

## البحث العاشر :

التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة  
القوية من وجهة نظر مديري المدارس

إعداد :

د. عبدالله عيضة الثبيتي  
معلم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية



## التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس

د. عبدالله عيضة الثبيتي

معلم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

### • المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية بلغ عددهم (٦٨). توصلت الدراسة إلى أن التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة ككل وعلى جميع المحاور الثلاثة (التنظيمية والبشرية والمادية)، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعزي لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة).

الكلمات المفتاحية: التحديات، قيادة التغيير، مديري المدارس.

### *Challenges facing change leadership in secondary schools in Al-Quwaiyah Governorate from school principals' perspectives*

*Dr.Abdullah Eidhah Althobaiti*

### Abstract:

The study aimed to identify the most important challenges facing change leadership in secondary schools in Al-Quwaiyah Governorate from principals perspective, and to reveal the presence of statistically significant differences between the average answers of the study sample due to the variables (nature of work, years of leadership experience). The study used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for collecting data from the sample of secondary school principals and deputies, who numbered (68). The study concluded that the challenges facing change leadership in secondary schools in Al-Quwaiyah Governorate from the school principals perspectives came to a moderate degree as a whole and on all three axes (organizational, human, and material), there were also no statistically significant differences between the averages of the study sample's responses due to the variables (nature of work and years of leadership experience).

**Keywords:** challenges, change leadership, school principals.

### • مقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات المتسارعة، والتحولت الكبيرة في جميع المجالات سواء الإداري أو التكنولوجي أو المهني أو التنظيمي الأمر الذي أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من أبرز سمات المجتمعات الحديثة مما

جعل من التغيير في المؤسسات عموماً وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص ضرورة حتمية والتعامل معه بصبغة قيادية يجعل منه أداة لتقدم وتطور المؤسسة، ومن هذا المنطلق أصبحت قيادة التغيير من أول الأساليب ظهوراً في التعامل مع التغيير داخل المؤسسات التعليمية.

كما أصبحت معظم المؤسسات تمر بالعديد من التغيرات والتحولات المتسارعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية، وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقلباته (Alhaib, & Alsandi, 2023). وتعد قيادة التغيير إحدى المدخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعديل وتغيير أهداف المؤسسة، وإعادة توزيع المهام للوحدات التنظيمية والأفراد والعلاقات الهيكلية بين القيادة والعاملين، وكذلك أساليب الاتصال بينها وبين أعضاء المؤسسة، وكذلك بينهم وبين بعض حتى يؤتي التغيير ثماره المنشودة (محمد وآخرون، ٢٠١٧).

ومما لا شك فيه أن القدرة على قيادة التغيير تعد جوهر عملية التنمية الإدارية، فقيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العلمي السليم للكوادر البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه كل الطاقات والقدرات التي تساهم في دعم الإدارات ومسؤوليها والعاملين فيها وتحسينها، 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 نتائج هذه العملية متوقف إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وحسن توجيهها (الزهراني، ٢٠١٧).

وفي ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠) والتي تسعى إلى النهوض بالمجتمع في المجالات المختلفة ولاسيما المجال التعليمي؛ يتوقع أن يكون التغيير في ميدان التعليم قوة ملزمة، وهو الأمر الذي لم تعد تجدي معه الأساليب التقليدية المتبعة في التعليم، فإن ذلك يجعل الحاجة ملحة إلى ضرورة إعداد القادة، ووضع خطة شاملة لإيجاد قادة تغيير يمتلكون الكفايات المهنية اللازمة لمواجهة التحديات والقيام بمسؤولياتهم بكل كفاءة وإتقان (القرني والزهراني، ٢٠١٩).

وأشارت دراسة الثبتي (٢٠١٧) إلى أن قيادة التغيير التنظيمي بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية لم تبلغ الحد المأمول وما زالت تواجهها بعض الصعوبات والتحديات، وفي ضوء هذه التحديات تتأكد الحاجة إلى وجود قيادة قوية تنتقل بالمؤسسات بقوة إلى التعايش والاستجابة مع المتطلبات، وتحتاج

المؤسسات التعليمية إلى نوعية من القادة يستطيعون قيادة التغيير التنظيمي المرغوب، حيث إنه إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو ضرورة توافر قيادة تغيير جيدة تكون قادرة على القيادة والإبداع والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.

ونظراً للدور البارز للمؤسسة التعليمية وإزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام التربوي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، وضرورة إحداث تغيير في دور المدارس ونظام التعليم، لمواجهة تلك التحديات ومواكبة التغييرات؛ تنتقل بالمؤسسة التربوية بقوة إلى التعايش والاستجابة مع المتطلبات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لمواجهة الوضع الحالي (القرني والزهراني، ٢٠١٩)؛ من أجل ذلك جاءت الدراسة الحالية محاولة للكشف عن أهم التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس.

#### • مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التعليمية الكثير من التحديات التي تدفعها نحو المبادرة للتغيير والتجديد، خاصة مع التغييرات السريعة والكبيرة في جميع المجالات، مما عزز دورها لمواجهة هذه التحديات من أجل البقاء والمنافسة. وقد أشار الغامدي وعبد الجواد (١٤٢٣هـ) من أن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجهها إدارة التعليم في المملكة العربية السعودية من أهمها: مركزية الأنظمة الإدارية، وتضخم الجهاز الإداري، وقلة القيادات الإدارية المؤهلة، وضعف التقنية الإدارية، وضعف الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية.

وقد أوصت دراسة القطيفان (٢٠٢٠) بدراسة قيادة التغيير، وأهمية توافر الإمكانيات التي من شأنها أن تساعد على التغيير، وتحقيق الإبداع في المؤسسات التربوية مثل توفر شبكات الإنترنت حتى تواكب العولمة والثورة التكنولوجية الرقمية وتحقيق الإبداع بالمؤسسات التعليمية. كما ترى الزيود (٢٠١٧) أن من أسباب التغيير التقدم التكنولوجي الذي يتسم بالسرعة مما يحتم علينا مجاراته. ويؤكد الأحمري (٢٠١٥) أن هذا التغيير في الثقافة التنظيمية سوف يلاقي تحديات كبيرة، ومقاومة نتيجة الخوف من التغيير، والشعور بالخطر نتيجة إحداث هذا التغيير، وذلك بسبب عدم الرغبة لدى العاملين في المؤسسة التعليمية على تغيير ذلك الروتين.

ونظراً للتطورات التعليمية المستمرة يجب على المؤسسات التعليمية مواكبة التغيرات والتطورات، ومواجهة التحديات التي تحول دون تحقيق القيادة للتغيير المطلوب في المدرسة وهذا الدور يزيد من اهتمامها بتبني قيادة التغيير داخل

المؤسسة، ويحتاج ذلك إلى وجود قيادة مؤهلة قادرة على التغلب على هذه التحديات؛ من هنا برزت مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيس التالي:

**ما التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟**  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ◀ ما التحديات التنظيمية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ◀ ما التحديات البشرية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ◀ ما التحديات المادية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة)؟

#### • أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة).

#### • أهمية الدراسة:

##### • الأهمية النظرية:

◀ تكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في مساعدة مديري المدارس والقياديين في المدارس بالمملكة العربية السعودية في نشر ثقافة قيادة التغيير لديهم، وتنمية هذا النوع القيادي لما له الأثر الكبير في تطوير العملية التعليمية والتربوية.  
◀ إثراء المكتبة العربية بما قدمته من إطار نظري حول قيادة التغيير كونها أحد الأساليب المهمة في الوقت الراهن.

##### • الأهمية التطبيقية:

◀ استفادة مؤسسات التعليم من هذه الدراسة لما تقدمه من استعراض لعدد من أساليب قيادة التغيير وكيفية تهيئة القيادات التربوية في مؤسسات التعليم

العام وتدريبها بالمهارات اللازمة والقدرات الاحترافية في قيادة المؤسسات التعليمية والتربوية.

◀◀ يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في تعريف القيادين بأهمية قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المنشودة، ومواجهة التحديات.

◀◀ تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما سيسفر عنه من نتائج تكون ذات فائدة للمؤسسات التعليمية في قيادة التغيير.

#### • منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وذلك لكونه الأنسب لتحقيق الغرض الأساسي من هذه الدراسة.

#### • مصطلحات الدراسة:

تعرف قيادة التغيير بأنها: تلك القيادة التي تكون من مسؤوليتها التأثير ومتابعة سير العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية والتوجيه نحو تطبيق الاستراتيجيات التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التربوية (الشهراني، ٢٠٢٢).

وتعرف قيادة التغيير إجرائياً بأنها: التوظيف الصحيح للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة للمؤسسة التعليمية، من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير وتوفير المناخ الملائم للتغيير والارتقاء بقدرات المؤسسة من خلال التوظيف الأمثل للمناخ التنظيمي والموارد البشرية والإمكانات المادية.

#### • حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:

◀◀ الحدود الموضوعية: واقع التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة.

◀◀ الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من مديري ووكلاء المدارس الثانوية.

◀◀ الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي ٥١٤٤٤هـ.

◀◀ الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة.

#### • الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بقيادة التغيير وتم ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

هدفت دراسة القطيفان (٢٠٢٠) التعرف إلى قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لقياس درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتم

التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٥) مساعداً ومساعدة في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية من مجتمع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان كان عالياً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٦)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر متطلبات قيادة التغيير تعزى لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وكانت من أبرز التوصيات الاستمرار في عملية الاهتمام بالتطوير والتشجيع على التغيير والتخطيط المستمر من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي الدراسة التي أجراها (Agélli, et al (2019) بهدف نشر التغيير واستدامته للتكنولوجيا الرقمية في المدارس والوسائل المعينة لذلك، كان منهج الدراسة وصفيًا كميًا من خلال الاستبانة التي وزعت على المعلمين، وكانت العينة (٩٢) معلمًا في المدارس الابتدائية الذين شاركوا في الدورة التدريبية المصممة لتنفيذ التدريس المبتكر بالطرق التكنولوجية في السويد، وقد كانت النتائج الآتية: يجب أن تكون إدارة المدرسة إدارة استباقية ومثابرة وواعية لنشر التغييرات التكنولوجية التي تم التدريب عليها، ووجود دعم ومساندة من قبل مديري المدارس لمعلميهم بالإضافة إلى متابعة الأداء باستمرار، ووجوب إظهار مديري المدارس التزامهم المستمر بالتغيير المتبنى، كما تلعب العوامل الاجتماعية كمنشئ ثقافة الإبداع والابتكار والتحفيز من قبل المديرين دورًا كبيرًا ومهما عند إحداث التغيير في المدرسة.

هدفت دراسة عريان (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حولي التعليمية للقيادة التكنولوجية، وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم، واستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١١١) مديراً ومديرة، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (٥٣) فقرة موزعة على القيادة التكنولوجية وقيادة التغيير. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التكنولوجية من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، كذلك درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير من وجهة نظرهم كانت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة قيادة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في الإدارة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التكنولوجية ودرجة قيادة التغيير. ومما أوصت به الدراسة: أن تعمل وزارة التربية على عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتحسين مهارات القيادة التكنولوجية خاصة في مجال الرقابة التكنولوجية.

كما قام عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير والمعوقات التي تحول دون ممارستهم لها في المملكة العربية السعودية، وكان المنهج وصفيًا كميًا من

خلال استبانة، وكانت العينة مكونة من ٥٦ مديراً، وكانت النتائج الآتية: جاء محور واقع ممارسة مديري المناطق التعليمية لمهارات القيادة والتغيير بدرجة كبيرة إيجاد التطوير للرؤية المشتركة والإحاطة المستمرة بالمستجدات بدرجة كبيرة أيضاً، كما أن هناك صياغة للأهداف الواضحة والواقعية بدرجة كبيرة، ويعمل المديرون على إيجاد روح الفريق الواحد في نطاق عملهم، وجاء بعد التحفيز والتشجيع للعاملين بدرجة كبيرة، في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، ومنها: الإعداد والتدريب الجيد للقيادات الإدارية والعاملين من خلال الدورات التدريبية، بالإضافة إلى المشاركة بين الإدارة والعاملين.

هدفت دراسة المجهد والشبو (٢٠١٨) تعرف واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. وقد اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي لتحقيق هذا الهدف؛ حيث استخدمت أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وطبقت على مجتمع الدراسة المتكون من جميع مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت ن (٢٠٠). وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، فقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها أن اتجاهات مديرات رياض الأطفال وتصوراتهن عن واقع قيادة التغيير وكذلك تصوراتهن عن درجة فاعلية اتخاذ القرار لديهن كانت إجمالاً إيجابية. وأوضحت النتائج أن فاعلية اتخاذ القرار هي العامل الذي يتنبأ دوماً وبدلالة إحصائية بمستوى قيادة التغيير ومحاورها الثلاث لدى مديرات رياض الأطفال. وفي ضوء ذلك خرجت الدراسة بعدة توصيات ذات صلة.

وهدفت دراسة (Mei Kin, et al., 2018) التعرف على العلاقة بين اختصاصات قيادة التغيير الرئيسية، ومواقف المعلمين تجاه التغيير، وأجريت الدراسة في ماليزيا، حيث استخدمت المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣٦) معلماً ومعلمة من (٤٧) مدرسة ثانوية عالية الأداء في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن الكفاءات الرئيسية لقيادة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات تغيير المعلم، وتنطوي على فكرة أنه إذا تم تزويد مديري المدارس بالكفاءات القيادية الأساسية للتغيير، يمكن بالتأكيد تعزيز معتقدات تغيير المعلم، كما أظهرت النتائج ارتباط معتقدات تغيير المعلم ارتباطاً وثيقاً بتوجهات المعلم نحو التغيير، وكلما كانت معتقدات المعلم حول التغيير أقوى، زاد تعزيز مواقف المعلم تجاه التغيير، وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التأثير الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهات المعلم نحو التغيير.

وهدفت دراسة (Gaubatz, & Ensminger, 2017) إلى التعرف على محاولات التغيير لرؤساء أقسام المدارس الثانوية، وكذلك التعرف على كيفية تحويلهم عوائق التغيير إلى حالات لتعزيز عملية التغيير، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحثان المقابلات الشخصية ومقياس أسلوب الحياة كأداتين للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (٦) من رؤساء الأقسام منهم

(٣) ذكور و (٣) إناث، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعظم عائق لعملية التغيير هو مقاومة المعلمين وشعورهم بالرضا في الوضع الراهن، أن رؤساء الأقسام الذين قاموا بنشر المعلومات الخارجية والداخلية وتقديم التنمية المهنية كانوا هم الأكثر قدرة على تغيير شعور المعلمين من حالة الرضا إلى عدم الرضا بالوضع الراهن، وزيادة معرفة ومهارات المعلمين.

وقام كل من (Chang, et al., (2017 بدراسة هدفت للتعرف إلى قيادة تغيير المديرين كما يراها المدرسون، واستكشاف أي أثر للتغيير قد يؤثر في التطوير المهني للمدرسين، وأجريت هذه الدراسة في تايوان، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت هذه الدراسة من عينة مقدارها (٤٩٠) معلمة ومعلمًا من (٤١) مدرسة من المراحل الابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة (تايوان)، وأظهرت النتائج أن خطط "بناء بيئة مدعومة"، وتعديل التنظيم والأداء" المضمنتين في قيادة التغيير تسهم في تفسير (٢٣,٢%) من النمو المهني للمعلمين، كما أظهرت النتائج أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين، ويمكن تطبيق قيادة التغيير على الممارسات الأوسع؛ لتحسين أداء المعلمين في مختلف الأوضاع.

وبحثت دراسة (Li, et al., (2017 تعرف التغيير والتجديد الذي يعتبر نتاجاً لهياكل قيادية ومناخ تنظيمي متميز يسعى للتغيير باستمرار، وقد بلغت العينة (٩٨) عضواً من هيئة التدريس من عشر جامعات مبتكرة؛ منها أربع جامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، واثنان في اليابان، واثنان في كوريا، وواحدة في بريطانيا، وواحدة في ألمانيا، وأشارت نتائج الاستبانة الإلكترونية إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتجديد والابتكار في هذه الجامعات قيد الدراسة، فالقيادات فيها متميزة وتحفز على الابتكار والمشاركة في صنع القرار.

وحاولت دراسة (Muia (2015 التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة التغيير، والتي تؤثر على أداء الموظفين في هيئة مطارات كينيا، نيروبي، بغرض تحديد كيفية تأثير التغييرات التكنولوجية والهيكلية والتنظيمية، على أداء الموظفين في هيئة مطارات كينيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٥٠) موظفاً في هيئة مطارات كينيا، طبقت عليهم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب وقلة الحوافز كانا أهم عاملين في التأثير على إدارة التغيير في هيئة مطارات كيني، وأن كلا من متغيرات تقنية المعلومات وأسلوب القيادة والهيكل التنظيمي يتم السيطرة عليها سياسياً، مما يجعل التأثير في التغيير التنظيمي أمراً صعباً.

#### • تعليق على الدراسات السابقة:

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع قيادة التغيير يتبين اتفاق الدراسات على أهمية امتلاك القادة لمهارات إحداث التغيير وضرورة مواجهة التحديات التي تواجه قيادة التغيير مثل دراسة القطيفان (٢٠٢٠)؛ عون والجاسر وآل مشعان (٢٠١٨). كذلك تناولت بعض الدراسات العلاقة بين

اختصاصات قيادة التغيير الرئيسية ومواقف المعلمين تجاه التغيير كدراسة Mei (2018), Kin, et al., وتناولت بعض الدراسات العلاقة بين نشر التغيير واستدامته للتكنولوجيا الرقمية مثل دراسة (Agélii, et al (2019)، بينما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار كدراسة المجدد والشبو (٢٠١٨)، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كونها تناولت وتحدثت عن أهمية قيادة التغيير، وأيضاً في منهجية البحث حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تشابهت في أداة الدراسة حيث استخدمت الاستبانة في معظم الدراسات السابقة، ولكن تميزت الدراسة الحالية واختلفت عن الدراسات السابقة في كونها بحثت في واقع التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعية من وجهة نظر مديري المدارس والتي تعد على حد علم الباحثة بأنها الدراسة الأولى التي تتناول هذا العنوان في المملكة العربية السعودية.

### • أولاً: الإطار النظري

#### • مفهوم قيادة التغيير:

اقترن مصطلح القيادة بالتغيير داخل المؤسسات التعليمية وذلك لضرورة توفر أساليب وأدوات وقادة لمثل هذه العملية المهمة، فالقائد الناجح هو الموجه للعاملين في طرق التعامل مع التغيير أو في إحداث عملية التغيير الجزئية أو الجذرية بطريقة تتناسب مع حاجات ومتطلبات وتوجهات العمل والعاملين. ومن تعريفات قيادة التغيير ما يلي:

قيادة التغيير وهي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (القرني، ٢٠١٦)

ويرى (Alhaib, & Alsandi (2023) أن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة.

كما يعرفها القطيفان (٢٠٢٠) بأنها: الاستراتيجيات المدروسة التي يتبعها القائد بالمؤسسة من خلال استغلاله الإمكانيات المتاحة بشكل فعال ومبتكر، لإحداث التغييرات اللازمة والوصول بالمؤسسة التعليمية للأهداف المنشودة، والقدرة على المنافسة في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات، وسيتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

وتعرف قيادة التغيير إجرائياً بأنها: التوظيف الصحيح للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة للمؤسسة التعليمية، من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير وتوفير المناخ الملائم للتغيير والارتقاء بقدرات المؤسسة من خلال التوظيف الأمثل للمناخ التنظيمي والموارد البشرية والإمكانات المادية.

• أهداف التغيير في المؤسسات التعليمية:

تعددت أهداف التغيير في المؤسسات منها ما ذكره (محمد، ٢٠١٣):

- ◀ زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.
- ◀ زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
- ◀ مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
- ◀ تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
- ◀ الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- ◀ بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- ◀ تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية.
- ◀ تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

• أهمية قيادة التغيير:

تنبع أهمية قيادة التغيير من خلال الحاجة الفعلية للتغيير بشكل كبير، إذ أن عملية التغيير تتطلب توظيف الموارد البشرية والمادية بشكل صحيح، وياتت قيادة التغيير ضرورة لا غنى عنها في جميع المؤسسات، ولا شك أن الحاجة تزداد إليها بمرور الزمن، لذا لا بد من تعديل الأنظمة، كي تتمكن من متابعة التطورات على أسرع وجه، وفي محاولة لسد الحاجات في عصر المعلومات والتطور التكنولوجي والتقني الذي يسيطر اليوم (Mei Kin, et al., 2018).

أما على مستوى المجال التعليمي يعد التغيير أمراً بالغ الأهمية، فهو التجديد والخروج عن المألوف، أو الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر جديد، لتحقيق أهداف مرغوب بها وهي أهداف أساسية مخططة، ومرسومة بناءً على أهداف المؤسسة وتوجيهاتها، والعمل في بيئة منفتحة على العالم الخارجي، والاستفادة من خبرات الآخرين، وتنبع الحاجة إلى التغيير من العمل للنهوض بالمؤسسة التربوية وتوصيلها إلى مؤسسة عصرية، وفي هذا الصدد نجد أن الخبراء دعوا إلى ضرورة إدخال التغيير في النظام التعليمي بطريقة مدروسة منذ انطلاق التغييرات الجذرية في التكنولوجيا المعلوماتية في القرن الماضي، لأن التغيير سيؤثر حتماً في البيئة المدرسية، وأداء المعلمين والطلبة والعملية التعليمية التعلمية بشكل عام (Madden, et al., 2012).

• أنواع التغيير في المؤسسات التعليمية:

تعددت أنواع التغيير في المؤسسات كما يلي (Chang, et al., 2017): (Al-Alawi, et al., 2019)

- ◀ التغيير الاستراتيجي: يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين. ويحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة، ويتطلب تنفيذ التغيير الاستراتيجي تحليلاً لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.

«التغيير الوظيفي: يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد، ويجب على القادة والجهات الادارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

«التغيير التطويري: يعد أبسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة. ويهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، أو تحسين عمليات التشغيل. ويتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة.

«التغيير التحويلي: يعد من أعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكلة يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها. ويندرج ضمن هذا النوع إعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد، وعملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.

#### • خصائص قيادة التغيير:

لكي تنجح قيادة التغيير لأبد من توافر مجموعة من الخصائص ومن أهمها أن يكون جادا، وحازما بشأن الجهود التي يبذلها في سبيل تغيير المؤسسة وتطويرها، وتحقيق التزامها الكامل بهذا الهدف، ويعد التدريب المكثف، وطرائق القيادة التي تدمج بين البساطة والتعقيد في آن واحد العنصرين الأساسيين في قيادة التغيير؛ إذ يضمن كل منهما أن لا تكون طرائق التغيير، والتطوير المتبعة بسيطة للغاية، ولا معقدة للغاية بالنسبة للقادة، وبعد أن يتم دمج هذه العناصر مع الممارسات اليومية يتعين على قائد التغيير أن يحفز أفراد المجموعات، ويشجعهم على التعاون؛ لكي يدخلوا في إطار المنافسة، وبذلك تصبح بيئة العمل بيئة ابداعية ابتكارية، تزيد من ثقة القائد ليتعلم المهارات اللازمة، وتساعد على تعزيز ثقة أعضاء فريقه بأنفسهم، ولكي يعرف القائد الأثر الذي حققه بعد ذلك، عليه أن يراجع هذه الخطط ويطورها باستمرار (محمد، ٢٠١٣).

إن قادة المؤسسات التربوية مطالبون في جميع الأوقات بتبني إدارة التغيير، والابتكار في جميع مجالات أعمالهم، ومساعدة العاملين، وفتح المجال أمامهم؛ لمواكبة التطور والإبداع، والسعي نحو ازدهار المؤسسة وتقدمها، وعلى قادة المؤسسات تقبل الأفكار، والأساليب التي تنهض بالتغيير، والسعي قدما نحو تحقيقها، ومساعدة العاملين على تطبيقها، وضمان الاستفادة القصوى من جميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها الموارد البشرية (أبو عوجة، ٢٠١٨).

#### • أدوار قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية:

لقيادة التغيير أدوارا قيادية مهمة تساعد في تحسين الأداء وتجويد العمل داخل المدارس، حيث أن هذه الأدوار تقتضي توافر مجموعة من المتطلبات من المتوقع أنها تساعد في تهيئة قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس، حيث أنها تأخذ جوانب متعددة

منها التنظيمية فيما يختص بالهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات والنظم المحددة للعمل، وجوانب بشرية تتمثل في إشراك المعلمين في عمليات صنع أو اتخاذ القرار، وتفعيل العلاقات الإنسانية، وحفز المعلمين نحو تبني أهداف ورسالة المدرسة، ومساعدتهم على تطوير قدراتهم نحو التجديد والابتكار، وجوانب مادية من خلال كيفية الاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة (الثبتي، ٢٠١٧).

فقائد المدرسة تقع على عاتقه مهمة تعزيز الدوافع واثارة الحماس في أوساط المؤسسات التعليمية، وتشجيع الإنجازات ومتابعة الإجراءات، والوقوف جنباً إلى جنب مع العاملين لديه أثناء عملية التغيير لتحسين كفاءتهم والحصول على أفضل النتائج (Litz, et al., 2020).

وقد أشار المجدد والشبو (٢٠١٨)، وعريان (٢٠١٨) إلى عدة أدوار يجب أن يقوم بها القائد التربوي لقيادة التغيير:

- ◀ يوفّر دعماً إيجابياً للعاملين معهم ولا يخذلهم.
- ◀ يعامل العاملين معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية.
- ◀ يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولياتها.
- ◀ يتميز بالالتزام في أداء الأعمال تنفيذ المهام على النحو الأفضل.
- ◀ يتسم بالمشاورة ولا يبالغ في ردود أفعاله، بل يكون عقلانياً إذا سارت الأمور بعكس ما هو منشود.
- ◀ لديه استعداد للتجريب والتغيير، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
- ◀ لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
- ◀ لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.

#### • تحديات قيادة التغيير:

تتنوع التحديات التي تواجه قيادة التغيير وتقلل من فاعليتها وكفاءتها، وقيادة التغيير شأنها في ذلك شأن العمليات الإدارية المتنوعة؛ لها قيودها ومعوقات ومحدداتها التي تقلل أو تحد من فاعليتها، منها ما يرتبط بالجوانب التنظيمية، ومنها ما يرتبط بالجوانب البشرية فيما يتعلق بالأفراد، وكذلك ما يرتبط بالجوانب المادية من خلال التجهيزات والتقنيات المستخدمة في المؤسسة، ومن أهم هذه التحديات ما يلي (محمد وآخرون، ٢٠١٧):

- ◀ معوقات سلوكية: وتعلق بمدى قبول العاملين للتغيير الجديد، ودرجة مقاومتهم له، وتتمثل أهم تلك المعوقات في: فقدان الرغبة في التغيير والتجديد، فقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.
- ◀ معوقات اجتماعية وتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية، والعلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، وأهمها: خوف العاملين من عدم القدرة على التكيف متطلبات التغيير، وسوء علاقات العاملين مع القائمين بتنفيذ التغيير.

« معوقات تنظيمية وترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقدم السياسات الإدارية ونظم الحوافز وأهمها: ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين للانخراط في عمليات التغيير، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة الكلية للقيام بالتغيير المناسب، وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل.

وأشار عريان (٢٠١٨) أن من معوقات قيادة التغيير عدم مشاركة العاملين في التغيير واتخاذ القرار وضعف الدعم المادي والمعنوي لبرامج التغيير، وضعف المتابعة والتغذية الراجعة لعملية التغيير، وإهمال توفير المعلومات اللازمة عن الوضع الحالي للتغيير، وعدم وضوح الرؤية والرسالة لدى قادة التغيير، وغياب المعلومات الواضحة والمعلنة للجميع للحصول على البيانات اللازمة لعملية التغيير، وضعف تدريب وتأهيل القيادات على مهارات وإستراتيجيات قيادة التغيير. كما تناولت بعض الدراسات معوقات وتحديات تواجه قيادة التغيير في المؤسسات ومنها (الأحمري، ٢٠١٥؛ الزهراني، ٢٠١٧؛ أبو عجوة، ٢٠١٨):

« 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.

« كثرة الأعباء الإدارية الملغاة على عاتق قادة المدارس، وقلة الوقت المتاح لإنجازها؛ تعتبر عائقا كبيرا لعملية التغيير.

« غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية، وانخفاض الروح المعنوية للأفراد والافتقار إلى العمل الجماعي، وانعدام الثقة وتفويض السلطة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين داخل المؤسسة التعليمية.

« نقص الإمكانيات المالية اللازمة لتوفير الخدمات المدرسية.

« عدم تأهيل المباني المدرسية لعملية التغيير ونقص كفاية التجهيزات الفنية.

« افتقار بعض مديري المدارس إلى مهارات وكفاءات إشرافية عالية تساعدهم في ممارسة دورهم كقادة تربويين فاعلين.

« تجاهل قيم الأفراد كثقافة في المنظمة، وقلة الموارد البشرية المؤهلة، ومقاومة التغيير لدى العاملين، ضعف الثقافة في مفهوم قيادة التغيير، وضعف مهارة استخدام الحاسوب لدى بعض الموظفين، وغياب تبادل الخبرات.

« قلة المعلومات والبيانات الإحصائية اللازمة للتخطيط الجيد، وعدم الاستفادة من تقنية المعلومات الحديثة.

يتضح مما سبق وجود العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق قيادة التغيير لأهداف المؤسسة التعليمية ومنها المعوقات التنظيمية التي تتعلق بجمود الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وبيئة تنظيمية تميل إلى النظام المركزي في كثير من عمليات الإدارة، وبطء اتخاذ القرارات أو تناقضها. ومعوقات

بشرية تتمثل في نقص الموارد البشرية، مما يزيد من الأعباء الوظيفية الموكلة إليهم والتي تقلل من فرص قبولهم للتغيير، وضعف مهارات القادة الإدارية والمهنية قد يضعف من قيادتهم للتغيير التنظيمي بالمؤسسة التعليمية والتي تتطلب إمام القادة بمهارات قيادة التغيير الإدارية والفنية والمهنية وضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين، وقدرتهم على الإبداع والابتكار والمساهمة في جهود التغيير التنظيمي بالمؤسسة التعليمية، وأيضاً نقص في التدريب والتأهيل المستمر للعاملين بالمؤسسة التعليمية. ومعوقات مادية تتمثل في ضعف كفاية الميزانية التشغيلية للمدرسة للوفاء بمتطلبات التغيير التنظيمي، وعدم ملائمة المبني المدرسي، وقلة توافر مصادر التعلم المتاحة بالمدرسة. وللوقوف على هذه التحديات لدى أفراد الدراسة قام الباحث بإعداد وتطبيق أداة الدراسة للكشف عن أهم التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس كما يأتي في الخطوات التالية.

#### • ثانياً: طريقة وإجراءات الدراسة:

##### • منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللإجابة عن تساؤلاتها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي والذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

##### • مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة القويعة؛ كما بلغت عينة البحث (٦٨) ما بين قائد ووكيل تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وفيما يلي خصائص عينة البحث وفقاً لتغييراتهم.

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفقاً لتغيرات طبيعة العمل وعدد سنوات الخبرة في القيادة المدرسية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
طبيعة العمل	مدير	٢٧	٣٩.٧%
	وكيل	٤١	٦٠.٣%
	المجموع	٦٨	١٠٠%
سنوات الخبرة في القيادة المدرسية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٢٦.٥%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٩	٥٧.٣%
	١٠ سنوات فأكثر	١١	١٦.٢%
	المجموع	٦٨	١٠٠%

##### • أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للوقوف على استجابات قادة المدارس حول قيادة التغيير بالمدارس الثانوية بمحافظة القويعة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزئين رئيسيين كما يلي:

◀ الجزء الأول: تضمن البيانات الأولية عن عينة الدراسة في ضوء المتغيرات التالية (طبيعة العمل - سنوات الخبرة في القيادة).

◀◀ الجزء الثاني: يتكون من (٣٥) عبارة من العبارات التي تقيس التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعية من وجهة نظر مديري المدارس بالمملكة العربية السعودية، وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

- ✓ المحور الأول: يهدف إلى قياس التحديات التنظيمية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعية من وجهة نظر مديري المدارس، ويشتمل على (١٥) فقرة.
- ✓ المحور الثاني: يهدف إلى قياس التحديات البشرية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعية من وجهة نظر مديري المدارس، ويشتمل على (١٠) فقرات.
- ✓ المحور الثالث: يهدف إلى قياس التحديات المادية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعية من وجهة نظر مديري المدارس، ويشتمل على (١٠) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد مستوى الاستجابة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير، حيث تم إعطاء وزن للبدائل لموضحة في الجدول التالي؛ ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول (٢) تصحيح أداة البحث

الدرجة	مدى المتوسطات	الرتبة
٣	٢.٣٤ - ٣.٠٠	مرتفعة
٢	١.٦٧ - ٢.٣٣	متوسطة
١	١ - ١.٦٦	منخفضة

• صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من طريقتين الأولى تسمى الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين في التخصص، والثانية تسمى صدق الاتساق الداخلي وتعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأداة؛ وفيما يأتي خطوات التحقق من صدق الأداة:

◀◀ الصدق الظاهري: قام الباحث بإعداد الاستبانة من خلال الرجوع للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة وبناء فقراتها في صورتها الأولى، حيث كانت مكونة من (٣٧) عبارة وقام المحكمون بإبداء بعض الملاحظات حولها منها إعادة الصياغة ومنها الاستبدال ومنها الحذف، وتم إجراء التعديلات اللازمة من حذف أو إضافة أو تعديل في ضوء ما اقترحه المختصون حتى تضمنت (٣٥) عبارة في صورتها النهائية.

◀◀ صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين درجات العبارات والدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث المتطلبات المادية		المحور الثاني المتطلبات البشرية		المحور الأول المتطلبات التنظيمية			
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠.٧٧♦♦	٢٦	٠.٧٦♦♦	١٦	٠.٥٩♦♦	١١	٠.٥٥♦♦	١
٠.٧٤♦♦	٢٧	٠.٦٩♦♦	١٧	٠.٦٦♦♦	١٢	٠.٥٨♦♦	٢
٠.٧٦♦♦	٢٨	٠.٦٨♦♦	١٨	٠.٦٧♦♦	١٣	٠.٥٤♦♦	٣
٠.٧٥♦♦	٢٩	٠.٧٢♦♦	١٩	٠.٦٢♦♦	١٤	٠.٦١♦♦	٤
٠.٦٦♦♦	٣٠	٠.٧٤♦♦	٢٠	٠.٦٦♦♦	١٥	٠.٥٨♦♦	٥
٠.٦٣♦♦	٣١	٠.٧٣♦♦	٢١			٠.٥٧♦♦	٦
٠.٦٨♦♦	٣٢	٠.٧١♦♦	٢٢			٠.٦٣♦♦	٧
٠.٦٨♦♦	٣٣	٠.٨٠♦♦	٢٣			٠.٧٣♦♦	٨
٠.٧٤♦♦	٣٤	٠.٧٩♦♦	٢٤			٠.٦٥♦♦	٩
٠.٧٢♦♦	٣٥	٠.٨٢♦♦	٢٥			٠.٥٨♦♦	١٠

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (٣) أن معاملات ارتباط العبارات بالمحور الذي تنتم إليه جاءت جميعها دالة عند مستوى ٠.٠١؛ حيث جاءت القيم عالية وتراوحت بين (٠.٥٤ - ٠.٨٢) مما يدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين درجات العبارات والمحور الذي تنتمي إليه.

#### • ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٤) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	التحديات التنظيمية	١٥	٠.٨١
٢	التحديات البشرية	١٠	٠.٨٣
٣	التحديات المادية	١٠	٠.٧٨
	الكل	٣٥	٠.٨١

يبين الجدول (٤) أن جميع قيم معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (٠.٧٨ - ٠.٨١)، وتشير هذه القيم إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق.

#### • الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبارات (T test) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل، تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في القيادة.

• ثالثاً: عرض وتفسير النتائج:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس والذي ينص على: ما التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟
- للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع محاور الاستبانة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع محاور الأداة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
١	التحديات التنظيمية	٢.٠٧	٠.٧٩٩	٣	متوسطة
٢	التحديات البشرية	٢.١٦	٠.٦٦٦	٢	متوسطة
٣	التحديات المادية	٢.٢١	٠.٦٨٤	١	متوسطة
	المتوسط العام للاستبانة	٢.١٥	٠.٧٦٦		متوسطة

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس ككل جاءت بدرجة متوسطة؛ حيث جاء المتوسط العام للمحاور (٢.٢٤) بدرجة متوسطة، بانحراف معياري (٠.٩١٦)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور الثلاثة بين (٢.١٥ - ٢.٣٧)، كان أعلاها المحور الثالث (التحديات المادية) بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، يليه محور (التحديات البشرية) بمتوسط حسابي (٢.٢٠)، يليه محور (التحديات التنظيمية) بمتوسط حسابي (٢.١٥)، كما يتضح أن جميع المحاور جاءت بدرجة متوسطة؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة في ظل حرص الإدارات التعليمية على التطور والتغيير المستمر لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية. ويمكن أن يرجع حصول التحديات المادية على الترتيب الأول من وجهة نظر قادة المدارس اتساقهم على ضرورة تطوير وتحديث البنية التحتية لمواكبتها لتغيرات العصر من خلال التجهيزات المادية من أحدث أجهزة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. كما يمكن أن يعزو مجيء التحديات البشرية في الترتيب الثاني بمستوى متوسطة إلى وعي قادة المدارس بأهمية التغيير المطلوب في الجانب الإداري والأكاديمي وأهمية العنصر البشري في التغيير وتأهيلهم من خلال الدورات اللازمة، ولكم مجيء المحور بدرجة متوسطة ينبه إلى ضرورة بذل مزيد من الجهد لزيادة تأهيل وتمكين القادة من إحداث التغيير المطلوب وزيادة استعدادهم وتقبلهم الإيجابي لمواكبة التغيرات. وربما جاءت التحديات التنظيمية في الترتيب الثالث يشير إلى أن الهيكل التنظيمي لديه دراية ووعي بأهمية التغيير لتحقيق النتائج التعليمية المرغوبة ومرونة وجاهزية الهيكل التنظيمي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن أجل توضيح النتائج تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الاستبانة الثلاثة على حدة؛ حيث كانت على النحو التالي:

• إجابة السؤال الأول والذي ينص على: ما التحديات التنظيمية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات أفراد عينة الدراسة على التحديات التنظيمية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط، والجدول (٦) يبين ذلك:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بالتحديات التنظيمية

ت	العبارات	م	ع	درجة التقدير
١	قلة الورش التدريبية المتعلقة بقيادة التغيير	٢.٢٠	٥٢٣	متوسطة
٢	زيادة الأعباء الإدارية على القيادة المدرسية	٢.١٨	٦٥٦	متوسطة
٣	الخوف من ممارسة التغيير	٢.١٧	٦٨٩	متوسطة
٤	افتقار القيادة للتخطيط السليم لنقل مفهوم قيادة التغيير	٢.١٢	٦٧٨	متوسطة
٥	افتقار القيادة المدرسية للطرق العلمية لحل المشكلات	٢.١٢	٨٥١	متوسطة
٦	قصور تأهيل القيادة المدرسية على مهارات قيادة التغيير	٢.١١	٨٧٩	متوسطة
٧	عدم إشراك المجتمع المدرسي في عمليات اتخاذ القرار	٢.٠٧	٨٤٧	متوسطة
٨	جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها في المدرسة	٢.٠٨	٨٥٢	متوسطة
٩	عدم وضوح الرؤية والرسائل للمجتمع المدرسي حول عمليات التغيير	٢.٠٦	٨٥٤	متوسطة
١٠	محدودية تبني القيادة لسياسات تحسين جودة العمل	٢.٠٥	٨٥٥	متوسطة
١١	ضعف متابعة القيادة لتنفيذ خطط التغيير	٢.٠٣	٨٥٦	متوسطة
١٢	ضعف تأهيل القيادات بالمهارات الداعمة للتغيير	٢.٠١	٨٥٨	متوسطة
١٣	الأسلوب التقليدي في أداء الأعمال الإدارية	١.٩٩	٨٦١	متوسطة
١٤	صعوبة التغيير في الهياكل التنظيمية للمدرسة وعدم مرونتها	١.٩٧	٨٦٤	متوسطة
١٥	قيود الصلاحيات الممنوحة للقيادات من قبل إدارة التعليم	١.٩٥	٨٦٦	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢.٠٧	٠.٧٩٩	متوسطة

يتضح من جدول (٦) أن المتوسط الكلي للمحور الأول جاء بدرجة متوسطة كما أن جميع عبارات المحور الأول الخاص بالتحديات التنظيمية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٢٠ - ١.٩٥) وهي قيم تقع في المدى المتوسط. وجاءت العبارة (قلة الورش التدريبية المتعلقة بقيادة التغيير) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٢٠) وانحراف معياري (٠.٥٢٣)؛ ويمكن أن يعزو ذلك إلى حاجة قادة المدارس لدورات تدريبية في مجال قيادة التغيير لتمكينهم من مهارات وأساليب التطور والتغيير حسب متطلبات التقدم وتحقيق الأهداف. وجاءت العبارة (قيود الصلاحيات الممنوحة للقيادات من قبل إدارة التعليم) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١.٩٥) وانحراف معياري (٠.٨٦٦)؛ ويرجع ذلك إلى تفويض الصلاحيات لقادة المدارس للتطوير والتحسين وإحداث التغيير المطلوب على مستوى الإدارات التعليمية تماشياً مع رؤية المملكة العربية السعودية في تفويض الصلاحيات اللازمة والبعد عن المركزية في اتخاذ القرارات.

• إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: ما التحديات البشرية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات أفراد عينة الدراسة على التحديات البشرية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط، والجدول (٧) يبين ذلك:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بالتحديات البشرية

ت	العبارات	٤	ع	درجت التقدير
١	مقاومة التغيير من بعض منسوبي المدرسة	٢.٢٨	٠.٦٤٨	متوسطة
٢	قلة الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التغيير	٢.٢٦	٠.٦٥٢	متوسطة
٣	افتقار أعضاء المجتمع المدرسي للعمل بروح الفريق	٢.٢٣	٠.٦٥٥	متوسطة
٤	قصور في تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المدرسية	٢.٢٠	٠.٦٦١	متوسطة
٥	عدم تلبية احتياجات أعضاء المجتمع المدرسي	٢.١٧	٠.٦٦٣	متوسطة
٦	عدم منح الصلاحيات الكافية لأداء المهام المطلوبة من الأعضاء	٢.١٥	٠.٦٦٨	متوسطة
٧	ضعف الثقة في كفاءة بعض أعضاء المدرسة لإجراء التغيير	٢.١٤	٠.٦٧٥	متوسطة
٨	قلة تبادل المعرفة والمعلومات بين أعضاء المجتمع المدرسي	٢.١٢	٠.٦٧٨	متوسطة
٩	ضعف الاهتمام بتبني الأعضاء المبدعين	٢.٠٧	٠.٦٨١	متوسطة
١٠	ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة وأعضاء المجتمع المدرسي	٢.٠٥	٠.٦٨٦	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢.١٦	٠.٦٦٦	متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن المتوسط الكلي للمحور الثاني جاء بدرجة متوسطة كما أن جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالتحديات البشرية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٠٥ - ٢.٢٨) وهي قيم تقع في المدى المتوسط. وجاءت العبارة (مقاومة التغيير من بعض منسوبي المدرسة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وانحراف معياري (٠.٦٤٨). بدرجة متوسطة؛ ويمكن أن يعزو ذلك إلى وجود بعض منسوبي المؤسسات التعليمية ممن يقاومون التغيير والتطوير بالمؤسسة مما يفرض ضرورة نشر ثقافة التغيير بالمؤسسة وإشراك العاملين في عملية التغيير واتخاذ القرار. وجاءت العبارة (ضعف العلاقات الإنسانية بين القيادة وأعضاء المجتمع المدرسي) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.٠٥) وانحراف معياري (٠.٦٨٦)؛ ويرجع ذلك إلى وجود علاقات إنسانية جيدة قائمة على التعاون وعمل الفريق من وجهة نظر قادة المدارس، وإدراك القادة للعنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

• إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: ما التحديات المادية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات أفراد عينة الدراسة على التحديات المادية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط، والجدول (٨) يبين ذلك:

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة المتعلقة بالتحديات المادية

ت	العبارات	٤	ع	درجات التقدير
١	قلة تأهيل المدرسين بالأجهزة الحديثة اللازمة للتغيير	٢.٣٢	٠.٦٦٤	متوسطة
٢	نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير	٢.٣٠	٠.٦٦٨	متوسطة
٣	عدم وجود برنامج زمني لتنفيذ التغيير	٢.٢٨	٠.٦٧٨	متوسطة
٤	قلة المخصصات المالية اللازمة لتجهيز المدرسة بالوسائل التكنولوجية	٢.٢٥	٠.٦٧٢	متوسطة
٥	ضعف الحوافر والمكافآت لأعضاء المشاركين في برامج التغيير	٢.٢٣	٠.٦٨٢	متوسطة
٦	ضعف البنية التحتية لنظام الاتصالات داخل المدرسة	٢.١٩	٠.٦٨٧	متوسطة
٧	افتقار المدرسة إلى برامج إلكترونية تساعد على تطوير العمل الإداري	٢.١٨	٠.٦٩١	متوسطة
٨	قلة البيانات والمعلومات التي تساعد القيادة على التغيير	٢.١٥	٠.٦٩٥	متوسطة
٩	وجود قصور في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية	٢.١٢	٠.٦٩٨	متوسطة
١٠	عدم توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للتغيير	٢.١٠	٠.٧٠٥	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢.٢١	٠.٦٨٤	متوسطة

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط الكلي للمحور الثالث جاء بدرجة متوسطة كما أن جميع عبارات المحور الثالث الخاص بالتحديات المادية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٢.٣٢ - ٢.١٠) وهي قيم تقع في المدى المتوسط. وجاءت العبارة (قلة تأهيل المدرسة بالأجهزة الحديثة اللازمة للتغيير) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٦٦٤). بدرجة متوسطة؛ ويمكن أن يعزو ذلك رؤية أفراد العينة بأن التحديات المادية والتي تتضمن تجهيز المدرسة بأحدث التقنيات الحديثة من مكاتب إلكترونية وقاعات ووسائل تعليمية إلكترونية تعد من أهم وسائل تحقيق قيادة التغيير، وأن قلة هذه الوسائل يعد من أهم التحديات التي تواجه قادة التغيير. وجاءت العبارة (عدم توفير بيئة عمل جاذبة ومحفزة للتغيير) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢.١٠) وانحراف معياري (٠.٧٠٥)؛ ويرجع ذلك إلى أن القادة يوفرون بيئة إيجابية داعمة ومحفزة لتحقيق التغيير والتطوير.

إجابة السؤال الرابع والذي ينص السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة)؟

وللإجابة عن التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (one way Anova) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة كما يلي:

#### أ. متغير طبيعة العمل:

تم حساب اختبار (ت) للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لتغير طبيعة العمل (مدير - وكيل)، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (٩) اختبار (ت) للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي لتغير طبيعة العمل.

المحور	طبيعة العمل	ن	م	ع	قيمت ت	مستوى الدلالة
التحديات التنظيمية	مدير	٢٧	٢.١٨	٦٧٧.	٠.١٨٣	٠.٧٩٣
	وكيل	٤١	٢.٢٥	٦٥٤.		
التحديات البشرية	مدير	٢٧	٢.٢١	٦٣٢.	٠.٣٦٢	٠.٢١٧
	وكيل	٤١	٢.٢٩	٦٢٤.		
التحديات المادية	مدير	٢٧	٢.٢٦	٦١٧.	٠.٢١٩	٠.٥٤٩
	وكيل	٤١	٢.٣٤	٥٨٦.		
الدرجة الكلية	مدير	٢٧	٢.٢٢	٠.٦٤٢	١.٢٧٤	٠.٢٤٥
	وكيل	٤١	٢.٢٩	٠.٦٢١		

مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من جدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقدير افراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لتغير طبيعة العمل؛ حيث تراوحت قيمة ت في للمحاور ككل بين (٠.١٨٣ - ٠.٢١٩) بمستويات دلالة (٠.٧٩٣ - ٠.٢١٧ - ٠.٥٤٩) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) لكافة المحاور؛ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لتغير طبيعة العمل (مدير - وكيل)؛ ويمكن أن يعزو ذلك إلى اتفاق جميع عينة الدراسة سواء مديريين أو وكلاء على وجود تحديات تنظيمية وبشرية ومادية تحول دون تحقيق قيادة التغيير.

ب. متغير عدد سنوات الخبرة في القيادة:

تم حساب اختبار التباين الأحادي للتعرف على الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول (١٠) اختبار (ANOVA) لإيجاد الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة تعزي لتغير الخبرة.

المجال	المتغير	ن	المتوسط	الانحراف المعياري
التحديات التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٢.٢٢	٠.٦٧١
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٩	٢.٢٥	٠.٦٦٨
	١٠ سنوات فأكثر	١١	٢.١٨	٠.٦٨٤
التحديات البشرية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٢.٢٦	٠.٦٣٩
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٩	٢.٢٨	٠.٦٣٣
	١٠ سنوات فأكثر	١١	٢.٢٢	٠.٦٤٨
التحديات المادية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٢.٣٧	٠.٦٢٨
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٩	٢.٣٢	٠.٦٢٢
	١٠ سنوات فأكثر	١١	٢.٣١	٠.٦٣١
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	١٨	٢.٢٨١	٠.٦٤٥
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٩	٢.٢٨٣	٠.٦٣٥
	١٠ سنوات فأكثر	١١	٢.٢٣٦	٠.٦٣٩

مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة في القيادة؛ ويمكن أن يعزو ذلك أن قادة المدارس بغض النظر عن سنوات خبرتهم في القيادة يرون وجود تحديات تحول دون تحقيق قيادة التغيير لأهدافها سواء على الجانب التنظيمي أو البشري أو المادي مما يفرض ضرورة بذل الجهد لمواجهة هذه التحديات.

#### • توصيات الدراسة:

- ◀ نشر ثقافة قيادة التغيير لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- ◀ تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وتحفيز العاملين للاشتراك في الأنشطة الجماعية.
- ◀ إعداد دورات تدريبية لتدريب قادة المدارس الثانوية على أساليب واستراتيجيات قيادة التغيير.
- ◀ تجهيز المدارس بالتكنولوجيا الحديثة وأنظمة الاتصالات المتطورة.
- ◀ إشراك القادة للعاملين في عملية اتخاذ القرار.
- ◀ منح صلاحيات أكبر لقيادات المدارس مع مرونة في اللوائح التنظيمية حسب ما تقتضيه ظروف العمل لإتاحة مجال أكبر للمشاركة وإحداث التغيير الإيجابي.
- ◀ تدريب القيادات المرشحة للقيادة لتوفير قيادات إدارية مؤهلة في المستقبل، قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تطوير العملية التعليمية ككل.

#### • المقترحات:

- ◀ إجراء مزيد من البحوث حول علاقة قيادة التغيير بتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية.
- ◀ برنامج تدريبي لتأهيل قيادة التغيير لتحقيق التميز المؤسسي.

#### • المراجع:

#### • أولاً: المراجع العربية

- أبو عجوة، عبد الله حسن (٢٠١٨). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأحمرى، أمل ناصر (٢٠١٥). إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٤ (١٦٥).
- الثبتي، ياسر عوض الله (٢٠١٧). متطلبات قيادة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة القراءة والعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، (١٨٤)، ١٧٣-٢٠٨.
- الزهراني، مستورة (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، (١٦)، ٣٠١-٣٩٨.

- الزبيد، سحر (٢٠١٧). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية.
- الشهراني، محمد ناصر (٢٠٢٢). أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (١٤٣)، ١٦٨-١٣٧.
- عريان، فاطمة محمد (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حوли التعليمية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجته قيادة التغيير في مدارسهم. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- عون، وفاء محمد والجاسر، فاطمة أحمد وآل مشعان، حصّة فهد (٢٠١٨). مهارات القيادة والتغيير لمدراء المنطقة التعليمية بالملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٩ (١١٣)، ١١٥-١٣٦.
- الغامدي، أحمد وعبد الجواد، نور الدين (٥١٤٢٢). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- القرني، عبد الله (٢٠١٦). واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (٣)، ٧٢٣-٧٦٦.
- القرني، غرسة علي والزهراني، خديجة مقبول (٢٠١٩). الكفايات المهنية لدى قائدات مدارس محافظة بقرن وعلاقتها بتحقيق متطلبات قيادة التغيير من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (٦)، ٦٩-٩٤.
- القطيفان، رائد موسى (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- المجمد، إسماء سالم والشبو، سعاد مسلم (٢٠١٨). واقع قيادة التغيير وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، (٤)، ٣٦٢-٤٠١.
- محمد، أحمد حسين ومحمد، مروة مصطفى وعبد العزيز، مروة محمد (٢٠١٧). قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي. جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٨ (١١٨)، ١٧١-٢٠٢.
- محمد، جمال (٢٠١٣). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار المعتز، عمان.

#### • أولاً: المراجع الأجنبية:

- Agéllii Genlott, A., Grönlund, Å., & Viberg, O. (2019). Disseminating digital innovation in school-leading second-order educational change. *Education and Information Technologies*, 24, 3021-3039.
- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112-148.
- Alhaib, E., & Alsandi, A. K. (2023). Leading Change in Universities and Its Impact on Improving the Educational Process. *Science, Technology & Public Policy*, 7(1), 21.

- Chang, D. F., Chen, S. N., & Chou, W. C. (2017). Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers' Professional Development. *IAFOR Journal of Education*, 5(3), 139-154.
- Gaubatz, J. A., & Ensminger, D. C. (2017). Department chairs as change agents: Leading change in resistant environments. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 141-163.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Litz, D., Hourani, R. B., & Scott, S. (2020). Leadership challenges in an educational program at a UAE juvenile detention center: A contextual analysis. *International Journal of Educational Development*, 76, 102193.
- Madden, J., Wilks, J., Maione, M., Loader, N., & Robinson, N. (2012). Journeying Together: Understanding the Process of Teacher Change and the Impacts on Student Learning. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 40(2).
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446.
- Muia, C. M. (2015). *Change management challenges affecting the performance of employees: A case study of Kenya Airports Authority, NAIROBI* (Doctoral dissertation, The Management University of Africa).

