



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص بالمملكة العربية السعودية لقيادة التغيير

إعداد

أ/ أميرة عبد الرحمن علي الشهري

باحثة ماجستير - قسم الإدارة والإشراف تربوي

تخصص قيادة تربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد

مديرة مكتب الأحوال المدنية النسائي بمحافظة النماص

بالمملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٣ يونيو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ١٦ يونيو ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

المخلص :

هدف البحث الحالي إلى معرفة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص الواقعة شمال منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، حيث يتم استخدام المنهج الوصفي في التطرق لتناول كافة الأبعاد المتعلقة بظاهرة البحث، أما المنهج التحليلي بهدف تحليل الجزء التطبيقي من البحث بشكل دقيق، كما قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبيان بهدف التوصل إلى النتائج المرجوة من البحث، كما تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (17) من مجتمع الدراسة والذي تمثل في مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص، وقد توصلت الباحثة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً للمؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة وعدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة و وجود اتفاق في استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بواقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير بنسبة مرتفعة

وأوصت الباحثة بضرورة العمل على تخصيص قسم من إدارة الموارد البشرية وتعيين مهامها لوضع معايير محددة بهدف تأهيل القيادة المدرسية عبر القيام بإجراء اختبارات مقننة لاختيار الفرد المناسب لقيادة الدارس وضرورة العمل على الاهتمام بالتمويل للمدارس، عبر تقديم الاستثمارات التي تساهم في تطوير البنية التحتية والتكنولوجية داخل المدارس بما يزيد من قدرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير - مدارس المرحلة الثانوية

Abstract

The objective of the current research is to know the degree of change leadership practice of the principals of secondary schools in Al-Namas governorate, north of asir region in Saudi arabia and the research also relied on the analytical descriptive approach as it was appropriate to the nature of the study, The descriptive approach is used to address all dimensions of the research phenomenon. and the analytical curriculum with the aim of thoroughly analysing the applied part of the research, The researcher also used the questionnaire tool to achieve the desired results of the research, and the tool was applied to a sample of 17 From the study community, which was represented in the principals of secondary schools in Al-Namas governorate.

the researcher has reached the following findings:

There are no statistically significant discrepancies between the averages of high school managers' practice of leading change according to scientific qualification ,the number of years of experience, the number of leadership training programmes, There is agreement in the responses of sample personnel to the paragraphs on the high degree of secondary managers' practice to drive change.

The researcher recommended that: The need to allocate a section of human resources management and to assign its functions to set specific standards with a view to qualifying school leadership by conducting measured tests to select the right individual to lead the school.

The need to pay attention to funding for schools by providing investments that contribute to the development of infrastructure and technology within schools to increase schools' capacities.

key words: the leading of change - high school

مقدمة:

إن العالم في الوقت الحالي يوجد فيه الكثير من التغيرات المختلفة ولعل من أبرزها الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا والمعلومات؛ الأمر الذي نتج عنه زيادة الاهتمام بقطاع التعليم، وبشكل خاص من جانب إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات التربوية، وتطبيقها في النظام التربوي، ويتضح الدور الذي تقوم به التربية ومدى أهميته في ضوء التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها هي الطريق الأمثل لمواكبة التقدم، حيث أن مواكبة التقدم تعتبر من أبرز الشروط التي تساهم في الوصول إلى النجاح لشتى المؤسسات التعليمية .

حيث أوضحت دراسة) العمري، 2011 م(، أن التغيير من الأمور المهمة التي لا يمكن الاغفال عنها وذلك بالنسبة بالمؤسسات التعليمية، كما أن الانفتاح على عملية التغيير والاطلاع على الأسباب التي أدت إليها والعناصر التي كونت هذا التغيير يعد من الأمور المهمة أيضاً، بالإضافة وأن استخدام المبادئ السليمة في أداء عملية التغيير يعد من أبرز الطرق الهامة التي تساهم في الحفاظ على الوضع التنافسي الذي تكون فيه المؤسسة التعليمية.

وأكدت دراسة) الشрман، 2018 م(، أن قيادة التغيير بصفة عامة تعد من أبرز الكفايات التي لا بد من أن يتم امتلاكها من قبل مديري المدارس، ويأتي هذا الأمر بالتزامن مع التحول الحادث للدور الذي يقوم به مدير المدرسة من كونه مدير تنفيذي إلى قائد تربوي حيث يقع على عاتقه تحمل مسؤولية قيادة التغيير في المدرسة التي يقوم بإدارتها، ويعتبر هذا الأمر من الأمور الضرورية التي لا بد منها من أجل الوصول إلى التعايش الفاعل للمدارس في القرن الحالي، والاستجابة لكافة متطلباته.

ويرى) الفضلي،(2014 ، أن لقيادة التغيير الكثير من السمات والتي تتمثل في كل من الحماسة والدافعية والالتزام، والمشاركة والتعاون في العمل، ومزامنة التطور التكنولوجي الهائل، ورصد كافة المتغيرات التي تتعلق به، الأمر الذي ينتج عنه الوصول إلى الفاعلية المرجوة، والتي يقوم المجتمع بطلبها من قبل المؤسسات التربوية، ويؤكد أيضاً أن من احتياجات المدرسة التي تتسم بالفاعلية هو اشتغالها على قيادة تربوية على درجة كبيرة من الوعي والذي يمكنها من الوصول إلى الأهداف المرجوة .

ومن ثم يتضح لنا الدور الذي تلعبه قيادة التغيير التي توجد عند مديري المدارس في الوصول إلى الفعالية المرجوة من المدارس، لذا جاء هذا البحث من أجل الكشف عن درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص .
مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في معرفة مدى تطبيق ممارسة التغيير في المؤسسات التعليمية، حيث أنه لا بد من أن يقوم القادة في شتى المدارس بتبني قيادة التغيير والابداع طوال الوقت، ويتطلب ذلك توافر قوة بشرية لديها درجة تأهيل كبيرة تتمكن من التعامل مع هذا التغيير داخل المدرسة، كما أنهم لا بد من أن يكون لديهم القدرة على مساعدة العاملين بالمدارس، وإتاحة الفرصة أمامهم حتى يكونوا قادرين على مواكبة حركة التطورات والابتكار السريعة، وأن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل نجاح المدرسة، كما أنه لا بد من أن يقوم قادة المدرسة بتقبل كل ما يتم طرحه عليهم من الأفكار المختلفة، وأيضاً تقبل الطرق التي تساهم في عملية التغيير والسعي من أجل الوصول إلى تحقيق هذا التغيير .

و قد أشارت نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٧)، إلى التعرف على المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس المتوسطة بجدة، والكشف عن الاختلاف بين وجهات نظر قائدات المدارس يعزى لمتغير سنوات الخبرة، 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 تعزى 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 ٥ سنوات.

وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص؟

أسئلة البحث

- ما الاسس الفكرية لقيادة التغيير بمدارس المرحلة الثانوية؟
- ما درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الخبرة- الدورات؟
- ما المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير؟
- ما التصور المقترح (او ما الاجراءات المقترحة) وكل منهما له اجراءاته المنهجية والاسهل لطالب الماجستير ما الاجراءات المقترحة لتفعيل ممارسة قيادة التغيير بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص

أهداف البحث

- التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص

- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى الخبرة-الدورات
- التعرف على المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير

أهمية البحث :

من المتوقع أن يسهم هذا البحث فيما يلي :

الأهمية النظرية :

يسعى هذا البحث نحو التعرف على ممارسة التغيير عند مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص، وتبرز الأهمية النظرية في إسهام الأدب النظري المرتبط بمتغيرات البحث الحالي، وتقديم العديد من التوصيات والمقترحات التي تتعلق بقيادة التغيير والتي من الممكن أن يتم الاستفادة منها من قبل ذوي القرار .

الأهمية التطبيقية :

تكمن أهمية البحث التطبيقية في استفادة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص من هذا البحث، وذلك من حيث وضوح أهمية قيادة التغيير، ويؤمل أن تكون نتائج البحث بمثابة الدافع للباحثين يجعلهم يقوموا بإجراء دراسات أخرى مشابهة، والتي تدرس درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات المدارس في مناطق أخرى، ويساهم هذا البحث في تقديم التوصيات والمقترحات التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة .

حدود البحث :

اقتصر البحث الحالي على ما يلي :

الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على قياس درجة ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على مديرات مدارس المرحلة الثانوية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني (2022-1443)

الحدود المكانية: محافظة النماص شمال منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات البحث :

تضمنت مصطلحات البحث التعريفات التالية :

التغيير لغة: غير الدهر أحداثه المتغيرة). مسعود، 1992 م، ص. (34)

التغيير اصطلاحاً: يعبر هذا المفهوم على التحول من حالة في مدة زمنية محددة إلى حالة

أخرى في المستقبل). منصور، 2010 م، ص. (70)

التغيير إجرائي: هو التحول من حالة إلى أخرى لمواكبة تطورات الزمن .

قيادة التغيير في المؤسسات التربوية اصطلاحاً: هي عملية قيادة الجهد داخل المؤسسة

التربوية الذي يتم التخطيط له من أجل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة للتغيير، وذلك عن

طريق التطبيق العلمي السليم لكل من الموارد البشرية والموارد المادية والموارد الفنية

والتكنولوجية المتوفرة لدى المنظمات التعليمية). الشрман، 2018، ص. (563)

قيادة التغيير إجرائي: هي القيادة التي تساهم في الوصول إلى الرؤية المتعلقة بالأفراد

والمهام والأدوار الخاصة بهم في المؤسسات التعليمية، وتعمل من أجل تحقيق الأهداف

التي وضعت عملية التغيير من أجلها.

الإطار النظري مفهوم القيادة :

يعتبر موضوع القيادة من الأمور التي تتسم بأهمية كبرى في قيادة المؤسسات، وذلك على تباين أنماطها ووظائفها، ومع التقدم المستمر صارت القيادة تقوم بتسليط الضوء على الأفراد بدلاً من المهام، الأمر الذي نتج عنه تمتع الأفراد بإمكانيات علمية وفنية والعديد من المؤسسات .

وقد عرف (القطيفان، 2020، ص 14) القيادة بأنها: مجموعة من المهارات والإمكانات المميزة التي يتمكن القائد داخل المؤسسة من خلالها بالتأثير على العاملين في المؤسسة بهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة المرجوة.

وقد عرف (الظرفات، 2016، ص 373)، القيادة بأنها ما يفعله الشخص من المهام المختلفة والتي من شأنها أن تؤثر في الآخرين من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة .

وقد عرف (الأسمرى، 2020، ص 49)، هي العملية التي يكون الهدف منها قيام فرد بالتأثير في سلوكيات الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف محددة .

وقد عرف (بوروزو، 2016، ص 127)، أن القيادة تمثل مسؤولية كبيرة تتعلق بالاهتمام بالمصالح المختلفة الخاصة بالآخرين .

وقد عرف (سعايدية، 2012، ص 352)، مدى قدرة الفرد على إقناع باقي الأفراد من أجل التوصل إلى الأهداف المرجوة التي تحاول المؤسسة أن تصل إليها بحماس .

وترى الباحثة القيادة: بأنها مدى قدرة القائد داخل المؤسسة على إحداث التأثير في العاملين من أجل بذل الجهد الكبير بهدف الوصول إلى الأهداف التي تروجها المؤسسات التعليمية، والقيام بتوجيههم عند القيام بالمهام المختلفة الخاصة بهم، والتي تساهم في التقدم المستمر للمؤسسة وارتفاع شأنها .
قيادة التغيير :

عرف (المعمرية، 2019، ص 23) قيادة التغيير بأنه: مجموعة الجهود التي تساهم في تشجيع القادة والمؤسسة على التصدي للتطورات الحديثة، وإعادة الترتيب واستغلال الموارد الخاصة بها بشكل جيد من أجل أن يتم التوصل إلى تحقيق التكيف الإيجابي مع البيئة بهدف ضمان المصالح الخاصة بالمؤسسة، ومن ثم التوصل إلى الأهداف المرجوة بأعلى جودة ممكنة .

وقد عرف (الزهراني، 2017 ، ص307)، التجهيز المسبق عن طريق إتاحة العديد من المهارات سواء الفنية أو السلوكية أو الإدارية أو الإدراكية، من أجل استخدام شتى الموارد المتاحة من بشرية ومادية وزمنية على أن يكون هذا الاستخدام بأعلى جودة وكفاءة، بهدف التوصل إلى واقع أفضل في مدة زمنية قصيرة، دون التعرض لحجم كبير من السلبيات، على أن يتم ذلك بأقل وقت وجهد وتكلفة .

وقد عرف (الكردي، 2016 ، ص12)، مدى إمكانيات المؤسسات التربوية على التوجيه والتأثير بشكل إيجابي نحو اتجاه التغيير المرتبط بشتى مجالات التغيير، ثم يتم اقتراح خطة من أجل عمل نقلة نوعية خاصة بالعاملين في المؤسسات، بما يتناسب مع التطورات التقنية الحديثة، بهدف التصدي لتحديات العصر الحديث .

وقد عرفت (منصور، 2010 ، ص79)، تعرف بأنها مدخل إداري منظم يساهم في نقل الأفراد من وضع معين إلى وضع جديد أفضل .

وقد عرف (العمري، 2011 ، ص9)، هي الإدارة التي تساهم في إعادة النظر داخل المؤسسات في الرؤية التي ترتبط بالعاملين، وما يقوموا به من المهام والأدوار المختلفة والتي يكون لها دور في تجديد التزامهم، والمحاولة من أجل إعادة هيكلة النظم، وإنشاء القواعد العامة التي تساهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة .

وتعرفها الباحثة قيادة التغيير بأنها: الرؤية التي تتسم بالفعالية للتغيير وذلك عن طريق المهام الإدارية التي تعمل على استعمال أحسن الطرق اقتصاداً وفعالية من أجل التوصل إلى التغيير، على أن يكون الهدف من ذلك خدمة المصالح الخاصة بالمؤسسة، والتفوق في المسؤوليات التي ترتبط بأبعاد التغيير الفعالة .
أهمية قيادة التغيير :

يرى (القطيفان، 2020 ، ص16)، إنه من الممكن أن يتم تلخيص أبرز النقاط التي توضح أهمية قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية، ويتضح ذلك على النحو الآتي :

- التأقلم مع التقدم المستقبلي، وتجهيز المؤسسة التعليمية حتى تتماشى مع التطورات التي سوف تحدث في المستقبل .
- تطوير الإمكانيات على الإبداع، وبذل الجهود من أجل التوصل إلى حل المشكلات بالعديد من الطرق الجديدة .

- مساعدة العاملين في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشكلات المتعددة التي يتعرضون لها، وإفساح المجال أمام العاملين حتى يقوموا بعرض وجهات النظر والآراء الخاصة بهم، وتحفيزهم على المشاركة والتعاون.
 - المحافظة على ما تتسم به المؤسسة التعليمية من الحيوية، ومشاركتها في كافة الأمور الجديدة، وأيضاً المحافظة على عملية التواصل بين العاملين داخل المؤسسة، والتحفيز على المشاركة والتعاون.
 - التمكن من التوصل إلى أعلى مستوى من التميز، والتوصل إلى الأهداف المرجوة الخاصة بالمؤسسة التعليمية .
- ومن ثم ترى الباحثة أن أهمية قيادة التغيير تتبلور في التشجيع على التقدم والتطوير في المؤسسات التعليمية، وزيادة الإمكانية على الإبداع، والتغيير بشكل متكامل من أجل أن يتناسب مع التطورات الجديدة والتقنيات التكنولوجية الحديثة، بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من كل من الأداء والجودة والقوة في العمل .
- عناصر قيادة التغيير :
- يرى (الفضلي، 2014 ، ص16)، هناك العديد من العناصر التي ترتبط بقيادة التغيير، والتي تتمثل على النحو الآتي :
- مشروع التغيير :ليس هناك تغيير دون أن يكون هناك مشروع، حيث أن القائد يقوم بتعيين الهدف الأساسي من التغيير، ويقوم بالتعبير عنه من خلال الرؤية، حيث أن هذه الرؤية يجب أن تقوم بدراسة الرهانات الموجودة في الوقت الحالي وفي المستقبل، كما أنها لا بد من أن تأخذ في الاعتبار العقبان التي من الممكن أن تحدث أثناء عمليات التنفيذ .
 - ميدان التغيير :والتي يتمثل في شتى المؤسسات التربوية سواء الحكومية أو الخاصة، ومن ثم فإن المتغير الذي يرتبط بحجم التنظيم الذي يهتم بالتغيير وعدد العاملين في المؤسسات التربوية، يقوم بالتأثير بطريقة مباشرة على نتائج التغيير .
 - الدعم السياسي :لا بد من أن ينال التغيير القيادي حظاً وثيراً من الدعم السياسي الكامل، ويستوي في ذلك ما كان من قبل رئيس الدولة بشكل مباشر أو من قبل وزير التربية، ويتضح ذلك عن طريق تفعيل القوانين التي ترتبط بالتربية، بالإضافة إلى أن

الدعم السياسي من الممكن أن يمتد حتى يصل إلى التعبئة الشعبية، ودعم تعاون المؤسسات التي توجد في المجتمع المدني .

- الموارد البشرية: يجب أن يتم تقسيم العاملين في المؤسسات التربوية إلى قادة وأتباع، وتقع مسؤولية قيادة التغيير على القائد، وذلك لأنه يقوم بتعيين درجة المشاركة من قبل الاتباع، على أن يتم ذلك من خلال التفويض أو الاستناد على الاستشاريين .
- التوقيت المناسب: لا بد من أن يقوم القائد باختيار الوقت الملائم من أجل القيام بعملية التغيير، وذلك تبعاً للفرص المتوفرة أمامه .
- القيادة: من أجل التمكن من نجاح عملية التغيير، يجب أن يكون هناك قيادة تشتمل على منهجية تساهم في الربط بين كافة العناصر السابقة، وذلك من أجل ضمان قيادة التغيير بداية من الإعلان عنها حتى الوصول إلى المرحلة التي يتم فيها التنفيذ ومن ثم المتابعة .

ومن ثم ترى الباحثة أنه لا بد من توافر هذه العناصر الأساسية من أجل التمكن من التغيير في المؤسسات التعليمية، وذلك لأنه إذا تم فقدان عنصر من هذه العناصر لا يمكن للمؤسسات التربوية أن تقوم بتحقيق الأهداف المرجوة .
خصائص قيادة التغيير :

يرى (القرني، 2016، ص746)، أن لقيادة التغيير العديد من الخصائص، والتي تتمثل في الاستهدافية والواقعية والتوافقية والفاعلية والمشاركة والشرعية والحكمة والقدرة على التقدم وكذلك القدرة على التأقلم السريع مع كافة الأحداث

وترى الباحثة أن قيادة التغيير لا بد من أن تشتمل على هذه الخصائص، وذلك نظراً لكون القائد الفعال هو القائد الذي يكون لديه القدرة على قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية والتي لا يمكن أن تحدث إلا من خلال أن يكون واضعاً للأهداف التي يريها من هذا التغيير ومن ثم فإن تحديد الهدف هو العنصر الأساسي من التغيير والذي بالضرورة يترتب عليه اتصاف القائد بباقي الخصائص المذكورة .
خطوات قيادة التغيير :

يرى (زارزر، 2014، ص6)، أن عملية التغيير تحتاج إطار عمل وفق خطة ظاهرة ولها أهداف محددة، والتي تتضح في ضرورة اتباع العديد من الخطوات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى

أن التخطيط الذي يرتبط بالتغيير يتعلق بشكل أساسي بوضوح وصياغة الأهداف اللازمة، من أجل التمكن من الوصول إلى التغيير المنشود، وتتضح هذه الخطوات على النحو الآتي :

تدقيق ودراسة المشكلة محل التغيير .

تعيين الأهداف المرجوة والتي تتعلق بالرؤية .

تعيين خطة توضيحية مفصلة تستند على رؤية محددة لعملية التحول من الحال القديم إلى الحال الجديد .

تطبيق والوصول إلى الأهداف المرجوة تبعاً للسياسة الخاصة بالمؤسسة التعليمية .

وضع البدائل المحتملة من أجل التوصل إلى حلول ملائمة تتناسب مع رؤية القائد التي ترتبط بالتغيير .

الحصول على تحفيز وتشجيع لعملية التغيير وضرورة الالتزام بها، ويتضح ذلك في الموارد المادية والبشرية التي توجد في المؤسسة التعليمية .

اختيار أفضل البدائل التي يتم من خلالها التوصل إلى أحسن النتائج التي تتعلق بالتغيير .

اتخاذ القرارات الملائمة استناداً على السير على الخطوات السابقة، والقيام بعمليات مراقبة لأداء العمل .

متابعة الطريقة التي يتم من خلالها الوصول إلى النتائج عن طريق التغذية الراجعة.

معوقات قيادة التغيير :

يرى (الخليف، 2018، ص51)، أن قيادة التغيير من العمليات التي لا تتصف بالسهولة واليسر، ولكنها عملية تتسم بالتعقيد والتداخل بين شتى مكوناتها، وتحتاج إلى درجة كبيرة من الإبداع في أدائها، ويستند نجاحها بشكل أساسي على الموارد البشرية والتي تتمثل في حماس القادة المسؤولين على التغيير من ناحية، والتزام المتأثرين بالتغيير بتطبيقه من ناحية أخرى، ومن ثم فإن المعوقات التي تواجه قيادة التغيير تتمثل في كل الأمور التي لا بد من أن تتوفر في العنصر البشري ولم يتم تواجدها، والتي منها عدم وجود تحالف بين الأفراد في المؤسسات التعليمية، الرضا بأوضاع المؤسسة الذي يؤدي إلى التراخي في التغيير، عدم الوصول إلى نجاح حقيقي في وقت قصير .

ومن ثم ترى الباحثة أن معوقات قيادة التغيير تتمثل في الأمور الأساسية التي لا بد من أن تكون موجودة داخل المؤسسة التعليمية من أجل التوصل إلى التغيير الذي يحقق الأهداف

المنشودة، فإن عدم تحقيق أي شيء من هذه الأمور من حيث غياب التعاون بين الأفراد وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، يقف عائق أمام عملية التغيير .
إستراتيجيات قيادة التغيير :

يرى (القطيفان، 2016، ص(18)، ضرورة وجود تنظيم وتخطيط جيد لعملية التغيير، حتى يتم التمكن من التوصل إلى الأهداف المرجوة، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال اتباع إستراتيجيات مناسبة، ويتضح ذلك على النحو الآتي:

أولاً: إستراتيجية التطبيق العملي: تركز هذه الإستراتيجية بشكل أساسي على تصورات عقلانية، والتي تشير إلى ضرورة قيام الإنسان بتحقيق أهدافه وذلك إذا ما تيسر له، وتستند على عملية تبادل البيانات بين الأفراد من أجل التوصل إلى القرارات السليمة ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير، وذلك نظراً لكون الاختيار الحكيم للأفراد يعتبر هو الأفضل .

ثانياً: إستراتيجية القيم: وترتكز على الاعتراف والافصاح بمنظومة متطلبات من يعمل داخل المؤسسات التعليمية، ومدى تأثير هذه المتطلبات على ما يقومون به من المهام المختلفة، وتقوم أيضاً على أن تطوير سلوك العاملين يحدث عندما لا يكون هناك فاعلية بالنسبة للقيم القديمة، حيث أنه يجب أن يكون هناك قيم حديثة تتسم بالفعالية.

ثالثاً: إستراتيجية تطبيق الإذعان والقوة القسرية: وترتكز هذه الإستراتيجية على إجبار القادة على إحداث التغيير، والتمكن من التخلص من أنماط المقاومة من خلال اتخاذ كافة الإجراءات والعقوبات لجميع من يقوم بالمقاومة أو المخالفة، ومن النادر أن يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، وذلك نظراً لتأثيرها السلبي على كافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية .

رابعاً: إستراتيجية التغيير المتدرج: تركز هذه الإستراتيجية على المشاركة الواسعة بين كافة العاملين داخل المؤسسة التعليمية وبين المدير، من أجل القيام بتحديد وصياغة الأهداف المرجوة من التغيير، وأيضاً من أجل صياغة أهدافه، الأمر الذي يساهم في تشجيع العاملين داخل المؤسسة والقيام بزيادة حماسهم من أجل التوصل إلى التغيير المنشود وتطبيقه، وتعرض حالات التغيير في الكثير من الأحيان إلى بعض المقاومات في المؤسسة التعليمية،

الأمر الذي يجعل المدير يقوم بالجوء إلى استخدام إستراتيجية الإجبار، وذلك عند عدم القدرة على الاستفادة من الإقناع .

خامساً: إستراتيجية التغيير البنيوي: يجب أن يتوافر كل من التخطيط الجيد والمهارات العالية من أجل التوصل إلى إستراتيجية التغيير البنيوي التي تنبثق من المهارة التي يتسم بها المدير داخل المؤسسة التعليمية القيادية، والتي تحدث من خلال قيام أحد العاملين بعرض فكرة التغيير، والتي ينتج عنها قدر مناسب من التوجيه، والالتزام بأسلوب الإقناع بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة .

وترى الباحثة أنه لا بد من استخدام الإستراتيجية الملائمة للموقف في قيادة التغيير، وذلك لأن كل إستراتيجية تتطلب موقف معين، حيث أنه لا يمكن أن يتم استخدام إستراتيجية الإجبار في ظل عاملين لديهم القدرة على تقبل الآراء وتنفيذ ما يتم طرحه ويقوموا بعرض أفكار أخرى بما يتناسب مع مصلحة المؤسسة التعليمية، ولكن هنا يتطلب تطبيق إستراتيجية القيم، على العكس إذا كان العاملين يقوموا بالمعارضة التي تتعارض مع مصلحة المؤسسة التعليمية فإنه حينئذ يجب أن يتم تطبيق إستراتيجية الإجبار، ومن ثم فإن الاختيار الصحيح للإستراتيجية سوف ينتج عنه تحقيق الأهداف المرجوة من قيادة التغيير .

الدراسة الميدانية

تمهيد

تطرقت الدراسة في الاجزاء السابقة إلى تناول الإطار النظري، وفي هذا الجزء سوف نقوم بتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وصدقها وثباتها كما يشتمل هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يهدف المنهج الوصفي إلى تناول الظاهرة من كافة أبعادها، ويقوم الجانب التحليلي إلى القيام بتحليل الظاهرة محل البحث بشكل دقيق، حيث تهدف الدراسة الميدانية إلى دراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص، وقد تم القيام عقب الانتهاء من جمع البيانات بمراجعة هذه البيانات، بهدف التأكد من اكتمال بياناتها ودقة المعلومات الواردة فيها، ثم عقب ذلك

انتقلت إلى مرحلة أخرى والتي تتعلق وهي القيام بتحويل البيانات الأولية إلى أرقام بهدف التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق هذا الأمر قمت بالارتكاز على دليل الترميز والذي يهدف إلى تغيير الأعداد الكبيرة من البيانات الخام المدرجة في استمارة الاستبيان إلى أخرى موجزة ومختصرة لتتوافق مع عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي عقب ذلك، فقد تم تحويل البيانات الأولية التي وردت في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وذلك طبقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي تم تطويرها لقياس سمات المتغيرات الواردة في الدراسة.

وتم الإجابة على كل فقرة من المقياس وفق لمقياس ليكرت الخماسي:

التصنيف	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة المقياس	1	2	3	4	5

عقب الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تغيير هذه البيانات من هيئتها الكيفية إلى هيئتها الكمية ثم القيام بنقل هذه البيانات وإعطائها لأرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تقوم بعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من المفردات المتعلقة بمجتمع البحث.

مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عينة مكونة من 17 من مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص وذلك بهدف التعرف على توجهاتهم وآرائهم حول مدى ممارسة قيادة التغيير بالنسبة للعاملين في هذه المدارس.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على أداة الاستبيان بهدف القيام بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، للقيام بإجراء وإتمام الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

القسم الأول: (البيانات الأولية وتشمل) النوع، العمر، المؤهل، الخبرة)

القسم الثاني: محاور الاستبانة والتي تتضمن:

المجال الأول: واقع درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية لقيادة التغيير.

المجال الثاني: المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

الدراسة التحليلية: حيث تم تفريغ البيانات المدرجة في أداة الاستبيان، بهدف تسهيل عملية تحليلها، من أجل القيام باستخلاص النتائج حول موضوع البحث بالاعتماد على الوسائل الإحصائية الملائمة، والتي تتلاءم مع الفروض الرئيسية الملائمة للدراسة.

البرامج الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) من خلال الإصدار 26 وذلك لحساب الصدق والثبات والإحصاءات الوصفية ودراسة فروض الدراسة، لنموذج الدراسة. تحليل البيانات

حيث سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار معامل الفا كرنباخ Cronbach's Alpha
- استخدام اختبار العامل التوكيدي Common Factor Analysis
- الرسوم البيانية Graphs
- استخدام المتوسط الحسابي Mean
- الانحراف المعياري ST. Deviation والاهمية النسبية Relative Importance
- استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation
- استخدام تحليل ONE WAY ANOVA
- تحليل Independent Sample T-Test
- الثبات والصدق:

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

يتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ و التي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة و صدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح، حيث أنه كلما اقترب مقياس كرو نباخ الفا من (1) الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى) و قد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

صدق الاتساق الداخلي :

الاتساق الداخلي يعني بصدق مدى اتساق كل فقرة من فقرة الاستبيان مع المحور هذه الفقرة تخصه، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب المعامل الارتباط بين كل فقرة من محور الاستبيان والنتيجة الإجمالية للمحور المرفق بها.

الصدق لمحور واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير :

جدول (1) تحليل اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير

واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	تحدد مديرة المدرسة التوجه المستقبلي للأداء المدرسي في ضوء متطلبات قيادة التغيير
.657**	معامل الارتباط	0.004	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في ضوء التوجه القيادي.
.639**	معامل الارتباط	0.006	تحلل مديرة المدرسة الأداء المدرسي لمعرفة نقاط القوة والضعف الموجودة
.374	معامل الارتباط	0.139	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في وضع الأهداف المعنية بتطوير العمل في المدرسة.
.737**	معامل الارتباط	0.001	تراعي مديرة المدرسة احتياج المعلمات في التطوير المهني عند وضع الخطط الخاصة بالمدرسة.
.686**	معامل الارتباط	0.002	تتحقق مديرة المدرسة من فاعلية الأهداف الموضوعية في تحقيق الرؤية التطويرية للمدرسة
.764**	معامل الارتباط	0.000	تستثمر مديرة المدرسة القدرات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة.
.695**	معامل الارتباط	0.002	تنشر مديرة المدرسة ثقافة التغيير لتقليل عمليات التغيير داخل المدرسة.
.230	معامل الارتباط	0.374	تشكل مديرة المدرسة فريق جودة مؤهل يُعنى بتطوير العمل في المدرسة
.653**	معامل الارتباط	0.004	تفعل مديرة المدرسة التطبيقات الإلكترونية في مجالات الأداء المدرسي.
.784**	معامل الارتباط	0.000	تعتمد مديرة المدرسة أساليب إدارية مرنة لصنع بيئة العمل الجاذبة.
.707**	معامل الارتباط	0.002	
			*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
			** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

لجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات محور واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير والمحور الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية 0.05 ، وحيث أن قيمة معامل الارتباط لعبارات نموذج الدراسة تتراوح بين (0.63-0.78) وهو ارتباط طردي موجب قوي، أن قيمة مستوي الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر عبارات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية

لقيادة التغيير صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص.

الصدق لمحور المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير:
جدول (2) تحليل اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحور المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير

المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير		
.762**	معامل الارتباط	مركزية القيادة لدى مديرة المدرسة عند ممارسة المهام الإدارية.
0.000	مستوى المعنوية	
.729**	معامل الارتباط	ضعف استجابة المعلمات لمتطلبات التغيير.
0.001	مستوى المعنوية	
.645**	معامل الارتباط	قلة البيانات التي تساعد مديرة المدرسة على قيادة عملية التغيير.
0.005	مستوى المعنوية	
.801**	معامل الارتباط	محدودية فاعلية صلاحيات مديرات المدارس المعتمدة
0.000	مستوى المعنوية	
.856**	معامل الارتباط	زيادة أعباء المهام الإدارية على مديرة المدرسة
0.000	مستوى المعنوية	
.819**	معامل الارتباط	جمود اللوائح التنظيمية وسياسات العمل
0.000	مستوى المعنوية	
.747**	معامل الارتباط	غياب سياسة التحفيز الإيجابي ودعم الإبداع
0.001	مستوى المعنوية	
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجدول السابق يبين معاملات الارتباط بين كل عبارات محور المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير والمحور الكلي للعبارات والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية 0.05 ، وحيث أن قيمة معامل الارتباط لعبارات نموذج الدراسة تتراوح بين (0.64-0.86) وهو ارتباط طردي موجب قوي، أن قيمة مستوي الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر عبارات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص.
بذلك تعتبر عبارات نموذج الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه وذلك لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص

ثبات المقياس :

معامل اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

يستخدم هذا التحليل من أجل اختبار مدى مصداقية وثبات المحاور المستخدمة في الاستبيان لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ ، وللتحقق من جودة وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة من خلال منظومة التحليل الإحصائي " SPSS " حيث تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ بين ، (1,0) وهو يبين درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة، فعندما تكون قيمته صفر فان ذلك يدل على عدم وجود ارتباط بين الإجابات، أما إذا كانت قيمته واحد فان ذلك يدل على أن الإجابات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطا تاما ، وتعتبر القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي (60%) 0.6 فأكثر.

جدول (3) اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ومحاوره

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.84	11	واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير
0.88	7	المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير
0.73	18.00	معامل ألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ككل

من هذا الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ بنموذج الخاصة بنموذج الدراسة - درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص - حيث نجد ان معامل ألفا كرونباخ بينما نجد أن معامل ألفا كرونباخ لنموذج الدراسة ككل بلغ 0.73 وهذا يدل على أن جميع عبارات الاستبيان مهمة وأن حذف أي عبارة سوف يؤثر سلبا على ثبات المقياس، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة العبارات بأكملها دون حذف أي عبارة منها للوصول إلى نتائج جيدة لدراسة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة النماص.

الإحصاءات الوصفية :

يتم استخدام هذه المقاييس للحصول على المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغير لمعرفة السمات العامة لهذا المتغير (مثل) المتوسط، الانحراف المعياري، الحد الأدنى، الحد الأقصى، المدى.

التكرارات و التكرارات النسبية:-

يتم حساب عدد المفردات في كل وجه من أوجه المتغير محل الدراسة (التكرارات) و من ثم حساب حجم كل وجه بالنسبة لباقي الأوجه (التكرارات النسبية)
الرسوم البيانية:

تستخدم عادة لتوضيح الأرقام الموجودة بالجداول البسيطة والمركبة ومن أشهرها رسم الدائرة ورسم الأعمدة.

أولاً: خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

جدول (4) مفردات عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
76.5	13	دبلوم
23.5	4	بكالوريوس
100.0	17	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

نسبة الأشخاص الذين مؤهلهم العلمي دبلوم 76.5% ، بينما أقل نسبة كانت نسبة الأشخاص الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس . 23.5 %

شكل (1) المؤهل العلمي

جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة في مجال العمل		
النسبة	التكرار	
5.9	1	أقل من 5 سنوات
23.5	4	من 5 - 10 سنوات
29.4	5	من 10 - 20 سنوات
41.2	7	أكثر من 20 سنة
100.0	17	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات 5.9 % ، نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات 23.5% ، نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى 20 سنة 29.4% ، بينما نسبة الأشخاص الذين عدد سنوات خبرتهم من 20 فأكثر. 41.2%

شكل (2) عدد سنوات الخبرة في مجال العمل

جدول (6) يوضح توزيع العينة طبقاً لعدد البرامج التدريبية
في مجال القيادة) متخصصة في التطوير وقيادة التغيير)

عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة) متخصصة في وقيادة التغيير (التطوير)		
النسبة	التكرار	
47.1	8	1-5 برامج متخصصة
52.9	9	5-10 برامج متخصصة
100.0	17	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

نسبة الأشخاص الذين عدد برامجهم المتخصصة من 1 إلى 5 سنوات % 47.1 ، بينما

نسبة الأشخاص الذين عدد برامجهم المتخصصة من 5 إلى 10 سنوات. % 52.9

شكل (3) عدد البرامج التدريبية في مجال القيادة والتطوير) متخصصة في التطوير وقيادة

التغيير)

اختبار فروض الدراسة

اختبار تحليل التباين الأحادي: (one way ANOVA)

اختبار إحصائي يستخدم لاختبار تساوي متوسطات أكثر من عينتين مستقلتين و يكون

الفرض العدمي به أنه لا توجد فروق بين متوسطات العينات بينما الفرض البديل أنه هناك

فروق بين متوسطات العينات.

اختبار) ت (لمجموعتين مستقلتين: (Independent t- test)

اختبار إحصائي يستخدم لمقارنة متوسطي مجموعتين مستقلتين حيث يكون الفرض

العدمي أن المتوسطات متساوية بينما الفرض البديل أن المتوسطات غير متساوية وللحكم في

هذا الاختبار ننظر إلى قيمة المعنوية فإذا كانت أقل من 0.05 نرفض الفرض العدمي أي أن

هناك اختلاف في المتوسطات بينما إذا كانت أكبر من 0.05 تقبل الفرض العدمي أي أن

هناك تساوي في المتوسطات.

معامل ارتباط بيرسون: (pearson coefficient)

هو معامل يستخدم لقياس درجة ونوع العلاقة بين متغيرين كميين وذلك طبقاً للجدول التالي:

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	قيمة المعامل	العلاقة	قيمة المعامل
لا يوجد علاقة	0	لا يوجد علاقة	0
توجد علاقة عكسية ضعيفة	من 0 إلى -0.4	توجد علاقة طردية ضعيفة	من 0 إلى 0.4
توجد علاقة عكسية متوسطة	من -0.4 إلى -0.6	توجد علاقة طردية متوسطة	من 0.4 إلى 0.6
توجد علاقة عكسية قوية	من -0.6 إلى -0.9	توجد علاقة طردية قوية	من 0.6 إلى 0.9
علاقة عكسية شبة تامة	بين -0.9 و -1	علاقة طردية شبة تامة	بين 0.9 و 1
علاقة عكسية تامة	-1	علاقة طردية تامة	1

الفرضية الأولى: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (المؤهل العلمي، الخبرة- الدورات)؟

الفرضية الأولى: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى إلى المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (8) يوضح نتائج اختبار ت لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى إلى المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	قيمة المعنوية
واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير	دبلوم	4.87931	47.1538	13	0.340
	بكالوريوس	6.13052	44.2500	4	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً للمؤهل العلمي حيث قيمة $\text{sig}=0.340$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً للمؤهل العلمي.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التي تواجه

مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير تعزى إلى المؤهل العلمي؟

وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (9) يوضح نتائج اختبارات لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير تعزى الى المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة المعنوية
المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير	دبلوم	13	25.4615	6.35892	0.538
	بكالوريوس	4	23.2500	5.18813	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير طبقاً للمؤهل العلمي حيث قيمة $\text{sig}=0.340$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير طبقاً للمؤهل العلمي

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى الى عدد سنوات الخبرة ولإجابة على هذه الفرضية نقوم بالاتي:

جدول (10) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى الى عدد سنوات الخبرة

قيمة المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة عدد
0.304	1.340		45.0000	1	أقل من 5 سنوات
		2.30940	46.0000	4	من 5 - 10 سنوات
		5.85662	43.4000	5	من 10 - 20 سنوات
		5.33631	49.1429	7	أكثر من 20 سنة
		5.14924	46.4706	17	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً لعدد سنوات الخبرة حيث قيمة $\text{sig}=0.304$ وهي أكبر

من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي انه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقا لعدد سنوات الخبرة الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير تعزى الى عدد سنوات الخبرة وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (11) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير تعزى الى عدد سنوات الخبرة

قيمة المعنوية	قيمة ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	
0.774	0.372		26.0000	1	أقل من 5 سنوات	المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير
		4.92443	27.7500	4	من 5 - 10 سنوات	
		6.05805	24.2000	5	من 10 - 20 سنوات	
		7.25062	23.7143	7	أكثر من 20 سنة	
		6.02568	24.9412	17	الاجمالي	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير طبقا لعدد سنوات الخبرة حيث قيمة $\text{sig}=0.774$ وهي أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي انه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير طبقا لعدد سنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى الى البرامج التدريبية في مجالي القيادة متخصصة في التطوير وقيادة التغيير وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (12) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى الى البرامج التدريبية في مجالي القيادة) متخصصة في التطوير وقيادة التغيير)

قيمة المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البرامج التدريبية في مجالي القيادة) متخصصة في التطوير وقيادة التغيير)
0.603	0.283	4.83292	45.7500	8	1-5 برامج متخصصة
		5.62238	47.1111	9	5-10 برامج متخصصة
		5.14924	46.4706	17	الاجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة ان:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقا لعدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة حيث قيمة $\text{sig}=0.603$ وهي اكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي أنه لا توجد اختلاف في قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقا لعدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى الى البرامج التدريبية في مجالي القيادة متخصصة في التطوير وقيادة التغيير

وللإجابة على هذه الفرضية نقوم بالآتي:

جدول (13) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير تعزى الى البرامج التدريبية في مجالى القيادة) متخصصة في التطوير وقيادة التغيير)

قيمة المعنوية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	البرامج التدريبية في مجالى القيادة) متخصصة في التطوير وقيادة التغيير)	
0.166	2.124	5.35690	27.1250	8	1-5 برامج متخصصة	المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير
		6.20484	23.0000	9	5-10 برامج متخصصة	
		6.02568	24.9412	17	الاجمالى	

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين قيم متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير طبقا لعدد البرامج التدريبية في مجالى القيادة، حيث قيمة $\text{sig}=0.166$ وهى أكبر من قيمة $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرض العدمي أي انه لا توجد اختلاف فى قيم متوسطات المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير طبقا لعدد البرامج التدريبية في مجالى القيادة.

توصيف محاور الدراسة:

جدول (14) تحليل فقرات محور واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير

اتجاه العينة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة						العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	
موافق	78.82	0.75	3.94	3	11	2	1	-	ت	تحدد مديرة المدرسة التوجه المستقبلي للأداء المدرسي في ضوء متطلبات قيادة التغيير
				17.6	64.7	11.8	5.9	-	%	
موافق	76.47	1.01	3.82	4	9	1	3	-	ت	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في ضوء التوجه القيادي.
				23.5	52.9	5.9	17.6	-	%	
موافق بشدة	87.06	0.49	4.35	6	11	-	-	-	ت	تحلل مديرة المدرسة الأداء المدرسي لمعرفة نقاط القوة والضعف الموجودة
				35.3	64.7	-	-	-	%	
موافق	82.35	0.86	4.12	6	8	2	1	-	ت	تشارك مديرة المدرسة المعلمات في وضع الأهداف المعنية بتطوير العمل في المدرسة.
				35.3	47.1	11.8	5.9	-	%	
موافق بشدة	85.88	0.99	4.29	9	6	-	2	-	ت	تراعى مديرة المدرسة احتياج المعلمات في التطوير المهني عند وضع الخطط الخاصة بالمدرسة.
				52.9	35.3	-	11.8	-	%	
موافق بشدة	87.06	0.61	4.35	7	9	1	-	-	ت	تتحقق مديرة المدرسة من فاعلية الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية التطويرية للمدرسة
				41.2	52.9	5.9	-	-	%	
موافق بشدة	85.88	0.59	4.29	6	10	1	-	-	ت	تستثمر مديرة المدرسة القدرات المادية والبشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة.
				35.3	58.8	5.9	-	-	%	
موافق بشدة	85.88	0.77	4.29	7	9		1	-	ت	تنشر مديرة المدرسة ثقافة التغيير لتقليل عمليات التغيير داخل المدرسة.
				41.2	52.9		5.9	-	%	
موافق بشدة	85.88	0.59	4.29	6	10	1	-	-	ت	تشكل مديرة المدرسة فريق جودة مؤهل يُعنى بتطوير العمل في المدرسة
				35.3	58.8	5.9	-	-	%	
موافق بشدة	87.06	0.61	4.35	7	9	1	-	-	ت	تفعل مديرة المدرسة التطبيقات الإلكترونية في مجالات الأداء المدرسي.
				41.2	52.9	5.9	-	-	%	
موافق بشدة	87.06	0.86	4.35	9	6	1	1	-	ت	تعتمد مديرة المدرسة أساليب إدارية مرنة لصنع بيئة العمل الجانبية.
				52.9	35.3	5.9	5.9	-	%	
موافق بشدة	84.4	0.5	4.22	واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير						

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات " واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير " تتراوح ما بين (3.82-4.35) وجاءت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي): تعتمد مديرة المدرسة أساليب إدارية مرنة لصنع بيئة العمل

الجاذبة(،، بمتوسط 4.35) من(5 ، ووزن نسبي(87%) ، وهو ما يشير إلى تجانس أفراد العينة لديها على اعتماد مديرة المدرسة علي أساليب إدارية مرنة لصنع بيئة العمل الجاذبة ، وفي المرتبة الثانية كانت عبارة :تفعل مديرة المدرسة التطبيقات الإلكترونية في مجالات الأداء المدرسي بمتوسط 4.35) من(5 ، ووزني نسبي(87%) ، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق وتجانس أفراد العينة على تفعيل دور مديرة المدرسة التطبيقات الإلكترونية في مجالات الأداء المدرسي ، بينما أقل عبارتين من حيث الرتبة كانت العبارة :تحدد مديرة المدرسة التوجه المستقبلي للأداء المدرسي في ضوء متطلبات قيادة التغيير.، بمتوسط حسابي 3.94) من (5، ووزن نسبي (78.82%) وهو ما يشير إلى أن اتفاق افراد العينة على تحديد مديرة المدرسة التوجه المستقبلي للأداء المدرسي في ضوء متطلبات قيادة التغيير ، والعبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة) :تشارك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في ضوء التوجه القيادي (بمتوسط حسابي 3.82) من(5 ، ووزن نسبي (76.47%)وهو ما يشير إلى محايدة استجابات أفراد العينة على اشراك مديرة المدرسة المعلمات في صياغة الرؤية المستقبلية للمدرسة في ضوء التوجه القيادي.

وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ 4.22 من 5 ، ووزني نسبي (84.4%)، وهو ما يشير إلى أن هناك اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بواقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير

جدول (15) تحليل فقرات محور المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير

العبارات	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الاوزان النسبية	اتجاه العينة
	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق				
مركزية القيادة لدى مديرة المدرسة عند ممارسة المهام الإدارية.	ت	1	7	2	6	3.06	1.14	61.18	محايد
	%	5.9	41.2	11.8	35.3				
ضعف استجابة المعلمات لمتطلبات التغيير.	ت	4	7	1	5	3.59	1.18	71.76	موافق
	%	23.5	41.2	5.9	29.4				
قلة البيانات التي تساعد مديرة المدرسة على قيادة عملية التغيير.	ت	1	8	2	6	3.24	1.03	64.71	محايد
	%	5.9	47.1	11.8	35.3				
محدودية فاعلية صلاحيات مديرات المدارس المعتمدة	ت	4	6	4	3	3.65	1.06	72.94	موافق
	%	23.5	35.3	23.5	17.6				
زيادة أعباء المهام الإدارية على مديرة المدرسة	ت	9	5	1	2	4.24	1.03	84.71	موافق بشدة
	%	52.9	29.4	5.9	11.8				
جمود اللوائح التنظيمية وسياسات العمل	ت	6	5	2	4	3.76	1.20	75.29	موافق
	%	35.3	29.4	11.8	23.5				
غياب سياسة التحفيز الإيجابي ودعم الإبداع	ت	4	5	2	6	3.41	1.23	68.24	موافق
	%	23.5	29.4	11.8	35.3				
المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير									
71.20 0.86 3.56									

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن قيمة الوسط الحسابي لفقرات " المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير " إلى أنها تتراوح ما بين (3.06-4.24) وجاءت أعلى عبارة من حيث المتوسط الحسابي: زيادة أعباء المهام الإدارية على مديرة المدرسة، (بمتوسط 4.24) من (5 ، ووزن نسبي (84.71 %) ، وهو ما يشير إلى تجانس أفراد العينة على اعتماد زيادة أعباء المهام الإدارية على مديرة المدرسة ، وفي المرتبة الثانية كانت عبارة :جمود اللوائح التنظيمية وسياسات العمل بمتوسط (3.76) من (5 ، ووزن نسبي (75.29%) ، وهو ما يشير إلى وجود اتفاق وتجانس أفراد العينة على جمود اللوائح

التنظيمية وسياسات العمل، بينما أقل عبارتين من حيث الرتبة كانت العبارة: قلة البيانات التي تساعد مديرة المدرسة على قيادة عملية التغيير، بمتوسط حسابي (3.24) من (5) ، ووزن نسبي (64.71%) وهو ما يشير إلى أن محايد استجابات أفراد العينة على البيانات التي تساعد مديرة المدرسة على قيادة عملية التغيير ، والعبارة التي جاءت في المرتبة الأخيرة : (مركزية القيادة لدى مديرة المدرسة عند ممارسة المهام الإدارية) بمتوسط حسابي (3.06) من (5) ، ووزن نسبي (61.18%) وهو ما يشير إلى محايد استجابات أفراد العينة على أن مركزية القيادة لدى مديرة المدرسة عند ممارسة المهام الإدارية.

وبشكل عام، فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ 3.56 من 5 ، ووزني نسبي (71.20%)، وهو ما يشير إلى أن هناك اتفاق استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالمعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير.

جدول (16) يوضح توزيع العينة طبقاً اقتراح سبل أخرى في ضوء خبرتك؟

اقتراح سبل أخرى في ضوء خبرتك؟		
النسبة	التكرار	
5.9	1	اعطاء مديرة المدرسة المزيد من الصلاحيات
5.9	1	الازدواجية بين المتطلبات الورقية والإلكترونية عقبة في طريق التغيير
5.9	1	ايجاد دورات تدريبية تطور من عمل مدير المدرسة
5.9	1	بارك الله في جهودكم إضافة صلاحيات للمديرة كالحوافز بالإجازة وغيرها
64.7	11	لا يوجد مقترح
5.9	1	مرونة مديرة المدرسة وتحفيزها المستمر لفريق العمل وإشراكها لهن في اتخاذ القرارات يساعد على تفاعل الجميع وحرصهن على التغيير الإيجابي.
5.9	1	وجود التحفيز المستمروجود ميزانية تساعد في التغيير تخفيف عبء الأعمال على مديرة المدرسة
100.0	17	الإجمالي

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن:

نسبة الأشخاص الذين كانت اقتراحاتهم " إعطاء مديرة المدرسة المزيد من الصلاحيات ،الازدواجية بين المتطلبات الورقية والإلكترونية عقبة في طريق التغيير، إيجاد دورات تدريبية تطور من عمل مدير المدرسة، بارك الله في جهودكم إضافة صلاحيات للمديرة كالحوافز بالإجازة وغيرها ، مرونة مديرة المدرسة وتحفيزها المستمر لفريق العمل وإشراكها لهن في اتخاذ القرارات يساعد على تفاعل الجميع وحرصهن على التغيير الإيجابي ،. وجود التحفيز المستمروجود ميزانية تساعد في التغييرتخفيف عبء الأعمال على مديرة

المدرسة % 5.9 ، بينما نسبة الأشخاص الذين كانت اقتراحاتهم " لا يوجد مقترح 64.7 " %.

نتائج البحث

أهم ما توصلت إليه النتائج :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً للمؤهل العلمي، حيث ان متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للحاصلين على دبلوم لا تختلف عن متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للحاصلين على بكالوريوس وهو ما يتوافق مع دراسة) الفضلي، 2014 م (والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً لعدد سنوات الخبرة ، حيث ان متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للذين عدد سنوات خبرتهم اقل من 3 سنوات لا تختلف عن متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للذين عدد سنوات خبرتهم من 5-3 سنوات ، لا تختلف عن متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للذين عدد سنوات خبرتهم من 10-5 سنوات ، لا تختلف عن متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للذين عدد سنوات خبرتهم اكبر من 10 سنوات . وهو ما يتوافق مع دراسة) الفضلي، 2014 م (والتي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير طبقاً لعدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة، حيث ان متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للذين عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة من 5-1 سنوات لا تختلف عن متوسطات واقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير للذين عدد البرامج التدريبية في مجالي القيادة من 10-5 سنوات. وهو ما اختلف مع دراسة (TAREKEGN،

(2020) والتي أكدت إلى أن التدريب وقلة الحوافز كانا من أهم العوامل في التأثير على إدارة التغيير في بنك داشين.

- وجود اتفاق في استجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بواقع درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لقيادة التغيير بنسبة مرتفعة. وهو ما توافق مع دراسة) أبو كريم، (2020 بوجود ارتفاع في متطلبات قيادة التغيير عند مديري المدارس الخاصة التي توجد في العاصمة عمان، وأيضاً مع دراسة الشerman والتي أكدت على استخدام قيادة التغيير بدرجة مرتفعة، ودراسة) صيام، (2017 م (و)دراسة الفضلي، (2014 م) والتي أكدت على أن الدرجة التي يتم بها ممارسة قيادة التغيير من مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت مرتفعة، واختلفت مع دراسة) العوضي، (2012 ، والتي أكدت على أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية لقيادة التغيير كانت متوسطة وذلك بالنسبة لوجهة نظر المعلمين بصفة عامة، واختلفت أيضا مع دراسة) الحردان، (2011 م) والتي أكدت على أن ممارسة الأكاديميين الإداريين في الجامعة الهاشمية لقيادة التغيير كانت متوسطة.

توصيات البحث

- ضرورة العمل على الاهتمام بالتمويل للمدارس، عبر تقديم الاستثمارات التي تساهم في تطوير البنية التحتية والتكنولوجية داخل المدارس بما يزيد من قدرات المدارس.
- العمل على الاهتمام بعقد دورات تدريبية بما يساهم في رفع كفاءة مديرات المدارس واكسابهن المهارات المطلوبة لقيادة التغيير.
- ضرورة قيام مديرات المدارس بتطبيق معايير قيادة التغيير من خلال إشراك مساعدات قائدات المدارس في صنع القرار وإعطائهن الفرصة لإبداء آرائهن، ومقترحاتهن بهدف تحقيق معايير قيادة التغيير البناءة.
- ضرورة إلحاق مديرات المدارس بالندوات والمؤتمرات التي يتم عقدها عالمياً ومحلياً، بهدف الحد من معوقات تطبيق قيادة التغيير، وبما يساهم في مواكبة تطورات العصر الراهن.

البحوث المقترحة

- إجراء دراسة عن المعوقات التي تواجه مديري /ومديرات المدارس في محافظة النماص.
- إجراء دراسة عن دور القيادات التربوية في وزارة التعليم في تطبيق قيادة التغيير على المدارس.
- إجراء دراسة عن المهارات القيادية لتطبيق التغيير بين مديري ومديرات المدارس في محافظة المملكة العربية السعودية.

المراجع أولاً: المراجع العربية:

- القטיפان، رائد موسى، (2020) قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .
- المعمرية، بثينة بنت سعيد، (2019) واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان .
- القرني، عبد الله، (2016) واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كلية التربية، جامعة الأزهر .
- زرزار، العياشي، (2014) م (شروط ومتطلبات قيادة التغيير في الجامعات الجزائرية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.
- الزهراني، مستورة عبد الله، (2017) المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، مجلة الإدارة التربوية، جدة، ع.(16)
- الخليف، عبد الرازق محمد، (2018) معوقات تطبيق إدارة التغيير في مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق ومتطلبات تطويرها، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا .
- حردان، لاندنا نادر، (2011) م (درجة ممارسة قيادة التغيير لدى الأكاديميين الإداريين في الجامعة الهاشمية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن .
- الشرمان، عاطف، (2018) م (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن .
- الفضلي، طلال عجيل، (2014) م (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيادة التغيير وعلاقتها بفاعلية المدرسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن .
- منصور، سمية، (2010) م (درجة ممارسة المديرين لمعايير إدارة التغيير في التعليم الأساسي): دراسة ميدانية في مدينة دمشق (، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية)، مج(32)، ع(4) ، جامعة تشرين.
- مسعود، جبران، (1992) م (الرائد معجم لغوي عصري، دار العلم للملايين، بيروت، ط 7.

أبو كريم، أحمد فتحي، (2020) م .(قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، مجلة جمعية الثقافة من أجل التنمية، ع(154) ، عمان .

صيام، رسلان إبراهيم محمد، (2017) م .(فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .

العوضي، عائشة عبد المجيد، (2012) م .(قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية

Tarekegn, Meareg (2020). Effect of Organizational Change on Employee Performance in Case of Dashen Bank, Mary's University, Department of Business Administration, School of Graduate Studies.