

The Reality of Change Management in The Public Administration of Education in Hail and Ways to Develop From the educational leaders 'point of view

Hamed Nafe Moseh Alshalake

College of Education || University of Hail || KSA

Abstract: The research aimed to know about the reality of practicing the educational leaders for the changing management in the general administration of education in Hail region from the point view of educational leaders, and to identify the obstacles of applying the changing management for the general administration of education, and to know the suggested ways to improve the changing management in the general administration of education in hail region from the point view of educational leaders.

The research problem is shown in the necessity to know the reality of practicing the changing management in the general administration of education in Hail region, where the non-recognizing it, was the problem for those who in charge of developing this administration, and their lack of ability to develop the solutions and proposals which related to the development of changing management.

And to achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive survey method, and the questionnaire was the tool to collect the data. The community of study for the workers in the educational administration in hail region from helpers, and administrations managers, and the department headmaster (males and females), and their numbers were (126). The tool of study applied to all community members through the comprehensive survey way.

The results showed that, the reality of practicing the educational leaders for the changing management in the general administration of education in Hail region and it was in the (mid-level) with the arithmetic mean (3.27), and the axis (The caring of administrative contact) came as the first one from the orders, and after that, axis (Empowering leaders to change), also (Overcoming resistance to change), and then (Raising the efficiency of leaders), and finally (Creating an appropriate environment for a change).

Also, the results showed the sample of study were agree with (mid-level) on " the obstacles of applying the changing management for the general administration of education in Hail region " with the arithmetic mean (3.27), there were most important once: (Not creating jobs which are appropriate with the change management), (The lack of positive factors for the leadership), and (not having new strategies for dealing with resistance power for changing).

Also, the sample of the study was found the " The suggested ways to improve the changing management in the general administration of education." (very important), with the arithmetic mean (4.44), and the most important ways from their point views are: (Identifying the strengths and weaknesses in performing the education administration), (Identifying the training needs for the changing leaders), and (Using the transparency through the changing management).

The researcher recommends the necessity of caring in the administrative contact, to consider it; as the most important factors to achieve the communication between the leaderships to create the administrative change, and working to create the jobs which are appropriate with the change management at the general administration of education in Hail region, and the necessity of working to identify the strengths and weaknesses in performing the general administration of education in Hail region.

Keywords: The changing, The resistance of change, The leadership, The educational leadership, The General Administration for learning.

واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية

حامد نافع مصباح الشلاقي

كلية التربية || جامعة حائل || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم، والتعرف على السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية. وتكمن مشكلة البحث في ضرورة التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل حيث إن عدم التعرف عليها يعد مشكلة للقائمين على تطوير هذه الإدارة وضعف القدرة لديهم على وضع حلول ومقترحات تطويرية تتعلق بتطوير إدارة التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتحدد مجتمع الدراسة في العاملين في إدارة التعليم بمدينة حائل من مساعدين، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، (ذكوراً وإناثاً)، والبالغ عددهم (126) فرداً. وتم تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع بطريقة المسح الشامل. وقد بينت النتائج أن واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,27)، وقد جاء بُعد (الاهتمام بالاتصال الإداري) أولاً من حيث الترتيب، يليه بعد (تمكين القيادات للتغيير). يليه (التغلب على مقاومة التغيير). يليه (رفع كفاءة القيادات). وجاء أخيراً (تهيئة بيئة التغيير). كذلك اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على "معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل" بتوسط حسابي بلغ (3,27) من (5)، وكانت أهم المعوقات من وجهة نظرهم هي: (عدم استحداث وظائف وتواكب إدارة التغيير). و(قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات). و(عدم وجود استراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير). واتضح أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن "السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم" (مهمة جداً)، بمتوسط حسابي بلغ (4,44). وكانت أهم تلك السبل أهمية من وجهة نظرهم هي: (تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة التعليم). و(تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة التغيير). و(استخدام الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري). وقد أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري باعتباره من أهم عوامل تحقيق التواصل بين القيادات للقيام بالتغيير الإداري. والعمل على استحداث وظائف وتواكب إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل. وضرورة العمل على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

الكلمات المفتاحية: التغيير، مقاومة التغيير، القيادة، القيادة التربوية، الإدارة العامة للتعليم.

المقدمة

تحتاج المنظمات الإدارية والتربوية في العصر الحالي إلى القيام بكثير من عمليات التغيير، والتطوير لمواكبة التقدم التقني، وتطور وسائل الاتصال، وحاجة الأفراد لتلقي المعلومات والأفكار المتجددة، وتطوير الطرق التقليدية، والروتين في تطبيق وتيسير المهام والأعمال المتعلقة بتلك المنظمات، وخاصة أن تلك المنظمات تتعامل مع جمهور عريض من المتعاملين، والذين يتوقعون منها تحقيق أهداف تلي تطلعاتهم، وتحقق لهم المطالب التي ينتظرونها وفق متطلبات العصر الحديث، وتطوره المتسارع.

فعلى الرغم مما توفره التقنيات الحديثة من فرص واعدة في مختلف المجالات الاقتصادية والعلمية والثقافية، لكنها في الوقت نفسه تفرض تحديات جديدة على المنظمات من أهمها مسؤولياتهم أمام الحكومات والأفراد، والمجتمع المحلي (الحربي، 2014: 2).

وحيث إن التحدي الأول والأبرز الذي يواجه المنظمات الحديثة هو التغيير، ولذلك على المنظمات الحديثة أن تستعد لمواجهة، وألا تترك نفسها للتغيرات التلقائية، أو العشوائية، التي قد يكون ضررها أكثر من نفعها (الزناتي، 2012: 289).

وقد أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة أهمية الاتجاه نحو قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين، والتعايش معه، والاستجابة لتحدياته ومتطلباته، وتقنياته بطريقة مثلى (القحطاني، 2015: 74).

وأبرز (العميان، 2010: 347) بعض الموجبات الجوهرية لعملية التغيير والتطوير في المنظمات، ومن أهمها: الحفاظ على حيوية وفاعلية المنظمة، تنمية القدرة على الابتكار، إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، والتوافق مع متغيرات الحياة، وزيادة مستوى الأداء.

وبذلك يرى الباحث أن من أبرز المنظمات التي تحتاج إلى تطبيق مفاهيم إدارة التغيير هي المؤسسات التربوية؛ نظراً لأنها ترتبط بالعملية التربوية والتعليمية التي يحرص الجميع على تطويرها، وجعلها مواكبة للتطور التقني والتكنولوجي المتسارع في مختلف المجالات.

ولذلك تعد عملية التغيير بالنسبة للنظام التربوي بمثابة الإصلاح الشامل للمجتمع، حيث إن النظام التربوي يعتبر من الأنظمة الاجتماعية الهامة والحساسة في أي مجتمع، وذلك لأن النظام التربوي يعمل على بناء الإنسان الصالح القادر على المساهمة الفاعلة في بناء مجتمعه الذي يعيش فيه، ولذا فإن أهمية النظام التربوي تنبع من أهمية القيادة التربوية، المؤمنة بأهمية العنصر البشري، وتضع ذلك في مقدمة جدول الأولويات والأسبقيات.

ومن هذا المنطلق فإن الوقوف على واقع إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل يستهدف الوقوف على الثغرات، والتحديات التي تعوق إدارة التغيير الإداري، وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف، ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة، ومن كافة الفرص المتاحة للحد من المعوقات التي تؤثر على واقع تفعيل إدارة التغيير الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

مشكلة البحث:

أكدت بعض الدراسات الحاجة للتغيير الإداري في مختلف المنظمات التربوية والتعليمية في المملكة، فقد ذكرت (الجارودي، 2007: 4) أن منظمات التعليم في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات، وتهديدات خارجية، نشأت عن المتغيرات المتسارعة في التقنية، وما صاحبها من انفجار معرفي، ومعلوماتي، وانفتاح إعلامي، وتوجه نحو التخصص. الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في ضرورة البدء ببرامج شاملة للتغيير والتطوير الإداري، بما يضمن لمؤسسات التعليم القدرة على تجاوز مشاكلها، ونقاط الضعف التي لديها.

وتشير دراسة (السبيعي، 2008: 4) التي طبقت على مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية، إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير تعتبر مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم.

وهذا ما أكدته دراسة (الحازمي، 201: 111) حيث أشارت إلى أن أهم أبعاد التغيير الإداري الفعال في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تكمن في تمكين القيادات للتغيير، وتحفيز القيادات للتغيير، بالإضافة إلى رفع كفاءة القيادات، والتغلب على مقاومة التغيير.

ويرى كل من (الساكرة، 2014: 335) و(القاضي، 2015: 3) و(العصيمي، 2013: 41) أن التغيير باعتباره مطلب استراتيجي يتطلب تحدياً إدارياً لأنه قد يحدث في كل مكان، ويتطلب تنافسية واسعة، وأن سرعة حدوثه في

ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قيام القادة بتطبيق إدارة التغيير، ولا بد لكل قائد إداري من إتقانها، لأن التغيير بذاته أمر ملح، وتتطلبه طبيعة المنظمات نظراً لما يحيط بها من تغيرات وتطورات. ومما سبق يتضح أن أبعاد إدارة التغيير الإداري تختلف درجة أهميتها، وطرق ممارستها بين المنظمات، الأمر الذي يتطلب الوقوف على درجة أهمية وممارسة تلك الأبعاد لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل. وقد لمس الباحث هذه المشكلة من خلال خبرته وعمله في المجال التربوي، حيث تبين وجود بعض القيادات التي تمارس الأعمال الإدارية بالأسلوب التقليدي القديم بعيداً عن ممارسة إدارة التغيير نحو الأفضل، وذلك من خلال ممارستهم بعضاً من أساليبها المتعددة ومنها: تطوير رؤية مشتركة، وبناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية، وتحسين الاهتمام بالاتصال الإداري، إضافة إلى تمكين القيادات وتفويضهم الصلاحيات المناسبة مع الالتزام بالتحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية، وتنمية روح التنافس الإيجابي.

وبالتالي تكمن مشكلة البحث في ضرورة التعرف على واقع ممارسة إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل حيث إن عدم التعرف عليها يعد مشكلة للقائمين على تطوير هذه الإدارة وضعف القدرة لديهم على وضع حلول ومقترحات تطويرية تتعلق بتطوير إدارة التغيير. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس التالي: ما واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وما السبل المقترحة لتطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية؟

أسئلة البحث:

- 1- ما واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية؟
- 2- ما معوقات تطبيق إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية؟
- 3- ما السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية؟

أهداف البحث:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية.
2. التعرف على معوقات تطبيق إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية.
3. التعرف على السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة النظرية والعملية (التطبيقية) من خلال ما يلي:

- 1- الأهمية النظرية:
- يعد موضوع إدارة التغيير من المواضيع الجوهرية واللازمة لتطوير العمل القيادي والإداري، لذلك يؤمل أن يكون بمثابة إضافة جوهرية لمكتبة البحث العلمي في المجال الإداري ومجال إدارة التغيير خصوصاً.

- كذلك يعد البحث إضافة للمكتبة العربية نظرا لندرة مثل هذه البحوث لدى الإدارات الحكومية وذلك - حسب علم الباحث.
- كما تأتي أهمية موضوع البحث باعتبار التغيير أمر جوهري، ولازم لتطوير المنظمات، والإدارات وخاصة منها المنظمات التعليمية وذلك لمواكبة التقنيات الحديثة التي أصبحت أمراً متطلباً وضرورياً لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- الأهمية العملية (التطبيقية):
 - قد تفيد هذه الدراسة القيادات التربوية في تحسين ممارسة قيادة التغيير الإداري بهدف تحسين أداءهم، وتحقيق أهدافهم للارتقاء بالعملية التربوية والتعليمية، حيث إن إدارة التغيير الإداري أصبحت من ضروريات تطوير المنظمات التعليمية لكي تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والمستقبلية للمجتمع. كذلك يمكن أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القيادات التربوية على الوقوف على جوانب القوة والضعف في إدارة التغيير الإداري لديهم، ومن ثم مساعدتهم على الاستفادة من جوانب القوة، وتلافي نقاط الضعف والتقصير فيها.
 - يؤمل أن تتم الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة من قبل مختلف المنظمات الحكومية والأهلية بهدف التعرف على أهمية وأبعاد التغيير الإداري المنشود.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: تمحور موضوع الدراسة حول واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في إدارة التعليم بمدينة حائل.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المملكة العربية السعودية، مدينة حائل، الإدارة العامة للتعليم.
- الحدود الزمانية: تمت تطبيق الدراسة خلال العام 2020م

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري.

- مفهوم إدارة التغيير:
 - تعددت وتنوعت تعاريفها، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه لإدارة التغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.
 - فقد ذكر (ماهر، 2010: 14) أن إدارة التغيير تتضمن "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة، وإدارة التغيير تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة".
 - ويرى (الهادي، 2013: 248) أن إدارة التغيير تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى وفق مراحل حدوثه، بقصد خدمة أهداف مؤسسات التعليم العالي للاطلاع بمسؤولياتها وإيجاد التغيير الفعال.

ويعرف الباحث إدارة التغيير بأنها: الإدارة التي تستطيع امتلاك رؤية حديثة ومتطورة ومغايرة للوضع الراهن، ومتطلعة للمستقبل، بمفاهيم تغييرية للمنظمة التعليمية وفق استراتيجيات هادفة ومخططة تدرك منطلقات التغيير ومبادئه.

ويعرف الباحث القيادات التربوية إجرائياً: بأنهم المشرفون التربويون المكلفون بأعمال إدارية في الإدارة العامة بمنطقة حائل، ويقومون باتخاذ القرارات اللازمة وتسيير عمل أقسامهم أو وحداتهم الإدارية سواءً ذكوراً أم إناثاً.

أبعاد إدارة التغيير:

ذكر (الصالح، 201: 60-61) أن أبعاد إدارة التغيير تتضمن ما يلي:

- تطوير رؤية مشتركة، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية.
- بناء ثقافة مشتركة، داخل المؤسسة التعليمية تتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم، والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة التعليمية كافة.
- نمذجة السلوك، أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، ومراعاة حاجات، وفروق العاملين الفردية.
- تحسين الاهتمام بالاتصال الإداري، وخاصة ما يتعلق منه بالحاجة للنمو، وللتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم.
- تمكين القيادات وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام تربوية جديدة (عماد الدين، 2004م، 14 - 20).
- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية، ويتضمن السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملين في المؤسسة التعليمية لإعادة عملهم، ومراجعتهم، وتقويمه.
- تنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بين العاملين، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم (الخضيري، 2003م، 25- 29).

وركز (العتيبي، 2009م، 11-12) على عدد من الأبعاد لإدارة التغيير في منظمات التعليم كالتالي:

1. تطوير رؤية مشتركة، وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة التعليمية.
 2. بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها.
 3. بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة.
 4. نمذجة السلوك، أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به.
 5. مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية.
 6. هيكل التغيير، ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل.
- وقد تمت الاستفادة من الأبعاد السابقة والتي تشابهت لدى عدد من الباحثين، وكانت الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي: (تهيئة بيئة التغيير، تمكين القيادات للتغيير، رفع كفاءة القيادات، الاهتمام بالاتصال الإداري، والتغلب على مقاومة التغيير).

- معوقات التغيير:

إن إدارة التغيير ليست عملية سهلة أو بسيطة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها، وتتطلب الإبداع والابتكار في ممارساتها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر الإنساني الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى، ولأنها عملية معقدة ونشطة ومركبة، فقد تواجه العديد من المعوقات التي تحد أو تفشل النجاح المنشود من إدارة التغيير (الصالح، 2012: 64).

وقد ذكر (الشماع، 2011: 222) بعضاً من معوقات التغيير كالتالي:

1. التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي (Job Security) بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد بهدف خفض الكلف أو زيادة الكفاءة.
 2. نظراً إلى أن التغيير يعيد النظر في الأوضاع الحالية، فإن بعض الأفراد سوف يفقدون (القوة السياسية) في المنظمة مقابل تحقيق الآخرين للمكاسب.
 3. يؤدي التغيير في الغالب إلى تعديلات في شبكة علاقات العمل غير الرسمية.
 4. التخوف من متطلبات التغيير إلى المهارات والخبرات الجديدة التي قد لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهذا تخوف يتجلى بوجه خاص في تطبيق التكنولوجيا الجديدة.
- ويرى الباحث أن التغيير لا يؤثر على الأمان الوظيفي وهذا يتطلب من إدارة التغيير طمأننة العاملين على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، وتبرير عمليات التغيير، وأنها تصب في صالح الجميع. وأن هذه المعوقات تنتج عن التوقف عن الطموح لدى العاملين فبعض العاملين حين لا يجد الحوافز لا يقدم على تطوير ذاته أو منظمته، لذلك يلجأ للكسل والتراخي إضافة لعدم وجود تعاون بين القادة والأفراد في عمليات التطوير وإدارة التغيير الإيجابي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تقسيم الدراسات إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مرتبة من الأقدم فالأحدث كما يلي:

أ- دراسات بالعربية:

- دراسة القاضي (2015) هدفت الدراسة للتعرف على علاقة إعادة التنظيم بإدارة التغيير من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض. وتكون مجتمع الدراسة من موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض والبالغ عددهن (5075) موظفة. وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (371) من الموظفات. وقامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة في ذلك الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة. وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي: موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع إعادة التنظيم في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط (3.52)، والتي أشارت إلى أن إعادة تنظيم الجامعة في تحقيق رسالتها وتحقيق أهدافها. وبينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على واقع إدارة التغيير في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط (3.17)، وكان أبرزها قيام الجامعة بتغيير كل ما يؤثر سلباً على أدائها، كما أنها تحتاج لهذا التغيير في بعض الأحيان لتحقيق أهدافها.
- دراسة التركاوي (2014) هدفت الدراسة للتعرف على واقع ثقافة التغيير في جامعة عمر المختار الليبية من خلال أربعة أبعاد وهي: (التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية). من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (80)، كحصر شامل لمجتمع الدراسة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد كشفت نتائج

الدراسة أن واقع ثقافة التغيير بالجامعة محل الدراسة جاء متوسطاً. كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى كل من (التعاون، التماسك، الفاعلية). جاءت متوسطة، في حين تبين أن بعد (الابتكار) جاء ضعيفاً. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر حول تقبل ثقافة التغيير في بيئة العمل بالجامعة محل الدراسة كمدخل لتطوير الأداء بأكثر كفاءة وفعالية.

- دراسة الصالحي (2012) هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس في منطقة القصيم التعليمية، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجههم عند التطبيق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (378) مديراً، و(324) وكيل مدرسة، و(1492) معلماً. وكان أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس يمارس بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3.81) من (5)، كما أن أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس عند تطبيق إدارة التغيير هي: الأعباء المالية التي تتطلبها عمية التغيير وكثرة الأعباء وضغوط العمل على مديري المدارس، وقلة مساهمة المجتمع المحلي في دعم ومشاركة أنشطة وبرامج المدرسة.

- دراسة الحازمي (2012) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التغيير الإداري من حيث: (هيئة بيئة التغيير، تمكين القيادات التربوية، تحفيز القيادات التربوية، رفع كفاءات القيادات التربوية، التغلب على مقاومة التغيير). وتكونت عينة الدراسة من القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وبلغ أفراد عينة الدراسة (74) موزعين حسب الجنس منهم (38) ذكور (36) إناث. واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهدافها تم إعداد استبانة تكونت من (54) عبارة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي: ترى القيادات التربوية أن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تمارس عمليات إدارة التغيير الإداري بدرجة متوسطة. ترى القيادات التربوية أن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية تمارس كل عملية من عمليات إدارة التغيير الإداري بدرجة متوسطة. أن ترتيب عمليات إدارة التغيير الإداري من حيث واقع ممارستها في وزارة التربية والتعليم جاء على النحو التالي: رفع كفاءة القيادات التربوية، تمكين القيادات التربوية، تهيئة بيئة التغيير الإداري، التغلب على مقاومة التغيير الإداري، وتحفيز القيادات التربوية على التوالي.

- دراسة السبيعي (2008) وقد هدفت إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (100) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي: اتضح أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (4.35). وتبين أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة وبعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة ثم بعد وضع استراتيجية لتطوير الإدارة وبعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة.

ب- دراسات بالإنجليزية:

- دراسة كانوكا (Kanluka, 2012) هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة التربوية في المدارس كعامل مؤثر في إحداث تغيير واضح في تفكير المعلمين، وطرائقهم في التدريس، وزيادة تحصيل طلبتهم، اشتملت الدراسة على عينة مكونة من ثماني معلمات في المدارس الحكومية الأساسية في المناطق الفقيرة في الولايات المتحدة الأمريكية

باستخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة دراسة الحالة. وأظهرت نتائج الدراسة مقدرة القيادة التربوية في هذه المدارس على إحداث التغيير المطلوب في تفكير المعلمين وتنوع خبراتهم وزيادة تحصيل طلبتهم.

- دراسة ثاندي وليون (Thandi and Leon, 2010) وهدفت الدراسة تعرف هذه الأبعاد ومحاسنها في التعليم، وركزت الدراسة على دراسة حالة 13 مدرسة في (Kwa-Zulu Natal) في جنوب أفريقيا، واشتملت عينة الدراسة على كل من المدارس الريفية الأساسية والثانوية بما فيهم البيض والهنود وتم اختيار المدارس بناء على معيارين التحصيل الأكاديمي المرتفع والنجاح في تطبيق التغيير فيها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تشابه في تطبيق القيادة الفاعلة للتغيير في هذه المدارس كما هو سائد في المدارس في العالم من حولهم.

تعليق على الدراسات السابقة:

اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها في مجملها ترى أهمية إدارة التغيير في المنظمات التعليمية، وكانت أهدافه تلك الدراسات قد تشابه بعضها مع أهداف الدراسة الحالية، وبعضها اختلف، وكانت أهم أوجه التشابه في استخدام المنهج الوصفي حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هذا المجال، وكذلك استخدام الاستبانة كأداة للتطبيق، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هذا المجال.

وقد تميزت الدراسة الحالية في الوقوف على واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وهذا المجال لم تتطرق له الدراسات السابقة سواء من حيث تناولها لبيئة التطبيق، أو الجهة التي يتم عليها التطبيق. وتتلخص الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة مجالات ومنها:

- الاطلاع على أهم الكتابات العلمية والأدبية، والبحثية في مجال إدارة التغيير، وأبعادها، ومجالات تحقيقها، والمعوقات التي تعرض تطبيقها.

- الاستفادة من طرق الدراسات السابقة ومناهجها المختلفة في طريقة توظيف مجتمع الدراسة واختيار العينة، وتصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبانة).

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة التعليم بمدينة حائل من مساعدين، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، (ذكوراً وإناثاً)، والبالغ عددهم (126) فرداً. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة من خلال الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من قسم التخطيط والتطوير الإداري التابع للإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل. ونظراً لقلّة عدد مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة. وتوضح الجداول التالية خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها:

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة

المجموع	مستويات المتغير (الفئات)				المتغير
			إناث	ذكور	1. النوع
126			49	77	العدد
%100			%38,9	%61,1	النسبة المئوية
المجموع	مستويات المتغير (الفئات)				المتغير
	مدير مكتب	مساعد مدير	رئيس قسم	مدير إدارة	2. المسمى الوظيفي
126	0	22	46	58	العدد
%100	%0	%17,5	%36,5	%46	النسبة المئوية
المجموع	المجموع		دراسات عليا	بكالوريوس	3. المؤهل العلمي
		126	28	98	العدد
		%100	%22,2	%77,8	النسبة المئوية
المجموع	10 فأكثر	من 5-9 سنوات	أقل من 5 سنوات		4. سنوات الخدمة في العمل
126	103	10	13		العدد
%100	%81,7	%7,9	%10,3		النسبة المئوية

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (1) أن أغلب أفراد الدراسة حسب متغير النوع هم من الذكور فقد بلغت نسبتهم من (61,1%) والاناث بلغت نسبتهم (38,9%). وأن أغلب أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي من فئة (مدير إدارة) قد بلغت نسبتهم (46%) تلاهم رئيس قسم بنسبة (36,5%) واخيراً مساعد مدير بنسبة (17,5%). وأن متغير المؤهل العلمي كان أغلب أفراد الدراسة فيه من فئة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (77,8%) والدراسات العليا (22,2%). وأن أغلب أفراد الدراسة من أصحاب الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (81,7%) أما فئة أقل من 5 سنوات فقد بلغوا فقط (10,3%) وفئة الخبرة من 5 - 9 سنوات بنسبة (7,9%).

أداة البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن (الاستبانة) انظر (ملحق البحث). تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريقين:

-الصدق الظاهري لأداة البحث (صدق المحكمين):

وذلك عن طريق عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات والمؤسسات التعليمية، وقد استقر العدد النهائي للاستبانة في نسختها النهائية كما يلي:
المحور الأول: (35) عبارة، المحور الثاني: (12) عبارة، المحور الثالث: (12) عبارة. والمجموع الكلي لعدد العبارات في جميع محاور الاستبانة بلغ (59) عبارة. (انظر الملحق).

طريقة تصحيح أداة البحث (الاستبانة):

جميع عبارات الاستبانة مدرجة حسب تدرج ليكارت الخماسي: (كبيرة جداً =5، كبيرة =4، متوسطة =3، قليلة =2، قليلة جداً =1). وبنفس التقديرات لو تم استخدام تعبيرات تدل على نفس المعنى: (عالية جداً =5، عالية

=4، متوسطة = 3، منخفضة = 2، منخفضة جداً = 1) وهكذا. وتُحسب درجة الممارسة للقيادة التشاركية في أي بُعد من أبعاد الاستبانة بحساب المتوسط الحسابي لمتوسط عباراته الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم قياس صدق عبارات الاستبانة من خلال معامل الارتباط بين درجة العبارة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه بما فيها درجة هذا العبارة. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة والدلالة الإحصائية لها، وتبين أن جميع محاور الاستبانة ارتبطت مع الدرجة الكلية لها ارتباطات موجبة وذات دلالة إحصائية حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة بين (0,411-0,910)، وهذا مؤشر على صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل ثبات ألفا لكرونباخ (Cronbach.s Alpha)، حيث تم تطبيق المعادلة على استجابات العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس معامل الثبات. وتبين أن قيم معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها مرتفعة. فقد بلغ للاستبانة الكلية (0,942) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة، كما بلغ للمحور الأول (0,972) وهي قيمة مرتفعة كذلك، وللمحور الثاني والثالث بلغ (0,909) و(0,929) على الترتيب، وجميعها قيم مرتفعة، وهذه مؤشرات على ثبات الأداة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من مؤشرات الصدق والثبات لها استخدم الباحث المعالجات والأساليب الإحصائية التالية أثناء التحليل باستخدام برنامج (SPSS):

1. معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
2. اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
3. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد مجتمع الدراسة على محاور وعبارات الاستبانة.

4- عرض نتائج ومناقشتها:

• أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في العمليات التالية: (تهيئة بيئة التغيير، تمكين القيادات للتغيير، رفع كفاءة القيادات، الاهتمام بالاتصال الإداري، والتغلب على مقاومة التغيير) لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة بحسب الأبعاد كالتالي:

البعد الأول- (واقع ممارسات القيادات التربوية لإدارة التغيير).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول (البعد الأول: واقع ممارسات القيادات التربوية لإدارة التغيير)

مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة					البعد الأول: واقع ممارسات القيادات التربوية لإدارة التغيير	م	
				عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
عالية	1	0,78	3,48	8	57	51	8	2	ت	إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير	1
				6%	45%	40%	6%	2%	%		
عالية	1	0,72	3,48	8	53	58	6	1	ت	ربط البنية التنظيمية لإدارة التعليم باستراتيجية التغيير	2
				6%	42%	46%	5%	1%	%		
متوسطة	2	0,82	3,33	10	39	61	15	1	ت	تحديد هيكل الخبرات المناسبة مع متطلبات التغيير	3
				8%	31%	48%	12%	1%	%		
متوسطة	3	0,92	3,12	8	33	55	26	4	ت	تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير	5
				6%	26%	44%	21%	3%	%		
متوسطة	4	0,88	3,00	4	29	63	23	7	ت	تهيئة البيئة الخارجية لتبني عملية التغيير	6
				3%	23%	50%	18%	6%	%		
متوسطة	5	1,07	2,67	7	18	45	38	18	ت	استحداث وظائف جديدة تواكب التغيرات في مجال التعليم	4
				6%	14%	36%	30%	14%	%		
متوسطة		0,71	3,18	المتوسط الحسابي الكلي للبعد							

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(2) أن أفراد الدراسة يوافقون حول واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في بُعد تهيئة بيئة التغيير بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3,18) وانحراف معياري (0,71). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول (تهيئة بيئة التغيير) تراوحت بين (2,67 – 3,48) أي بين مستوى ممارسة (متوسطة وعالية)، وكانت العبارتان صاحبة أعلى متوسط حسابي هما (إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير) والعبارة (ربط البنية التنظيمية لإدارة التعليم باستراتيجية التغيير) بمتوسط حسابي بلغ لكل منهما (3,48)، تلاهما العبارة (تهيئة التجهيزات اللازمة لبيئة التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3,12). ويعزو الباحث سبب حصول العبارة (1) على أعلى المتوسطات الحسابية والتي تنص على (إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير)، نتيجة لإدراك القيادات التربوية لأهمية البناء التنظيمي فهو حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التغيرات وتحدي الصعوبات، إضافة إلى عملهم سابقاً في وظائف إدارة وإشرافية كمدرّاء مدارس ومشرفين تربويين. لذلك لاقى اهتماماً خاصاً وكبيراً. يلي ذلك العبارة (2) والتي تنص على (ربط البنية التنظيمية لإدارة التعليم باستراتيجية التغيير) وهذا يؤكد على أهمية وجود استراتيجية واضحة لتطوير الإدارة العامة للتعليم والوصول إلى تحقيق الهدف والرؤية التي تتطلع إليها. تلي ذلك العبارة (3) والتي تنص على (تحديد هيكل الخبرات المناسبة مع متطلبات التغيير) وذلك لأن تحديدها يشكل البنية التحتية وأساس التغيير، ولأهمية هذا الجانب باعتباره من أهم خصائص المنظمات القابلة للتغيير.

البعد الثاني- (تمكين القيادات للتغيير):

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول
(البعد الثاني: تمكين القيادات للتغيير)

م	المحور الأول: البعد الثاني: تمكين القيادات للتغيير	درجة الممارسة								
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
14	حث الموظفين على تطوير مهارات القيادة الفعالة لديهم	2	13	49	33	29	3,59	1,01		
	%	2%	10%	39%	26%	23%				
7	حث الموظفين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة	4	7	49	46	20	3,56	0,93		
	%	3%	6%	39%	37%	16%				
10	الاهتمام بتفعيل دور قيادات التعليم في التطوير	9	10	38	52	17	3,46	1,06		
	%	7%	8%	30%	41%	13%				
8	تقبل أخطاء القيادات أثناء عملية التغيير	7	9	54	44	12	3,36	0,95		
	%	6%	7%	43%	35%	10%				
9	منح الموظفين الثقة من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات	7	22	45	29	23	3,31	1,13		
	%	6%	17%	36%	23%	18%				
13	عقد اجتماعات مع الموظفين لتبادل آراء التغيير	8	20	46	32	20	3,29	1,11		
	%	6%	16%	37%	25%	16%				
12	استحداث دورات تدريبية حول طرق تحقيق التغيير	15	19	52	22	18	3,07	1,17		
	%	12%	15%	41%	17%	14%				
11	التوجه لتفعيل نظام مكافآت متوازن دعماً للتغيير	19	33	36	29	9	2,81	1,16		
	%	15%	26%	29%	23%	7%				
		المتوسط الحسابي الكلي للبعد							3,31	0,79

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(3) أن أفراد الدراسة يوافقون حول واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في بُعد (تمكين القيادات للتغيير) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3,31) وانحراف معياري (0,79). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (2,81 – 3,59) أي بين مستوى ممارسة (متوسطة وعالية)، وكانت العبارة صاحبة أعلى متوسط حسابي هي (حث الموظفين على تطوير مهارات القيادة الفعالة لديه) وبلغ متوسطها الحسابي (3,59) بمستوى ممارسة عالية، تلاها العبارة (حث الموظفين على الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة) بمتوسط حسابي بلغ (3,56)، ثم العبارة (الاهتمام بتفعيل دور قيادات التعليم في التطوير) بمتوسط حسابي بلغ (3,46). ولذلك حصلت هذه العبارات على أعلى ترتيب وقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية البعد الإنساني في إدارة التغيير، حيث جاءت العبارة(14) والتي تنص على (حث الموظفين على تطوير مهارات القيادة الفعالة لديه) ويعود إلى إدراك إدارة التعليم بأهمية تطوير المهارات القيادية الفعالة لدى قيادتها. يليها العبارة(7) والتي تنص على (حث الموظفين من الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة) وهذا يدل على أنه من أهم سبل التغيير والثبات عليه، والإسراع به قدماً، الأمر الذي يعني لديهم تحمل المسؤولية ويمنحهم قدراً من الثقة التي تمكنهم من ممارسة مهامهم. يلي ذلك العبارة (10) والتي تنص على (الاهتمام بتفعيل دور قيادات التعليم في التطوير) ويعود ذلك إلى أهميتها بتفعيل دور القيادات التربوية في الميدان في عمليات التطوير المستهدفة على جميع الصعد لعمليات التعليم.

البعد الثالث: رفع كفاءة القيادات

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول (البعد الثالث: رفع كفاءة القيادات)

م	درجة الممارسة								البعد الثالث: رفع كفاءة القيادات	م
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	الترتيب		
16	1,04	3,45	21	43	37	22	3	ت	إشعار الموظفين بتوقع مستويات أداء عالية	16
			17%	34%	29%	17%	2%	%		
15	1,08	3,44	24	35	44	18	5	ت	تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف الصعبة	15
			19%	28%	35%	14%	4%	%		
18	1,06	3,42	20	43	38	20	5	ت	تشجيع الموظفين على المبادرة بالأفكار الجديدة	18
			16%	34%	30%	16%	4%	%		
17	1,12	3,33	18	44	35	20	9	ت	تعزيز التنافس الإيجابي بين الوحدات القيادية بإدارة التعليم	17
			14%	35%	28%	16%	7%	%		
19	1,08	3,25	17	33	50	17	9	ت	تزويد الموظفين بالخبرات الريادية عن طريق الدورات	19
			13%	26%	40%	13%	7%	%		
21	1,18	3,12	14	38	37	21	15	ت	إتاحة الفرص للموظفين للحصول على مؤهلات عالية	21
			11%	30%	29%	17%	12%	%		
20	1,17	2,72	7	30	32	35	22	ت	تسهيل البعثات التعليمية للقيادات لاكتساب الخبرات	20
			6%	24%	25%	28%	17%	%		
	0,84	3,25	المتوسط الحسابي الكلي للبعد							

يوضح الجدول رقم (4) أن أفراد الدراسة يوافقون حول واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في بُعد (رفع كفاءة القيادات) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3,25) وانحراف معياري (0,84). وتراوح قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2,72-3,45) أي بين مستوى ممارسة (متوسطة وعالية)، وكانت العبارة صاحبة أعلى متوسط حسابي هي (إشعار الموظفين بتوقع مستويات أداء عالية) وبلغ (3,45) بمستوى ممارسة عالية، وجاء في الترتيب الثاني العبارة (تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف الصعبة) بمتوسط حسابي بلغ (3,44). وفي المركز الثالث العبارة (تشجيع الموظفين على المبادرة بالأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي بلغ (3,42). ولذلك حصلت هذه العبارات على الترتيب الأعلى، حيث جاءت العبارة (16) والتي تنص على (إشعار الموظفين بتوقع مستويات أداء عالية) هو ارتباطها برفع الروح المعنوية وتعزيز الإيجابية لدى الموظفين. يلي ذلك العبارة (15) والتي تنص على (تشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف الصعبة) يتضح ذلك من أهمية التشجيع والتركيز على التحفيز النفسي والثقة بقدراتهم، وجعلهم يتحدثون أنفسهم بتحقيق أعلى مستويات الأداء. يلها العبارة (18) والتي تنص على (تشجيع الموظفين على المبادرة بالأفكار الجديدة).

البعد الرابع (الاهتمام بالاتصال الإداري):

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول
(البعد الرابع: الاهتمام بالاتصال الإداري)

م	المحور الأول/ البعد الرابع: الاهتمام بالاتصال الإداري										
	مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
27	عالية	1	1,12	3,56	29	40	37	13	7	ت	التشجيع على التواصل الشبكي باستخدام التقنيات الحديثة
						23%	32%	29%	10%	6%	
24	عالية	2	1,16	3,47	28	35	39	16	8	ت	التحول إلى العمل بروح الفريق الواحد
						22%	28%	31%	13%	6%	
23	متوسطة	3	1,10	3,26	20	30	46	23	7	ت	التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة
						16%	24%	37%	18%	6%	
22	متوسطة	4	1,19	3,25	20	37	36	21	12	ت	الاستماع لآراء الآخرين قبل اتخاذ القرار
						16%	29%	29%	17%	10%	
25	متوسطة	5	1,22	3,21	22	32	33	28	11	ت	التعرف على متطلبات جميع العاملين
						17%	25%	26%	22%	9%	
26	متوسطة	6	1,23	3,20	21	32	39	19	15	ت	العمل بمبدأ القيادة الديمقراطية على كافة المستويات
						17%	25%	31%	15%	12%	
	متوسطة		1,00	3,33	المتوسط الحسابي الكلي للبعد						

يوضح الجدول رقم (5) أن أفراد الدراسة يوافقون حول واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في بُعد (الاهتمام بالاتصال الإداري) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3,33) وانحراف معياري (1,00). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (3,20-3,56) أي بين مستوى ممارسة (متوسطة وعالية)، وكانت العبارة صاحبة أعلى متوسط حسابي هي (التشجيع على التواصل الشبكي باستخدام التقنيات الحديثة) وبلغ (3,56) بمستوى ممارسة عالية، والعبارة التي جاءت في المركز الثاني هي (التحول إلى العمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي بلغ (3,47)، وفي المركز الثالث العبارة (التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة) بمتوسط حسابي (3,26). ولعل السبب في حصول العبارة (27) والتي تنص على (التشجيع على التواصل الشبكي باستخدام التقنيات الحديثة) في الترتيب الأول في هذا البعد (الاهتمام بالاتصال الإداري) ليس بغريب فالتواصل الشبكي باستخدام البرامج الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي والتقنيات الحديثة المختلفة أصبحت هي وسائل التواصل الأسهل والأسرع والأوفر، ومتاحة لدى الجميع بكل يسر. يلي ذلك العبارة (24) والتي تنص على (التحول إلى العمل بروح الفريق الواحد) قد تعود هذه الأهمية إلى أن نجاح القيادة في إدارة التغيير يتوقف على التفاعل الإيجابي والعمل بروح الفريق الواحد بين القيادة والموظفين من أجل تحديد أهداف التغيير. جاء بعد ذلك العبارة (23) والتي تنص على (التواصل المستمر مع جميع العاملين في المستويات المختلفة) فالتواصل مع الجميع على اختلاف مستوياتهم من أهم أسباب نجاح الاتصال الإداري، ويسهل عملية قيادة التغيير.

البعد الخامس: التغلب على مقاومة التغيير

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الأول (البعد الخامس: التغلب على مقاومة التغيير)

م	درجة الممارسة								التغلب على مقاومة التغيير	م	
	مستوى الممارسة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة			منخفضة جداً
30	عالية	1	0,88	3,54	20	38	61	4	3	ت	توضيح أهداف التغيير الإيجابية
					16%	30%	48%	3%	2%	%	
34	عالية	2	0,88	3,41	14	40	59	10	3	ت	إبراز آثار التغيير المستقبلية
					11%	32%	47%	8%	2%	%	
31	متوسطة	3	0,84	3,32	7	46	56	14	3	ت	تزويد مقاومي التغيير بالمعلومات المتعلقة بجدوى التغيير
					6%	37%	44%	11%	2%	%	
32	متوسطة	4	0,92	3,30	11	41	53	17	4	ت	إعلان آثار نتائج التغيير على أرض الواقع
					9%	33%	42%	13%	3%	%	
29	متوسطة	5	1,05	3,29	12	45	47	11	11	ت	احترام وجهات نظر المقاومين للتغيير
					10%	36%	37%	9%	9%	%	
28	متوسطة	6	0,97	3,27	12	39	51	19	5	ت	تحديد أساليب التعامل مع القوى المقاومة للتغيير
					10%	31%	40%	15%	4%	%	
35	متوسطة	7	0,99	3,13	10	33	55	20	8	ت	وضع برنامج زمني للتغيير التدريجي
					8%	26%	44%	16%	6%	%	
33	متوسطة	8	1,09	3,10	12	34	45	24	11	ت	الاجتماع مع مقاومي التغيير للنقاش البناء
					10%	27%	36%	19%	9%	%	
			0,75	3,29	المتوسط الحسابي الكلي للبعد						

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن أفراد الدراسة يوافقون حول واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير في بُعد (التغلب على مقاومة التغيير) بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3,29) وانحراف معياري (0,75). وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الخامس (التغلب على مقاومة التغيير) تراوحت بين (3,10-3,54) أي بين مستوى ممارسة (متوسطة وعالية)، وكانت العبارة صاحبة أعلى متوسط حسابي هي (توضيح أهداف التغيير الإيجابية) وبلغ (3,54) بمستوى ممارسة عالية، تلتها العبارة (إبراز آثار التغيير المستقبلية) بمتوسط حسابي (3,41)، ثم العبارة (تزويد مقاومي التغيير بالمعلومات المتعلقة بجدوى التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3,32). ويفسر سبب حصول هذه العبارات الثلاث على الترتيب الأول، حيث جاءت العبارة (30) والتي تنص على (توضيح أهداف التغيير الإيجابية) هو أهمية إقناع فريق العمل بالتغيير، ولعل أهم ما في ذلك توضيح أهداف التغيير (لماذا التغيير؟) وما هي الفوائد المرجوة منه؟ ما هي الإيجابيات؟ وماذا لو لم يتم التغيير؟ كل هذه الأسئلة لو تمت الإجابة عنها ستوضح إيجابيات وأهداف التغيير، وستزال كل الشكوك عند الموظفين. يلي ذلك العبارة (34) والتي تنص على (إبراز آثار التغيير المستقبلية) للتأكد من أن الإجراءات ذات كفاءة وفاعلية عالية ستساعد في الوصول إلى التغيير وتقليل الآثار المترتبة بمقاومة التغيير. يلها العبارة (31) والتي تنص على (تزويد مقاومي التغيير بالمعلومات المتعلقة

بجدوى التغيير) من أجل الاستمرار بالتطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات وصولاً لأعلى جودة وأقل تكلفة وأسرع زمن.

ترتيب أبعاد المحور الأول (واقع ممارسات القيادات التربوية لإدارة التغيير) ككل:
الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الفرعية للمحور الأول
(واقع ممارسات القيادات التربوية لإدارة التغيير)

م	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة	الترتيب
4	الاهتمام بالاتصال الإداري	3,33	1,00	متوسطة	1
2	تمكين القيادات للتغيير	3,31	0,79	متوسطة	2
5	التغلب على مقاومة التغيير	3,29	0,75	متوسطة	3
3	رفع كفاءة القيادات	3,25	0,84	متوسطة	4
1	تهيئة بيئة التغيير	3,18	0,66	متوسطة	5
	المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول	3,27	0,71	متوسطة	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول (واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل) بلغ (3,27)، وبانحراف معياري (0,71)، وبمستوى ممارسة (متوسطة). وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة المكونة للمحور الأول بين (3,33 – 3,18)، والانحرافات المعيارية بين (1,00 – 0,66)، وجميعها بمستوى ممارسة (متوسطة).

وقد حلّ الاهتمام بالاتصال الإداري من حيث الترتيب أولاً حسب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة، فتمكين القيادات للتغيير، فالتغلب على مقاومة التغيير، فرفع كفاءة القيادات، بينما جاء أخيراً تهيئة بيئة التغيير. وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية (بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول (واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل) (3,27)، وبمستوى ممارسة (متوسطة)) مع نتيجة دراسة القاضي (2015) الذي بينت النتائج لدراسته أن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على واقع إدارة التغيير في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة التراكوي (2014) الذي بينت نتائجها أن واقع إدارة التغيير في جامعة عمر المختار متوسطاً، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة الحازمي (2012) الذي كشفت نتائجها أن واقع إدارة التغيير الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وأن القيادات بالذات تمارس التغيير بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع نتائج دراسة الصالحي (2012) الذي أظهرت نتائج دراسته أن واقع إدارة التغيير في إدارة التغيير لدى المدارس في منطقة القصيم التعليمية كان بدرجة كبيرة. ولعل سبب الاختلاف يعزى إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

• ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الدراسة الثاني (معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثاني (معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل)

م	العبارات	درجة الموافقة							الترتيب	مستوى الأهمية
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
1	عدم استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير	2	11	32	43	38	3,83	1,01	كبيرة	
		%	9%	25%	34%	30%				
9	قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات	7	27	30	35	27	3,38	1,20	متوسطة	
		%	6%	24%	28%	21%				
11	عدم وجود استراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير	2	19	59	25	21	3,35	0,98		
		%	2%	47%	20%	17%				
10	قلة الاهتمام بمواهب القيادات ضمن استراتيجية التغيير	7	26	39	27	27	3,33	1,19		
		%	6%	31%	21%	21%				
4	صعوبة وضع بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير	5	18	50	39	14	3,31	0,98		
		%	4%	40%	31%	11%				
5	قلة تطبيق مبدأ التمكين الإداري بين القيادات	8	22	42	37	17	3,26	1,10		
		%	6%	33%	29%	13%				
3	عدم ربط البنية التنظيمية باستراتيجية التغيير	4	22	47	45	8	3,25	0,93		
		%	3%	37%	36%	6%				
2	عدم احترام وجهات نظر المقاومين للتغيير قبل التطبيق	5	21	57	32	11	3,18	0,95		
		%	4%	45%	25%	9%				
12	قلة التواصل المستمر مع العاملين في المستويات المختلفة	8	28	45	24	21	3,17	1,15		
		%	6%	36%	19%	17%				
8	ضعف التنافس الإيجابي بين الوحدات القيادية	15	20	40	34	17	3,14	1,20		
		%	12%	32%	27%	13%				
7	قلة الاستفادة من تجارب التغيير الرائدة في التغيير	12	26	46	32	10	3,02	1,08		
		%	10%	37%	25%	8%				
6	ضعف التوجه للعمل بروح الفريق الواحد	18	22	43	28	15	3,00	1,21		
		%	14%	34%	22%	12%				
متوسطة	المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني						3,27	0,80		

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن أفراد الدراسة يوافقون حول معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل بدرجة (متوسطة)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لتقديراتهم للمحور (3,27)، والانحراف المعياري بلغ (0,80)، كما يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة للمحور الثاني تراوحت قيمها بين (3,00 - 3,83) أي بين مستوى أهمية (متوسطة وكبيرة) وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,93 - 1,21)، وكانت عبارة وحيدة بمستوى أهمية كبيرة وهي صاحبة أعلى متوسط حسابي (3,83) وهي العبارة (1) والتي تنص على (عدم استحداث وظائف تواكب إدارة التغيير) وتفسر هذه النتيجة أن استحداث الوظائف هو من ليس من صلاحيات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، وبالتالي فلا وجود لمعيقات حقيقية للتغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل، فجميعها من وجهة نظر أفراد الدراسة جاءت بمستوى أهمية متوسطة. وحلت في المركز الثاني

العبارة (9) والتي تنص على (قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات) بمتوسط حسابي بلغ (3,38)، وتفسر هذه النتيجة بكثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه. وفي المركز الثالث حلت العبارة (11) والتي تنص على (عدم وجود استراتيجية للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3,35)، وتفسر هذه النتيجة بعدم وجود سياسة واضحة وإجراءات إدارة معتمده في كيفية التعامل مع القوى المقاومة للتغيير خوفاً من النتائج المترتبة عليها.

- ثالثاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل من وجهة نظر القيادات التربوية؟"
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور الدراسة الثالث (السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم).

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور الثالث (السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم)

م	العبارات	درجة الأهمية			مهمة جداً	مهمة	متوسطة	منخفضة الأهمية	منخفضة جداً	ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الأهمية
		مهمة جداً	مهمة	متوسطة									
2	تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة التعليم	0	1	4	25	96	4.71	0.56	1	ت			مهمة جداً
		0%	1%	3%	20%	76%							
1	تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقيادة التغيير	0	1	9	23	93	4.65	0.65	2	ت			مهمة جداً
		0%	1%	7%	18%	74%							
12	استخدام الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري	2	1	12	27	84	4.51	0.83	3	ت			مهمة جداً
		2%	1%	10%	21%	67%							
3	التوجه نحو اللامركزية من خلال تعزيز استقلال الوحدات الإدارية	0	2	9	38	77	4.51	0.70	4	ت			مهمة جداً
		0%	2%	7%	30%	61%							
9	تصميم البرامج العملية التي تسهم في تحقيق استراتيجية التغيير	0	2	7	48	69	4.46	0.68	5	ت			مهمة جداً
		0%	2%	6%	38%	55%							
5	التخلص من أنماط السلوك التي تعوق عملية التغيير	0	3	8	44	71	4.45	0.72	6	ت			مهمة جداً
		0%	2%	6%	35%	56%							
4	تحديد الاستراتيجيات التطويرية الملائمة لتطبيق التغيير الإداري	0	1	13	45	67	4.41	0.71	7	ت			مهمة جداً
		0%	1%	10%	36%	53%							
10	استخدام مبادئ التمكين الإداري مع العاملين	1	1	16	39	69	4.38	0.80	8	ت			مهمة جداً
		1%	1%	13%	31%	55%							
8	توجيه موارد إدارة التعليم نحو خدمة أهداف التغيير	0	1	13	56	56	4.33	0.69	9	ت			مهمة جداً
		0%	1%	10%	44%	44%							
7	الحد من تكرار الممارسات الخاطئة أثناء التغيير	0	2	15	48	61	4.33	0.75	10	ت			مهمة جداً
		0%	2%	12%	38%	48%							
11	تحديد المعايير التي يمكن في ضوءها تقويم خطط التغيير	1	2	16	45	62	4.31	0.82	11	ت			مهمة جداً
		1%	2%	13%	36%	49%							

م	العبارات	درجة الأهمية						
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مهمة	مهمة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر	0	1	18	52	55	4.28	0.73
		%	%	14%	41%	44%		
	المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث						4.44	0.51
								مهمة جداً

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أن أفراد الدراسة يوافقون حول (السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم) بدرجة (مهمة جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث (4,44)، والانحراف المعياري بلغ (0,51)، كما يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية للعبارات المكونة للمحور الثالث تراوحت قيمها بين (4,28 - 4,71) وجميعها بمستوى أهمية (مهمة جداً) وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,56 - 0,83)، والعبارة صاحبة أعلى متوسط حسابي (4,71) هي العبارة (تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة التعليم)، والعبارة التي جاءت في المركز الثاني هي (تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (4,65)، تلتها العبارة (استخدام الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري) بمتوسط حسابي بلغ (4,51)، أما العبارة صاحبة أدنى متوسط حسابي (4,28) فهي (تحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما تتضمنه من فرص ومخاطر)، والعبارة التي كانت قبل الأخيرة هي (تحديد المعايير التي يمكن في ضوءها تقويم خطط التغيير) بمتوسط حسابي (4,31)، فالعبارة (الحد من تكرار الممارسات الخاطئة أثناء التغيير) بمتوسط حسابي بلغ (4,33).

ويفسر أسباب ارتفاع تقديرات استجابات أفراد الدراسة لأهمية السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم حيث جاءت جميعها بمستوى مهمة جداً إلى أن هذه السبل المقترحة جميعها متفقة مع ما توصلت إليه تجارب ودراسات سابقة، وقد تم اختيارها بعناية من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة فقد ذكر العتيبي (2009) عدداً من الأبعاد لإدارة التغيير في منظمات التعليم منها متطابق مع السبل المقترحة: مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية، ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالاحتياجات الفردية للعاملين في المؤسسة التعليمية، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم. وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به. ومنها أيضاً متسق مع نموذج ليفن (Kurt Lewin) (ماهر، 2010) والذي يتضمن أغلب الأساليب المقترحة وإن كانت بصياغة مختلفة. كتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة التغيير، وتحديد الاستراتيجيات التطويرية الملائمة لتطبيق التغيير الإداري، والتخلص من أنماط السلوك التي تعوق عملية التغيير، واستخدام الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري. وقد اتفقت النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة السبيعي (2008) الذي كشفت نتائجه أن الأدوار القيادية للقيادات التربوية في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً.

خلاصة النتائج:

- 1- اتضح أن واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل كان بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,27)، وانحراف معياري (0,71). وكانت أبعاد واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل بحسب أعلى متوسط حسابي كالتالي:
 - جاء (الاهتمام بالاتصال الإداري) من حيث الترتيب أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3,33).
 - يليه بعد (تمكين القيادات للتغيير) بمتوسط حسابي بلغ (3,31).
 - يليه (التغلب على مقاومة التغيير). بمتوسط حسابي بلغ (3,29).
 - يليه (رفع كفاءة القيادات). بمتوسط حسابي بلغ (3,25).

- وجاء أخيراً (تهيئة بيئة التغيير). بمتوسط حسابي بلغ (3,18).
- 2 اتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على "معوقات تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل" بتوسط حسابي بلغ (3,27)، والانحراف المعياري بلغ (0,80) وكانت أهم المعوقات من وجهة نظرهم هي:
 - (عدم استحداث وظائف وتواكب إدارة التغيير).
 - (قلة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات).
 - (عدم وجود استراتيجيات للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير).
- 3 اتضح أن أفراد عينة الدراسة يجدون أن "السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم" (مهمة جداً)، بمتوسط حسابي بلغ (4,44)، والانحراف المعياري بلغ (0,51) وكانت أهم تلك السبل أهمية من وجهة نظرهم هي:
 - (تحديد نقاط القوة والضعف في أداء إدارة التعليم).
 - (تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة التغيير).
 - (استخدام الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري).

التوصيات والمقترحات

1. نظراً لأن واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل كان بدرجة متوسطة فالباحث يوصي بالتالي:
 - ضرورة الاهتمام بالاتصال الإداري باعتباره من أهم عوامل تحقيق التواصل بين القيادات للقيام بالتغيير الإداري.
 - ضرورة العمل على التغلب على مقاومة التغيير من خلال توضيح أهمية التغيير وفوائده للجميع.
 - نظراً لأن إدارة التغيير تتطلب وجود كفاءات على مستوى عال من الخبرة والمهارات فيجب العمل على رفع كفاءة القيادات لدى العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
 - لضمان نجاح إدارة التغيير يجب أن تقوم القيادات بتهيئة بيئة التغيير بين أوساط العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
2. نظراً لوجود معوقات في تطبيق إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل. فإن الباحث يوصي بالتالي:
 - العمل على استحداث وظائف وتواكب إدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
 - استخدام كافة عوامل التحفيز الإيجابي لدى القيادات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
 - وضع وجود استراتيجيات للتعامل مع القوى المقاومة للتغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
3. بما أن السبل المقترحة لتطوير إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم كانت (مهمة جداً)، من وجهة نظرهم فإن الباحث يوصي ب:
 - ضرورة العمل على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل
 - العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لقادة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.
 - ضرورة استخدام الشفافية أثناء القيام بالتغيير الإداري لدى الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2007). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، (برنامج تدريبي مقترح). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحازمي، نوره بنت عقلا بن مطلق (2012). واقع إدارة التغيير الإداري في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة، تخصص الإدارة التربوية، المدينة المنورة.
- الخضيري، محسن أحمد. (2003). إدارة التغيير مدخل اقتصاد للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر. لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الزناتي، محمد ربيع. (2012). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. ط1. الدمام: مكتبة المتنبي.
- السبيعي، عبيد بن عبد الله بن بختيار (2008) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- السكارنة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر.
- الشماع، خليل محمد. (2011). مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط6. عمان: دار المسيرة.
- الصالحي، خالد بن سليمان (2012). واقع إدارة التغيير لدى المدارس في منطقة القصيم التعليمية والصعوبات التي تواجههم عند تطبيقها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المجلد (5)، العدد (2)، ص ص 49 - 153.
- العتيبي، تركي بن كديميس (2009). قيادة التغيير في الجامعات السعودية. أنموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة أمانة المنطقة الشرقية ٢٦ ربيع الأول ١٤٣٠هـ، ص ص 1-32.
- العصيمي، عايد عبد الله. (2013). القيادة الإدارية، نظرة معاصرة. ط1. الرياض.
- عماد الدين، منى مؤتمن. (2004). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- العميان، محمود سلمان. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5. الأردن: دار وائل للنشر.
- القاضي، جنان بنت محمد عبدالسلام. (2015). إعادة التنظيم وعلاقته بإدارة التغيير من وجهة نظر الموظفين في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية.
- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها. في كتاب: القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية، الأدوار والتوقعات، تحرير: بركات بن مازن العتيبي. ط1. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ماهر، أحمد. (2010). إدارة التغيير. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الهادي، شرف إبراهيم (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، م (6)، ع (11)، ص 243-305

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Kaniunka, throdors s. (2012). Toward an Understanding of how teachers change during school reforms; consideration for educational leadership and school improvement. **J edue change**. Fayetteville state university, USA.
- THamdi, Ngcobo, Leon: Paul Tikly (2010). A Kay Dimensions of Effective Leadership for Change: A Focus on Township and Rular Schools in south Africa, **Educational Mangement Administration and Leadership**, vol (38), Issue(2) p(207-228).