

## التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر مديري المدارس

أ/ امير عطوة جمعة ابو عرار\*

أ/ تحرير عطوة جمعة ابو عرار\*\*

د/ كمال مخامرة\*\*\*

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في منطقة النقب من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف إلى دور متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في مدارسهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في النقب، والبالغ عددهم (٧٠) مديراً، اختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من (٦٠) مديراً، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات وجاءت في المرتبة الأولى التحديات الإدارية، وفي المرتبة الثانية التحديات المالية، يليها التحديات البشرية، وفي المرتبة الأخيرة التحديات التنظيمية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحديات، قيادة التغيير، المدارس الثانوية، منطقة النقب.

\* باحث دكتوراة - جامعة الخليل  
\*\* باحثة دكتوراة - جامعة الخليل.  
\*\*\* استاذ مشارك - جامعة القدس

## Abstract

The study aimed to examine the challenges facing the challenge of change in secondary schools in the Negev region from the point of view of school principals, and to identify the role of the diverse educational qualifications and years of experience in the responses of the Directorate of Secondary Schools in the Negev to the challenges facing the challenge in their schools. The study population may consist of everyone in the directorate. The number of secondary schools in the Negev (70) was chosen with a very deep red dye from (60) principals. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a tool for the study. The results showed that the challenges facing leading change in secondary schools in the Negev regions from the point of view of school principals were moderate in all areas. Administrative challenges came in first place, and financial challenges came in second place. Followed by human challenges, and in last place are organizational challenges, The results showed that there were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of responses of secondary school principals in the Negev to the challenges of leading change due to the variables of years of experience and educational qualification.

**Keywords:** challenges, leadership of change, secondary schools, Negev region.

## المقدمة:

في ظل ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة تركت تأثيرها الواضح على مختلف جوانب الحياة نتيجة للتدفق المعرفي والهائل والتطور التكنولوجي الكبير، لذا أصبح مفروضاً على القيادة التربوية التعامل مع التغيير في سبيل مواجهة التحديات التعليمية والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة.

ولذلك تأتي أهمية قيادة التغيير في المؤسسات التربوية في مواكبة التغيرات والاستجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، كما تعد قيادة التغيير إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تغيير أهداف المؤسسات التعليمية والتربوية التقليدية، واستبدالها بأهداف أكثر حداثة وتتوافق مع احتياجات التطوير، والعمل على توزيع المهام بين العاملين، وإعادة بناء الهياكل التنظيمية (محمد وآخرون، ٢٠١٧).

وقد تزايدت الدعوات المنادية بإحداث التغييرات التربوية، حيث تناولت دراسة الزهراني (٢٠١٤) متطلبات تطبيق قيادة التغيير في المدارس المتوسطة والثانوية بمكة المكرمة، وقد أوصت دراسة شقورة (٢٠١٢) بإجراء مزيد من الدراسات التي تتناول أهمية تفعيل قيادة التغيير في المدارس.

وبالرغم من أهمية قيادة التغيير، وضرورة تفعيلها في المدارس إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات، وخاصةً الدعوات التي تتادي بمقاومة التغيير، والرضا بواقع المؤسسة كما هو دون تغيير، وغياب الاتصال الفاعل بين الأفراد، والتكاسل في تأدية المهام، وغياب الرؤية الواضحة للتغيير، إضافة إلى مجموعة من التحديات والمعوقات المتمثلة بالبيروقراطية الإدارية، ومركزية القرارات (الحيني، ٢٠٢٣).

وكغيرها من الإدارات المدرسية يسعى مديرو المدارس الثانوية في منطقة النقب لإحداث التغيير في مدارسهم ولكنهم كغيرهم يواجهون تحديات تنظيمية وإدارية وبشرية ومادية، وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.

## مشكلة الدراسة:

مع ما يشهده العالم من تطورات وتغيرات كبيرة في مختلف جوانب الحياة تركت تأثيرها الواضح على كافة القطاعات الحيوية التي تؤثر في المجتمع بما فيها القطاع التعليمي، لذا أصبح مفروضاً على المؤسسات التعليمية الأخذ بالتغيير من خلال وجود قيادة تؤمن بالتغيير نحو الأفضل، ولكنها تواجه في مواقع كثيرة تحديات ومعوقات تواجه التغيير، فقد أكد الأحمري (٢٠١٥) في دراسته أن التغيير في الثقافة التنظيمية يواجه تحديات كبيرة، ومقاومة نتيجة الخوف من التغيير، والشعور بالخطر من التغيير، وعدم الرغبة بتغيير واقع المؤسسة.

وأظهرت نتائج دراسة صندوقية وأبو عصبه (٢٠٢٢) أن معوقات ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية.

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من اهتمامات الباحثة ومجال عملها وتخصصها بهدف الوقوف على التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.

## أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلين الآتيين:

١. ما التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. الكشف عن التحديات التنظيمية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.

٢. الكشف عن التحديات الإدارية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.
٣. الكشف عن التحديات البشرية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.
٤. الكشف عن التحديات المادية التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.
٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيث:

#### أولاً: الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في حيوية موضوع هذه الدراسة كونه يتناول موضوعاً حديثاً نسبياً في مجال الإدارة التربوية، وفي حداثة الدراسة حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية المحلية المعاصرة حسب -علم الباحثة- في قيادة التغيير، وبالتالي ستشكل هذه الدراسة مرجعاً بحثياً يثري المكتبات الجامعية والإلكترونية بالمادة النظرية المتعلقة بقيادة التغيير والتحديات التي تواجهها.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

ستفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب في نشر ثقافة قيادة التغيير لديهم، كما ستفيد القيادات التربوية ومتخذي القرار في الأخذ بتوصيات الدراسة لتطوير أساليب قيادة التغيير في المدارس الثانوية بالنقب لمواجهة تحدياتها التنظيمية والإدارية والمادية والبشرية، وتوعية المديرين بأهمية قيادة التغيير وتفعيلها، وستفيد الباحثين في إجراء دراسات بحثية مماثلة في مجتمعات مختلفة من الدولة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس.
- الحد البشري: مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب.
- الحد المكاني: المدارس الثانوية في منطقة النقب.
- الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة ميدانياً خلال العام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤).
- الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.
- الحد الإجرائي: تتحدد إجراءات الدراسة بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات واستجابات عينة الدراسة عنها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

## مصطلحات الدراسة:

- قيادة التغيير (Change Leadership):** "قدرة القائد على التأثير بالمرؤوسين، وخلق جو من العمل التشاركي التعاوني داخل المؤسسة وفقاً لعملية مخططة تسهم في تضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة من أجل التغيير" (ربابعة، ٢٠١٨، ٧).
- التحديات:** وتعرف إجرائياً الصعوبات التنظيمية والمادية والإدارية والبشرية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب لإحداث التغيير في مدارسهم ويتبين ذلك من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة (الاستبانة).
- منطقة النقب:** منطقة تقع في الجنوب داخل منطقة الخط الأخضر.

## الإطار النظري

تمر المؤسسات التربوية عبر التغيير في كل وقت وكل خطوة نحو التقدم فكان لزاماً اتباع مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة والهادفة، لإحداث التغيير اللازم وصولاً إلى تحقيق الغايات المنشودة والأهداف المرجوة، مع التطورات ، أصبحت القيادة

تركز على الأشخاص بدلا من المهام ، ويتمتع الأفراد بقدرات علمية وتقنية في العديد من المنظمات.

تعد القيادة هي عملية الانتقال وإحداث التغيير اللازم من قبل الإداريين من خلال الاهتمام بعناصر القيادة والموظفين، والقائد، والهدف، لتحسين مخرجات العمل(أبو العلا، ٢٠١٣).

ويرى الشهراني(٢٠٢٢) أن قيادة التغيير هي تلك القيادة التي تتمثل مسؤولياتها في التأثير ومتابعة سير العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية والتوجيه نحو تنفيذ الإستراتيجيات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف التعليمية.

**كما تعرفها الثبتي( ٢٠٢٣)** بأنها التوظيف الأمثل للموارد البشرية والقدرات المادية المتاحة للمؤسسة التعليمية من خلال قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى الأهداف المطلوبة للتغيير وتوفير المناخ المناسب للتغيير وترقية قدرات المؤسسة من خلال التوظيف الأمثل للمناخ التنظيمي والموارد البشرية والقدرات المادية.

### أهمية قيادة التغيير

تتبع أهمية قيادة التغيير من الحاجة الفعلية للتغيير بشكل واسع، فتتطلب عملية التغيير التوظيف السليم للموارد البشرية والمادية، فقد أصبحت قيادة التغيير ضرورة لا غنى عنها في جميع المؤسسات، ولا شك أن الحاجة إليها تزداد مع مرور الوقت، لذلك يجب تعديل الأنظمة حتى تتمكن من متابعة التطورات في أسرع وقت ممكن، وفي محاولة لتلبية الاحتياجات في عصر المعلومات والتطور التكنولوجي والتقني الذي يسيطر اليوم( **et al, (Mei Kin, 2018)**).

تبرز أهمية قيادة التغيير من خلال إشراك جميع المستويات الإدارية في جميع مراحل التغيير، واستغلال قدراتهم وتجاربهم وإدراك مدى تأثيرها على نجاح عمليات التغيير، ويجب دراسة سلوكيات الأفراد ثم إشراكهم في التخطيط والأفكار واتخاذ القرار، فالأفراد لكي يؤمنوا بحقيقة التغيير يجب أن يروه يحدث على أعلى المستويات الإدارية، وهذا بدوره يجعل عملية التغيير أكثر سلاسة وتحد من مقاومتها( **Aguirre & Alpern, 2014: 2**).

## تحديات قيادة التغيير

إن قيادة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها فهي تتطلب الإبداع والابتكار فهي تواجه العديد من التحديات والمعوقات التي تحد من فاعليتها فمن أهمها معوقات إدارية وتنظيمية فهي ترتبط بالهيكل التنظيمية للمؤسسة ، لأنها تعاني من عدم وجود رؤية مستقبلية واضحة ، واتصالات التغيير غير فعالة (عدم وجود إستراتيجية اتصال فعالة بين أعضاء فريق التغيير في المؤسسة) ، بالإضافة إلى ذلك الإجراءات الرقابية السيئة ، فإن قانون السياسات الإدارية المعتمدة وعدم تعديلها بما يتناسب مع التغييرات، وعدم وجود طريقة منظمة و فعالة(الزهراني وطيب،٢٠١٧).

أما المعوقات السلوكية كما أشار لها الغامدي(٢٠١٦) فهي ترتبط بموظفي المؤسسة وما هو رد فعلهم على التغيير الذي يحدث، حيث تتنوع ردود أفعال الموظفين في المؤسسة على التغييرات من حولهم، وتتراوح بين القبول والمقاومة والرفض، وتبدأ مقاومة التغيير بشكل علني أو سري مع رفض الأفراد التغيير أو الاستجابة له بطريقة مناسبة، والاعتماد على الحفاظ على الوضع الراهن.

المعوقات الفنية: فهي معوقات مرتبطة بالموارد والتقنيات المستخدمة، حيث يعاني مديرو المدارس في المؤسسات التعليمية من قلة التدريب اللازم للتنفيذ مع غياب القدرات المؤهلة لإجراء التغييرات وزيادة الكفاءة والخبرة(قاسم،٢٠٢١).

المعوقات الاجتماعية: وهنا تتعدد العلاقات داخل مجموعات العمل في المؤسسة، حيث تعتقد المجموعات أن التغيير يمثل تهديداً لقيم المجموعة والعلاقات الاجتماعية الموجودة بين الموظفين ، وبالتالي سيتم مواجهتها بقوة مقاومة من أعضاء المجموعة من أجل الحفاظ على تماسكهم وترابطهم(حمدون،٢٠١٩).

ومن معوقات قيادة التغيير كما أشار لها عريان(٢٠١٨) عدم مشاركة الموظفين في التغيير واتخاذ القرار وضعف الدعم المعنوي والمادي للتغيير، كما أنها تواجه الضعف في المتابعة والتغذية الراجعة لعمليات التغيير، وقلة توافر المعلومات اللازمة للوضع الراهب

للتغيير، وعدم وضوح رؤية ورسالة المنظمة لدى قادة التغيير، وضعف التأهيل والتدريب للمهارات الإستراتيجية للقيادات.

وتشير البتيثي(٢٠١٩) في دراستها إلى أن هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه قيادة التغيير في تحقيقها لأهداف المؤسسة ومنها معوقات تنظيمية تتمثل بجمود الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والبيئة التنظيمية التي تميل إلى النظام المركزي في العمليات الإدارية، وبطء اتخاذ القرارات ، وهناك أيضا المعوقات البشرية والتي تتعلق في نقص الموارد البشرية مما يزيد من الأعباء الوظيفية الموكلة والتي تحد من فرص قبولهم للتغيير.

### سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير

وترى ربابعة (٢٠١٨) أن من طرق التغلب على معوقات التغيير الاستماع إلى مخاوف الموظفين ومعرفة آرائهم، وإشراكهم في وضع برامج التغيير واتخاذ القرارات، وإبلاغ الموظفين بالتغييرات التي تحدث في الوضع الحالي في أقرب وقت ممكن، وتوضيح أهداف التغيير، أهميتها ومبرراتها، بصراحة وشفافية، تثقيف الموظفين حول قيمة التغيير من خلال عقد اجتماعات مستمرة، وتوفير المتطلبات للموظفين للتغلب على مخاطر التغيير، وتوفير الدعم المالي والمعنوي من قبل القيادات العليا لقيادة التغيير.

### الدراسات السابقة

دراسة الثبتي(٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف على دور متغيرات الدراسة (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة) في الوصول إلى التحديات التي تواجه قيادة التغيير. استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات تكونت العينة من مديري المدارس وعددهم(٦٨) مديرا. أظهرت النتائج أن التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس جاءت بدرجة متوسطة ككل وعلى جميع المجالات (التنظيمية والبشرية والمادية)، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة في القيادة).

كما أجرت الحيني(٢٠٢٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن معوقات قيادة التغيير في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى

بقطاع غزة وسبل معالجتها، وتعريف الاختلافات الإحصائية بين ردود أعضاء عينة الدراسة على العقبات التي تحول دون ممارسة التغيير في مدارسهم، ويعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع مرحلة الدراسة وسنوات الخبرة)، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تمثيل أداة الدراسة في استبيان لجمع البيانات، تكون المجتمع من جميع مديري المدارس، والبالغ عددهم (٥٠) مديرا ومديرة، طبقت الدراسة على عينة من (٤٠) مديرا، أظهرت النتائج أن درجة معيقات ممارسة قيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة)، وتبعاً لذلك أوصت الدراسة بضرورة دعم مديري المدارس، من خلال تخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم، والمرونة في منحهم الصلاحيات، والحد من المركزية.

وهدفت دراسة صندوقية وأبو عصبه (٢٠٢٢) إلى التعرف على معيقات ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم، والكشف عن وجهات نظر عينة الدراسة لمعيقات ممارسة قيادة التغيير لدى المديرين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، وعدد الدورات التدريبية)، واستخدم المنهج الوصفي/ التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة وهي: المعوقات الإدارية، و البشرية، والتقنية، و المالية، تكونت العينة من (٤٥) مديرا و مديرة، أظهرت النتائج أن معوقات ممارسة قيادة التغيير لدى المديرين كانت "عالية"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وفي مجالي المعوقات الإدارية و التقنية) ولصالح المديرين، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بسبب متغير المرحلة التعليمية للمدرسة، والاختلافات بين الحد الأدنى من المرحلة الأساسية والمرحلة الأساسية العليا لصالح الحد الأدنى من المرحلة الأساسية، وبين المرحلة الثانوية والمرحلة الأساسية العليا لصالح المرحلة الثانوية، كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة كمدير مدرسة، و عدد الدورات التدريبية.

كما هدفت دراسة الزهراني وطيب (٢٠١٧) إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، واعتمد المنهج

الوصفي المسحي والوصفي المقارن، من خلال أداة استبانة لجمع البيانات، تكونت العينة من (١٣٠) قائدة، وقد أظهرت النتائج أن هناك معوقات إدارية وفنية تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير جاءت بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (ضعف قناعة موظفي المدرسة بعملية التغيير، وضعف البيانات والمعلومات التي تساعد قائد المدرسة على التغيير، وأثر العلاقات الشخصية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية غير المناسبة)، و لصالح ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات. واستناداً إلى تلك النتائج أوصت الدراسة بتكثيف البرامج والدورات التطويرية واللقاءات التثقيفية لقادة المدارس، وتهيئة المناخ المناسب للحد من مقاومتها.

وأجرى مي كين وآخرون (Mei Kin, et al, 2018) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين "كفاءات قيادة التغيير و"اعتقادات المعلم في التغيير" و"اتجاهات المعلم نحو التغيير". تكونت العينة من ٩٣٦ معلماً من ٤٧ مدرسة ثانوية عالية الأداء في ماليزيا. تم تطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار النماذج. أولاً، أظهرت النتائج أن "كفاءات قيادة التغيير" كانت مرتبطة بشكل كبير بـ "معتقدات تغيير المعلم" وتشير ضمناً إلى أنه إذا زود مديرو المدارس أنفسهم بما يكفي من "كفاءات قيادة التغيير الرئيسية"، فيمكن بالتأكيد تعزيز "معتقدات تغيير المعلم". ثانياً، كان "معتقدات تغيير المعلم" مرتبطاً بشكل كبير بـ "اتجاهات المعلم تجاه التغيير" حيث كلما كانت "معتقدات تغيير المعلم" أقوى، كلما زاد تعزيز "اتجاهات المعلم تجاه التغيير". ثالثاً، كان "معتقدات تغيير المعلم" بالفعل وسيطاً كاملاً في العلاقة بين "كفاءات قيادة التغيير و"مواقف المعلم تجاه التغيير". ببساطة، من خلال "معتقدات تغيير المعلم"، كان تأثير "كفاءات قيادة التغيير الرئيسية" على "اتجاهات المعلم تجاه التغيير" قوياً نسبياً حيث سهّلت "معتقدات تغيير المعلم" إلى حد كبير تأثير "كفاءات قيادة التغيير الرئيسية" على "اتجاهات المعلم" نحو التغيير". وبالتالي، فإن التعزيز المتعمق لـ "معتقدات تغيير المعلم" يعد أحد الطرق الفعالة لزيادة احتمالية تبني المعلمين للتغيير. رابعاً: كانت "كفاءات قيادة التغيير الرئيسية" أكثر تأثيراً من التأثير الذاتي للمعلمين في تعزيز "اتجاهات المعلم نحو التغيير". ولذلك، يجب بذل جهود متضافرة لإعطاء الأولوية للتطوير

المستمر لقيادة التغيير الرئيسية في إدارة التغيير الفعالة. تشجع الدراسة على إلقاء نظرة جديدة على تنمية قيادة التغيير وتغير في نهاية المطاف النهج التقليدي لمديري المدارس في إدارة التغيير .

أما دراسة تشانغ وآخرون (Chang, et al, 2017) ركزت على تحديات قيادة تغيير كما يدركها المعلم واستكشاف أي بُعد التغيير الذي قد يؤثر على تطوير أداء المعلمين. دعت هذه الدراسة بنجاح ٤٥٠ مدرساً من ٤١ مدرسة ابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة (تايوان). استخدمت هذه الدراسة الطريقة التدريجية لتحديد الحقائق الرئيسية التي تؤثر على تطور بروغ المعلمين باستخدام نماذج الانحدار. تكشف النتائج عن "بناء بيئة مدعومة" و "تعديل التنظيم والأداء" في تغيير المدير في القيادة يمكن أن يفسر ٢٣.٢ % من تطور المعلمين. بناءً على نتائج تحليل الانحدار ، تشير هذه الدراسة إلى أن تشكيل القيادة بشكل صحيح يمكن أن تطالب بتعزيز مسبق للمعلمين. علاوة على ذلك ، قد يتم تطبيق قيادة التغيير على ممارسات أوسع لتحسين أداء المعلمين في الإعدادات المختلفة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في موضوعها ومجتمعها ومنهجها حيث تناولت التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين كدراسة الثبتي (٢٠٢٣)، ودراسة الحنيني (٢٠٢٣)، واختلفت من حيث الهدف والمنهج مع دراسة مي كين وآخرون (Mei Kin,et,al,2018) والتي هدفت معرفة العلاقة بين "كفاءات قيادة التغيير و"اعتقادات المعلم في التغيير" و"اتجاهات المعلم نحو التغيير".

**منهجية الدراسة:** من أجل التعرف إلى التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، لملاءمته مع طبيعة الدراسة، لأنّ المنهج الوصفي بصورته التحليلية هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، ويصفها بشكل دقيق كمياً (Quantitative).

**مجتمع الدراسة وعينته:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب، والبالغ عددهم (٧٠) مديرًا، اختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من (٦٠) مديرًا، والجدول (١) يبين توزيع عينة الدراسة من مديري مدارس النقب وفقًا لمتغيرات الدراسة:

**جدول (١): يوضح توزيع عينة الدراسة من مديري المدارس وفقًا لمتغيرات الدراسة**

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤	٢٣,٣%
	من ٥ - ١٥ سنة	٢٠	٣٣,٣%
	أكثر من ١٥ سنة	٢٦	٤٣,٣%
<b>المجموع</b>			١٠٠,٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٩	٤٨,٣%
	ماجستير فأعلى	٣١	٥١,٧%
	<b>المجموع</b>	٦٠	١٠٠,٠%

**أدوات الدراسة:** استخدمت الدراسة الأداة الآتية:

**الاستبانة:** تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتعلق بتحديات قيادة التغيير كدراسة الثبتي (٢٠٢٣) ودراسة الحيني (٢٠٢٣)، وتكونت الاستبانة من أربع مجالات وهي:

- **المجال الأول:** التحديات التنظيمية وتشتمل على الفقرات (١-٩).
- **المجال الثاني:** التحديات الإدارية وتشتمل على الفقرات من (١٠-١٥).
- **المجال الثالث:** التحديات البشرية وتشتمل على الفقرات من (١٦-٢١).
- **المجال الرابع:** التحديات المادية وتشتمل على الفقرات من (٢٢-٢٧).

ويجب المديرون من خلال تدرج مكون من خمس خيارات، هي: كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً، وذلك بوضع علامة أمام الإجابة التي تنطبق عليه.

**\*صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الأداة بالطرق الآتية:

**صدق المحكمين:** تم عرض الأداة على (٤) من المتخصصين في الإدارة

التربوية، وذلك للحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق، وتعديل ما يرونه مناسباً، وقد اتفق

المحكمون على تعديل صياغة (٣) فقرات، فيما اتفقوا على صلاحية باقي الفقرات للتطبيق، وبذلك أصبحت الاستبانة مكونة من (٢٧) فقرة في صورتها النهائية.

**ثبات الأداة:** للتحقق من مدى ثبات الأداة، تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ،

وكانت قيم الثبات كما هي موضحة في الجدول التالي:

**جدول (٢):** يبين الجدول معامل الثبات للدرجة الكلية وأبعاد مقياس تحديات قيادة التغيير

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التحديات التنظيمية	٩	٠,٩٢
٢	التحديات الإدارية	٦	٠,٨٩
٣	التحديات البشرية	٦	٠,٨٦
٤	التحديات المادية	٦	٠,٦٧
	الدرجة الكلية	٢٧	٠,٩٣

يتضح من جدول (٢) أنّ معاملات الثبات للدرجة الكلية ومجالات تحديات قيادة التغيير مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٣)، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٦٧-٠.٩٢)، وجميعها معاملات ثبات عالية تؤكد على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

**الحكم على استجابات العينة:** اعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير تحديات

قيادة التغيير اعتماداً على ما ذكرته الدراسات السابقة، وعلى آراء المحكمين:

• المتوسط الحسابي (٤.٢١ فأكثر) = درجة كبيرة جداً.

• المتوسط الحسابي (٤.٢١-٣.٤١) = درجة كبيرة.

• المتوسط الحسابي (٣.٤٠-٢.٦١) = درجة متوسطة .

• المتوسط الحسابي (٢.٦٠- ١.٨١) = درجة قليلة .

• المتوسط الحسابي (أقل من ١.٨١) - درجة قليلة جداً.

**المعالجات الإحصائية لأداة الاستبانة:** بعد الحصول على إجابات المبحوثين

(الاستبانة) تم ترميزها باستخدام برنامج إكسل ونقلها لبرنامج الرزم الإحصائية (SPSS)

وإدخال البيانات عليه، ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية التي سيتم استخدامها: التكرارات

والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات

الاستبانة، تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفرضية سنوات الخبرة، اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين (Independent Sample t- test) لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة فرضية المؤهل العلمي، معادلة كرو نباخ - ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس درجة ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: والذي ينص على:

ما التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس؟

وللإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس، وجدول ( ٣ ) يوضح ذلك:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس مرتبة تنازليا

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٢	التحديات الإدارية	٣,٣٣	٠,٩٠	متوسطة	٪٦٦,٦
٤	التحديات المادية	٣,٢٥	٠,٧٦	متوسطة	٪٦٥,٠
٣	التحديات البشرية	٣,٢٢	٠,٨٦	متوسطة	٪٦٤,٤
١	التحديات التنظيمية	٣,١٩	٠,٩٥	متوسطة	٪٦٣,٨
	الدرجة الكلية	٣,٢٤	٠,٧٦	متوسطة	٪٦٤,٨

يتضح من جدول (٣) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٢٤)، وبنسبة

مئوية (٦٤.٨٪)، كما جاء متوسط استجابات أفراد العينة على جميع المجالات متوسطة وهي بالترتيب: التحديات الإدارية وبمتوسط (٣.٣)، يليها في المرتبة الثانية التحديات المالية وبمتوسط (٣.٢٥)، وفي المرتبة الثالثة التحديات البشرية (٣.٢٢)، والتحديات التنظيمية في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (٣.١٩).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك وعياً قيادياً وتربوياً من قبل مديري المدارس الثانوية في منطقة النقيب بأهمية التغيير، وأهمية الدور التنظيمي والإداري والبشري والإمكانات المادية في مواكبة التطورات التعليمية والتربوية، ولعل مجيء النتائج بدرجة متوسطة يدل على ذلك الاهتمام ولكته بحاجة بمزيد من التطوير، وقد جاءت التحديات الإدارية بالدرجة الأولى وذلك لما يقع على المديرين من أعباء فنية وكتابية وإشرافية وإعداد للموازنات المالية وغيرها من الأمور والجوانب الإدارية التي تتطلب وقتاً كبيراً واهتماماً كبيراً، وجاءت في المرتبة الثانية التحديات المادية وذلك لأن التغيير يتطلب التحديث والتجهيز وهذا يعني تخصيص ميزانيات معقولة لشراء الأجهزة، وعقد الدورات واستدعاء المديرين، وتحديث المباني والصيانة واعتماد نظام الحوافز والكفاءات، يليها التحديات البشرية فعملية الإقناع بالتغيير تتطلب مزيداً من الجهد والتعاون والمشاركة، وفي المرتبة الأخيرة التحديات التنظيمية، ويمكن تجاوزها من خلال تذليل الصعوبات التي تواجه الإدارة ونشر ثقافة التغيير في المدارس.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الثبتي (٢٠٢٣) والتي أظهرت أن التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

**نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على:**

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

ولفحص الفرض السابق استخدمت الدراسة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وقد تم عرض نتائج كل متغير على حدة على النحو التالي:

**النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:** تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للكشف عن دلالة الفروق للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس في ضوء متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة)، وكانت النتائج كما في جدول (٤).

ولفحص هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (٤) تبين ذلك:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيادة التغيير	التحديات التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	14	3.3413	.99711
		من ٥ - ١٥ سنة	20	3.4167	.68292
		أكثر من ١٥ سنة	26	2.9359	1.08647
		المجموع	60	3.1907	.95955
	التحديات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	14	3.0476	.98151
		من ٥ - ١٥ سنة	20	3.6417	.71179
		أكثر من ١٥ سنة	26	3.2436	.96751
		المجموع	60	3.3306	.90951
	التحديات البشرية	أقل من ٥ سنوات	14	3.0119	.80719
		من ٥ - ١٥ سنة	20	3.5917	.72844
		أكثر من ١٥ سنة	26	3.0641	.93699
		المجموع	60	3.2278	.86845
التحديات المادية	أقل من ٥ سنوات	14	3.1640	.80369	
	من ٥ - ١٥ سنة	20	3.4870	.56621	
	أكثر من ١٥ سنة	26	3.0983	.77015	
	المجموع	60	3.2432	.72649	
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	14	3.1667	.83972	
	من ٥ - ١٥ سنة	20	3.3333	.75316	
	أكثر من ١٥ سنة	26	3.2308	.76895	
	المجموع	60	3.2500	.76990	

### الجدول (٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
التحديات التنظيمية	بين المجموعات	3.027	2	1.513	1.682	0.19
	داخل المجموعات	51.297	57	.900		
	المجموع	54.323	59			
التحديات الإدارية	بين المجموعات	3.253	2	1.627	2.035	0.14
	داخل المجموعات	45.552	57	.799		
	المجموع	48.805	59			
التحديات البشرية	بين المجموعات	3.997	2	1.999	2.813	0.06
	داخل المجموعات	40.501	57	.711		
	المجموع	44.498	59			
التحديات المادية	بين المجموعات	1.823	2	.911	1.772	0.17
	داخل المجموعات	29.317	57	.514		
	المجموع	31.140	59			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.246	2	.123	.202	0.81
	داخل المجموعات	34.726	57	.609		
	المجموع	34.972	59			

يتضح من نتائج الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب باختلاف سنوات خبرتهم يدركون التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس، ويرون أن هذه التحديات إدارية وتنظيمية وبشرية ومادية وأن وجود هذه التحديات تعيق قيادة التغيير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحنيني (٢٠٢٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة الوسطى بقطاع غزة نحو معيقات قيادة التغيير وسبل معالجتها تعزى لسنوات الخبرة.

**النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:** استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين ، للكشف عن دلالة الفروق للتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية في مناطق النقب من وجهة نظر مديري المدارس في ضوء متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

**جدول ( ٦ ) : دلالة الفروق لتحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

الدلالة	قيمة ت	ماجستير فأعلى (٣١)		بكالوريوس (٢٩)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*٠,٤٠	٢,٠٣٤	٠,٩٤	٢,٩٥	٠,٩٢	٣,٤٤	التحديات التنظيمية
٠,٩٨	٠,٠٢٤	٠,٩٣	٣,٣٣	٠,٨٩	٣,٣٢	التحديات الإدارية
٠,٦٤	٠,٤٦٣	٠,٩٢	٣,١٧	٠,٨١	٣,٢٨	التحديات البشرية
٠,٥١	٠,٦٥٠	٠,٧٢	٣,١٨	٠,٧٣	٣,٣٠	التحديات المادية
٠,١٥	١,٤٣٣	٠,٧١	٣,٣٨	٠,٨١	٣,١٠	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول ( ٦ ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠.٠٥$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية ومجال التحديات الإدارية والتحديات البشرية والتحديات المالية، في حين يتضح لنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠.٠٥$ ) بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية في النقب لتحديات قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال التحديات التنظيمية ولصالح بكالوريوس .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون وجود تحديات إدارية، وتنظيمية، وبشرية، ومادية تحول دون تطبيق قيادة التغيير في مدارسهم وهذا يدل على مستوى وعيهم لأهمية التغيير، وإدراكهم للتحديات التي تحول دون إحداث التغيير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحيني(٢٠٢٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة نحو معيقات قيادة التغيير وسبل معالجتها تعزى للمؤهل العلمي.

#### التوصيات:

١. تخفيف الأعباء الإدارية على مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب للترغ لعمليات التغيير.
٢. توفير الدعم المالي للمدارس الثانوية بمنطقة النقب لتمكين المديرين من تلبية احتياجات ومتطلبات التغيير.
٣. اعتماد نظام الحوافز لتشجيع العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة النقب على التغيير.
٤. نشر ثقافة التغيير في المدارس الثانوية وإطلاع العاملين على أهمية التغيير في المؤسسات التعليمية.

## المراجع

### المراجع العربية

أبو العلا، ليلي. (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

الأحمري، أمل (٢٠١٥)، إدارة التغيير لدى القيادات النسائية في مكاتب التعليم بمنطقة عسير، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٦٥)، ج٣، ٢٤٠-٢٩٠.

الثبتي، عبدالله. (٢٠٢٣). التحديات التي تواجه قيادة التغيير في المدارس الثانوية بمحافظة القويعة من وجهة نظر مديري المدارس. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ١٤٧ (٣)، ٢٨٦-٣١٢.

حمدون، نوري. (٢٠١٩). قيادة التغيير في المدرسة، مجلة تعليم جديد، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٤/٠٥/٣، متوفر على الرابط: <https://www.new-educ.com>/قيادة-التغيير-في-المدرسة.

الحيني، وصال. (٢٠٢٣). معوقات قيادة التغيير في الإدارة التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع غزة وسبل معالجتها. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٩ (٨)، ٢٢١ - ٢٤٠.

ربابعة، مرام محمود (٢٠١٨). (أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم). (رسالة ماجستير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس: فلسطين. تم الاسترجاع من:

<https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/6085>

الزهراني، مستورة ، و طيب، عزيزة. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، ع١٦، ٣٨٩-٤٩١.

الشهراني، محمد.(٢٠٢٢). أثر قيادة التغيير على الثقافة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة،، دراسات عربية في التربية وعلم النفس،رابطة التربويين العرب، ١٤٣(١)،١٣٧-١٦٨.

صندوق، هيام؛ وأبو عصبه، خالد. ٢٠٢٢. معوقات ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة القدس من وجهة نظرهم. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات، ٩(١)، ٢٠١-٢٢٨.

عريان، فاطمة.(٢٠١٨).درجة ممارسة مديري مدارس منطقة حولي التعليمية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

الغامدي، خالد عبدالله جار الله (٢٠١٦). مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة وعلاقتها بمستوى نكائهم الوجداني. مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية - جامعة عين شمس، (١٨١)، ١ - ٤٩.

قاسم، أمجد. (٢٠٢١). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وإحداث التغيير، مجلة آفاق علمية وتربوية، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٤/٠٥/٣، متوفر على الرابط: <https://al3loom.com/المعوقات-التي-تواجه-الإدارة-المدرسية>.

محمد، أحمد ومحمد، مروة وعبد العزيز، مصطفى.(٢٠١٧). قيادة التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي، جمعية الثقافة من أجل التنمية،١٨(١١٨)، ١٧١-٢٠٢.

### المراجع الأجنبية:

Aguirre, D., & Alpern, M. (2014). 10 principles of leading change management. Strategy Business, on: <https://www.strategy-business.com/article/00255>.

Chang, D., Chen, S., & Chou, W. (2017). Investigating the Major Effect of Principal's Change Leadership on School Teachers' Professional Development. IAFOR Journal of Education, 5 (3): 139-154.

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.