

## معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

### وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرات

د. عبد الله بن محمد العامري

أ. منى مطلق العنزي

أستاذ الإدارة والتخطيط المشارك

ماجستير التربية في القيادة التربوية

جامعة حفر الباطن

جامعة حفر الباطن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي طبقت على مجتمع الدراسة البالغ (٢٠٩) مديرة ما بين (١٠٤) بالمرحلة الابتدائية، و(٥٥) بالمرحلة المتوسطة و(٥٠) بالمرحلة الثانوية بإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن لعام ١٤٤٣هـ/ ٢٠٢٢. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها أن واقع معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات جاءت عالية، أما واقع معوقات قيادة التغيير على مستوى المحاور فجاء في المرتبة الأولى المعوقات الإدارية، تليها الاجتماعية، ثم الفنية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع المعوقات الفنية، وعدم وجود فروق تعزى لتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لواقع المعوقات الإدارية والاجتماعية لقيادة التغيير تعزى لتغيرات سنوات الخبرة، وذلك لصالح أصحاب الخبرة من ٥- أقل من ١٠ سنوات، وكذلك تعزى لتغير المرحلة التعليمية، لصالح المرحلة الابتدائية والمتوسطة على المرحلة الثانوية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مقترحات سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير، وتحويلها إلى إجراءات تنفيذية، أو ورش عمل، أو دورات تدريبية، وتعيين مديرات لمدارس التعليم العام واختيارهن على ضوء كفايات قيادة التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير - قيادة التغيير - معوقات قيادة التغيير - التعليم العام - حفر الباطن.

**Obstacles to change leadership in public education schools  
in Hafr Al-Batin Governorate and ways to overcome them  
from the point of view of principals**

**Abstract:**

The study aimed to identify the obstacles to leadership change in public education schools in Hafr Al-Batin Governorate and ways to overcome them from the point of view of the principals. a principal at the primary level, (55) principals at the intermediate level, and (50) principals at the secondary level. Department of Education in Hafr Al-Batin Governorate for the year 1443 AH 2022, and the study reached several results, the most important of which is that the reality of obstacles to leadership change in public education schools in Hafr Al-Batin Governorate from the point of view of the principals was high. Administrative, followed by social obstacles and then technical obstacles, and the study concluded that there are no statistically significant differences between the average responses of the sample members to the reality of technical obstacles, as well as the absence of differences attributable to the educational qualification variable, and the presence of differences between the averages of responses of the sample members to the reality of administrative and social obstacles to leadership change, attributed The variables of years of experience, in favor of those with experience from 5- less than 10 years, as well as due to the variable of the educational stage, in favor of the primary and intermediate stage over the secondary stage. Workshops or training courses, and the appointment of principals of public education schools and their selection in light of the competencies of leading change.

**Keywords:** Change - Leading change - Obstacles to leading change - Public education.

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

يعتبر التعليم البوابة الأساسية التي تلجأ إليها الدول من أجل إرساء أسس التغيير من أجل التعمير وبناء الاقتصاد والمجتمع، ومن هنا نرى المحاولات الجادة من قبل الدول المتقدمة من أجل دعم التغيير البناء والإيجابي في مؤسساتها التربوية. وتشير كل من عبد المنعم وجلال مصطفى (٢٠١٢) إلى أن التغيير فعل مرتبط بالدرجة الأولى بالوعي الطبيعي للإنسان للحاجة إلى التغيير والذي يتزامن مع الوعي إلى متطلباته وشروطه وتحدياته. وفي ضوء هذا الفهم يُعرف التغيير على أنه الضرورة الأكثر إلحاحًا التي يحتاجها الإنسان من أجل الاستمرار، وأنه مرتبط أصليًا بقبول الإنسان أن التغيير هو الأساس، وأن الثابت على الحال هو الشذوذ عن الطبيعة (الحسن، ٢٠٠٩م)، ويرى بيومي وخاطر (٢٠١٥) أنه مع ظهور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة أصبح السعي نحو إيجاد آليات لإدارة التغيير من أجل ضبط مهامها وتحسين وتطوير أداء القائمين، مؤكدين أنه في هذا العصر الذي يشهد تغييرًا هائلًا في المشاهد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، يصبح التغيير السمة الأكثر وضوحًا حيث تسعى إليه كافة المؤسسات بما فيها المدارس. وتتجه المدارس اليوم نحو التغيير باعتباره مطلبًا أساسيًا مرتبطًا بالتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم في سوق العمل والتكنولوجيا، أضف إلى ذلك التغيرات في طبيعة الطلاب والأكاديميين. وعليه يصبح التغيير ضرورة من ضرورات الاستدامة ومنح المؤسسات التربوية وخصوصًا المدارس القدرة على التكيف، وبطبيعة الحال لا يمكن للتغيير أن يتم بشكل عشوائي بل يحتاج إلى إدارة تساعد العاملين على فهم مبررات التغيير، والسير بخطوات مدروسة لتجنب الكوارث التي قد تنجم عن التسرع بإحداث التغيير أو القيام بالتغيير بشكل غير موفق؛ مما يؤدي إلى خسائر اجتماعية واقتصادية، إضافة إلى الشعور بالإحباط وفقدان الدوافع الإيجابية نحو التغيير (عماد الدين، ٢٠٠٣م).

وباعتبار التغيير أمرًا لا بد منه، اتجهت الدراسات العلمية (بيومي وخاطر ٢٠١٥، المطيري، ٢٠٢٠، الزهراني، ٢٠١٧، شيلي، ٢٠١٤) للسعي نحو دراسة معوقات التغيير التي تواجه المؤسسات التربوية في رحلتها

نحو إعادة النظر في ممارساتها. ولخصت الدراسات التربوية المعوقات بأنها: مؤسسية مرتبطة بالمؤسسة أو المنظمة، أو فنية مرتبطة بالموارد والوسائل المتاحة، أو اجتماعية مرتبطة بالبيئة الاجتماعية، أو ثقافية مرتبطة بثقافة المؤسسة والمجتمع المحيط فيها والموروث الاجتماعي والديني والثقافي من حيث سبل مواجهتها، ويعتبر الوعي للهدف من التغيير والإعداد اللازم للكوادر المهنية والفنية والوظيفية من خلال التدريب المستمر. ويتضمن ذلك أيضًا التخطيط الاستراتيجي، ووضوح الرؤية، مع الابتعاد عن الأهداف غير المنطقية وغير القابلة للتحقيق، وإعداد البيئة المحلية من خلال تنظيم الفعاليات المجتمعية لتحدي الصور النمطية التي تواجه التغيير بسلبية. (محمد، ٢٠١٠م)

وفي المملكة العربية السعودية بدأت المؤسسات التربوية وعلى رأسها وزارة التعليم بالدفع نحو التغيير من أجل تطوير الإدارات المدرسية وإنتاجها، ولكن يبدو أن البيئة الاجتماعية والمؤسسية وكذلك القائمين على المدارس (المديرين والمديرات) لم يكونوا بعد جاهزين للتغيير. ويمكن ربط هذا الادعاء بالفشل الذي تعرضت له وزارة التعليم بالتغيير من مفاهيم الإدارة المدرسية إلى مفاهيم القيادة المدرسية ومن ثم العودة إلى تسمية المديرين في إشارة إلى أن التغيير لم يوافق البيئة المؤسسية والاجتماعية للمفاهيم الجديدة. وهذا الادعاء تأخذه هذه الدراسة بعين الاعتبار، مع التركيز على التعرف على المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارسة قيادة التغيير بالمدارس التعليم العام في حفر الباطن، والكشف عن وجهات نظر مديرات المدارس في السبل المقترحة في مواجهة التحديات.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من اهتمام الباحثين بدراسة التغيير في المؤسسات التربوية وقيادته إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية بالعموم خصوصًا ما يتعلق بالدراسات التي تركز على معوقات التغيير وسبل التغلب عليها، تبين وجود عدة فجوات تتجلى في ضعف الدراسات العربية عمومًا، وتلك التي تركز على المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص عند سعيها نحو التغيير. وفي هذا المضمار يشير (العتوم، ٢٠١٠م والسالم

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

(٢٠١٣) إلى أن غالب الدراسات التي تناولت قضايا إدارة التغيير في اللغة العربية ركزت على المعوقات المؤسسية أو تلك المرتبطة بالمنظمات، وأغفلت إلى مدى بعيد المعوقات ذات الطابع الثقافي والاجتماعي. أما دراسة الكردي (٢٠١٦) فأشارت إلى ضرورة زيادة الدراسات التي تناقش وتدرس معوقات إدارة التغيير في المؤسسات التربوية بالنظر إلى خصوصيتها، مع مقترح السعي إلى إيجاد حلول لتلك المعوقات من خلال القيام بمزيد من الدراسات. من جهتها أشارت الزهراني (٢٠١٧) إلى أن جوهر المؤسسات التعليمية هو إعداد الأجيال نحو المستقبل، وأن التغيير يجب أن يكون من أولوياتها من أجل بناء جيل قادر على مواكبة التغيير. ولكن في دراستها ركزت الزهراني على مفهوم قيادة التغيير وليس مفهوم إدارة التغيير الذي هو محور هذه الدراسة.

وبعد مرور ما يزيد على عشر سنوات ما زالت مخرجات المؤتمر التربوي "ثقافة الإنجاز التربوي، قيادة التغيير: بين النظرية والتطبيق" حاضرة وفاعلة في اتجاهات البحث العلمي حول قيادة التغيير في المؤسسات التربوية، حيث شدد المؤتمر على ضرورة الاهتمام بسد الفجوات بين النظريات العلمية حول قيادة التغيير وبين التطبيق والممارسة في المدارس على أرض الواقع.

في الشأن ذاته أكدت دراسة أبي سلوة (٢٠١٤) ودراسة أبي حسنين (٢٠١٥) على أن هناك قصوراً بالجوانب المختلفة لفهم إدارة التغيير، مما زاد الحاجة إلى القيام بمثل هذه الدراسة. ومن خلال مراجعة الباحثة للأدبيات في القيادة التربوية تبين لها أن الدراسات العربية التي تعالج قضايا إدارة التغيير واقتراح السبل بالتغلب عليها لا تزال محدودة. وعليه تسعى هذه الدراسة لتحديد جملة المعوقات التي تفرضها البيئة المحلية ثقافياً واجتماعياً وفتياً إضافة إلى المعوقات التنظيمية، مع الوقوف على السبل أو الطرق التي تساعد على مواجهتها.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما معوقات قيادة التغيير بمدارس

التعليم العام بمحافظة حفر الباطن؟ وما سبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرات؟

وعليه تكون الأسئلة الفرعية كما يلي:

١. ما معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟
٣. ما سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لسبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية؟

#### أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذا البحث إلى أنه يستجيب للفجوة العلمية المشار إليها في الدراسات النظرية السابقة، مع سعيه إلى تقديم تأصيل نظري وإطار فلسفي ومنهجي لمعوقات إدارة التغيير وسبل التغلب عليها، واعتبارها مجال بحث خصباً يفتح آفاقاً عديدة أمام فهم الواقع التطبيقي للمدارس الثانوية في حفر الباطن، وربطه بالمفاهيم النظرية التي اقترحتها الدراسات. وقد تساهم مخرجات البحث في ربط المدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن بالاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية ونظريتها العلمية، في محاولة للاستفادة من خبرات المديرين والمديرات في فهم المعوقات وإيجاد الحلول لها.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

## أهداف الدراسة:

١. معرفة معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات.
٢. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.
٣. تحديد سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات.
٤. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لسبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

## حدود الدراسة:

١. التزمت الدراسة بالأبعاد التالية للتغيير: البعد الفني والاجتماعي والثقافي الثاني وسبل التغلب عليها.
٢. اقتصرت هذه الدراسة على عينة بلغت (١٣٦) من مديرات مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن.
٣. طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني العام الدراسي ١٤٤٣هـ.

## مصطلحات الدراسة:

### قيادة التغيير:

تعرف قيادة التغيير بأنها "جملة الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب ومنهج وفلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من السلوك الحالي، وتجربة السلوك الجديد، وإعادة التكوين مع المواقف والسلوك الجديد، واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل" (البحيري، حافظ، ٢٠٠٩، ص ٢٤٥).

ويقصد بقيادة التغيير في الدراسة الحالية: قدرة الإدارة المدرسية في المدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن على اتباع الأساليب التنظيمية اللازمة لمساعدتهم في إحداث التغيير في مدارسهم. وهي عملية منظمة يقوم بها مدير المدرسة لتخطيط وتنظيم وتوجيه مراحل التغيير في مراحل التعليم العام في حفر الباطن بعد حصر المعوقات ومحاولة التغلب عليها وتوفير متطلبات التطوير؛ وذلك بهدف تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

### معوقات قيادة التغيير:

تُعرف معوقات قيادة التغيير بأنها "جملة العوائق معقدة تفرضها البيئة المؤسساتية والاجتماعية والثقافية على المؤسسة وقادة التغيير والمشاركين أو الراغبين فيه بما فيها عدم كفاية الموارد المتاحة لإجراء التخطيط اللازم والتنفيذ وعدم وجود توجه رسمي لإدارة التغيير وعدم معرفة توجهات" (فيرجسون، ٢٠٠٧، ص ٧).  
ويقصد بالمعوقات في الدراسة الحالية "جملة المشكلات والعقبات الفنية والإدارية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية التي تواجه مديري ومديرات مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن".

### أدبيات الدراسة

#### أولاً- مفهوم التغيير في سياق بيئة العمل:

تسعى المؤسسات نحو التغيير بدءاً من التعديلات البسيطة إلى اتخاذ قرارات حاسمة بتعديل اتجاه المؤسسة مثل إعادة الهيكلة أو تشغيل مواقع جديدة بحثاً عن مواطن جديدة لتطوير العمل. في هذا السياق عرف "داوسون وأندريوبولوس" Dawson & Andriopoulos (٢٠٠٩، ص ١٧) مفهوم التغيير على أنه "السعي لأحداث تعديل بسيط أو معقد قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو إيجابية وقد يكون آنياً أو مستمراً، طارئاً أو بتخطيط مسبق، مرتبطاً بعوامل داخلية أو عوامل خارجية، مما قد يؤثر على سيرورة العمل في المؤسسة".



معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

واتفق العتوم (٢٠١٠، ص ١٢) مع هذا التعريف وأضاف أن التغيير هو: "الإتيان بفكرة أو تصرف أو نشاط جديد؛ من أجل مواكبة مؤثرات تقود المؤسسة نحو التعديل من الداخل أو من خارج المؤسسة". وبالنسبة لحمادي (١٩٩٩، ص ٩) فالتغيير في العمل المؤسساتي هو "إحداث تعديل نتيجة تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. والتغيير - في حد ذاته - استجابة من قبل المؤسسات للمستجدات اليومية"، وفي هذا التعريف يشير الحمادي إلى حتمية التغيير؛ أي أنه فعل لا بد منه مدفوع بالتغيرات في بيئة المنظمة. ومن جهته يرى الزعير (٢٠١١، ص ٢٣) أن "التغيير يجب أن يكون محددًا بعملية مقصودة تقوم بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة بهدف تفعيل دورها والارتقاء بها إلى مستوى أفضل، وهي عملية للتجديد الذاتي تسعى المؤسسة - من خلالها - إلى بعث الحداثة ومنع التراجع؛ لتظل المؤسسة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب والتفاعل بإيجابية مع الأزمات والظروف الصعبة". ومن جهته يخلص Buller، ٢٠١٤، ص ٢٤ إلى أن "مفهوم التغيير هو فرصة للبناء على أسس متينة. وهو أيضًا فرصة للاستفادة الكاملة من النجاحات الماضية بحيث يتم الوصول لتطور طبيعي للمؤسسة بناء على أساسات متينة". ومن هنا يكون التغيير هو الخطوة المنطقية التي على المؤسسة القيام بها لإحداث التقدم المستمر والمناسب.

### ثانيًا- معوقات التغيير:

تشير موسوعة الموارد البشرية (٢٠١٥) إلى أن أي صعوبة من الصعوبات في بيئة العمل تواجه العاملين أو الإدارة تعتبر عائقًا. وفيما يلي مناقشة معوقات التغيير:

### أ- المعوقات الإدارية والتنظيمية:

أقر محمد (٢٠١٠) في دراسته عن إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية في عدة محافظات مصرية أن هناك معوقات إدارية كبيرة تؤثر سلبًا في عملية إدارة التغيير التربوي من أبرزها: غياب الوعي الفكري للحاجة إلى التغيير التربوي، وضعف التقنية الإدارية ومهارات التعامل مع التغيير. ومن جانب آخر أشار الحربي (٢٠١١) إلى أن هذه العقبات يحتل ذكرها المرتبة الأولى في الدراسات المتعلقة بإدارة التغيير.

ومن جهتهم يذكر كل من كمادات (٢٠٠٥)، ونوح (٢٠٠٦) أن للتغيير معوقات متعددة مرتبط بالمنظمة بما فيها الإطار الهيكلي التنظيمي للمؤسسة ضمنًا المدارس من حيث عدم التناسق والفوضى في المهام. وأكد نوح (٢٠٠٦) من جهته على الدور المهم الذي يلعبه المدير بسبب جملة من العوامل السلوكية والتنظيمية.

وفي هذا الشأن يشير العتيبي (٢٠١٤) إلى أن من أهم معوقات قيادة التغيير التربوي ضعف مشاركة الموظفين في التغيير، وندرة الموارد المادية والمعنوية، مع ضعف المتابعة والتغذية الراجعة لعملية التغيير. ومن جهته يرى الطيطي (٢٠١٢) أن من المعوقات عدم وفرة المعلومات الدقيقة من أجل اتخاذ القرار بالتغيير، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم القدرة على الإحاطة الكاملة بالمخاطر التي قد تؤدي إلى إفشال العملية كاملة.

ومن معوقات التغيير الأكثر شائكية مقاومة الموظفين أو العاملين للتغيير. وفي هذا الإطار يشير الجوارنة (٢٠١٣) وصوص (٢٠٠٦) والدليمي (٢٠١٦) إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي تمنع العاملين من الاندماج أو تشجيع التغيير أهمها: التمسك بالعادات والتقاليد، والخوف على المصالح المادية التي كان العامل قد حققها، بالإضافة إلى الخوف من خسارة شبكة العلاقات المعنوية، وأن البعض يتوهم أن التغيير سيكون سببًا في فقد بعض الامتيازات والمكاسب.

وقد أوضح العتيبي (٢٠١٥) أن من المعوقات الإدارة والتنظيمية: عدم وضوح الرؤية والرسالة لدى قادة التغيير، وغياب القاعدة المعلوماتية الشاملة والمتاحة للجميع للحصول على البيانات اللازمة لعملية التغيير، وضعف مهارات واستراتيجيات الكوادر القائمة على إدارة التغيير، مع تعدد المهام والوظائف في التوصيف الوظيفي لدى العاملين في الميدان التربوي، وندرة الحوافز وربطها بعملية التغيير، وأيضًا النظام الإداري في المؤسسة التربوية وما يرافقه من سوء الإدارة أو تقادم في السياسات الإدارية ونظم الحوافز.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

## ب- المعوقات الفنية:

عند مراجعة الدراسات العربية بالعموم من أجل فهم المعوقات الفنية التي تواجه المؤسسات خاصة المدرسية عند السعي نحو التغيير تبين ضعف الدراسات في هذا الجانب. وفي هذا الشأن يذكر عطري (٢٠٠١) أن التدريب هو واحد من أهم المعوقات الفنية التي تواجه المؤسسات عند التغيير، ويفصل في هذا الإطار أن المشكلة الأساسية تكمن في عدم وجود خطة واضحة وقياس لاحتياجات التدريب قبل وخلال وبعد التغيير، مما يجعل من عملية التغيير أمراً غير محمود على اعتبار أن المدرسة غير قادرة على تقييم وضبط أنواع التدريب والمخرجات الناتجة عنه. ومن جهتها تشير كمادات (٢٠٠٥) إلى أن المعوقات الفنية هي تلك المرتبطة بالأدوات التي تستخدمها المؤسسة التربوية في إدارة العمليات اليومية بما في ذلك الموارد والإمكانات المتاحة.

من جانب آخر أشار (٢٠٢٠) Fragouli & Tourlaki إلى أن مع دخول التكنولوجيا إلى المؤسسات بما فيها المدارس أصبحت قضية التعامل مع الأدوات التكنولوجية في دعم إدارة التغيير واحدة من أهم العقبات الفنية المرتبطة بوجود البنية التحتية التي تحتاجها الإدارة المدرسية لتفعيل أدواتها. وقد أشار كل من Adams وآخرون (٢٠١٢) إلى أن طريقة تفكير القائد أو القائد بالتغيير وتقبلهم لاستخدام الأدوات الحديثة التي استجلبتها التكنولوجية يمكن اعتباره من المعوقات الفنية؛ كونها مرتبطة بالسعي نحو توظيف هذه الأدوات من أجل التغيير وإدخالها ضمن خط التدريب والإعداد التقني. وفي هذه الدراسة تعتبر الباحثة المعوقات الفنية أنها جملة العوامل التي تفرضها بيئة العمل فيما يتعلق بالجانب الفني والتنفيذي والأدوات سواء كانت مادية أو فكرية التي تدخل في عملية التغيير، أضف إلى ذلك أن المعوقات الفنية من الممكن تلافيها إذا قررت إدارة المؤسسة التربوية السعي من خلال كوادرها التدريبية بناء مهارات فنية جديدة والاستفادة من تجاربها السابقة وتجارب من حولها من المؤسسات التربوية.

### ج- المعوقات الاجتماعية:

تعتبر المعوقات الاجتماعية كما تراها الزهراني (٢٠١٧) جملة من العوامل المرتبطة بالبيئة الثقافية والحضارية للمؤسسة التربوية من ضمنها العادات والتقاليد والموروث الاجتماعي والديني والتركيب الطبقي، وميل التربويين - بصفة خاصة - إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات قديمة لم تعد لديها صدى عند التطبيق. وقد استندت الزهراني في تصنيفها على الجمادات (٢٠٠٧) الذي أكد أن الفهم المحدود للدين وارتباطه العميق بالبعد الاجتماعي قد يعتبر واحدة من المعوقات الاجتماعية للتغيير وقد تضعف رغبة البعض بالسعي نحوه. أما نوح (٢٠٠٧) فأكد أن ميل بعض التربويين إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها صدى في بيئتهم التربوية قضية يجب أن يتم أخذه بعين الاعتبار وخصوصاً التصوير النمطي لدور المدرسة والمدرس والتلميذ. ومن الجدير بالذكر أن من معوقات التغيير هو التفكير التقليدي والمتمرس خلف أفكار مضى عليها الدهر دون مراجعتها أو التغيير فيها. وأخيراً من أهم المعوقات التي قد تواجه المؤسسات التربوية هي المعوقات الاقتصادية والاستقلالية المادية للمؤسسة التربوية.

وترى الباحثة أن المعوقات الاجتماعية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمعوقات التنظيمية؛ كون المؤسسات التربوية هي انعكاس للعاملين فيها والقائمين عليها من جهة وأيضاً هي تعكس القيم المجتمعية للبيئة الاجتماعية والثقافية التي تمارس فيها المؤسسة التربوية بوظائفها ومهامها. ومن هنا نستطيع القول إن فهم التعقيدات الاجتماعية الموجودة في بيئتنا العربية يحتاج إلى تكاتف حثيث وإيجابي من كافة الأطراف المعنية بما فيها المؤسسات السيادية والحكومة ومؤسسة الإعلام من أجل السعي نحو التغيير المجتمعي الذي سيطول تأثيره الإيجابي من دون شك الثقافة التنظيمية في المؤسسات وبالتالي يجعل عملية قيادة التغيير في المؤسسات التربوية أقل تعقيداً وصعوبة.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

### ثالثاً- سبل التغلب على معوقات التغيير:

- من أجل التغلب على معوقات التغيير اقترح الباحثون أن تلعب الإدارة دوراً في تذليل عقبات التغيير ودورها يتمثل في المتابعة والتقويم للكوادر (العجمي، ٢٠٠٧). ومن جهته يرى قنبر (٢٠٠٦) والحريري (٢٠١١) أن هناك مجموعة من القضايا التي ينبغي على الإدارة متابعتها من أجل التغلب على المعوقات وهي:
١. على الإدارة أن تسعى لاستجلاب الدعم من الإدارة العليا من خلال مشاركة برامج التغيير والتطوير السابقة وتقديم الدعم المادي اللازم لإنجاحها.
  ٢. ضرورة التوضيح للرؤية المستقبلية للتغيير وتحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف.
  ٣. التركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير، حيث لا يتم الاكتفاء بالدعوة للتغيير بمفهوم الكلمة الواسع وإنما تحديد الجوانب التي سيتم تغييرها بدقة.
  ٤. ضرورة ربط عملية التغيير بسياسة خاصة بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس تقييمي لمعرفة درجات النجاح في عملية التغيير وقدرة العاملين على المساهمة الفعالة في المشاركة بعملية التغيير.
  ٥. عدم التمسك بمركزية القرار، والعمل على منح التفويضات والصلاحيات الأوسع للعاملين والإدارات في المستويات الدنيا من أجل تمكينهم من أداء الأدوار التنفيذية المنوطة بهم خلال عملية التغيير.
  ٦. العمل على تنمية لمهارات ومعارف واتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والتقدم بأفكار جديدة تساهم في جعل التغيير أكثر تشويقاً وفائدة.
  ٧. في عصر التكنولوجيا، استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في التغيير أضحى أمراً مهماً ويساهم في تطوير الفكر الإداري والمهني للمديرين، وبالتالي توسع آفاقهم وتزودهم بأفكار جديدة تؤدي إلى الإبداع والابتكار في إدارة التغيير (حمادي، ٢٠١٢).

من جهته أضاف Fullan (٢٠٠٧) أن على قادة المؤسسات التربوية خلق المناخ الملائم من أجل التغيير ويتجلى ذلك في إعطاء المؤسسة التربوية مفاتيح القوة من أجل تفعيل التغيير من داخل المدرسة. واقترح قنبر (٢٠٠٦) أن المدرسة يجب أن تمتلك في المراحل المبكرة للتغيير صورة جلية عن مستقبل التغيير وتعريف المشروع المستقبلي ومراجعة أصحاب المصالح والدوافع والمهارات، والعلاقات التنظيمية؛ من أجل الحصول على دعمهم، كما تساعد العاملين على مواصلة جهود التطوير.

أما العجمي، (٢٠٠٧) فرأى أن الدعم والمؤازرة من السبل التي تساعد على تذليل الصعوبات المرافقة للتغيير، ويشتمل هذا على تقديم الدعم الاجتماعي والعاطفي للكوادر المنخرطة في عمليات التغيير؛ للتغلب على الصعوبات والمخاطر المرافقة للتغيير، والإصغاء بعناية لمشكلات التذمر، وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة، والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء والخوف من تبعات التغيير على استدامة الوظيفة. وقد حدد Schleicherian (٢٠١٥) تطوير الأنظمة كواحدة من السبل التي يجب مراعاتها عند الحديث عن سبل مواجهة صعوبات التغيير بحيث تساعد على المرونة بالعمل والتغلب على مواجهة التحديات ومقاومة التشتت في الرأي والسلبية. وأخيراً فإن الحصول على دعم واضعي السياسة التربوية وصانعي القرار التربوي في المؤسسة التربوية، والسعي لاستجلاب مساندتهم لجهود التغيير والتطوير وتعزيزهم لها يضمن للتغيير الاستمرارية، ويعزز من فرص مواجهة الصعوبات؛ من أجل تحقيق نتائج أكثر فعالية ضمن إطار مؤسسي متكامل يحقق أهداف المؤسسة التربوية (Benson, 2015).

وترى الباحثة أن من سبل مواجهة الصعوبات هو وجود المدير المبدع والذي يمكنه من خلال سني الخبرة العملية امتلاك جملة من المهارات والقدرات التي تمكنه من التغلب على كل الصعوبات؛ فالمدير المبدع يتعدى دوره مجرد أن يكون أداة لتنفيذ القوانين والقرارات من الإدارة التعليمية العليا، بل على العكس يكون لديه رؤية استراتيجية للمستقبل، ويجعل من المدرسة صرحاً أكاديمياً يرفد المجتمع بالكفاءات العلمية المتطورة، ويقود المدرسة والمجتمع من حولها نحو التغيير.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### أولاً- منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ فإن المنهج الملائم لها هو المنهج الوصفي المسحي؛ حيث إن الأسلوب المسحي يساعد في معرفة الظاهرة من واقعها الحقيقي؛ وذلك للتعرف على أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمات المدارس المتوسطة في حفر الباطن، كما يذكر عبيدات (٢٠٠٣، ص ٢٤٧).

### ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس في حفر الباطن والبالغ عددهن (٢٠٩) مديرة أثناء تطبيق هذه الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١): يوضح مجتمع الدراسة من المديرات

المرحلة	العدد	النسبة
الابتدائية	104	49.76
المتوسطة	55	26.32
الثانوية	50	23.92
المجموع	209	100.0

المصدر: إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ٢٠٢٢.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة والمتمثل في مديرات المدارس بحفر الباطن، قامت الباحثة بتطبيق الدراسة على كامل المجتمع بأسلوب الحصر الشامل، واستجاب للدراسة من المديرات (١٦٦) مديرة، وبنسبة بلغت (٧٩٪).

### خصائص عينة الدراسة:

#### أولاً- بحسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (٢): وصف أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
25.7	35	أقل من ٥ سنوات
29.4	40	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
44.9	61	١٠ سنوات فأكثر
100.0	136	المجموع

يتبين من الجدول (٢) أن عدد أفراد العينة من المديرات اللاتي كانت سنوات خبرتهن أقل من خمس سنوات بلغ (٣٥) مديرة، بنسبة بلغت (٧, ٢٥٪) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المديرات اللاتي تتراوح خبرتهن بين (٥- إلى أقل من ١٠ سنوات) (٤٠) مديرة، وبنسبة بلغت (٤, ٢٩٪)، في حين بلغ عدد المديرات اللاتي خبرتهن (١٠ سنوات فأكثر) (٦١) مديرة، وبنسبة بلغت (٩, ٤٤٪)، وهي نسب منطقية؛ كون هذه الأعداد تتنوع بتنوع المراحل الدراسية المختلفة.

#### ثانياً- بحسب متغير المرحلة:

جدول (٣): وصف أفراد العينة حسب متغير المرحلة

النسبة	العدد	المرحلة
33.1	45	الابتدائية
40.4	55	المتوسطة
26.5	36	الثانوية
100.0	136	المجموع



معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

يتبين من الجدول (٣) أن عدد أفراد العينة من المديرات في المرحلة الابتدائية بلغ (٤٥) مديرة، بنسبة بلغت (١, ٣٣٪) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المديرات المرحلة المتوسطة (٥٥) مديرة، وبنسبة بلغت (٤, ٤٠٪)، في حين بلغ عدد المديرات في المرحلة الثانوية (٣٦) مديرة، وبنسبة بلغت (٥, ٢٦٪)، وهي نسب متقاربة نوعاً ما، وتحاول أن تغطي كافة الفئات من أجل تمثيل مجتمع الدراسة.

### ثالثاً- بحسب المؤهل العلمي:

جدول (٤): وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
93.4	127	بكالوريوس فأقل
6.6	9	ماجستير فأعلى
100.0	136	المجموع

يتبين من الجدول (٤) أن عدد أفراد العينة من المديرات اللاتي مؤهلاتهن بكالوريوس فأقل بلغ (١٢٧) مديرة، بنسبة بلغت (٤, ٩٣٪) من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد المديرات اللاتي مؤهلاتهن ماجستير فأعلى (٩) مديرات، وبنسبة بلغت (٦, ٦٪)، وهي نسبة منطقية كون المديرات في المدارس من حملة البكالوريوس وهو أمر شائع في المؤسسات التعليمية.

### رابعاً- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم بناء استبانة موجهة إلى مديرات المدارس في حفر الباطن، وتكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسة، إضافة إلى الجزء المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، وقد قامت الباحثة بتحكيم الاستبانة بعرضها على (٩) من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة، والمتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية.

### أ- طريقة الاتساق الداخلي:

يوضح جدول (٥) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة ودرجة المحور الذي تندرج تحته.

جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لأبعاد معوقات قيادة التغيير وسبل التغلب عليها

المعوقات الاجتماعية		المعوقات الفنية		المعوقات الإدارية			
الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالبعد	م
.810**	١	.816**	١	.503**	٧	.758**	١
.905**	٢	.768**	٢	.817**	٨	.811**	٢
.870**	٣	.868**	٣	.731**	٩	.836**	٣
.910**	٤	.899**	٤	.800**	١٠	.719**	٤
.886**	٥	.871**	٥	.661**	١١	.747**	٥
		.859**	٦			.829**	٦
سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير							
.821**			١١	.713**	٦	.683**	١
.829**			١٢	.835**	٧	.795**	٢
.820**			١٣	.793**	٨	.665**	٣
.771**			١٤	.787**	٩	.803**	٤
.777**			١٥	.809**	١٠	.757**	٥

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من بيانات الجدول (٥) أن درجة كل فقرة من فقرات محور المعوقات الإدارية، ومحور المعوقات الفنية، ومحور المعوقات الاجتماعية، ومحور سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير، مرتبطة بدرجة المحور بشكل عام، وقد جاءت كل قيم الجدول مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعد الاستبانة صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

## ب- الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور أداة الدراسة، والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٦): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور أداة الدراسة، والدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط (R)
١	المعوقات الإدارية	.927**
٢	المعوقات الفنية	.913**
٣	المعوقات الاجتماعية	.910**
	معوقات قيادة التغيير ككل	.913**
	سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير	.776**

\*\* دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

من خلال الجدول (٦) يتضح أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور أداة الدراسة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

## ثبات الأداة:

تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٧).

جدول (٧): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المعوقات الإدارية	11	0.93
٢	المعوقات الفنية	6	0.94
٣	المعوقات الاجتماعية	5	0.95
	معوقات قيادة التغيير ككل	22	0.97
	سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير	15	0.96
	الاستبانة ككل	37	0.97

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (٧) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل محور، وتتراوح

بين (٩٣, ٠ - ٩٧, ٠)، وكانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (٩٧, ٠)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

#### خامساً- المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في البحث، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات البدائل في الاستبانة (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة للحصول على طول الخلية أي (٤/٥=٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في بدائل الاستبانة، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول (٩).

جدول (٩): محك الحكم لمعوقات قيادة التغيير ومستوى الروح المعنوية

قيمة البديل	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		الدلالة اللفظية للمعوقات	الدلالة اللفظية لمستوى الروح المعنوية
	الحد الأدنى	الحد الأعلى		
١	1	1.80 أقل من	منخفضة جداً	غير موافقة بشدة
٢	٠1.8	2.60 أقل من	منخفضة	غير موافقة
٣	2.60	3.40 أقل من	متوسطة	محايدة
٤	٠3.4	4.20 أقل من	عالية	موافقة
٥	٠4.2	5	عالية جداً	موافقة بشدة

### سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والصدق التكويني.
٢. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
٣. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسب البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط واقع معوقات قيادة التغيير وسبل التغلب عليها.
٥. اختبار (Kruskal-Wallis) كروسكال ويلز لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة بحسب متغير: (سنوات الخبرة، المرحلة).
٦. اختبار (Mann-Whitney) مان ويتني لكل عيتين من العينات الثلاث مع بعضها البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار يتم تحديد مصدر الفروق في متغيرات الدراسة الديموغرافية، إضافة لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول: ما معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات؟

### أولاً- محور المعوقات الإدارية:

يوضح جدول (١٠) المعوقات الإدارية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الإدارية لقيادة التغيير

م	المعوقات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات	الدلالة اللفظية
١	عدم وضوح الرؤية التربوية التي تأخذ بالحسبان احتياجات المدرسة للتغيير.	3.84	1.090	٥	عالية
٢	قصور تطبيق مبدأ المرونة في القرارات التربوية القابلة للتغيير.	3.82	1.041	٦	عالية
٣	ضعف تضمين احتياجات التغيير في الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.69	1.106	١١	عالية
٤	الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات من أجل التغيير.	4.07	1.110	١	عالية
٥	الاعتماد على الأسلوب القيادي التقليدي في إدارة أعمال المدرسة.	4.03	1.154	٢	عالية
٦	ضعف قناعة إدارة المدرسة بضرورة التغيير.	3.72	1.281	١٠	عالية
٧	كثرة أعباء العمل على مديرة المدرسة.	3.77	1.199	٧	عالية
٨	ضعف تأهيل القيادات اللازمة لأحداث التغيير.	3.97	1.081	٣	عالية
٩	ضعف الثقة من الإدارة العليا بقدرات مديرة المدرسة على التغيير.	3.85	1.204	٤	عالية
١٠	قلة مستوى الوعي بأهمية التغيير في تحسين مخرجات التعليم.	3.76	1.139	٨	عالية
١١	نقص الموارد المالية الداعمة للتغيير.	3.74	1.212	٩	عالية
	متوسط المعوقات الإدارية ككل	3.84	.854		عالية

يتضح من جدول (١٠) الآتي:

- أن المعوقات الإدارية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات قد جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٨٤, ٣)، وانحراف معياري بلغ (٨٥٤, ٠).
- حصول المعوق (٤) الذي ينص على "الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات من أجل التغيير" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٠٧, ٤)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (١١٠, ١)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التغيير الحاصل يتم من خلال الاتجاه الرأسي، الأمر الذي يكون تنفيذه بشكل إجباري، وهو ما يعني استبعاد التغيير الأفقي.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

- حصل المعوق (٣) الذي ينص على "ضعف تضمين احتياجات التغيير في الخطة الاستراتيجية للمدرسة" على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٣, ٦٩)، مع تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١, ١٠٦)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تدني المرونة في الخطة الاستراتيجية للمدرسة. وتعزو الباحثة حصول بعض المعوقات الإدارية على درجة "عالية" إلى المركزية الشديدة في تلقي الأوامر من الوحدات الإدارية العليا، وغياب الرؤية الاستراتيجية للقيادة المدرسية، والاعتماد على تلقي الأوامر من الجهات العليا، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٧) والصالحي (٢٠١٢) في حين تختلف مع دراسة مفرح (٢٠١٨) ودراسة العتيبي (٢٠١٥).

#### ثانياً- محور المعوقات الفنية:

يوضح جدول (١١) المعوقات الفنية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الفنية لقيادة التغيير

م	المعوقات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات	الدلالة اللفظية
١	قلة الاهتمام بموضوع التغيير في البرامج التدريبية التي تلتحق بها مديرة المدرسة.	3.87	1.074	٢	عالية
٢	ضعف تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة والمختبرات اللازمة لعملية التغيير.	4.15	1.037	١	عالية
٣	بيئة العمل غير محفزة لقيادة التغيير بفعالية.	3.85	1.164	٣	عالية
٤	القصور في الربط بين أهداف مديرة المدرسة وأهداف عمليات التغيير.	3.76	1.112	٤	عالية
٥	ضعف قدرة مديرة المدرسة على تحليل بيئة المدرسة.	3.42	1.256	٦	عالية
٦	عدم اختيار التوقيت المناسب لاقتراح التغيير.	3.54	1.154	٥	عالية

عالية	.962	3.76	متوسط المعوقات الفنية ككل
-------	------	------	---------------------------

يتضح من جدول (١١) ما يلي:

- أن المعوقات الفنية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات قد جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦٢).
  - حصول المعوق (٢) الذي ينص على "ضعف تأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة والمختبرات اللازمة لعملية التغيير" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٥)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال قيمة الانحراف المعياري والبالغة (١,٠٣٧)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى القصور الحاصل من إدارة التعليم، ووزارة التعليم، وعدم اعتماد ميزانية سنوية خاصة بتأهيل المباني المدرسية بالأجهزة الحديثة المساعدة لتجويد العملية التعليمية والإدارية.
  - حصل المعوق (٥) الذي ينص على "ضعف قدرة مديرة المدرسة على تحليل بيئة المدرسة" على أدنى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٢)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١,٢٥٦)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة تدني البرامج التدريبية التي تستهدف مديرات المدارس وتدريبهن على مهارات وأساسيات التخطيط الاستراتيجي، ومساعدتهن على التحليل البيئي.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حصول بعد المعوقات التقنية على درجة "عالية" إلى تدني تأهيل وتدريب القيادات المدرسية على أهمية التغيير والتجديد، والإبداع في الإدارة المدرسية، ويمكن أن يرجع ذلك لضعف التخطيط الاستراتيجي في المدرسة، وتدني التوجه الاستراتيجي نحو توظيف المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، وممارستها ميدانياً. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٧) ودراسة الصالحي (٢٠١٢) في حين تختلف مع دراسة مفرح (٢٠١٨) ودراسة العتيبي (٢٠١٥).



### ثالثاً- محور المعوقات الاجتماعية:

يوضح جدول (١٢) المعوقات الاجتماعية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات الاجتماعية لقيادة التغيير

م	المعوقات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المعوقات اللفظية	الدلالة
١	ضعف الثقافة لدى المجتمع المدرسي المشجعة على التغيير.	3.99	1.025	٢	عالية
٢	الخوف الشخصي من فقد المنافع المادية أو شبكة المصالح.	3.74	1.237	٤	عالية
٣	العادات والتقاليد الثقافية في المدرسة التي تصر على الفكر التقليدي وتقاوم التغيير.	4.02	1.119	١	عالية
٤	الخوف من ردة الفعل السلبية من المجتمع المحيط للتغيير المقترح.	3.87	1.232	٣	عالية
٥	التجارب الشخصية السابقة السيئة حول التغيير.	3.59	1.297	٥	عالية
متوسط المعوقات الاجتماعية ككل		3.84	1.039	عالية	

يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

- أن المعوقات الاجتماعية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات قد جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٨٤, ٣)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (٠,٣٩, ١).
- حصول المعوق (٣) الذي ينص على "العادات والتقاليد الثقافية في المدرسة التي تصر على الفكر التقليدي وتقاوم التغيير" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٠٢, ٤)، إضافة إلى تشتت واضح في استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال قيمة الانحراف المعياري البالغة (١, ١١٩)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تدني

إيمان المجتمع المحيط بأهمية التغيير، وتشاؤمه من عملية التغيير، وربما يعود ذلك لتجارب سابقة فاشلة في عملية التغيير إلى الأفضل.

- حصل المعوق (٥) الذي ينص على "التجارب الشخصية السابقة السيئة حول التغيير" على أدنى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٥٩, ٣)، إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (٢٩٧, ١)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ندرة التجارب السابقة الفاشلة، وربما يعود ذلك إلى هيمنة الفكر التقليدي، بحيث يظل القائد قائداً، وغياب أو عدم الإيمان بجدوى التدوير الوظيفي باعتباره إحدى تقنيات التغيير الإيجابي.

وتعزو الباحثة حصول بعد المعوقات الاجتماعية على درجة "عالية" إلى الثقافة المجتمعية السائدة بأن التغيير نتيجة سلبية لوضع قد يكون مؤقتاً لبرهة من الزمن، وربما يعود إلى الخوف من المستقبل المجهول للبعض، وخاصة لمن لديهم منافع مادية أو مصالح من الوضع الراهن، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من: الزهراني (٢٠١٧)، والصالح (٢٠١٢)، في حين تختلف مع دراسة مفرح (٢٠١٨) ودراسة العتيبي (٢٠١٥).

وفي نهاية الإجابة عن السؤال تعرض الباحثة الإجابة إجمالاً على مستوى المحاور كلها، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات قيادة التغيير ككل

م	المعوقات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	المعوقات الإدارية	١	3.84	.854	عالية
٢	المعوقات الفنية	٣	3.76	.962	عالية
٣	المعوقات الاجتماعية	٢	3.84	1.039	عالية
	متوسط معوقات قيادة التغيير ككل		3.81	.872	عالية

يتضح من جدول (١٣) أن معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات قد جاءت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٨١, ٣)، وانحراف معياري (٨٧٢, ٠). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الثقافة المؤسسية والمجتمعية بمقاومة التغيير، كما أن التغيير في اعتقادهم السائد بأنه لن

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

يكون إلا إلى الأسوأ، ربما يعود إلى حبهن للسلطة والمسؤولية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الزهراني (٢٠١٧)، ودراسة الصالح (٢٠١٢)، في حين تختلف مع دراسة مفرح (٢٠١٨)، ودراسة العتيبي (٢٠١٥).

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغيرات: سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي؟

أولاً - بحسب متغير سنوات الخبرة:

يوضح جدول (١٤) دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام التي تعزى لتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٤): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة ( $\chi^2$ )	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المعوقات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	35	61.46	6.592	٢	.037	دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	81.81				
	١٠ سنوات فأكثر	61	63.81				
المعوقات الفنية	أقل من ٥ سنوات	35	77.03	3.897	٢	.143	غير دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	68.27				
	١٠ سنوات فأكثر	61	85.96				
المعوقات الاجتماعية	أقل من ٥ سنوات	35	63.55	12.010	٢	.002	دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	56.67				
	١٠ سنوات فأكثر	61	83.21				
معوقات قيادة التغيير ككل	أقل من ٥ سنوات	35	61.46	9.088	٢	.011	دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	81.81				

				63.81	61	١٠ سنوات فأكثر	
--	--	--	--	-------	----	----------------	--

يتبين من جدول (١٤) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة للمعوقات الفنية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عمل المديرات في نفس البيئة التنظيمية، إضافة إلى امتلاكهن نفس المهارات لمواجهة معوقات التغيير.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة للمعوقات الإدارية والاجتماعية لقيادة التغيير، إضافة لمعوقات قيادة التغيير ككل بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في استجابات أفراد العينة للمعوقات الإدارية والاجتماعية لقيادة التغيير، إضافة لمعوقات قيادة التغيير ككل بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ والجدول (١٥) يوضح ذلك.
- جدول (١٥): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة اللفظية	دالة عند $\alpha$	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة	المحاور
دالة	.028	-2.198	1124.00	32.11	35	أقل من ٥ سنوات	المعوقات الإدارية
			1726.00	43.15	40	من ٥ إلى أقل من ١٠	
غير دالة	.757	-.309	1657.00	47.34	35	أقل من ٥ سنوات	
			2999.00	49.16	61	١٠ سنوات فأكثر	
دالة	.023	-2.277	2366.50	59.16	40	من ٥ إلى أقل من ١٠	
			2784.50	45.65	61	١٠ سنوات فأكثر	

دالة	.002	-3.094	1044.00	29.83	35	أقل من 5 سنوات	المعوقات الاجتماعية
			1806.00	45.15	40	من 5 إلى أقل من 10	
غير دالة	.397	-.848	1587.00	45.34	35	أقل من 5 سنوات	
			3069.00	50.31	61	10 سنوات فأكثر	
دالة	.004	-2.908	2452.50	61.31	40	من 5 إلى أقل من 10	
			2698.50	44.24	61	10 سنوات فأكثر	
دالة	.005	-2.828	1064.50	30.41	35	أقل من 5 سنوات	معوقات قيادة التغيير ككل
			1785.50	44.64	40	من 5 إلى أقل من 10	
غير دالة	.258	-1.131	1549.00	44.26	35	أقل من 5 سنوات	
			3107.00	50.93	61	10 سنوات فأكثر	
دالة	.024	-2.250	2363.00	59.08	40	من 5 إلى أقل من 10	
			2788.00	45.70	61	10 سنوات فأكثر	

يتبين من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة للمعوقات الإدارية والاجتماعية لقيادة التغيير، إضافة لمعوقات قيادة التغيير ككل بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أصحاب الخبرة من 5- أقل من 10 سنوات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسات (الزهراني، ٢٠١٧؛ الصالحي، ٢٠١٢؛ العتيبي، ٢٠١٥)، حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى العادات والتقاليد والثقافة المدرسية التي تتمتع بها مديرات المدارس، وقد ربما يعود ذلك إلى مركزية التخطيط وتلقي القرارات من الجهات العليا.

ثانياً- بحسب متغير المرحلة التعليمية:

يوضح جدول (١٦) دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام التي تعزى لتغير المرحلة التعليمية.

جدول (١٦): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لتغير المرحلة التعليمية

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة ( $\chi^2$ )	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المعوقات الإدارية	الابتدائية	45	74.37	19.381	٢	.000	دالة
	المتوسطة	55	79.68				
	الثانوية	36	44.08				
	الابتدائية	45	75.52				
المعوقات الفنية	المتوسطة	55	75.86	12.830	٢	.002	دالة
	الثانوية	36	48.47				
	الابتدائية	45	72.76				
	المتوسطة	55	80.85				
المعوقات الاجتماعية	الثانوية	36	44.31	20.000	٢	.000	دالة
	الابتدائية	45	74.07				
	المتوسطة	55	80.72				
	الثانوية	36	42.88				
معوقات قيادة التغيير ككل	الابتدائية	45	74.37	21.496	٢	.000	دالة
	المتوسطة	55	79.68				
	الثانوية	36	44.08				
	الابتدائية	45	75.52				

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ والجدول (١٧) يوضح ذلك:

جدول (١٧): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
المعوقات الإدارية	الابتدائية	45	48.38	2177.00	-0.666	.506	غير دالة
	المتوسطة	55	52.24	2873.00			
	الابتدائية	45	48.99	2204.50	-3.424	.001	دالة
	الثانوية	36	31.01	1116.50			
	المتوسطة	55	55.45	3049.50	-4.230	.000	دالة
	الثانوية	36	31.57	1136.50			
المعوقات الفنية	الابتدائية	45	50.46	2270.50	-0.014	.989	غير دالة
	المتوسطة	55	50.54	2779.50			
	الابتدائية	45	48.07	2163.00	-3.034	.002	دالة
	الثانوية	36	32.17	1158.00			
	المتوسطة	55	53.33	2933.00	-3.301	.001	دالة
	الثانوية	36	34.81	1253.00			
المعوقات الاجتماعية	الابتدائية	45	47.64	2144.00	-0.912	.362	غير دالة
	المتوسطة	55	52.84	2906.00			
	الابتدائية	45	48.11	2165.00	-3.067	.002	دالة

			1156.00	32.11	36	الثانوية	
			3081.00	56.02	55	المتوسطة	
دالة	.000	-4.513	1105.00	30.69	36	الثانوية	
			2163.00	48.07	45	الابتدائية	
غير دالة	.446	-.762	2887.00	52.49	55	المتوسطة	معوقات قيادة التغيير ككل
			2205.00	49.00	45	الابتدائية	
دالة	.001	-3.424	1116.00	31.00	36	الثانوية	
			3092.50	56.23	55	المتوسطة	
دالة	.000	-4.573	1093.50	30.38	36	الثانوية	

يتبين من الجدول (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لصالح المرحلة الابتدائية والمتوسطة على المرحلة الثانوية فقط، ولم تتفق هذه النتيجة أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة حيث إن هذا المتغير لم يرد في هذه الدراسات، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة هاتين المرحلتين من خلال الكثافة الطلابية، بعكس المرحلة الثانوية التي يبدأ فيها التخصص، الأمر الذي يساعد على تخفيف الكثافة الطلابية، وربما أن التغيير في الثانوية في تجارب ناجحة أكثر من مرحلتها الابتدائية والمتوسطة.

### ثالثاً- بحسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح جدول (١٧) دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٨): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي



المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
المعوقات الإدارية	بكالوريوس فأقل	127	69.74	8856.50	-1.379	.168	غير دالة
	ماجستير فأعلى	9	51.06	459.50			
المعوقات الفنية	بكالوريوس فأقل	127	69.21	8789.50	-.793	.428	غير دالة
	ماجستير فأعلى	9	58.50	526.50			
المعوقات الاجتماعية	بكالوريوس فأقل	127	69.51	8828.00	-1.139	.255	غير دالة
	ماجستير فأعلى	9	54.22	488.00			
معوقات قيادة التغيير ككل	بكالوريوس فأقل	127	69.50	8827.00	-1.118	.263	غير دالة
	ماجستير فأعلى	9	54.33	489.00			

يتبين من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمعوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغير المؤهل العلمي، ولم تتفق هذه النتيجة أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة حيث لم يتم دراسة هذا المتغير في الدراسات السابقة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الثقافة المؤسسية التي تمتلكها مدارس التعليم العام في محافظة حفر الباطن، وربما يعود ذلك إلى أن هؤلاء المديرات جزء لا يتجزأ من مجتمع يرى أن التغيير له عواقب سيئة، أو أنه لن يجدي نفعاً من وضع حالي معروف خيراً من مستقبل مجهول.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات؟

يوضح جدول (١٠) سبل التغلب على المعوقات الإدارية لقيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات.

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل التغلب على معوقات قيادة التغيير

م	سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	الدلالة اللفظية
١	تقديم الدعم المادي اللازم لإنجاح عملية التغيير في المدرسة.	4.44	.814	١٣	موافقة بشدة
٢	ضرورة توضيح للرؤية المستقبلية للتغيير في المدرسة.	4.51	.720	٧	موافقة بشدة
٣	إيجاد ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون لدعم عمليات التغيير.	4.48	.709	١٠	موافقة بشدة
٤	بناء فريق عمل مشترك بين إدارة المدرسة والمعلمين لإدارة التغيير بفعالية.	4.50	.710	٨	موافقة بشدة
٥	ضرورة ربط عملية التغيير بسياسة خاصة بالأجور والحوافز.	4.42	.857	١٥	موافقة بشدة
٦	تفويض الصلاحيات للتقليل من المركزية في اتخاذ قرارات التغيير.	4.49	.789	٩	موافقة بشدة
٧	المرونة في عمليات اتخاذ القرار المرتبط بالتغيير.	4.54	.631	٣	موافقة بشدة
٨	تدريب المعلمين ليتمكنوا من التعامل مع معطيات التغيير.	4.45	.749	١١	موافقة بشدة
٩	استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في التغيير.	4.57	.674	١	موافقة بشدة
١٠	إيجاد مناخ تنظيمي محفز للتغيير الإيجابي.	4.55	.665	٢	موافقة بشدة
١١	تنمية مهارات المعلمين اللازمة لإحداث التغيير.	4.51	.710	٦	موافقة بشدة
١٢	تحديد أدوار جميع منسوبات المدرسة في التغيير المنشود.	4.44	.796	١٢	موافقة بشدة
١٣	إيجاد قنوات اتصال فعالة لإنجاح عمليات التغيير.	4.53	.666	٤	موافقة بشدة
١٤	تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط للتغيير المدرسي.	4.43	.747	١٤	موافقة بشدة
١٥	إيجاد آليات مناسبة لاستثمار الوقت في عمليات التغيير.	4.51	.667	٥	موافقة بشدة
	متوسط سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير ككل	4.49	.564		موافقة بشدة

يتضح من جدول (١٩) ما يلي:

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

- أن مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات قد جاءت بدلالة لفظية موافقة بشدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤٩, ٤)، وبانحراف معياري (٥٦٤, ٠).
- حصول الفقرة (٩) التي تنص على "استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في التغيير" على أعلى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٤)، وبانحراف معياري بلغ (٦٧٤, ٠)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية هذه الأدوات خاصة وأنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية وإحدى مهارات القرن العشرين، كما تعد أفضل الوسائل الممكنة لتجويد العملية التعليمية والإدارية.
- حصلت الفقرة (٥) التي تنص على "ضرورة ربط عملية التغيير بسياسة خاصة بالأجور والحوافز" على أدنى موافقة بمتوسط حسابي بلغ (٤٢, ٤)، وبانحراف معياري بلغ (٨٥٧, ٠)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية التغيير تتم في ظل وضع غير مرغوب فيه، أما في حالة وضع مرغوب فيه فمن الصعوبة بمكان عملية التغيير حتى وإن ارتبطت بسياسة الأجور والحوافز.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه المقترحات لها فاعليتها في معالجة معوقات قيادة التغيير، وربما يعود لأهميتها الإجرائية في حال تم تبنيها وتطبيقها من إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغيرات: سنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي؟

أولاً- بحسب متغير سنوات الخبرة:

يوضح جدول (٢٠) دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لسبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (٢٠): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة ( $\chi^2$ )	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
سبل التغلب على المعوقات	أقل من ٥ سنوات	35	47.53	15.342	٢	.000	دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	81.53				
	١٠ سنوات فأكثر	61	71.99				

يتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ والجدول (٢١) يوضح ذلك.

جدول (٢١): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لمعرفة من تؤول إليه الفروق في استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
سبل التغلب على المعوقات	أقل من ٥ سنوات	35	28.24	988.50	-3.694	.000	دالة
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	46.54	1861.50			
سبل التغلب على المعوقات	أقل من ٥ سنوات	35	37.29	1305.00	-3.020	.003	دالة
	١٠ سنوات فأكثر	61	54.93	3351.00			
سبل التغلب على المعوقات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	40	55.49	2219.50	-1.288	.198	غير دالة
	١٠ سنوات فأكثر	61	48.06	2931.50			

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

يتبين من الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح أصحاب الخبرة من ٥- أقل من ١٠ سنوات، وأصحاب الخبرة ١٠ سنوات فأكثر على أصحاب الخبرة أقل من ٥ سنوات، وتعزو الباحثة ذلك إلى الرؤية الاستراتيجية التي تمتلكها مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن والتي اكتسبها من خبرتهن المتراوحة بين المتوسطة والطويلة.

#### ثانياً- بحسب متغير المرحلة التعليمية:

يوضح جدول (٢٢) دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لسبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام التي تعزى لتغير المرحلة التعليمية.

جدول (٢٢): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لتغير المرحلة التعليمية

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة ( $\chi^2$ )	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
سبل التغلب على المعوقات	الابتدائية	45	77.03	13.736	٢	.001	دالة
	المتوسطة	55	74.88				
	الثانوية	36	48.08				

يتبين من الجدول (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغير المرحلة التعليمية. ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغير المرحلة التعليمية، استخدمت الباحثة اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ والجدول (٢٣) يوضح ذلك.

جدول (٢٣): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المحاور	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية
سبل التغلب على المعوقات	الابتدائية	45	51.49	2317.00	-3.18	.750	غير دالة
	المتوسطة	55	49.69	2733.00			
	الابتدائية	45	48.54	2184.50	-3.271	.001	دالة
	الثانوية	36	31.57	1136.50			
	المتوسطة	55	53.19	2925.50	-3.257	.001	دالة
	الثانوية	36	35.01	1260.50			

يتبين من الجدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك لصالح المرحلة الابتدائية والمتوسطة على المرحلة الثانوية، وربما يرجع ذلك إلى المعوقات التي تواجهها هاتان المرحلتان، الأمر الذي جعل استجابات أفراد العينة من مديرات المرحلة المتوسطة والابتدائية يوافقن على سبل الغلب على المعوقات بدرجة أكبر من مديرات المرحلة الثانوية.

### ثالثاً- بحسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح جدول (٢٤) دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لسبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٢٤): الفروق الإحصائية حول معوقات قيادة التغيير التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند $\alpha$	الدلالة اللفظية

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

سبل التغلب على	بكالوريوس فأقل	127	68.76	8732.50	-0.294	0.768	غير دالة
المعوقات	ماجستير فأعلى	9	64.83	583.50			

يتبين من الجدول (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المديرات تعزى لتغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى فعالية هذه السبل وأنها معالجات إجرائية للتغلب على معوقات التغيير في مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بالآتي:
- تطبيق مقترحات سبل التغلب على معوقات قيادة التغيير، وتحويلها إلى إجراءات تنفيذية، من خلال عقد ورش عمل، أو تنفيذ دورات تدريبية.
  - إقامة برامج تدريبية لمديرات المدارس؛ لإكسابهن مهارات قيادة التغيير، وتعريفهن بآليات مواجهة مقاومة التغيير.
  - تعيين مديرات لمدارس التعليم العام واختيارهن على ضوء كفايات قيادة التغيير، ومنحهن المزيد من الصلاحيات لقيادة مدارسهن.
  - تزويد المدارس بكافة الأجهزة التقنية المساعدة من أجل تجويد العملية التعليمية والإدارية، الأمر الذي من خلاله يساعد على إحداث نقلة نوعية في التغيير نحو الأفضل.

### مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

- دراسة تطويرية لوضع رؤية واستراتيجية مقترحة لقيادة عمليات التغيير في مدارس التعليم العام في ضوء نموذج كوتر للتغيير.
- دراسة إجرائية لتقييم مهارات وممارسات مديرات مدارس التعليم العام لقيادة التغيير.
- دراسة مسحية لتحديد متطلبات عمليات قيادة التغيير في مدارس التعليم العام.
- إجراء الدراسة الحالية من وجهة نظر معلمات مدارس التعليم العام.



معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أبو سلوت، سامر. (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر مرؤوسيهم وعلاقتها بضغوط العمل لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- إدريس، ثابت. (٢٠٠١). المدخل الحديث في الإدارة العامة. القاهرة، الدار الجامعية.
- أيوب، حنان عصام. (٢٠١٢). درجة فاعلية المديرين في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- بالكبير، بو مدين. (٢٠١٣). دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- البحيري، السيد محمود وحافظ، صبري. (٢٠٠٩). تخطيط المؤسسات التعليمية. القاهرة. عالم الكتب.
- بربخ، فرحان حسن. (٢٠١٢). إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية. عمان، دار أسامة للنشر.
- ضحاوي، بيومي محمد وخاطر. محمد إبراهيم. (٢٠١٥). الإدارة التربوية. القاهرة، دار الفكر العربي.
- الجوارنة، المعتصم بالله سليمان، وصوص، ديمة محمد. (٢٠٠٧). درجة صعوبة ممارسة قيادة التغيير لدى قادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة إقليم الشمال، أهبها، مجلة حولية كلية المعلمين بأهبها، جامعة الملك خالد، كلية المعلمين، مركز البحوث التربوية.
- جون ب. كوتر. (١٩٩٦). قيادة التغيير. بوسطن، ماساتشوستس، مطبعة كلية هارفارد للأعمال.
- جوهر، صالح الدين أحمد. (٢٠٠٢). أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات. مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، عدد ١٠٥.

الحري، نوف. (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة التغيير في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

الحسن، عيسى محمود. (٢٠٠٩). العالم والتنمية. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين، محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوى أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

حمادات، محمد محسن. (٢٠٠٢). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمادي، علي. (١٩٩٩). مقاومة المقاومة، ٣٠ طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة. بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

حمود، حضير كاظم. (٢٠١٠). منظمة المعرفة. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخليف، عبد الرزاق. (٢٠١٨). معوقات تطبيق إدارة التغيير في مدارس التعليم الأساسي في محافظة ريف دمشق ومتطلبات تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.

دواني، كمال سليم. (٢٠١٣). القيادة التربوية. ط ٢، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ريفز، دوغالس. (٢٠١١). قيادة التغيير في المدارس كيف تنتصر على الأساطير، وتبني الالتزام، وتخرج بنتائج. ترجمة: ماجد حرب. عمان، دار وائل للنشر.

الزعيبر، ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١١). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

الزهراني، ميسرة. (٢٠١٧). المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة. مجلة الإدارة التربوية، العدد السادس عشر - ديسمبر.

معوقات قيادة التغيير بمدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن

وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديراتها

أ. منى مطلق العنزي - د. عبد الله بن محمد العامري

- شوقي، طريف. (٢٠٠٣). السلوك القيادي وفاعلية الإدارة. ط ٢، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
- الصالح، خالد سليمان. (٢٠١٢). واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، مجلد ٥، عدد ٢.
- الطيبي، خضر مصباح. (٢٠١١). إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الغفار، السيد أحمد. (٢٠١٠). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية. دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، كلية التربية، مجلد ١٦، عدد ٢.
- عبد النافع، نهي. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العوم، عدنان يوسف. (٢٠١٠). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح. عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (٢٠١٤). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الخامس في الإدارة، مصر.
- العتيبي، عبير بنت سعيد. (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية، الواقع وأبرز المعوقات، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مجلد ٢٦، عدد (١٠٢).
- عطوي جودت عزت. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها. الدار العلمية الدولية، الأردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (٢٠٠٣). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان، مركز الكتاب الأكاديمي
- فيرجسون، بيني، (٢٠٠٢)، القائد المعاصر، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.

القطفان، رائد. (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي الإدارات. بحث تكميلي لدرجة الماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.

قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

الكردي، زهير. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

ماهر، أحمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. ط٨، القاهرة، الدار الجامعية.

عبد المنعم، نادية محمد ومصطفى، عزة جلال. (٢٠١٢). الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

محمد، محمد محمد الحسيني. (٢٠١٠). متطلبات تطبيق التغيير التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، عدد (٧٤)، جزء (١).

المطيري، فهد. (٢٠٢٠). مقترحات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب جنوب الوادي، السنة (١٠)، عدد (٤).

مفرح، عبد الله. (٢٠١٨). واقع ممارسة قيادة التغيير لدى قادة مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الخرج، بحث تكميلي لدرجة الماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.

نجم، عبود نجم. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

نور، هوازن بنت محمد عبد الوهاب. (٢٠٠٧). معوقات إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

### ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Adams, Judith & Bailey, Jr, Donald & Anderson, Ruth & Galanos, Anthony. (2012). Adaptive Leadership: A Novel Approach for Family Decision Making. *Journal of palliative medicine*. Vol. 16. No. 3.
- Buller, J. L. (2014). *Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation*. A wiley Brand, JOSSEY-BASS.
- Carrie, P and Garcia, M. (2007). *The Superintendent as change Leader, Department of psychology, Miami University, oxford, USA*.
- Dawson, P. & Andriopoulos, C., (2021). *Managing change, creativity and innovation*. 4 Edition, London, Sage Publications.
- Dieffenbach, Thomas (2007): The managerialist Ideology of organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 20, No 1.
- Fragouli, E & Turlaki, D. (2020). Leading Change and Crisis: How Transformational Changes Can Be Successful Nowadays? *Global Research in Higher Education*. Vol. 3, No. 3.
- Julia, B., & Veronica, H. (2004). *Exploring Strategic Change*, London, Pearson.
- Michael, S. (2008). Effecting successful change management initiatives, Industrial and Commercial Training. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 1
- YUKL. A. (2005). *Leadership in organizations*. 6 Edition, India: Pearson Education.