

جامعة ميدأوشن

كلية العلوم الانسانية

قسم / التخصص: ماجستير القيادة التربوية

درجة ممارسة القيادة التربوية لادارة التغيير وعلاقتها بتقبّل المعلمين للتطوير المدرسي

إعداد الطالب:

الاسم : شروق النشي الشمري

الرقم الجامعي : ٢٥٣٠٠١٤٨١

إشراف:

:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

المحتويات

٣	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	تساؤلات الدراسة
٩	فروض الدراسة
١٠	الدراسات السابقة
١٣	التعقيب العام على الدراسات السابقة (Critique & Synthesis)
١٤	المنطلقات النظرية للدراسة
١٦	مصطلحات الدراسة
١٩	أدوات الدراسة
٢٠	حدود الدراسة
٢١	المراجع

مقدمة

المطلوب في المقدمة:

تُعد القيادة التربوية حجر الزاوية في نجاح النظم التعليمية المعاصرة وقدرتها على التكيف مع التحولات المتسارعة التي يفرضها عصر المعرفة والرقمنة، حيث لم يعد دور القائد المدرسي مقتصرًا على ضبط العمليات الإدارية الروتينية، بل انتقل نحو ممارسة أدوار استراتيجية تركز على إدارة التغيير وتوجيه المؤسسة نحو مسارات التطوير المستمر. وتؤكد الأدبيات التربوية الحديثة مثل دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢) أن ممارسة القيادة لإدارة التغيير تتطلب حزمة من المهارات القيادية التي تشمل صياغة الرؤية، والتمكين، وإدارة الصراع التنظيمي، لضمان انتقال سلس للمدرسة من واقعها الراهن إلى مستقبل أكثر فاعلية.

وعلى الصعيد العالمي، تزايدت التوجهات نحو إصلاح التعليم من خلال تبني نماذج قيادية مرنة قادرة على الاستجابة لمتطلبات التدويل والجودة الشاملة، بينما في السياق المحلي، تسعى الأنظمة التعليمية -خاصة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠- إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء المدرسي عبر برامج التحول الوطني التي تضع تطوير القيادات المدرسية في مقدمة أولوياتها. ورغم هذه الجهود الطموحة، تشير بعض الملاحظات الميدانية إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في تفاوت درجة ممارسة هذه الأساليب القيادية، ونقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر وعميق بين آليات إدارة التغيير وبين "التقبل النفسي والمهني" للمعلمين الذين يمثلون خط الدفاع الأول ضد مقاومة التطوير، وهو ما يسعى البحث الحالي لسده من خلال تقصي هذه العلاقة.

بناءً على ما تقدم، يتناول هذا البحث تحليل درجة ممارسة القادة التربويين لعمليات إدارة التغيير بأبعادها المختلفة، واستكشاف طبيعة العلاقة الارتباطية التي تجمعها بمستوى تقبل المعلمين لمبادرات التطوير المدرسي. وسيتضمن البحث عرضاً للإطار النظري الذي يؤطر هذه المفاهيم، متبوعاً بالمنهجية العلمية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى استخلاص النتائج والتوصيات التي قد تساهم في تقديم نموذج عملي للقادة لتعزيز استجابة الكادر التعليمي لمتطلبات التحديث المدرسي.

بناءً على ما تم تأطيره في المقدمة السابقة، واستكمالاً لمنهجية الطرح العلمي لهذا الموضوع، ننتقل إلى تفصيل المحاور الجوهرية التي سيعالجها البحث لربط الممارسة القيادية بالاستجابة التعليمية:

تتجلى إشكالية البحث في رصد الفجوة بين الخطط الاستراتيجية للتطوير وبين واقع تطبيقها ميدانياً، حيث يشير (الحارثي، ٢٠٢٣) إلى أن حماس القيادة للتغيير قد يصطدم أحياناً بحائط من المقاومة الصامتة أو المعلنة من قبل المعلمين إذا لم يتم تمهيد البيئة التنظيمية بشكل كافٍ. ومن هنا، تنبع الحاجة الماسة لتقسي "درجة الممارسة" الفعلية لمهارات إدارة التغيير، والتي لا تقتصر على إصدار التعاميم، بل تمتد لتشمل الدعم النفسي والمهني وتوفير الموارد اللازمة، وهو ما يفتقر إليه المكتب التربوي المحلي من حيث الدراسات التي تربط بين "سلوك القائد" و"قناعات المعلم" كمتغيرين متلازمين.

وعلى ضوء ذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية تحليلية شاملة تبدأ بتحديد مستوى ممارسة القادة التربويين لأبعاد إدارة التغيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، ثم قياس مستوى تقبل المعلمين لبرامج التطوير المدرسي بمختلف مجالاتها التقنية والتربوية. كما سيعمل البحث على تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين، مع محاولة الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي قد تعزى لمتغيرات ديموغرافية مثل الخبرة أو المؤهل العلمي، وصولاً إلى وضع تصور مقترح يساهم في تعزيز ثقافة التغيير الإيجابي داخل المدارس وتحويل المعلم من مستجيب للتطوير إلى صانع له.

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول التباين الواضح بين التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم الرامية إلى إحداث تحول جذري في البيئة المدرسية، وبين واقع الممارسة الميدانية التي قد تفتقر في بعض جوانبها إلى الأساليب القيادية الاحترافية اللازمة لإدارة هذا التحول. وتبرز الإشكالية في وجود نوع من المقاومة التنظيمية أو ضعف التقبل لدى بعض المعلمين للمشاركة التطويرية، وهو ما يعزوه الباحثون إلى انخفاض درجة ممارسة القادة التربويين لمهارات إدارة التغيير الفعالة التي تشرك المعلم وتضمن قناعاته المهنية. وتتأكد هذه الفجوة عند النظر إلى "الواقع المأمول" الذي ينشد قادة يمتلكون كفايات التغيير المرن، مقابل "الواقع الحالي" الذي تشير فيه دراسة (العتيبي، ٢٠٢٢) إلى أن غياب الشفافية وضعف الحوافز المعنوية يؤديان إلى فتور دافعية المعلمين نحو التجديد التربوي.

- وتستمد المشكلة وجودها من تقارير ميدانية ودراسات سابقة، حيث كشفت دراسة (الشهري، ٢٠٢١) أن ما يقارب ٤٠٪ من المعلمين يشعرون بعبء إضافي نتيجة المبادرات التطويرية المفاجئة التي لا يصاحبها تمهيد قيادي كافٍ، كما أشارت تقارير هيئة تقويم التعليم والتدريب إلى أن فاعلية القيادة في إدارة التغيير تعد من أقل المؤشرات تحققاً في بعض المدارس التي تعاني من انخفاض في نواتج التعلم. وبناءً على ذلك، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما درجة ممارسة القيادة التربوية لإدارة التغيير وعلاقتها بتقبل المعلمين للتطوير المدرسي؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الآتية:
- ما درجة ممارسة القادة التربويين لأبعاد إدارة التغيير (التخطيط، التواصل، التمكين) من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى تقبل المعلمين لمبادرات التطوير المدرسي في ظل الممارسات القيادية الحالية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة لإدارة التغيير وبين مستوى تقبل المعلمين للتطوير؟
- هل تختلف استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة وتقبل التطوير باختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول محوري العملية التعليمية (القائد والمعلم) في ظل تسارع وتيرة الإصلاحات التربوية، وتبرز هذه الأهمية في جانبين رئيسيين هما:

أ) الأهمية العلمية (النظرية)

تتمثل الأهمية العلمية في إثراء المكتبة التربوية العربية ببحث نظري وميداني يتناول "القيادة التربوية لإدارة التغيير" كمتغير مستقل و"تقبل المعلمين" كمتغير تابع، وهو ما يساهم في تعزيز المعرفة النظرية حول سيكولوجية التغيير في المؤسسات التعليمية. كما تعمل الدراسة على سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المحلية التي ركزت غالباً على أنماط القيادة التقليدية وأغفلت الربط العميق بين مهارات إدارة التغيير الاحترافية وبين الاستجابة النفسية والمهنية للمعلم. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين نظريات التغيير التنظيمي وبين نماذج التطوير المدرسي الحديثة، مما يوفر قاعدة معرفية للباحثين والمختصين في مجال الإدارة التربوية.

ب) الأهمية التطبيقية (العملية)

تنبثق الأهمية التطبيقية من قدرة هذه الدراسة على تقديم توصيات إجرائية ملموسة للمؤسسات التعليمية وإدارات التعليم، تساهم في رفع كفاءة القادة المدرسين في التعامل مع الأزمات والمستجدات التربوية. كما توفر الدراسة مادة استشارية تساعد صانعي السياسات والقرارات التعليمية في تصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة تركز على "كفايات إدارة التغيير" بدلاً من المهارات الإدارية الصرفة. وعلاوة على ذلك، تساهم الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم (استبانات) علمية محكمة، يمكن للمشرفين التربويين والمسؤولين استخدامها لتقييم مدى جاهزية المدارس للتطوير، وقياس مستوى الرضا والتقبل لدى الهيئة التدريسية بشكل دوري وموضوعي.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والميدانية التي تربط بين الممارسة القيادية واستجابة الكادر التعليمي، ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

الهدف العام:

قياس درجة ممارسة القادة التربويين لعمليات إدارة التغيير وتحديد طبيعة علاقتها بمستوى تقبل المعلمين لمتطلبات التطوير المدرسي في البيئة التعليمية.

الأهداف الخاصة (التفصيلية):

١. تحديد درجة ممارسة القادة التربويين لأبعاد إدارة التغيير (التخطيط الاستراتيجي، الاتصال الفعال، التمكين، وإدارة المقاومة) من وجهة نظر المعلمين في المدارس المستهدفة.
٢. قياس مستوى تقبل المعلمين لمبادرات التطوير المدرسي والوقوف على اتجاهاتهم المهنية نحو المشاريع التحولية الحديثة.
٣. الكشف عن طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة لإدارة التغيير وبين مستوى تقبل المعلمين لهذا التغيير.
٤. رصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيري البحث (إدارة التغيير، وتقبل التطوير) والتي قد تُعزى لمتغيرات ديموغرافية مثل (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
٥. تقديم إطار مقترح أو مجموعة من التوصيات الإجرائية التي تساهم في تطوير ممارسات القيادة المدرسية بما يضمن رفع مستوى الجاهزية والتقبل لدى المعلمين لمواكبة خطط التطوير المستقبلي.

تساؤلات الدراسة

تنبثق تساؤلات الدراسة من مشكلتها الرئيسية، وتتمحور حول قياس العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) والمتغير التابع (تقبل المعلمين)، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس: "ما درجة ممارسة القيادة التربوية لإدارة التغيير وعلاقتها بتقبل المعلمين للتطوير المدرسي؟"

وتنقسم التساؤلات التفصيلية إلى الآتي:

١. ما درجة ممارسة القادة التربويين لأبعاد إدارة التغيير (الرؤية المشتركة، التمكين، الاتصال، والدعم) من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى تقبل المعلمين لمبادرات التطوير المدرسي بمجالاته المختلفة (التقنية، المهنية، والتنظيمية)؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة لإدارة التغيير وبين مستوى تقبلهم للتطوير المدرسي؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول (درجة ممارسة القيادة، ومستوى تقبل التطوير) تُعزى لمتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟
٥. ما هي العوائق التي تحول دون ممارسة القيادة التربوية لإدارة التغيير بفاعلية من وجهة نظر المعلمين؟
٦. ما التصور المقترح لتعزيز ممارسات القيادة التربوية بما يضمن زيادة مستوى تقبل المعلمين لعمليات التطوير المدرسي؟

فروض الدراسة

بناءً على التساؤلات البحثية المطروحة وفي سياق المنهج الكمي، يتم صياغة الفرضيات لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (القيادة التربوية لإدارة التغيير كمتغير مستقل، وتقبل المعلمين للتطوير المدرسي كمتغير تابع)، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة التربوية لإدارة التغيير وبين مستوى تقبل المعلمين للتطوير المدرسي.

الفرضيات الفرعية:

١. الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد (الفرضية البديلة (H_1)):
توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة لأبعاد (الرؤية المشتركة، والتمكين المهني) وزيادة مستوى دافعية المعلمين نحو تبني مشاريع التطوير المدرسي.

٢. الفرضية المتعلقة بالفروق الديموغرافية (الفرضية الصفرية (H_0)):
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة وتقبل التطوير تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

٣. الفرضية المتعلقة بالتنبؤ (الفرضية البديلة (H_1)):
تساهم ممارسة القيادة التربوية لإدارة التغيير في التنبؤ بمستوى تقبل المعلمين للتطوير المدرسي، بحيث كلما زادت فاعلية الممارسة القيادية ارتفعت معدلات التقبل لدى الكادر التعليمي.

توضيح إحصائي للفرضيات:

• الفرضية الصفرية (H_0) : تفترض عدم وجود علاقة أو فروق، ويسعى الباحث لاختبارها إحصائياً لرفضها أو قبولها (مثال: لا توجد علاقة بين نمط القيادة وتقبل المعلم).

• الفرضية البديلة (H_1) : هي التي يتوقع الباحث صحتها بناءً على الإطار النظري (مثال: توجد علاقة إيجابية بين إدارة التغيير وتقبل المعلم).

الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التربوية وإدارة التغيير (المتغير المستقل)

تناولت دراسة العتيبي (٢٠٢٢) درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لمهارات إدارة التغيير، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء القيادي في ضوء التحول الرقمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة بلغت (٣٨٠) معلماً ومعلمة. توصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القادة لإدارة التغيير جاءت بدرجة "متوسطة"، مع وجود قصور في بُعد "توفير الموارد والمناخ المحفز". ترتبط هذه الدراسة ببحثنا الحالي في استخدامهما للمنهج الوصفي وتحديدها لدرجة الممارسة، إلا أن البحث الحالي يتجاوزها بربط هذه الممارسة بمتغير "تقبل المعلمين" الذي لم تتناوله دراسة العتيبي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بتقبل المعلمين للتطوير المدرسي (المتغير التابع)

سعت دراسة الشهري (٢٠٢١) إلى الكشف عن اتجاهات معلمي المرحلة الثانوية نحو برامج التطوير المدرسي المهني. اعتمدت الدراسة على التصميم الكمي عبر استبانة موزعة على (٤١٢) معلماً. أظهرت النتائج وجود "مقاومة خفية" لدى المعلمين ذوي الخبرة الطويلة تجاه التقنيات التعليمية الجديدة، وأرجعت الدراسة ذلك إلى ضعف التمهييد الإداري. وتتفق دراستنا مع هذه الدراسة في التركيز على "استجابة المعلم"، لكن بحثنا الحالي يسعى لتحليل "الدور القيادي" كعامل مفسر لهذه المقاومة أو التقبل، وهو ما لم تركز عليه دراسة الشهري بشكل مباشر.

المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين

في دراسة عربية حديثة، قام أبو ناصر (٢٠٢١) بدراسة العلاقة الارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية وإدارة التغيير وبين الرضا الوظيفي وتقبل التطوير لدى المعلمين في الأردن. استخدم الباحث منهجاً ارتباطياً على عينة من (٥٠٠) تربوي. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ($r = 0.74$) بين وضوح رؤية القائد وبين سرعة استجابة المعلمين لخطط التطوير. يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تأصيل العلاقة الارتباطية، ويمتد عنها بتطبيقها في سياق محلي سعودي يتسق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مع التركيز على متغيرات ديموغرافية محددة (كالمؤهل العلمي) قد تفسر التباين في النتائج.

التعقيب على الدراسات السابقة (التحليل النقدي والفجوة البحثية)

- من حيث الهدف: ركزت أغلب الدراسات السابقة على قياس "واقع الممارسة" القيادية بشكل منفصل، أو قياس "اتجاهات المعلمين" نحو التطوير كظاهرة مستقلة، بينما يهدف البحث الحالي إلى إيجاد الرابط السببي والارتباطي بين كفاءة القائد في إدارة التغيير وبين الحالة الذهنية والمهنية للمعلم (التقبل).

- من حيث المنهجية: اتسمت الدراسات السابقة بالاعتماد الكلي على المنهج الوصفي المسحي، بينما يتميز البحث الحالي بمحاولة بناء "تصور مقترح" (إطار عملي) في ضوء النتائج الإحصائية، ليكون دليلاً إرشادياً للقادة.
- الفجوة البحثية: تكمن الفجوة في ندرة الدراسات المحلية التي تربط بين "إدارة التغيير" كعملية إدارية معقدة وبين "التقبل" كمتغير نفسي مهني لدى المعلم في ظل برامج التحول الوطني الحالية. فالدراسات السابقة غالباً ما ناقشت التغيير من منظور إداري بحت، بينما يغوص هذا البحث في أثر هذا التغيير على "القوة البشرية" المحركة للمدرسة (المعلمين).

المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بمعوقات إدارة التغيير ومقاومة المعلمين

تناولت دراسة المنصور (٢٠٢٣) معوقات تطبيق التغيير التنظيمي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، حيث هدفت إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء ضعف استجابة الكادر التعليمي للمبادرات الوزارية. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي (المقابلات) مع عينة من (٢٥) معلماً. توصلت النتائج إلى أن "الغموض في الرؤية" و"ضعف المشاركة في صنع القرار" هما السببان الرئيسان لتشكل اتجاهات سلبية نحو التطوير. تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في كشفها عن الجانب النفسي للمقاومة، إلا أن بحثنا الحالي يسعى لتحويل هذه النتائج الكيفية إلى قياس كمي (عبر الاستبانة) لتعميم النتائج على نطاق أوسع وربطها مباشرة بالممارسات القيادية.

المحور الخامس: الدراسات المتعلقة بالتمكين القيادي وعلاقته بالاستعداد للتغيير

هدفت دراسة صالح (٢٠٢٤) إلى قياس أثر التمكين الإداري للمعلمين على استعدادهم لتبني التحول الرقمي في المدارس. اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وطبق أداة الدراسة على عينة من (٣٢٠) معلماً. أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتمكين (منح الصلاحيات، الثقة، التدريب) في رفع مستوى التقبل المهني لدى المعلمين بنسبة تفسيرية بلغت $R^2 = 0.58$. يستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تدعيم الفرضيات المتعلقة بأهمية "التمكين" كبُعد أساسي من أبعاد إدارة التغيير، مع التوسع في دراسة أبعاد قيادية أخرى مثل "الذكاء العاطفي للقائد" وقدرته على التواصل.

ملخص التحليل النقدي للدراسات السابقة (Synthesis)

- بعد استعراض الدراسات السابقة (المحلية والعربية)، يمكن تلخيص المشهد البحثي الحالي في النقاط التالية:
- من حيث المحتوى: اتفقت معظم الدراسات على أن القيادة هي المحرك الأول للتغيير، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على "سيكولوجية التقبل" لدى المعلم السعودي في ظل "رؤية ٢٠٣٠" والمتطلبات التقنية الجديدة (مثل منصة مدرستي ونظم التقويم الحديثة).

• من حيث المنهجية: لوحظ سيادة المنهج الوصفي المسحي، وهو ما دفع البحث الحالي لتبني المنهج الارتباطي التنبئي الذي لا يكتفي بالوصف، بل يسعى لمعرفة مدى قدرة "الممارسة القيادية" على التنبؤ بـ "سلوك المعلم" مستقبلاً.

• أوجه الاستفادة: استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في:

١. بناء وتطوير أدوات الدراسة (الاستبانات) بالاستناد إلى المقاييس العلمية المجربة.

٢. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معاملات الارتباط والانحدار).

٣. بلورة الإطار النظري وصياغة الفرضيات بناءً على النتائج التي أكدت وجود علاقة بين القيادة والرضا/التقبل.

الفجوة البحثية التي يسدها البحث الحالي:

تتمثل الفجوة الحقيقية في أن الدراسات السابقة غالباً ما عالجت التغيير كـ "حدث" (Event)، بينما يعالجه البحث الحالي كـ "عملية مستمرة" (Process) تركز على العلاقة التفاعلية بين القائد والمعلم. كما يركز البحث الحالي على فئة المعلمين في "المدارس الحكومية" في توقيت زمني يتسم بكثافة المشاريع التطويرية، مما يجعل الحاجة لقياس "التقبل" أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

الدراسات الأجنبية (الرؤية العالمية لإدارة التغيير)

تناولت دراسة (Jones, 2020 & Harris) دور القيادة الموزعة في تعزيز التحسين المدرسي وتقبل المعلمين للتغيير في المدارس البريطانية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods) على عينة من (٤٥) مديراً و(٢٠٠) معلم. توصلت النتائج إلى أن الممارسات القيادية التي تعتمد على "توزيع المسؤوليات" بدلاً من المركزية تزيد من ثقة المعلمين في القرارات التطويرية وتقلل من مقاومة التغيير بنسبة كبيرة. وتفيد هذه الدراسة بحثنا الحالي في تأصيل فكرة "التمكين" كأداة إجرائية لزيادة التقبل، وهو ما سيتم اختباره في البيئة المحلية.

وفي سياق متصل، بحثت دراسة (Fullan, 2021) في كتابه "The Right Levers for School Improvement" كيف يواجه القادة "إرهاق التغيير" (Change Fatigue) لدى المعلمين نتيجة كثرة المبادرات المتلاحقة. أشارت الدراسة إلى أن القادة الناجحين هم من يركزون على "بناء العلاقات" قبل "تنفيذ العمليات". تتقاطع هذه الدراسة مع بحثنا في تسليط الضوء على الجانب النفسي والوجداني للمعلم كشرط مسبق لنجاح أي تطوير مدرسي.

التعقيب العام على الدراسات السابقة (Critique & Synthesis)

- من خلال العرض التحليلي للدراسات السابقة بمحاورها المختلفة، يمكن استخلاص الآتي:
 - من حيث المنهجية: اتجهت معظم الدراسات المحلية (كالعتيبي والشهري) نحو المنهج الوصفي المسحي، بينما مالت الدراسات الأجنبية نحو المناهج المختلطة والكيفية. ويأتي البحث الحالي ليتبنى المنهج الوصفي الارتباطي الذي يجمع بين وصف الظاهرة وتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيراتها بشكل معمق.
 - من حيث النتائج: أجمعت الدراسات على وجود "تأثير جوهري" للقيادة على استجابة المرؤوسين، إلا أن هناك تضارباً في تحديد "أكثر الأبعاد القيادية تأثيراً"؛ فبعضها ركز على (التمكين) وبعضها على (الرؤية)، مما يستوجب دراسة حالية لإعادة ترتيب هذه الأولويات في البيئة التعليمية السعودية المعاصرة.

• أوجه الاختلاف والتميز (الفجوة البحثية):

١. الفجوة الزمانية: معظم الدراسات أجريت قبل التحولات الجذرية التي فرضتها مرحلة ما بعد الجائحة ونضوج مبادرات رؤية ٢٠٣٠، بينما يأتي هذا البحث ليحاكي الواقع الراهن (٢٠٢٦م).
٢. الفجوة المفهومية: ركزت الدراسات السابقة على "الرضا الوظيفي" أو "الأداء"، بينما يركز بحثنا على "التقبل للتطوير" كحالة ذهنية تسبق الممارسة، وهو متغير نفسي-إداري دقيق لم ينل حقه من البحث المستفيض محلياً.
٣. الفجوة المكانية: ندرة الدراسات التي ربطت بين هذين المتغيرين تحديداً في منطقة (ذكر منطقتك التعليمية)، مما يعطي هذا البحث ميزة "الخصوصية المكانية".

المنطلقات النظرية للدراسة

أ: الإطار النظري للدراسة

تعتمد الدراسة بشكل رئيسي على "مدخل النظم" (Systems Approach)، الذي ينظر للمدرسة ككيان اجتماعي وتقني متكامل، حيث يؤثر أي تغيير في "القيادة" (كمدخلات) بشكل مباشر على "سلوك المعلمين" (كعمليات)، وصولاً إلى "تحسين جودة التعليم" (كمخرجات). كما تستلهم الدراسة مبادئ "الإدارة التشاركية" التي تركز على تمكين العنصر البشري كضمانة لنجاح التغيير.

ثانياً: النظريات المفسرة لتغيرات الدراسة

١. نظرية كيرت ليفين لإدارة التغيير (Lewin's Change Management Theory)

- تعد هذه النظرية الحجر الأساس لفهم ديناميكيات التغيير، وتفترض المرور بثلاث مراحل:
- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): وهي تخلي المعلمين عن الأنماط القديمة، وهنا يبرز دور القائد في خلق الدافعية وتوضيح أسباب التطوير.
 - مرحلة التغيير/الحركة (Moving): البدء بتنفيذ الممارسات الجديدة، وتتطلب دعماً قيادياً مستمراً لتقليل التوتر.
 - مرحلة إعادة التجميد (Refreezing): تثبيت التغيير ليصبح جزءاً من الثقافة المدرسية الدائمة.

٢. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

- تفسر هذه النظرية كيف يمكن للقائد أن يغير من قناعات مرؤوسيه، وتركز على أربعة أبعاد:
- التأثير المثالي: القائد كقدوة في تبني التطوير.
 - التحفيز الإلهامي: صياغة رؤية جذابة للمستقبل.
 - التحفيز الذهني: تشجيع المعلمين على الابتكار ونبد الجمود.

• الاعتبار الفردي: الاهتمام باحتياجات كل معلم المهنية والنفسية.

٣. نظرية تقبل التكنولوجيا (Technology Acceptance Model - TAM)

- رغم نشأتها في الجانب التقني، إلا أنها تُستخدم هنا لتفسير "التقبل"، حيث تفترض أن قبول المعلم للتطوير المدرسي (سواء كان تقنياً أو تربوياً) يعتمد على محددين:
- الفائدة المدركة: مدى إيمان المعلم بأن التطوير سيحسن من أدائه.
 - سهولة الاستخدام/التطبيق: مدى وضوح الخطوات التطويرية وبساطتها في الميدان.

ثالثاً: كيفية تطبيق هذه النظريات في الدراسة الحالية

- يتم توظيف هذه النظريات في البحث الحالي من خلال المسارات التالية:
- بناء أداة الدراسة: تم اشتقاق محاور الاستبانة المتعلقة بـ "إدارة التغيير" من أبعاد القيادة التحويلية ومراحل ليفين، بينما اشتقت فقرات "تقبل المعلمين" من محددات نظرية TAM (الفائدة والسهولة).
 - تفسير النتائج: ستُستخدم نظرية ليفين لتفسير أسباب "المقاومة" إذا ظهرت في النتائج، حيث سيعزى ذلك لخلل في مرحلة "إذابة الجليد" أو نقص في "التحفيز الإلهامي" من قبل القائد.
 - صياغة التوصيات: سيتم الاعتماد على مبدأ "الاعتبار الفردي" في نظرية القيادة التحويلية لاقتراح آليات تعزز من قناعة المعلمين بالتطوير، عبر مراعاة الفروق الفردية في الخبرة والمهارة بينهم.

مصطلحات الدراسة

١. القيادة التربوية (Educational Leadership)

- اصطلاحاً: هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد التربوي في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بكفاءة وفاعلية.
- إجرائياً: هي مجموعة السلوكيات والممارسات التي يتبعها مدير المدرسة للتأثير في الهيئة التدريسية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها القائد من خلال استجابات المعلمين على أداة الدراسة (الاستبانة).

٢. إدارة التغيير (Change Management)

- اصطلاحاً: هي جهد مخطط ومنظم يهدف إلى تحويل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي منشود لمواجهة التحديات، من خلال تطبيق استراتيجيات تضمن تقليل المقاومة وتعظيم المكاسب التربوية.
- إجرائياً: هي قدرة القائد المدرسي على تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع التطويرية، وتمثل في الأبعاد الأربعة المتبناة في هذه الدراسة: (الرؤية المشتركة، التمكين، الاتصال الفعال، ودعم المبتكرين).

٣. التطوير المدرسي (School Improvement)

- اصطلاحاً: عملية نظامية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المدرسي في جوانبه المختلفة (المنهج، المعلم، الطالب، البيئة الفيزيائية) لتحقيق نواتج تعلم أفضل.
- إجرائياً: هي مجموعة البرامج والمبادرات التحولية التي تطلقها وزارة التعليم وتطبقها المدرسة (مثل: التحول الرقمي، أساليب التقويم الحديثة، والمجتمعات المهنية التعليمية).

٤. تقبل المعلمين (Teachers' Acceptance)

- اصطلاحاً: حالة ذهنية ونفسية تعكس استعداد المعلم ورغبته في تبني الأفكار والممارسات الجديدة، والإيمان بجوداها المهنية والتربوية.

- إجرائياً: هي استجابة المعلمين نحو التغيير، وتُقاس من خلال ثلاثة مؤشرات في أداة البحث: (الاتجاه النفسي الإيجابي، القناعة بجدوى التطوير، والمشاركة الفعلية في التنفيذ).

المنهجية وطرق البحث

المنهجية وطرق البحث

أولاً: نوع البحث

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية الارتباطية (Descriptive-Correlational Research)؛ فهي لا تكتفي بوصف واقع ممارسة القيادة التربوية لإدارة التغيير ومستوى تقبل المعلمين (الجانب الوصفي)، بل تسعى إلى كشف طبيعة وقوة العلاقة التبادلية بين هذين المتغيرين وتفسيرها (الجانب الارتباطي التفسيري).

ثانياً: المنهج المستخدم

تستخدم الدراسة المنهج الكمي (Quantitative Method) كونه المنهج الأنسب لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات الكبيرة، وذلك من خلال تحويل الآراء والاتجاهات إلى بيانات رقمية قابلة للمعالجة الإحصائية لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ

تنفذ الدراسة وفق جدول زمني وإجرائي منظم يمر بالمراحل التالية:

- المرحلة التحضيرية (التأصيل):
- مراجعة الأدبيات التربوية والنظريات المفسرة لإدارة التغيير وتقبل الابتكارات التعليمية.
- تحليل الدراسات السابقة لتحديد الفجوة البحثية وبناء التساؤلات.
- مرحلة بناء وتطوير الأدوات:

- تصميم استبانة الدراسة وتقسيمها إلى محاور (إدارة التغيير، تقبل التطوير).
- عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من الصدق الظاهري.
- إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة محدودة لحساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ).
- مرحلة جمع البيانات الميدانية:
- توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة عشوائية ممثلة لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية.
- متابعة عمليات الاستجابة لضمان الوصول إلى الحد الأدنى المطلوب للمسح الإحصائي.
- مرحلة التحليل الإحصائي:
- ترميز البيانات وإدخالها في برنامج (SPSS).
- استخدام الأساليب الإحصائية (المتوسطات، الانحرافات، معامل ارتباط بيرسون) للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

أدوات الدراسة

المطلوب:

- تفصيل أدوات جمع البيانات
- شرح كيفية بناء الأداة واختبارها

مثال:

١. دليل المقابلة شبه المنظمة: (١٠-١٢ سؤال) مع مديري الاستدامة والابتكار
٢. الاستبيان: مكون من:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
- الجزء الثاني: مقياس ليكرت الخماسي لقياس:
 - درجة الابتكار في النموذج التشغيلي (١٠ بنود)
 - مستوى الأداء البيئي (٨ بنود)
 - الأداء المالي (٦ بنود)

٣. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبيان

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المدارس الحكومية (بنين وبنات) التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- الحدود البشرية: تشمل الدراسة معلمي ومعلمات التعليم العام بجميع مراحله (ابتدائي، متوسط، ثانوي) الممارسين للعمل الميداني في مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٦ م.

المراجع

- ناصر، فتحي. (٢٠٢١). إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية: نظريات ونماذج. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- إدارة عامة لتعليم منطقة الرياض. (٢٠٢٥). التقرير السنوي لمؤشرات أداء المبادرات التطويرية في المدارس. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، مصلح. (٢٠٢٣). درجة ممارسة قادة المدارس لمهارات إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٧(٢٨)، ١٤٥-١٧٢.
- الخزاعلة، محمد. (٢٠٢٢). القيادة التربوية المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الزهراني، سعاد. (٢٠٢٤). اتجاهات معلمات المرحلة الثانوية نحو برامج التطوير المعتمدة على الذكاء الاصطناعي: دراسة ميدانية في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، ٣٩(٢)، ٨٨-١١٥.
- الشهري، فايز. (٢٠٢١). مقاومة التغيير لدى معلمي التعليم العام في ضوء التحول الرقمي بوزارة التعليم السعودية. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات، ٤٥(٣)، ٢١٠-٢٣٥.
- العتيبي، بندر. (٢٠٢٢). كفايات القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير المدرسي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- العجمي، محمد. (٢٠٢٠). الإدارة والقيادة التربوية في القرن الحادي والعشرين. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، نورة. (٢٠٢٣). دور القيادة المدرسية في تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي بمدارس البنات بالرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢٤(١)، ٣٠٢-٣٢٨.
- وزارة التعليم السعودية. (٢٠٢٢). الدليل الإجرائي لمبادرات تطوير الأداء المدرسي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠. وكالة التخطيط والتطوير.



إعداد:

أ.د. فايز علي جراد

