخ" Alpha cronbach وذلك لحساب معامل ثبات أداة البحث.
- كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية والتي تمثلت في تحليل التباين الأحادي One Way Anova للمقارنة بين أكثر من متوسطين، وذلك لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف استجابات أفراد العينة في كل محور من محاور المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير باختلاف سنوات الخبرة.
- كما تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (L.S.D Least Square Difference) للكشف عن دلالة الفروق في المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير باختلاف سنوات الخبرة.

❖ فروض البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس بالنسبة للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

القسم الرابع - تحليل نتائج البحث ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الإجابة عن أسئلة البحث وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها، بالإضافة إلى الخروج بملخص للنتائج والتوصيات بناءً على نتائج البحث ودراسات مقترحة.

الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة من وجهة نظرهن؟

وللإجابة عن السؤال الأول استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة المعوق والترتيب لإجابات أفراد عينة البحث، في كلٍ من

المحورين: المعوقات الإدارية والمعوقات الفنية، وجاءت النتائج في جدولين كما يلي:

المحور الأول - المعوقات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المعوق والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة المعوق والترتيب لمحور المعوقات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
1	الأسلوب التقليدي المركزي في أداء الأعمال الإدارية بالإدارات التعليمية	3.84	0.95	عالية
2	ضعف فناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير	3.39	1.07	متوسطة
3	الخوف من ممارسة التغيير	3.19	1.15	متوسطة
4	ضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير	3.30	1.16	متوسطة
5	انعدام المرونة عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.52	1.28	عالية
6	ضعف تأهيل القائدات بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي الداعمة للتغيير	3.50	1.08	عالية
7	غياب ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي	3.31	1.04	متوسطة

رقم الفقرة	درجة المعوق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب
8	عالية	0.99	4.09	القيود على الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس من قبل إدارة التعليم	4
9	عالية	1.03	3.78	ضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير	7
10	عالية جداً	0.75	4.55	كثرة الأعباء الإدارية وضغوط العمل	1
11	عالية	0.95	3.76	القصور في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية للتغيير	8
12	عالية	1.02	3.71	العجز في الكفاءات الإدارية المؤهلة التي يتطلبها التغيير	9
13	عالية	0.97	4.16	القصور في الجانب التحفيزي لدعم القائدات من قبل الإدارة العليا	3
14	متوسطة	1.20	3.39	تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة	14
15	متوسطة	1.11	3.30	انعدام الثقة وتفويض المهام من الرؤساء للمرؤوسين	17
16	متوسطة	1.07	3.18	اعتبار التغيير عملاً ثانوياً من قبل قائدات المدارس	20
17	عالية	1.01	3.43	محدودية تبني الإدارة المدرسية سياسات تحسين جودة العمل	13
18	عالية جداً	0.97	4.30	نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير	2

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
19	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبات المدرسة	3.49	1.02	عالية
20	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها للمدرسة	3.81	1.15	عالية
	المتوسط الحسابي العام	3.67	0.62	عالية

يتضح من النتائج بالجدول رقم (7) أن المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة (عالية)، بمتوسط حسابي عام (3.67)، هذا يعني تجانس معظم أفراد عينة البحث في رؤيتهم للمعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بدرجة عالية. وقد بينت نتائج الجدول رقم (7)، أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول تراوحت بين (3.18 - 4.55) وكان أعلى درجة معوق للفقرة رقم (10)، حيث نصت على "كثرة الأعباء الإدارية وضغوط العمل"، وجاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.55) وبدرجة معوق (عالية جداً)، ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام الكافي للقائدات بخطوات عملية التغيير، وتحديدها ومتابعتها بدقة، وعدم توفر الكادر الإداري المؤهل والمساند، مع قيود الصلاحيات الممنوحة، كما يعود إلى ضعف التنسيق بين الإدارات العليا وقائدات المدارس في إصدار الخطابات لهن، مع عدم توفير الوقت الكافي لإنجاز التغيير بالصورة المطلوبة، وقد يعود لقلة الدورات المقدمة لهن في مجال قيادة التغيير. وهذا ما أشارت إليه دراسة كلود (2010) في أن من عناصر قيادة التغيير الفعال القيام بالأعمال في أوقات مناسبة، لتحقيق أقصى قدر من الفعالية المؤسسية والفردية، وكون إدارة الوقت من أبعاد قيادة التغيير الذي

تضمنه الإطار النظري في هذا البحث. ويتفق مع ما أكدته توصيات دراسة العتيبي (2015) بضرورة تأهيل القيادات التربوية لتحسين وزيادة خبراتهم للتغلب على المعوقات المهنية. تليها الفقرة الأقل منها رقم (18) والتي نصت على "نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير"، وجاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.30) وبدرجة معوق (عالية جدًا)، ترى الباحثة أن عدم توفير الميزانية الكافية لمتطلبات الإدارة المدرسية، والقيود المفروضة في توزيعها على بنود صرف محددة غير فاعلة، قد يسبب تدني الحماس لدى قائدات المدارس في إحداث تغييرات ترتقي بالبيئة التعليمية والمدرسية وتعيق التغيير الفعال. وهذا ما اتفقت عليه نتائج دراسة السبيعي (2009)، ودراسة الصالحي (2012)، حيث أوضحت أن نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير معوق بدرجة عالية.

وجاءت الفقرة رقم (13) والتي نصت على "القصور في الجانب التحفيزي لدى القائدات من قبل الإدارة العليا" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.16) وبدرجة معوق (عالية)، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة الصلاحيات الممنوحة لمديرات التعليم، والمركزية الإدارية التي لا تُحول لهن حق صرف الحوافز والمكافآت لقائدات المدارس، وينعكس سلبيًا في انخفاض عزيمة غالبية القائدات مما يجعلهن غير قادرات على ممارسة الدور القيادي الفعال للتغيير المنشود. وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الصالحي (2012)، حيث ظهر ضعف في دعم وتحفيز الإدارة العليا لعملية التغيير في المدارس معوق بدرجة متوسطة. وجاءت أقل درجة معوق للفقرة رقم (16) حيث نصت على "اعتبار التغيير عملاً ثانويًا من قبل قائدات المدارس" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.18)، وبدرجة معوق (متوسطة)، والأعلى منها الفقرة رقم (3) حيث نصت على "الخوف من ممارسة التغيير" في المرتبة قبل الأخيرة من بين المعوقات الإدارية، بمتوسط حسابي (3.19)، وبدرجة معوق (متوسطة)، وجاءت في المرتبتين الأخيرة لعل مرد ذلك إلى الثقة بالنفس، ووعي وقناعة

قائدات المدارس بأهمية وضرورة التغيير، توافقاً مع رؤية 2030 باعتباره عملاً أساسياً للتطوير على المستوى الفردي والمدرسي. وهذا ما أشارت إليه دراسة ديفين باك (2007) عن دور الأسلوب الإدراكي والوعي في إيصال أهداف التغيير واستشعار أهميته لنجاح المؤسسات التربوية.

المحور الثاني - المعوقات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة المعوق، والترتيب لكل عبارة من عبارات المحور، والجدول التالي يوضح ذلك:
جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة المعوق، والترتيب لمحور المعوقات الفنية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
1	قلّة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها منسوبات المدرسة.	3.78	0.95	عالية
2	القصور في معرفة قائدة المدرسة لأساليب القياس والتقييم الفعال.	3.47	0.98	عالية
3	ندرة تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة، والمختبرات اللازمة لعملية التغيير.	4.52	0.77	عالية جداً
4	العجز في عدد المعلمات المؤهلات والإداريات ذوات الخبرة.	3.74	1.05	عالية
5	قلّة توفير بيئة العمل الجاذبة والمحفزة للتغيير الإداري بفاعلية.	4.05	0.99	عالية
6	القصور في الربط بين أهداف منسوبات المدرسة وأهداف عمليات التغيير.	3.58	1.02	عالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
7	قللة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة وبرامج المدرسة.	4.00	1.02	عالية
8	ضعف قدرة القائدات على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	3.10	1.12	متوسطة
9	التوقيت غير المناسب لإجراء التغيير من قبل قائدات المدارس.	3.26	1.05	متوسطة
10	الاعتماد غير الفعال على التغذية الراجعة حول عملية التغيير.	3.41	1.02	عالية
11	عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى القائدات حول عمليات التغيير.	3.21	1.15	متوسطة
12	الضعف في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع حلول علمية لها.	3.45	1.03	عالية
13	غياب المشاركة الفاعلة من قائدات المدارس في صنع القرار.	3.38	1.17	متوسطة
14	القصور في تشجيع قائدة المدرسة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.	3.64	1.08	عالية
15	تعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي للقائدات والمعلمات داخل المدرسة.	4.05	1.03	عالية
16	غياب اطلاع قائدات المدرسة على أساليب المتابعة والتقييم للأداء.	3.13	1.21	متوسطة
17	ضعف قدرة منسوبات المدرسة في مواكبة التطور التقني.	3.25	0.94	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
18	صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني لقائدة المدرسة.	3.52	1.22	عالية
المتوسط الحسابي العام				عالية
		3.59	0.68	عالية

ويتضح من النتائج في الجدول رقم (8)، أن المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة في جدة قد جاءت بدرجة (عالية)، وبمتوسط حسابي عام (3.59)، وهذا يعني تجانس معظم أفراد عينة البحث في رؤيتهم للمعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بدرجة عالية. وتعزو الباحثة إلى أن العديد من المعوقات الفنية ترتبط بعوامل ليس بمقدرة قائدات المدارس إيجاد الحلول الجذرية لها بمفردها، ومن دون توفر التواصل الفعال مع الإدارات العليا، وجهات المجتمع المحلي ذات العلاقة بإحداث التغيير، ما أدى إلى ظهور نتائج كمعوق بدرجة عالية.

وقد بينت نتائج الجدول رقم (8)، أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني تراوحت بين (4.52 - 3.10) وكان أعلى درجة معوق للفقرة رقم (3) والتي نصت على "ندرة تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة، والمختبرات اللازمة لعملية التغيير"، وجاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.52) وبدرجة معوق (عالية جداً). وترى الباحثة أن السبب الرئيسي يعود إلى رغبة وزارة التعليم في تطوير العمل الإداري عن طريق استخدام التقنية فيتم البدء بالبرنامج التقني المقترح دون الاستعداد الكامل له، ودون علم أو إشراك أو تدريب المدارس على البرنامج التقني المطبق؛ مما قد يحدث صدمة لدى القائدات المعنيات بالعمل، وتصبح عملية التغيير مفاجئة يتحتم على القائدات

قبولها، وكذلك عدم استمرار الدعم المادي للبرنامج المطبق، وما يحتاج إليه من أجهزة وإنترنت. وقد يعود إلى عدم تشجيع القطاع الخاص على تبني مشاريع تجهيزات المدارس، والعمل على صيانتها. ويؤكد ذلك دراسة الصالحي (2012) في عدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير، والتي جاءت معوق بدرجة عالية. وتتفق مع ما أوصت به دراسة أيوب (2012) بضرورة العمل على زيادة توعية قادات المدارس بفوائد المستحدثات التكنولوجية في الإدارة، وتختلف مع نتائج دراسة الأبنية والتجهيزات بدرجة متوسطة.

تليها الفقرة الأقل منها رقم (15) والتي نصت على "تعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي للقائدات والمعلمات داخل المدرسة" وجاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.05) وبدرجة معوق (عالية). وذلك يعود إلى زيادة المتطلبات الوظيفية في الميدان التربوي لكل من القائدات والمعلمات، وما ينتج عنه من ازدواجية في العمل، وزيادة للضغط مسبباً قصوراً في جوانب العمل، حيث إن عملية التغيير الفعال تتطلب تكافؤ المهام مع الوقت الكافي لإنجازه بشكل مناسب؛ لحدوث التغيير المنشود.

وجاءت الفقرة رقم (13) حيث نصت على "غياب المشاركة الفاعلة من قائدات المدارس في صنع القرار" في المرتبة الثالثة عشر، بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة معوق (متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن صنع القرار التشاركي بين قائدات المدارس والإدارات العليا، من أسس قيادة التغيير الناجحة، وغياب المشاركة الفاعلة بين الطرفين، والأخذ برأيهم يسبب ظهور قادات تقاوم التغيير المفاجئ وترفضه، فمشاركة القائدات تدفع عجلة التحسين والتطوير المستمر في البيئة المدرسية والميدان التربوي. وهذا ما تضمنه الإطار النظري في هذا البحث. ويتفق مع ما أوصت به دراسة كيري وغارسيا (2007)؛ بضرورة إشراك القادة في عملية التغيير؛ لزيادة فرص النجاح والحد من وجود مقاومة للتغيير. وجاءت أقل درجة معوق رقم (8)؛ حيث نصت على "ضعف

قدرة القائدات على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.10) وبدرجة معوق (متوسطة). والأعلى منها الفقرة رقم (16) والتي نصت على "غياب اطلاع قائدات المدرسة على أساليب متابعة وتقويم الأداء" في المرتبة قبل الأخيرة من بين المعوقات الفنية، بمتوسط حسابي (3.13) وبدرجة معوق (متوسطة). إن ارتباط الفقرتين بكونهما أضعف المعوقات، هو ارتباط منطقي تعزو الباحثة ذلك إلى انتشار ثقافة التغيير في الميدان، بتكليف القائدات في إعداد خطط التغيير المدرسي، وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة، وقد يعوق ذلك ضعف قاعدة البيانات، والمعلومات المساندة لعملية التغيير والتي تحتاج لها قائدات المدارس، وقلة الدورات التدريبية والورش المعينة على التخطيط الفعال في الميدان التربوي. وهذا ما أكدته دراسة السبيعي (2009) فقد جاء نقص المعلومات الدقيقة اللازمة للتغيير معوق بدرجة عالية. وترى الباحثة أن الحرص الدائم على الاطلاع على أساليب المتابعة والتقويم والتغذية الراجعة التصحيحية مؤثر إيجابي على التغيير البناء في العملية التعليمية لذلك جاء في المرتبة قبل الأخيرة.

متوسط المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير

في المحاور ككل:

تم حساب المتوسط الحسابي العام لمتوسط محوري المعوقات الإدارية والفنية والانحراف المعياري، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل محور، كما في الجدول التالي:

جدول (9)

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمتوسط محوري المعوقات الإدارية والفنية وترتيبها تنازلياً.

الرقم	الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعوق
1	1	المعوقات الإدارية	3.67	0.62	عالية
2	2	المعوقات الفنية	3.59	0.68	عالية
		المتوسط الحسابي العام	3.65	0.59	عالية

ويتضح من الجدول رقم (9)، أن المتوسط الحسابي العام لمحوري المعوقات الإدارية والفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة في جدة قد بلغ (3.65) وبدرجة معوق (عالية)؛ وترى الباحثة أنها نتيجة متوقعة لتجانس درجة المعوق في المحورين كما سبق تفسيره في كل محور على حدة. ويتبين من الجدول رقم (9)، أن المتوسطات الحسابية للمحورين قد تراوحت ما بين (3.67 - 3.59)، وجاء أعلى معوق لمحور المعوقات الإدارية بمتوسط حسابي (3.67) وبدرجة معوق (عالية) في المرتبة الأولى، يليه محور المعوقات الفنية بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة معوق (عالية) في المرتبة الثانية؛ وقد يعود ذلك إلى كثرة الأعباء الإدارية، مع عدم توفر الوقت الكافي لإنجاز التغيير بالصورة المطلوبة، ونقص الموارد المادية الكافية، ومركزية القرارات، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة لقائدة المدرسة، والقصور في الجانب التحفيزي مادياً ومعنوياً، مع غياب إشراك القائدات في صنع القرارات، وقلة الدورات والورش المقدمة للقائدات في مجال تنمية قيادة التغيير، ودور ما سبق ذكره في تدني مستوى الممارسة لقيادة التغيير وتحقيق أهدافه.

وبذلك تمت الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على:

السؤال الأول: ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة من وجهة نظرهن؟

إن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة بدرجة (عالية)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة الصالحي (2012)، والسبيعي (2009) فقد حصلت المعوقات على درجة عالية. واختلفت مع دراسة الجوارنة وصوص (2006)، ودراسة العتيبي (2015) إذ جاءت المعوقات بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل تختلف وجهات نظر قائدات المدارس للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة باختلاف سنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم التحقق من فروض البحث للوصول إلى نتائج:

الفرض ينص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس بالنسبة للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من هذا الفرض، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (Anova)، ويوضح نتائجه الجدول التالي رقم (10):

جدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس باختلاف سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعاً لسنوات الخبرة				المعوقات الإدارية
		15 سنة فأكثر	10-15	5-10	أقل من 5	
0.92	0.16	3.76	3.93	3.89	3.85	الأسلوب التقليدي المركزي في أداء الأعمال الإدارية في الإدارات التعليمية.
0.008	4.11**	3.10	3.23	3.21	3.82	ضعف فناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير.
0.11	2.06	2.95	2.79	3.33	3.43	الخوف من ممارسة التغيير.
0.03	3.13*	3.12	4.14	3.14	3.30	ضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير.
0.64	0.567	3.43	3.86	3.64	3.42	انعدام المرونة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
0.48	0.838	3.46	3.93	3.43	3.43	ضعف تأهيل القائدات بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي الداعمة للتغيير.
0.44	0.914	3.17	3.64	3.21	3.39	غياب ثقافة التغيير في المجتمع.
0.68	0.511	4.21	4.07	4.14	3.96	القيود على الصلاحيات الممنوحة لقائدات

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعاً لسنوات الخبرة				المعوقات الإدارية
		15 سنة فأكثر	10-15	5-10	أقل من 5	
						المدارس من قبل إدارة التعليم.
0.67	0.514	3.76	3.57	3.96	3.74	ضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير.
0.80	0.330	4.62	4.64	4.46	4.52	كثرة الأعباء الإدارية وضغوط العمل.
0.93	0.156	3.83	3.79	3.75	3.70	القصور في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية للتغيير.
0.67	0.516	3.79	3.50	3.57	3.78	العجز في الكفاءات الإدارية المؤهلة التي تتطلبها عملية التغيير.
0.62	0.594	4.07	4.00	4.11	4.30	القصور في الجانب التحفيزي لدى القائدات من قبل الإدارة العليا.
0.05	2.766*	3.14	2.86	3.54	3.70	تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية. غير المناسبة
0.88	0.218	3.24	3.50	3.25	3.33	انعدام الثقة وتفويض المهام من الرؤساء للمرؤوسين.
0.53	0.740	3.36	3.43	3.18	3.27	اعتبار التغيير عملاً ثانوياً من قبل قائدات المدارس.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعاً لسنوات الخبرة				المعوقات الإدارية
		15 سنة فأكثر	-10 15	-5 10	أقل من 5	
0.87	0.235	3.36	3.43	3.39	3.53	محدودية تبني الإدارة المدرسية لسياسات تحسين جودة العمل.
0.30	1.23	4.36	4.07	4.07	4.46	نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير.
0.27	1.332	3.48	3.43	3.21	3.70	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبات المدرسة.
0.34	1.12	3.69	3.50	4.11	3.83	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها في المدرسة.
0.76	0.393	3.63	3.58	3.64	3.75	المستوى الكلي
تم احتساب قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (3.126) وقد بلغت (2.60)						

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (10)، أنه ليست هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حول المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة فيما يتعلق باختلاف سنوات الخبرة، ما عدا ثلاث من المعوقات الإدارية التالية:

- ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير.
- ضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير.
- تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة.

ولكشف دلالة الفروق في المعوقات الثلاث أعلاه، قامت الباحثة بإجراء اختبار أقل فرق معنوي (Least Square Difference) L.S.D، كما هو مبين بالجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11)

نتائج اختبار أقل فرق معنوي (L.S.D) لدلالة الفروق بين استجابات قائدات المدارس حول المعوقات الإدارية باختلاف سنوات الخبرة.

فرق المتوسط باختلاف سنوات الخبرة				سنوات الخبرة	المعوقات الإدارية
15 سنة فأكثر	10- لأقل من 15	5- لأقل من 10	أقل من 5		
0.73*	-	0.61*	-	أقل من 5 سنوات	ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير.
-	-	-	-0.61*	5- لأقل من 10	
-	-	-	-	10- لأقل من 15	
-	-	-	-0.73*	15 سنة فأكثر	
-	-0.84*	-	-	أقل من 5 سنوات	ضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير.
-	-1.0*	-	-	5- لأقل من 10	
1.02*	-	1.00*	0.84*	10- لأقل	

				من 15	
-	-1.02*	-	-	15 سنة فأكثر	
0.55*	0.84*	-	-	أقل من 5 سنوات	تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة.
-	-	-	-	5-لأقل من 10	
-	-	-	-0.84*	10-لأقل من 15	
	-	-	-0.55*	15 سنة فأكثر	

ويتضح من النتائج بالجدول رقم (11) ما يلي:

فيما يتعلق "بضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير" وما يتعلق "بتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة" فقد بينت النتائج وجود فروق معنوية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين قائدات المدارس، وذلك لصالح القائدات اللاتي تكون سنوات خبرتهن أقل من 5 سنوات. كما كشفت النتائج فيما يتعلق "بضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قادة المدرسة على التغيير" أن هناك فروقاً بين قائدات المدارس، وذلك لصالح قائدات المدارس اللاتي سنوات خبرتهن (10-لأقل من 15) سنة.

وتستخلص الباحثة من خلال نتائج الفروق في محور المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، أنه بشكل عام لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، وهذا يدل على تأثير غالبية المعوقات الإدارية، والتي تشكل حجر عثرة عامة لقائدات المدارس في

البيئة التعليمية باختلاف سنوات الخبرة. ما عدا وجود بعض الفروق على مستوى ثلاث عناصر من المعوقات الإدارية، وهي: ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة. إذ أشارت النتائج أن غالبية الفروق تعود لصالح قائدات المدارس اللاتي سنوات خبرتهن أقل من 5 سنوات، مما يؤكد أهمية عقد دورات تدريبية لشريحة قائدات المدارس ذوات الخبرة الأقل، على كيفية ممارسة قيادة التغيير الفعال في البيئة المدرسية. وهذا ما أكدته دراسة مويبا (2015) وما أوصت به دراسة العوضي (2012)، ودراسة الزهراني (2011) بضرورة إعداد خطة لتدريب قائدات المدارس، وتحديد الاحتياجات في مجال قيادة التغيير.

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات قائدات المدارس حول المعوقات الفنية باختلاف سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعاً لسنوات الخبرة				المعوقات الفنية
		15 سنة فأكثر	10-15 أقل من	5-10 أقل من	أقل من 5	
0.69	0.49 1	3.8 6	3.5 0	3.7 9	3.7 8	قلة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها منسوبات المدرسة.
0.91	0.184	3.3	3.5	3.5	3.5	القصور في معرفة

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعًا لسنوات الخبرة				المعوقات الفنية
		15 سنة فأكثر	-10 لأقل من 15	-5 لأقل من 10	أقل من 5	
		8	7	0	0	قائدة المدرسة بأساليب القياس والتقويم الفعال.
0.33	1.145	4.6 7	4.5 0	4.3 2	4.5 0	ندرة تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة والمختبرات اللازمة لعملية التغيير.
0.81	0.324	3.7 9	3.8 6	3.5 7	3.7 6	العجز في عدد المعلمات المؤهلات والإداريات ذوات الخبرة.
0.69	0.484	4.0 7	3.8 6	3.9 3	4.1 5	قلة توفير بيئة العمل الجاذبة والمحفزة للتغيير الإداري بفعالية.
0.71	0.464	3.6 0	3.2 9	3.5 7	3.6 5	القصور في الربط بين أهداف منسوبات المدرسة وأهداف عمليات التغيير.
0.41	0.960	4.0 5	4.0 7	3.7 1	4.1 1	قلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعًا لسنوات الخبرة				المعوقات الفنية
		15 سنة فأكثر	-10 لأقل من 15	-5 لأقل من 10	أقل من 5	
						وبرامج المدرسة.
0.42	0.944	2.90	3.07	3.07	3.30	ضعف قدرة القائدات على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
0.26	1.345	3.00	3.29	3.33	3.43	التوقيت غير المناسب لإجراء التغيير من قبل قائدات المدارس.
0.97	0.089	3.45	3.31	3.37	3.43	الاعتماد غير الفعال على التغذية الراجعة حول عملية التغيير.
0.78	0.361	3.07	3.14	3.32	3.28	عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى القائدات حول عمليات التغيير.
0.57	0.675	3.36	3.57	3.29	3.59	الضعف في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع حلول علمية لها.

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعًا لسنوات الخبرة				المعوقات الفنية
		15 سنة فأكثر	-10 لأقل من 15	-5 لأقل من 10	أقل من 5	
0.53	0.740	3.3 3	3.7 1	3.1 8	3.4 6	غياب المشاركة الفاعلة من قائدات المدارس في صنع القرار.
0.10	2.156	3.5 0	3.1 4	3.9 6	3.7 2	القصور في تشجيع قائدة المدرسة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.
0.20	1.569	4.0 5	3.5 7	4.0 0	4.2 4	تعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي للقائدات والمعلمات داخل المدرسة.
0.47	0.853	2.9 8	2.9 3	3.1 1	3.3 5	غياب اطلاع قائدات المدرسة على أساليب المتابعة والتقييم للأداء.
0.60	0.627	3.2 6	3.0 7	3.1 1	3.3 7	ضعف قدرة منسوبات المدرسة في مواكبة التطور التقني.
0.94	0.130	3.4	3.5	3.6	3.4	صعوبة التوفيق بين

الدلالة الإحصائية	قيمة "ف" المحسوبة	المتوسطات الحسابية تبعًا لسنوات الخبرة				المعوقات الفنية
		15 سنة فأكثر	-10 لأقل من 15	-5 لأقل من 10	أقل من 5	
		8	0	4	8	النواحي الإدارية والإشراف الفني لقائدة المدرسة.
0.76	0.390	3.5 4	3.4 9	3.5 7	3.6 7	المستوى الكلي
تم احتساب قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (3.126) وقد بلغت (2.60)						

يتضح من النتائج بالجدول رقم (12)، عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين وجهات نظر قائدات المدارس حول المعوقات الفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة باختلاف سنوات الخبرة. وتغزو الباحثة ذلك إلى اتفاق جميع القائدات باختلاف خبراتهن على درجة المعوقات الفنية؛ مما يتطلب البحث عن حلول لمعالجة هذه المعوقات في أسرع وقت، وذلك من أجل أن يكون للقيادات المدرسية دور في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم.

وبذلك تم التحقق من صحة الفرض والإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على:

هل تختلف وجهات نظر قائدات المدارس للمعوقات التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة باختلاف سنوات الخبرة؟

عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين وجهات نظر قائدات المدارس للمعوقات الإدارية والفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة باختلاف سنوات الخبرة، ما عدا وجود بعض الفروق على مستوى ثلاث عناصر من المعوقات الإدارية هي: ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة. وغالبية الفروق تعود لصالح قائدات المدارس اللاتي سنوات خبرتهن أقل من 5 سنوات.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة العتيبي (2015)، ونتائج دراسة السبيعي (2012)، إذ كشفت عن عدم وجود فروق للمعوقات باختلاف سنوات الخبرة، وتختلف مع دراسة الصالحي (2012) ودراسة الجوارنة وصوص (2006) في وجود فروق للمعوقات باختلاف الخبرة.

وبعد الإجابة عن سؤالين البحث السابقة والوصول إلى النتائج المتعلقة بهما، تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الرئيسي للبحث التالي:

ما المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة؟

إن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة عالية.

القسم الخامس: النتائج والتوصيات

ملخص نتائج البحث:

في ضوء تحليل البيانات فقد توصل البحث للنتائج التالية:

1- أظهرت النتائج أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت بدرجة (عالية).

- 2- أظهرت النتائج أن هناك معوقات إدارية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة (عالية).
- 3- أظهرت النتائج أن هناك معوقات فنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة جاءت في المرتبة الثانية بدرجة (عالية).
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس بالنسبة للمعوقات الإدارية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما عدا وجود فروق على مستوى ثلاث عناصر من المعوقات الإدارية، وهي: ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على التغيير، وتأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة. وكانت لصالح ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات درجات قائدات المدارس بالنسبة للمعوقات الفنية التي تواجههن في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات البحث:

1. ضرورة تخصيص لجنة من إدارة الموارد البشرية، وتحديد مهامها، ووضع معايير لتأهيل القيادة المدرسية من خلال إجراء اختبارات مقننة لاختيار الشخص المناسب لقيادة المؤسسة التعليمية.
2. ضرورة الاهتمام بالتمويل الذاتي من خلال استثمار الميزانية التي تخصصها الحكومة، وذلك باستثمار عوائد التدريب، والمكتبات الصغيرة، والنوادي تحت إشراف مديرة المدرسة؛ بما يساهم في رفع التمويل الحكومي في كل مدرسة، ودعوة مؤسسات المجتمع المحلي لتمويل الأنشطة والمشاريع المدرسية.

3. العمل على زيادة الدعم المالي الكافي لقائدات المدارس فيما يخص الإنفاق على البرامج التطويرية والمتطلبات المدرسية.
4. الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت؛ لخلق جو من التنافس الإيجابي؛ بما يخدم رفع جودة الأداء المدرسي المتميز لتحقيق أهداف التغيير المنشود.
5. المرونة في منح الصلاحيات للقائدات؛ وذلك بصرف التمويل الحكومي وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات مدارسهن.
6. ضرورة تحقيق أهداف التغيير من خلال إشراك قائدات المدارس في صنع القرار، وإعطائهن فرصة لإبداء الآراء والمقترحات البناءة.
7. ضرورة عقد دورات وبرامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية قائدات المدارس وإكسابهن المهارات اللازمة لقيادة التغيير وفق متطلبات العصر الحديث.
8. ضرورة العمل على توفير البيئة المدرسية الملائمة؛ من خلال تشجيع ودعم القطاع الخاص في تأهيل المباني، بالأجهزة والشبكات العصرية اللازمة للتغيير.
9. ضرورة مشاركة قائدات المدارس في الندوات والدورات التي تعقد عالمياً ومحلياً؛ للحد من الهدر في الميدان التربوي، والعمل على تطويره؛ بما يواكب متطلبات قيادة التغيير.

البحوث المقترحة:

- 1- إجراء دراسات مسحية مماثلة، عن المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في مناطق المملكة العربية السعودية.
- 2- دراسة تتناول دور القيادات التربوية العليا في وزارة التعليم في عملية التغيير كونها هي المسؤولة عن إحداثه.
- 3- دراسة تتناول أثر إقرار التمويل الذاتي المدرسي في التغلب على معوقات قيادة التغيير.

- 4- دراسة تتناول الاحتياجات التدريبية لقائدات المدارس في مجال قيادة التغيير.
- 5- دراسة مقارنة بين المهارات القيادية اللازمة لإحداث التغيير، بين قادة وقائدات المدارس في محافظات المملكة.
- 6- دراسة عن وضع تصور مقترح لقيادة التغيير في المدارس ليكون دليلاً لقائدات المدارس.

المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

- أبو حسنين، محمد (2015). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو سلوت، سامر (2014). درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم وعلاقتها بضغوط العمل لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو علام، رجاء محمود (2011). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار للنشر للجامعات.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2001). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2004). التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- أحمد، محمد حسن (2008). إدارة التخطيط والتنظيم. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- أفندي، عطية (2004). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- أيوب، حنان عصام (2012). درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- بربخ، فرحان حسن (2012). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان: دار أسامة للنشر.
- بسيسو، نادرة غازي (2003). تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات، القاهرة.
- بيترسون، إليزابيث (2002). لماذا يحدث التغيير؟ وكيف نتأكد من حدوثه؟ ترجمات في القيادة التربوية والإشراف التربوي، الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، 4.
- الجندي، عادل السيد (2007). الإدارة والتخطيط التعليمي الإستراتيجي رؤية معاصرة. الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.
- الجوارنة، المعتصم بالله وصوص، ديمة بنت محمد (2006). درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، مجلة حولية كلية المعلمين بأبها، 11، السعودية: 173-210.
- الحازمي، نوره بين عقلا بن مطلق (2012). واقع إدارة التغيير في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، نوف (2012). معوقات تطبيق إدارة التغيير في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. رسالة ماجستير، كلية التربية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.
- الحريري، رافده عمر (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار ومكتبة حامد.
- حمادات، محمد (2005). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمادي، على (1999). التغيير الذكي. الرياض: دار ابن حزم.
- حمود، خضير كاظم (2002). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخضير، محسن (2003). إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات. دمشق: دار الرضا للنشر.
- خطاب، إيفيت يونس عيسى (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخوالدة، تيسير (2010). قيادة التغيير: النظرية والتطبيق. مؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، 45 مايو، عمان، الأردن.
- الدرويش، مقعد فيحان (2010). المهارات الإبداعية للقائد الأمني ودورها في التغيير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جوازات منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- دننت، فيونا إليسا (2006). القيادة. الرياض: مكتبة جرير.

- ريفز، دوغلاس (2011). قيادة التغيير في المدارس كيف تنتصر على الأساطير، وتبني الالتزام، وتخرج بنتائج. ترجمة: ماجد حرب. عمان: دار وائل للنشر.
- الزعبي، محمد عمر والبطاينة، محمد تركي (2014). القيادة الإدارية. عمان: دار وائل.
- الزهراني، سعد عبد الله (1995). نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي. مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، سهام بنت حاتم (2011). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- الزهراني، عبد الخالق حنش سعيد (1429). واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، نوره عبد الله سفر (2014). متطلبات تطبيق إدارة التغيير في الإدارة المدرسية لدى مديرات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله (2009). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- سكوت، سنثيا وجيف، نيس (1422). إدارة التغيير في العمل. ترجمة: بشير البرغوثي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.
- السلمي، علي (2005). ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، بحث مقدم للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير

- ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشريدة، هيام نجيب (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، 43.
- شقورة، منير حسن احمد (2012). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشمري، حامد بن مالح (2007). إدارة الجودة الشاملة. صناعة النجاح في سباق التحديات. ط2، الرياض: دار الرضا للنشر.
- الشيباني، محمد التومي (2006). الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق. طرابلس: المنشأة العامة للنشر.
- الصالحي، خالد سليمان (2012). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها. مجلة العلوم التربوية والنفسية جامعة القصيم، 5.
- الطجم، عبد الله (2013). التطوير التنظيمي المفاهيم والنماذج والإستراتيجيات. ط5، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2009). الإدارة التربوية والسلوك المنظم سلوك الأفراد والجماعات في النظم. ط3، عمان: دار وائل للنشر.
- الطيبي، خضر مصباح (2011). إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين. عمان: دار حامد للنشر.
- عابد، رسمي على وسبيتان، فتحي زياب (1428). الإعداد والتدريب التربوي: تدريب وتنمية قدرات مديري ومشرفي المدارس. الأردن: دار مجدلاوي للنشر.

- عبد الحليم، طارق حسن (2011). الإدارة التربوية في الأفق الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، عبد الله حسن (2005). توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى. الظهران: جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2011). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر.
- العتيبي، تركي بن كد يمس (2009). قيادة التغيير في الجامعات السعودية نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية، 25 - 26 ربيع الأول، جامعة الطائف، السعودية.
- العتيبي، عبير بنت سعيد (2015). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات، مجلة كلية التربية جامعة بنها بمصر، المجلد 26 (102): 251 - 279.
- العصيمي، تركي بن دغيم (2013). واقع ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المشرفين التربويين. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- العطيات، محمد يوسف (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة.
- عماد الدين، منى (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عماد الدين، منى (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- مرزوق، ابتسام إبراهيم (2006). فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العمري، أكرم (2005). المعوقات التي تواجه مدرء المدارس، مجلة مركز البحوث التربوية الجديدة في قطر، 1348: 8 - 171.
- غليون، عقيل (2010). القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.
- اللحياني، عبيد الله بن صلاح (2006). معايير جودة الأصالة والمعاصرة للعناصر التربوية، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء أسس ومبادئ التغيير المخطط. ورقة عمل مقدمة إلى ندوة مناهج التعليم العام نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي ومجتمعات الأقليات المسلمة، رابطة العالم الإسلامي، السودان.
- مصطفى، عزه جلال (2013). مرجع في الإدارة التربوية. مصر: دار النشر للجامعات.
- المعايطه، عبد العزيز عطا الله (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار حامد للنشر.
- النجار، فريد (2007). التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- النمري، ابراهيم بن سليم (2014). الأدوار المطلوبة من المشرف التربوي لقيادة التغيير بمراحل التعليم العام. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى السعودية.
- النملة، سليمان إبراهيم (1428). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- نوح، هوازن محمد (1427). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- الهليل، عيسى (2008). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Carrie, P and Garcia, M. (2007). The Superintendent as change Leader, Department of psychology, Miami University, oxford, USA.
- Cloud, R. (2010). Change leadership and leadership development, New Directions for Community Colleges, No.49, pp (73-79).
- Daresh, John. & Noria, Ablin (2008). Educational Leadership and the Superintendent Education, vol. 108, NO 7, p.231
- David, Buchanan. (2008). Organizational Behavior an Introductory Text, fourth edition, Prentice Hall Europe.
- Diefenbach, Thomas (2007): The managerialistic Ideology of organizational change management. Journal of Organizational Change Management, Vol 20, No 1, Pp (12-35).
- Mapolisa, Tlichaona Et al., (2013). Female Leadership Dilemmas in Primary Schools. Zimbabwe Journal of Education Research, Vol 25, no. 2. Pp (261-276).
- Muia, Catherine Mbithe (2015). Change Management Challenges Affecting the Performance of Employees: A Case Study of Kenya Airports Authority, *Nairobi*. Master thesis, The Management University of Africa.

ثالثاً - المراجع الإلكترونية:

- موسوعة الموارد البشرية (2015). عوائق العمل الإداري وسبل تذليلها، متاح على الرابط التالي: <http://www.hr-encyclopedia.com> تاريخ الدخول 21 ربيع أول 1438،

- وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، إدارة التعليم بجدة إحصائيات عام (1437/1438)، متاح على الرابط التالي: <http://www.moe.gov.sa>، تاريخ الدخول 1-4-1438.

الملاحق

ملحق رقم (1)

الدراسة الاستطلاعية

في ظل التغير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة لا تستطيع المؤسسات التعليمية التي تسعى للبقاء والنمو والازدهار وتحقيق النجاح أن تقف مكتوفة الأيدي، فيجب على قادة المؤسسات التعليمية السعي الجاد لإدارة عملية التغيير والتخطيط لها؛ حتى تستطيع أن تواجه التغيرات بحكمة دون إرباك في أنشطتها، فأصبح لزاماً على القيادات التربوية إحداث التغيير بوجود قيادة حكيمة وفاعلة.

وفي ضوء ما سبق نرجو منك الإجابة عن الأسئلة التالية:

الاسم: (اختياري)

سنوات الخبرة كقائدة:

مدرسة:

أولاً: توجد رؤية عامة في المدرسة لإحداث التغيير؟

نعم (...) لا (...)

في حال كانت الإجابة بنعم، فما هي رؤية المدرسة لإحداث التغيير؟

.....

ثانياً: هل ترين أن الصلاحيات الممنوحة لكن تكفي لتبني ثقافة التغيير داخل المدرسة؟

نعم (...) لا (...)

في حال كانت الإجابة بنعم، فما هي مواطن القوة وفي حال الإجابة ب لا فما هي
جوانب القصور؟

.....
.....
.....
.....
.....

ثالثاً: أنتهج التحفيز والمكافأة لضمان استمرار التغيير الإيجابي؟

نعم (....) لا (....)

في حال كانت الإجابة بنعم، فما هي المحفزات؟

.....
.....
.....

رابعاً: عملية التغيير تحتم على القائد العمل بمبدأ الشراكة وروح الفريق الواحد،
فهل تؤمنين بمبدأ الشراكة في العمل؟

نعم (....) لا (....)

في حال كانت الإجابة بنعم، فما هي الأعمال التي تقومين بتوكيلها للمعلمات؟ وكيف
تتأكدي من إنجاز العمل الموكل على أتم وجه؟

.....
.....
.....

خامساً: إن إدارة الوقت أولى مهام القائد للوصول للأهداف المرجوة وفق الخطة
الإستراتيجية، فهل تنتهجين مبدأ إدارة الوقت؟

نعم (....) لا (....)

في حال كانت الإجابة بنعم، فما هي الأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف وفق الجدول الزمني للخطة؟

.....
.....
.....

سادسًا: ما أبرز المعوقات التي تواجهك وتحثك من عملية التغيير داخل المدرسة؟

1.
2.
3.

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين الذين حكموا الاستبانة

م	الاسم	التخصص	جهة العمل
1	د. عالية محمد العتيبي	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك بجامعة جدة
2	أ. د/ أسماء زين صادق الأهدل	مناهج وطرق تدريس	أستاذ بكلية التربية - جامعة جدة
3	د. عبد الله محمد العامري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي
4	د. صالح مبروك المالكي	إدارة تربوية	مشرف تربوي بوزارة التعليم
5	د. محمد بن محمد الحربي	إدارة تربوية	أستاذ مشارك بجامعة طيبة
6	د. صالح علي الزهراني	إدارة تربوية	دكتور بجامعة الملك سعود
7	د. صلاح صالح معمار	إدارة تربوية	أستاذ مساعد بجامعة طيبة
8	د. أمل محمد الرفيدي	إدارة وتخطيط تربوي	مشرفة بمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بوزارة التعليم
9	د. نهلة إبراهيم السبيعي	إدارة وتخطيط تربوي	وزارة التعليم
10	د. خالد حسين العسيري	إدارة وتخطيط تربوي	وكالة التعليم بوزارة التعليم
11	د. سعيد صلاح الحربي	إدارة تربوية	الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

ملحق رقم (3)

خطاب من جامعة الملك عبد العزيز لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة البحث

وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
شطر الطالبات
معهد الدراسات العليا التربوية



الرقم:
التاريخ:
المرفقات:

نموذج زيارة طالبات للجهات المعتمدة

اسم الجهة : إدارة التخطيط والتطوير

حفظها الله

سعادة مديرة: إدارة التخطيط والتطوير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

انطلاقاً من أهمية التعاون المتبادل بين الجامعة وبين مختلف قطاعات المجتمع ولحاجة بعض المواد لدراسات لتطبيقات تتم عن طريق الزيارات الميدانية والتدريب العملي للجهات التابعة لكم فإننا نأمل من سعادتكم تسهيل قيام الطالبات باستكمال متطلبات موادهن العلمية وفقاً للمعلومات الموضحة أدناه.

المادة/ مشروع بحثي
الكلية / معهد الدراسات العليا التربوية
القسم العلمي/ ماجستير إدارة تربوية

تاريخ الزيارة : ١٤ / ٦ / ١٤٣٨ هـ

للفصل الدراسي : الثاني

الهدف من الزيارة:

الهدف من الزيارة: تسهيل مهامهم العلمية في تطبيق موضوع البحث وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ).

م	أسماء الطالبات	الرقم الجامعي	الجول	عنوان البحث
١	مستوره عبدالله جراد الزهراني	١٦٠١٤٧٠	٠٥٠٠٨٤٢٠٤١	المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة
٢				

وكلية معهد الدراسات العليا التربوية

اسم المشرفة : د/ عزيزة عبدالله طيب

د. عزيزة عبدالله طيب

التوقيع:

التوقيع:

الختم:

شاكرين ومقدرين تعاونكم،

ملحق رقم (4)

خطاب من الإدارة العامة للتعليم تسهيل مهمة الباحثة

الرقم: ٣٨٨٧٨٢٩٤
التاريخ: ١٤٣٨/٦/١٥ هـ
المرفقات: كتاب البداية



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
(٢٨٠)
الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
إدارة التخطيط و التطوير - الدراسات والبحوث

رؤيتنا: متعلم .. معترف بدينه .. منتم لوطنه .. منتج للمعرفة .. منافس عالمياً

إلى: المكرمات مديرات مكاتب التعليم

من: مدير إدارة التخطيط والتطوير

بشأن: تسهيل مهمة الباحثة الاستاذة / مستورة عبد الله جراد الزهراني

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

بناءً على خطاب مدير معهد الدراسات العليا برقم بدون بتاريخ ١٤٣٨/٦/١٤هـ بشأن تسهيل مهمة الباحثة / مستورة عبد الله جراد الزهراني لدراسة درجة الماجستير بجامعة الملك عبد العزيز بجدة لتطبيق بحثها الميداني بعنوان (المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة)
نأمل من سعادتكم التكرم بإستئنافها وننوه بأن الباحثة تتحمل مسؤولية جمع البيانات و الحفاظ على سريتها لاستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط مع تزويدنا بالنتائج إذا أمكن.
شاكرين ومقدرين اهتمامكم بالبحث العلمي.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

مدير إدارة التخطيط والتطوير

أ. خليل بن فراج الوافي

المشرفة التربوية
سميرة مكلفي
١٤٣٨

هاتف ٦٤٤٤٣٠٥ - فاكس ٦٤٣٤٠٤٠ - الرمز البريدي: ٢١١٥٨



جامعة الملك عبد العزيز

معهد الدراسات العليا التربوية

ماجستير الإدارة التربوية

ملحق رقم (5)

الاستبانة قبل التحكيم

حفظه الله

سعادة الدكتور / ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد

تقوم الباحثة بإجراء بحث ميداني بعنوان: "المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الملك عبد العزيز. وتهدف الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة. وقد تطلب ذلك من الباحثة بناء أداة استبانة موجهة إلى قائدات المدارس الحكومية للتعليم العام المتوسطة بمدينة جدة، تكونت من محورين، هما؛ المعوقات الإدارية، والمعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير، واستخدمت مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير الاستجابات، وفقاً للآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). ونظرًا لما عهد عنكم من تعاون وخبرة في مجال البحث العلمي، أمل من سعادتكم استقطاع جزء من وقتكم الثمين لتحكيم الاستبانة، وإبداء وجهة نظركم في مدى وضوح العبارات وانتمائها لمحاور الدراسة بالإضافة إلى ما ترونه مناسبًا لتطوير أداة الدراسة من إضافة أو تعديل أو حذف. شاكرة ومقدرة جهودكم في سبيل خدمة البحث العلمي. وتقبلوا تحياتي وتقديري، والله يراكم.

تحكيم الاستبانة			
	اسم محكم الاستبانة	جهة العمل	
	الدرجة العلمية	التخصص	

الباحثة /مستورة عبد الله الزهراني

الجوال / 0500842041

البريد الإلكتروني / ms1400@hotmail.com

أولاً - البيانات الأولية:

هذه البيانات ضرورية لإجراء تحليل الدراسة، أمل التكرم بوضع علامة

(√) أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغات المطلوبة:

• الاسم (اختياري)

.....

• سنوات الخبرة كقائدة مدرسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

ثانيًا - محاور الاستبانة:

المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

م	الفقرات	الصياغة		مدى انتمائها للمحور		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
1	الأسلوب التقليدي المركزي في أداء الأعمال الإدارية في الإدارات التعليمية.					
2	ضعف قناعة المعلمات العاملات في المدرسة بعملية التغيير.					
3	الخوف من ممارسة التغيير من قبل القائدات والعاملات في المدرسة.					
4	الصلابة في الرأي عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
5	ضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على عملية التغيير.					
6	الأهمية القصوى للتخطيط الإستراتيجي لعملية التغيير.					

					الضرورة الملحة لنشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	7
					قيود الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس من قبل إدارة التعليم.	8
					قلة الفرص التدريبية لتحقيق النمو المهني المستمر للمعلمات وقائدات المدارس.	9
					ضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير في المدارس.	10
					كثرة الأعباء الإدارية وضغوط العمل على قائدات المدارس.	11
					القصور في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية لعملية التغيير.	12
					العجز في الكفاءات البشرية التي تتطلبها عملية التغيير.	13
					النقص في الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لقائدات المدارس.	14
					العلاقات الشخصية المؤثرة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة.	15
					عدم تفويض المهام من قبل بعض الرؤساء للمرؤوسين.	16
					اعتبار عمليات التغيير عملاً ثانوياً لدى قائدات المدارس.	17

					غياب إطلاع المعلمات على أساليب المتابعة والتقييم لأدائهن.	18
					محدودية تبني الإدارة المدرسية سياسات تحسين جودة العمل.	19
					عدم العناية بتطوير قدرات وكفايات المعلمات.	20
					نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير.	21
					مقاومة التغيير من قبل بعض العاملات في المدرسة.	22
					جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها	23

عبارات ترى إضافتها:

1.
2.
3.

المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

م	الفقرات	الصياغة		مدى انتمائها للمحور		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي	
1	الانخفاض في مستوى الأداء الوظيفي لبعض المعلمات أو الإداريات.					
2	العجز في عدد المعلمات المؤهلات والإداريات ذوات الكفاءة.					
3	القصور في معرفة قائدة المدرسة بأساليب القياس والتقييم الفعال.					
4	عدم تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة والمختبرات اللازمة لعملية التغيير.					
5	قلة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها العاملات في المدرسة.					

					6	القصور في مواكبة ثقافة التغيير من قبل مجتمع المدرسة.
					7	عدم توفر بيئة عمل جاذبة ومحفزة للتغيير الإداري بفعالية.
					8	القصور في الربط بين أهداف العاملين في المدرسة وعمليات التغيير.
					9	المشاركة المحدودة من المعلمين في إقرار برامج المواهب الإبداعية.
					10	قلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة وبرامج المدرسة.
					11	الضعف في قدرة الإدارة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
					12	التوقيت غير المناسب لإجراء عملية التغيير من قبل قائدات المدارس.
					13	الاعتماد غير الفعال على التغذية الراجعة حول عملية التغيير.
					14	عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى قائدات المدارس حول عمليات التغيير.

					15	الاكتفاء بصنع القرار من قبل الإدارة العامة دون تدخل قائدات المدارس.
					16	الضعف في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع حلول علمية لحلها.
					17	القصور في الجانب التحفيزي لدعم القائدات من قبل الإدارة العليا.
					18	الافتقار إلى خطة إستراتيجية، تبني عليها إدارة المدرسة خططها في عملية التغيير.
					19	القصور في تشجيع قائدة المدرسة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.
					20	تعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي للقائدات والمعلمات داخل المدرسة.
					21	صعوبة التوافق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني لقائدة المدرسة.



جامعة الملك عبد العزيز

معهد الدراسات العليا التربوية

ماجستير الإدارة التربوية

ملحق رقم (6)

الاستبانة في صرتها النهائية

أختي قائدة المدرسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، من جامعة الملك عبد العزيز بجدة بعنوان:

"المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة". ولتحقيق هدف الدراسة أعدت الباحثة الاستبانة المرفقة التي تتكون من قسمين؛ الأول: البيانات الأولية، والثاني: مجموعة من الفقرات للمعوقات المحتملة التي تحد من ممارسة قيادة التغيير؛ بهدف التعرف على أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة قيادة التغيير، ولكونكم من القيادات التربوية ذات الخبرة في هذا المجال تأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وصدق وموضوعية، وذلك باختيار أحد المقاييس (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)

الأمر الذي سيسهم - بإذن الله تعالى - في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث، علمًا بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكِ حسن تعاونك.

الباحثة: مستورة عبد الله جراد الزهراني

رقم الجوال: 0500842041

القسم الأول: بيانات أولية.

(وهذه المعلومات ضرورية لإجراء المقارنة والتحليل، أرجو وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب، وتعبئة الفراغات بدقة).

- الاسم: (اختياري).....
- سنوات الخبرة كقائدة مدرسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

القسم الثاني: فقرات الاستبانة.

قائدتني الفاضلة/ ضعي علامة (√) تحت المقياس الذي يعكس وجهة نظرك حول المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المحورين التالية:

المحور الأول: المعوقات الإدارية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

م	الفقرات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	الأسلوب التقليدي المركزي في أداء الأعمال الإدارية بالإدارات التعليمية.					
2	ضعف قناعة منسوبات المدرسة بعملية التغيير.					
3	الخوف من ممارسة التغيير.					
4	ضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائدة المدرسة على عملية التغيير.					
5	انعدام المرونة عند اتخاذ القرارات الإدارية.					
6	ضعف تأهيل القائدات بالمهارات اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي الداعمة لعملية التغيير.					
7	غياب ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.					
8	القيود على الصلاحيات الممنوحة لقائدات المدارس من قبل إدارة التعليم.					
9	ضعف دعم ومساندة إدارة التعليم لعملية التغيير في المدارس.					

					10	كثرة الأعباء الإدارية، وضغوط العمل على قائدات المدارس.
					11	القصور في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية لعملية التغيير.
					12	العجز في الكفاءات البشرية المؤهلة التي تتطلبها عملية التغيير.
					13	القصور في الجانب التحفيزي لدعم القائدات من قبل الإدارة العليا.
					14	تأثير العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة.
					15	انعدام الثقة، وتفويض المهام من قبل بعض الرؤساء للمرؤوسين.
					16	اعتبار عمليات التغيير عملاً ثانوياً لدى قائدات المدارس.
					17	محدودية تبني الإدارة المدرسية سياسات تحسين جودة العمل.
					18	نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير.
					19	مقاومة التغيير من قبل بعض منسوبات المدرسة.
					20	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها بالمدرسة.

المحور الثاني: المعوقات الفنية التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

م	الفقرات	عالية جدًا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
1	قلة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي يلتحق بها منسوبات المدرسة.					
2	القصور في معرفة قائدة المدرسة لأساليب القياس والتقييم الفعال.					
3	ندرة تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة والمختبرات اللازمة لعملية التغيير.					
4	العجز في عدد المعلمات المؤهلات والإداريات ذوات الكفاءة.					
5	قلة توافر بيئة العمل الجاذبة والمحفزة للتغيير الإداري بفعالية.					
6	القصور في الربط بين أهداف منسوبات المدرسة وأهداف عمليات التغيير.					

					7	قلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة وبرامج المدرسة.
					8	ضعف قدرة القائدات على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
					9	التوقيت غير المناسب لإجراء عملية التغيير من قبل قائدات المدارس.
					10	الاعتماد غير الفعال على التغذية الراجعة حول عملية التغيير.
					11	عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى قائدات المدارس حول عمليات التغيير.
					12	الضعف في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع حلول علمية لحلها.
					13	غياب المشاركة الفاعلة من قائدات المدارس بصنع القرار.
					14	القصور في تشجيع قائدة المدرسة على الابتكار والإبداع في العمل الإداري.

					تعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي للقائدات والمعلمات داخل المدرسة.	15
					غياب إطلاع منسوبات المدرسة على أساليب المتابعة والتقييم لأدائهن.	16
					ضعف قدرة منسوبات المدرسة في مواكبة التطور التقني.	17
					صعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني لقائدة المدرسة.	18