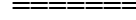




كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)



**معيقات قيادة التغيير في الإدارة التربوية من وجهة نظر  
مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى بقطاع  
غزة وسبل معالجتها**

إعداد

**أ/ وصال تايه عبد الرحيم الحيني**

wesaltayeh75@gmail.com

الجامعة العربية الامريكيه  
تخصص إداره تربويه - دكتوراه

«المجلد التاسع والثلاثون- العدد الثامن- اغسطس ٢٠٢٣ م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**مستخلص:**

تناول هذا البحث التعرف إلى معوقات ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم وسبل مواجهتها، وتحديد الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة قيادة التغيير بمدارسهم، تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، وجاءت أداة الدراسة متمثلة في استبانة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى، حيث بلغ عدد مفرداته (٥٠) مديراً ومديرة، طبقت على عينة قوامها (٤٠) مديراً ومديرة منهم (١٤) مديراً و (٢٦) مديرة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى.

توصلت الدراسة إلى أن درجة معوقات ممارسة قيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات ممارسة قيادة التغيير تعزى للمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة)، وتبعاً لذلك أوصت الباحثة بضرورة دعم مديري المدارس، من خلال تخفيف الأعباء الموكلة إليهم، والمرونة في منحهم الصلاحيات والحد من المركزية.

**الكلمات المفتاحية:** معوقات قيادة التغيير، الإدارة التربوية، مديري المدارس الثانوية، محافظة الوسطى.

**Abstract:**

This research dealt with identifying the obstacles to the practice of change leadership among the principals of government secondary schools in Central Governorate from their point of view and ways to address them, and identifying statistically significant differences between the responses of the members of the study sample about the obstacles to the practice of change leadership in their schools, attributed to the variables (gender, academic qualification, type of school stage and years of experience), and the study relied on the descriptive analytical approach to achieve the goal of the study, and the study tool was represented in a questionnaire to collect data, the study population consisted of all government secondary school principals in Central Governorate, Where the number of vocabulary reached (50) principals, applied to a sample of (40) principals, including (14) principals and (26) principals from government secondary schools in Central Governorate.

The study found that the degree of obstacles to the practice of change leadership came to an average degree, and the results also showed that there were no statistically significant differences between the averages of the responses of the study sample members about the obstacles to the practice of change leadership attributed to the variables (gender, academic qualification, type of school stage and years of experience), and accordingly the researcher recommended the need to support school principals, by reducing the burdens entrusted to them, flexibility in granting them powers and reducing centralization.

**Keywords:** Obstacles to Leading Change, Educational Administration, Secondary School Principals, Central Governorate.

## مقدمة:

تعتبر التربية والتعليم ركيزتان من الركائز الأساسية في كافة المجتمعات، وبهما ترقى وتزدهر الأمم، لذلك يجب على المنظمات التربوية السعي الحثيث لبناء قيادة فاعلة قادرة على تحقيق أهدافها بصورة إبداعية مميزة، ولا سيما في ظل التغيرات المستمرة التي يشهدها هذا العصر.

وحتى تتكيف أي مؤسسة مع التطورات الحاصلة وتحافظ على حيويتها، فإن ممارسة قيادة التغيير فيها هو الطريق الأفضل والأمتثل، والذي يتطلب السير فيه المزيد من الإبداع والابتكار (نبيل، ٢٠١٦: ١)، كما أن المؤسسات التي يبنى قاداتها التغيير تكون هي الأكثر مرونة وإنتاجية وإبداعاً (جبريني، ٢٠١٦: ٤).

في الواقع إن مصطلح القيادة التربوية يتعلق بشكل أساسي بواجبات ومسؤوليات القائد الذي يجب عليه أن يتولى قيادة فريقه من أجل تحسين المدرسة باعتبارها من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، وكذلك متابعتها المستمرة لتطوير إنجازات الطلاب وسبل تحسين مستواهم الأكاديمي، بالإضافة لدعم المعلمين وتحفيزهم من أجل حضور تدريبات فعالة، وتزويدهم ببيانات محدثة ومفيدة تسمح لهم بالتعرف على نقاط القوة والضعف في التعلم والتعليم (Wolking, 2017: 2).

ومما لا شك فيه أن القائد يحتاج لتنفيذ مسؤولياته داخل المؤسسة التربوية إلى تغيير أو ابتكار منهج؛ لأن استمرار العمل على نفس المنهج يقود المؤسسة نحو الثبات والجمود، بينما إذا توفرت رغبة وحافز قوي للتغيير يأتي الابتكار تبعاً كي يلحق بعجلة التغيير (آل شيخ، ٢٠٢٠: ١).

ومن هذا المنطلق نرى أن التغيير أصبح ضرورة ملحة وأمر حتمي لا بد من تواجده داخل المؤسسة التربوية، ولكنه في الوقت ذاته يُواجه أغلب الأحيان بالمقاومة وعرقلة جهود العاملين على إحداثه، بالإضافة إلى الكثير من الصعوبات الأخرى التي تحول دون ممارسة القائد لدوره بشكل فعال داخل المدرسة (الزهراني وطيب، ٢٠١٧: ٣١٤).

وقد جاءت هذه الدراسة من أجل دعم وتطوير دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة الوسطى، وذلك من خلال البحث والتعرف على المعوقات التي تواجههم عند ممارسة قيادة التغيير، ومن ثم حصرها وإيجاد طرق لمعالجتها أو الحد منها.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في هذا العالم المعاصر الذي يفرض على المؤسسات التربوية أن تخرج من نمطها التقليدي وتتطلع إلى كل ما هو جديد وملائم للتطورات المتلاحقة، قد أصبح إحداث التغيير أحد أهم الأهداف التي على كل مدير مدرسة أن يضعها نصب عينيه. إذ أن الاستمرار على نفس النمط لا يؤدي بنا إلا نحو الجمود، وإن الجمود هو نهاية المطاف، بينما التغيير هو البداية للكثير من الطرق.

ومع الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، واستناداً إلى الواقع التربوي والتعليمي في فلسطين، ومن خلال خبرة الباحثة كمعلمة، تبين وجود بعض الصعوبات التي تحول دون ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الفلسطينية. وهنا نتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: " ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى عند ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظرهم وسبل معالجتها "

### ولغرض الإجابة عن هذا التساؤل تم تحديد التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المعوقات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى عند ممارسة قيادة التغيير من وجهة نظرهم وسبل معالجتها؟
  - هل تختلف وجهات نظر مديري المدارس للمعوقات التي تواجههم في ممارسة قيادة التغيير باختلاف (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة).
- أهداف الدراسة: استهدفت الدراسة تحقيق ما يلي:**

- التعرف على معوقات قيادة التغيير التي تواجه مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الوسطى، وإيجاد طرق لمعالجتها.
  - تحديد الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول بالمعوقات التي تواجههم عند ممارسة قيادة التغيير تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الآتية: "الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة".
- أهمية الدراسة:**

تظهر في الجانب النظري والجانب العملي:

### الأهمية النظرية:

تتناول الدراسة أحد المفاهيم المهمة في الإدارة التربوية ألا وهو قيادة التغيير، من خلال التعرف على المعوقات التي تواجه مديري المدارس في ممارسة قيادة التغيير وسبل تذليلها.

**الأهمية العملية:**

قد تكون هذه الدراسة مرجعاً يثري رفوف الإدارة التربوية في المكتبة العربية، وتمهيداً لمزيد من الدراسات التي ترقى بالعملية التربوية والتعليمية وتساعد في تطويرها، وكذلك نشر ثقافة التغيير لدى مديري ومعلمي المدارس، بحيث يكون المعلم على دراية بدوره في إحداث التغيير.

**فرض الدراسة:**

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات استجابات الباحثين حول لمعيقات ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمؤهل العلمي ونوع المرحلة الدراسية وسنوات الخبرة).

**مفاهيم الدراسة: تمثلت اهم مفاهيم الدراسة فيما يلي:**

**قيادة التغيير (Change Leadership):** قدرة القائد على التأثير بالمرووسين، وخلق جو من العمل التشاركي التعاوني داخل المؤسسة وفقاً لعملية مخططة تسهم في تظافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة من أجل التغيير (ربابعة، ٢٠١٨: ٧).

**وعرفتها العزام (٢٠١٦: ١٢٨٥) على أنها:** "سلوك القائد التربوي على مستوى المدرسة، الذي يؤدي إلى تغيير المخرجات التربوية، من خلال استراتيجيات معينة بحيث يصبح التغيير وسيلة وليس غاية، وقيادة التغيير تعمل على خلق مناخ مناسب لإحداث تغيير إيجابي بين أعضاء الفريق".

**وتعرف إجرائياً بأنها:** "إنها الاستراتيجيات التي يتبعتها القائد من خلال استغلاله الإمكانيات المتاحة بشكل فعال، لإحداث التغييرات اللازمة والوصول بالمدرسة للأهداف المنشودة، والقدرة على المنافسة في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات".

**المعيقات (Obstacles):** تعرف بأنها مجموعة من الظروف والصعوبات التي تواجه مديري المؤسسات وتحول دون قيامهم بالمهام المنوطة لهم بطريقة ذات كفاءة وفاعلية، وهي عبارة عن مشكلات إدارية، تنظيمية، فنية، ثقافية اجتماعية تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة (الزهراني وطيب، ٢٠١٧: ٣٠٦)، وإجرائياً: مجموعة من العقبات والتحديات التي تواجه مديري المدارس عند ممارسة قيادة التغيير وتؤدي إلى عرقلة إحداث التغيير داخل المدرسة.

## الجانب النظري:

### قيادة التغيير

تعتبر قيادة التغيير داخل المدارس فرصة هائلة للأفراد العاملين فيها؛ لأنها تمنحهم القدرة على التطور بطرق يمكن أن تجعلهم أقوى بكثير من أي وقت مضى، إنها فرصة لعرض مهاراتهم القيادية وتطوير مهارات جديدة أيضاً، ومن مهارات قيادة التغيير التي يجب على القائد الناجح تبنيها: امتلاك القائد حافز للتغيير و ثقة بأنه يمتلك العقلية والمهارات اللازمة لإحداث هذا التغيير، المرونة في التعامل والاستماع لآراء وأفكار فريق التغيير وإشراكهم في صنع القرار، تفويض المهام لفريق التغيير واستخدام التبسيط والوضوح حتى لا يشعر فريق التغيير بالثقت، امتلاك رؤية مستقبلية لمواجهة العقبات وفتح المجال أمام الابتكار (Indeed Editorial Team,2021: 1).

وترى الباحثة بأنها عملية انتقال من الوضع الراهن إلى آخر جديد أحسن منه بغية الوصول لنتائج أفضل بهدف التحسين والتطوير للمدرسة.

### أهمية قيادة التغيير:

تبرز أهمية قيادة التغيير من خلال إشراك جميع المستويات الإدارية في مراحل التغيير كافة، واستغلال قدراتهم وخبراتهم وإدراك مدى تأثيرهم في نجاح عمليات التغيير، كما يجب دراسة سلوكيات الأفراد ومن ثم إشراكهم في الأفكار والتخطيط واتخاذ القرار، فالأفراد حتى يؤمنوا بحقيقة التغيير عليهم أن يروه يحدث في أعلى المستويات الإدارية، وهذا بدوره يجعل عملية التغيير أكثر سلاسة ويحد من مقاومته (Aguirre & Alpern, 2014: 2).

### معيقات قيادة التغيير:

**المعيقات التنظيمية والإدارية:** وترتبط هذه المعوقات بالهيكل التنظيمية للمؤسسة، حيث تعاني من عدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، واتصالات التغيير تكون غير فعالة (عدم امتلاك استراتيجية اتصال فعال بين اعضاء فريق التغيير في المؤسسة)، بالإضافة إلى سوء الإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية وعدم تعديلها بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة، والافتقار الى استخدام اسلوب منظم وامتلاك خطة فعالة (الزهراني وطيب، ٢٠١٧: ٣١٧).

**المعيقات السلوكية:** وهذه المعوقات ترتبط بالعاملين في المؤسسة وما هي ردة فعلهم على التغيير الحاصل، حيث تختلف ردود أفعال العاملين في المؤسسة على التغييرات من حولهم، وتندرج من القبول إلى المقاومة والرفض، وتبدأ مقاومة التغيير بشكل علني أو سري مع امتناع الأفراد عن التغيير أو الاستجابة له بالطريقة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (الغامدي، ٢٠١٦: ١٠).

**المعيقات الفنية:** وترتبط هذه المعيقات بالموارد والتقنيات المستخدمة، حيث يعاني مديرو المدارس في المؤسسات التربوية من مشكلة عدم تلقي التدريبات اللازمة للتنفيذ مع غياب الإمكانيات المؤهلة لإحداث التغييرات وزيادة الخبرة والكفاءة (قاسم، ٢٠٢١: ١).

**المعيقات الاجتماعية:** وترتبط هذه المعيقات بتعدد العلاقات داخل جماعات العمل في المؤسسة، حيث ترى الجماعات أن التغيير تهديد لقيم الجماعة وللعلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين، وبالتالي سيفاقله مقاومة قوية من أعضاء الجماعة بهدف الإبقاء على تماسكها وارتباطها (حمدون، ٢٠١٩: ١).

### دراسات سابقة:

أظهرت دراسة صندوق وأبو عصبه (٢٠٢٢) أن درجة معوقات قيادة التغيير لدى المديرين كانت عالية، وكشفت النتائج عن وجود فروق درجة معوقات قيادة التغيير تبعاً لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية للمدرسة، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية، في حين وجدت دراسة مي كين وآخرون (Mei Kin, et al (2018 أن الكفاءات الرئيسية لقيادة التغيير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعتقدات تغيير المعلم، كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيادة التغيير على التأثير الذاتي للمدرسين في تعزيز اتجاهات المعلم نحو التغيير، أما دراسة تشانغ وآخرون (Chang, et al (2017 بينت أن خطط "بناء بيئة مدعومة"، و"تعديل التنظيم والأداء" المضمنتين في قيادة التغيير تسهم في تفسير (٢٢.٢%) من النمو المهني للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لقيادة التغيير الصحيحة في تعزيز النمو المهني للمعلمين، كما أظهرت دراسة الزهراني وطيب (٢٠١٧) 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، بينما كشفت دراسة العتيبي والزكي (٢٠١٥) أن درجة ممارسة قيادة التغيير متوسطة، وبينت أن درجة معوقات قيادة التغيير لدى القيادات التربوية متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق في درجة معوقات قيادة التغيير تبعاً لمتغيرات "نوع الإدارة والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة"، في حين أشارت دراسة الصالحي (٢٠١٢) أن درجة ممارسة إدارة التغيير متوسطة، وبينت أن درجة معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى مديري المدارس بمنطقة القصيم جاءت بدرجة عالية، وكشفت النتائج عن وجود فروق حول ممارسة إدارة التغيير ومعوقات تطبيقها تبعاً لمتغيرات "المرحلة الدراسية، والمركز الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية"



## منهجية وإجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة المتبع:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

### مجتمع الدراسة:

- تكون مجتمع الدراسة الكلي من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الوسطى والبالغ عددهم (٥٠) مديراً ومديرة، بحسب إفادة قسم الشؤون الإدارية في الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣.

- تكون مجتمع الدراسة الحقيقي من (٤٠) مديراً ومديرة، والذي مثل ما نسبته (٨٠%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي البالغ (٥٠) مديراً ومديرة من عاملي مديرية التربية والتعليم بالوسطى وتعتبر هذه النسبة مقبولة لإجراء الاختبارات الإحصائية والتحقق من فرضيات الدراسة، حيث تم استثناء ممن لديهم سنة خبرة واحدة لغرض تعميم نتائج الدراسة.

### عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعين لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الوسطى والبالغ عددهم (٤٠) مديراً ومديرة، حيث جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة بإتباع أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة "الاستبانة":

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية، والجزء الثاني: تضمن فقرات الاستبانة، والتي تكونت من (٢٤) فقرة موزعة على ثلاث أبعاد هي: البعد الأول " المعينات الإدارية والتنظيمية" وتضمن (١١) فقرة، والبعد الثاني " المعينات الفنية والسلوكية" وتضمن (٨) فقرات، والبعد الثالث " المعينات الاجتماعية" وتضمن (٥) فقرات.

## صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### ١. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين تألف من (٥) متخصصين في المجال التربوي، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وملاحظاتهم، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، واعتمدت نسبة اتفاق بين المحكمين (٨٠ %) لاعتماد فقرة الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

### ٢. الصدق الداخلي:

تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، حيث تبين أن قيم معامل الارتباط دال إحصائياً، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الأبعاد جميعها ومع الدرجة الكلية للاستبانة.

## ثبات الاستبانة:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وحيث بلغت قيمته (٠.٨٢٣)، وعليه فإن الاستبانة تتمتع بصدق وثبات عال، مما يؤكد صحة الاستبانة وقابليتها للتحليل.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: الإحصاءات الوصفية واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات أدوات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار T لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي.

## نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

### نتائج الإجابة عن السؤال الأول للبحث ومناقشته:

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب معيقات قيادة التغيير وفقاً للدرجة على كافة أبعاده مجتمعة لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

### جدول (١): المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لأبعاد معيقات قيادة التغيير

#### وترتيبها وفقاً للوسط الحسابي

م	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الترتيب
١.	البُعد الأول: المعوقات الإدارية والتنظيمية	٤.٠٩	٠.٢٩٥	٠.٨٢	عالية	١
٢.	البُعد الثاني: المعوقات الفنية والسلوكية	٣.٩٣	٠.٦٥٢	٠.٧٧	عالية	٢
٣.	البُعد الثالث: المعوقات الاجتماعية	٣.٨٢	٠.٨٠٢	٠.٧٦	عالية	٣
-	معيقات قيادة التغيير	٣.٩٦	٠.٥١٥	٠.٧٩	عالية	-

يظهر الجدول (1) أن جميع أبعاد معيقات قيادة التغيير تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.82-4.09)، وقد جاء بُعد " المعيقات الإدارية والتنظيمية " في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82%) بدرجة عالية، يليه بُعد " المعيقات الفنية والسلوكية " حيث تباها المرتبة الثانية بوزن نسبي (77%) بدرجة عالية، وفي المرتبة الأخيرة بُعد " المعيقات الاجتماعية " بوزن نسبي (76%) بدرجة عالية.

ويلاحظ أن المتوسط الكلي لمعيقات قيادة التغيير بلغ (3.96) بوزن نسبي (79%)، وهذا يشير إلى أن معيقات قيادة التغيير جاءت عالية.

وترجع الباحثة ذلك إلى أن المديرين يسعون بشكل دائم إلى إحداث تغييرات في مدارسهم؛ لتحسين مستواها التعليمي، كما أنهم يحضون بسمعة حسنة من قبل مسؤوليهم.

واتفقت النتائج مع دراسة صندوق وأبو عصبه (2022) ودراسة الزهراني وطيب (2017) في أن درجة معوقات قيادة التغيير لدى المديرين كانت عالية، واختلفت مع دراسة العتيبي والزكي (2015) ودراسة الصالحي (2012) التي أظهرت نتائجها أن درجة معوقات قيادة التغيير جاءت متوسطة.

### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ومناقشته:

#### وللإجابة عن السؤال الثاني وضعت الباحثة الفروض التالية:

**الفرض الأول:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات آراء الباحثين حول معيقات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس"

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (2): نتائج اختبار "T - للعينتين مستقلتين" - الجنس

(Sig)	قيمة اختبار T	الجنس		التكرار	معيقات قيادة التغيير
		أنثى	ذكر		
0.845	-0.197	26	14	المتوسطات	
		3.96	3.92	الانحراف المعياري	
		0.509	0.546		

\*قيمة T عند 0.05 ودرجة حرية "38" تساوي 1.6389

تبين من الجدول (٢) أعلاه أن قيمة (Sig=0.845) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المبحوثين نحو معوقات قيادة التغيير تعزى لمتغير الجنس.

وعليه لا يوجد تمايز في مستوى استجابات المبحوثين تجاه معوقات قيادة التغيير بسبب كونهم ذكوراً أو إناثاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين يعملون في بيئة عمل واحدة تحت نظام إداري موحد يعامل كلا الجنسين من حيث الإعداد والتوظيف والاستكمال وفقاً لذات المعايير دون تمييز في المعاملة، ولديهم إدراك مشترك واتفق تجاه معوقات قيادة التغيير.

واختلفت مع نتيجة دراسة صندوق وأبو عصابة (٢٠٢٢) التي بينت وجود فروق درجة معوقات قيادة التغيير تبعاً للجنس.

**الفرض الثاني:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقديرات آراء المبحوثين حول معوقات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (٣): نتائج اختبار "T - للعينتين مستقلتين" - المؤهل العلمي

(Sig)	قيمة اختبار T	المؤهل العلمي		التكرار	معوقات قيادة التغيير
		ماجستير فأعلى	بكالوريوس فأقل		
0.143	1.494	9	31	المتوسطات	معوقات قيادة التغيير
		3.72	4.01	الانحراف المعياري	
		0.572	0.489		

\*قيمة T عند ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٨" تساوي 1.6389

تبين من الجدول (٣) أعلاه أن قيمة (Sig= 0.143) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المبحوثين نحو درجة معوقات قيادة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى وعي المديرين بمعوقات قيادة التغيير داخل مؤسساتهم التعليمية، كما أن طبيعة المعوقات التي تواجه المؤسسة التعليمية معروفة لدى جميع المديرين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

واختلفت مع نتيجة دراسة الصالحي (٢٠١٢) التي بينت نتائجها عن وجود فروق حول ممارسة معوقات إدارة التغيير وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرض الثالث:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقديرات آراء الباحثين حول معوقات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير نوع المرحلة التعليمية"

للتحقق من هذا الفرض تم استخدام اختبار "T" للعينتين المستقلتين" والنتائج موضحة في الجدول التالي:

**جدول (٤): نتائج اختبار "T" - للعينتين مستقلتين" - المرحلة التعليمية**

(Sig)	قيمة اختبار T	المرحلة التعليمية			
		المرحلة الأساسية	المرحلة الثانوية		
0.890	0.140	19	21	التكرار	معوقات قيادة التغيير
		3.94	3.96	المتوسطات	
		0.559	0.486	الانحراف المعياري	

\*قيمة T عند ٠.٠٥ ودرجة حرية "٣٨" تساوي 1.6389

تبين من الجدول (٤) أعلاه أن قيمة (Sig=0.845) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات الباحثين نحو معوقات قيادة التغيير تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معوقات قيادة التغيير متقاربة لجميع المراحل ولا تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، كما أن مديري المدارس وبغض النظر عن نوع المرحلة التعليمية فهم لديهم المقدرة على تحديد المعوقات التي تواجههم.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة صندوق وأبو عصابة (٢٠٢٢) ودراسة الصالحي (٢٠١٢) التي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات قيادة التغيير تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

**الفرض الرابع:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في تقديرات آراء الباحثين حول معوقات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة"

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥): نتائج اختبار "تحليل التباين" - سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار F	(Sig)
معوقات قيادة التغيير	بين المجموعات	٠.٩٥٠	٢	٠.٤٧٥	١.٨٦٧	٠.١٦٩
	داخل المجموعات	٨.٤١٢	٣٧	٠.٢٥٤		
	المجموع	١٠.٣٦٢	٣٩			

\*قيمة (F) عند ٠.٠٥ ودرجة حرية (٢،٣٧) تساوي ٣.٢٣

يتبين من الجدول (٥) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig= 0.169) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي-ذو الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، وعليه لا توجد فروق في تقديرات استجابات المعلمين عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) تجاه معوقات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الوسطى من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المديرين يواجهون نفس المعوقات ومن السهل ادراكهما بسرعة بسبب تشابه الظروف والضغوط التي تواجهها مدارس المحافظة الوسطى باختلاف سنوات خبرتهم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صندوق وأبو عصبه (٢٠٢٢) ودراسة الزهراني وطيب (٢٠١٧) ودراسة العتيبي والزكي (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلفت مع دراسة الصالحي (٢٠١٢) التي بينت وجود فروق حول معوقات القيادة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

### طرق التغلب على معوقات التغيير:

وذلك من خلال الاستماع إلى مخاوف الموظفين ومعرفة آرائهم، وإشراكهم في برامج التغيير وصنع القرار، وإعلام الموظفين بالتغييرات التي تطرأ على الوضع الراهن في أقرب وقت ممكن، وتوضيح أهداف التغيير وأهميته ومبرراته بصراحة وشفافية، وتوعية الموظفين بقيمة التغيير من خلال عقد اللقاءات المستمرة، وتوفير متطلبات العاملين من أجل التغلب على مخاطر التغيير، والاهتمام بتساؤلاتهم، وحصول قائد التغيير على تأييد ودعم القيادات العليا لعملية التغيير من ناحية مادية ومعنوية (ربابعة، ٢٠١٨: ٣٢).

وترى الباحثة من مجال عملها كمعلمة، أن المعلم حتى ينجح في التفاعل بشكل إيجابي مع عملية التغيير داخل المدرسة، فإنه يحتاج لدعم و تشجيع مستمر على الصعيدين المادي و المعنوي، كما ويجب إشعار المعلم أنه محور عملية تنفيذ التغيير، وذلك من خلال بث شغف العمل بداخله بطريقة تشعره بقيمة العمل الذي يقوم به، و تقدير جهوده المبذولة في تحسين سير العملية التعليمية، وأيضاً على قائد التغيير التربوي الفعال أن يكون مؤثراً و يضع نصب عينيه مسؤولية الحفاظ على تماسك فريق التغيير، وذلك يتم من خلال التكاتف و بث فكرة العمل بروح الفريق بين جميع الأفراد العاملين داخل المدرسة، و مع مراعاة امتلاك مديري المدارس لرؤية مستقبلية جيدة تواكب التغيرات الحاصلة، نضمن بيئة عمل جيدة و مدارس أكثر تميزاً و تطوراً.

### التوصيات:

- ضرورة تخصيص جزءاً من الموازنات الخاصة بالتعليم لتلبية احتياجات قيادة التغيير.
- ضرورة العمل مع المؤسسات الإنسانية على مختلف أشكالها والخاصة بالتعليم للحد من هذه المعيقات.
- دعم مديري المدارس، من خلال تخفيف الأعباء الموكلة إليهم، والمرونة في منحهم الصلاحيات والحد من المركزية.
- اكساب المديرين المعارف والمهارات لمقومات نجاح قيادة التغيير من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة.
- مواصلة المديرين لعملية تطوير أنفسهم من خلال وضع أهداف هامة لهم يسعون دائماً إلى تحقيقها.
- دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء قيادة التغيير، والمتطلبات اللازمة لهم.
- وضع تصور مقترح لقيادة التغيير في المدارس ليكون دليلاً لمديري المدارس عند تطبيق قيادة التغيير.
- التركيز على الأبعاد القيادية وليس على المهام الإدارية كمدير.
- ترك الفرصة للمعلمين لإظهار طاقاتهم الإبداعية وتعزيز دورهم الإبداعي.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

آل شيخ، زياد(٢٠٢٠). *أيهما أولاً: التغيير أم الابتكار؟* مقال منشور في جريدة الرياض

الإلكترونية، تاريخ الزيارة: ٢٠٢٣/٠٦/٠٥، متوفر على الرابط: جريدة

الرياض | أيهما أولاً: التغيير أم الابتكار؟ (alriyadh.com)

جبريني، سماح. (٢٠١٦). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها*

*بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام*

*الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة)،

كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطني، نابلس، فلسطين.

حمدون، نوري. (٢٠١٩). *قيادة التغيير في المدرسة، مجلة تعليم جديد*، تاريخ الزيارة:

https://www.new- متوفر على الرابط: educ.com

قيادة-التغيير-في-المدرسة

ربابعة، مرام محمود (٢٠١٨). *أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية*

*في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلميه.*

(رسالة ماجستير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس:

فلسطين). تم الاسترجاع من

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

الزهراني، مستورة وطيب، عزيزة. (٢٠١٩). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة، *مجلة الإدارة التربوية*، ٤(١٦٥)، ٣٩٨ - ٤٩١.

الصالح، خالد بن سليمان صالح. (٢٠١٢). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(٢)، ٤٩ - ١٥٣.

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 والدراسات*، ٩(١)، ٢٠١ - ٢٢٨.

العتيبي، عبير وزكي، أحمد. (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع وأبرز المعوقات، *مجلة كلية التربية*، ٢٦(١٠٢)، ٢٥٣ - ٢٧٩.

العزام، ميسم. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، ٤٣(٣)، ١٢٨٣ - ١٢٩٨.

الغامدي، خالد عبد الله جار الله (٢٠١٦). مقاومة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة الباحة وعلاقتها بمستوى ذكائهم الوجداني. *مجلة القراءة والمعرفة*، ١(١٨١)، ٤٩ - ١.

قاسم، أمجد. (٢٠٢١). المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية وإحداث التغيير، *مجلة آفاق*

*علمية وتربوية، تاريخ الزيارة: ٢٨/٠٥/٢٠٢٣*، متوفر على الرابط:

<https://al3loom.com/المعوقات-التي-تواجه-الإدارة-المدرسية>

نبيل، سارة. (٢٠١٦)، *معوقات التغيير*، مقال منشور على المنتدى العربي لإدارة الموارد

البشرية، مصر، تاريخ الزيارة: ٠١/٠٦/٢٠٢٣، متوفر على الرابط:

معوقات التغيير (hrdiscussion.com)

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

Indeed, Editorial Team. (2021, October 8). *11 essential change leadership skills (plus tips)*. Indeed, Career Guide. Retrieved September 5, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/change-leadership-skills>

Wolking, M. (2017, August 15). *6 critical issues in educational leadership and how to address them*. Education Elements - Your Personalized Learning. Retrieved September 2, 2022, from <https://www.edelements.com/blog/6-education-leadership-challenges-and-how-to-address-them>

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.

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