

أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11 و12)
بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان

The Effect of Change Resistance Management Strategies on the Quality of Educational Decision-Making in Schools of Grades 11 and 12 in South Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman

[10.35781/1637-000-189-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-189-007)

د. ناصر بن صالح الكندي¹

الباحث/ منذر بن سالم البرطمان²

الباحثة/ بيان بنت إبراهيم الرقادي³

1 أستاذ مساعد قيادة تربوية-الجامعة العربية المفتوحة

2 طالب ماجستير قيادة تربوية-الجامعة العربية المفتوحة

3 طالبة ماجستير قيادة تربوية-الجامعة العربية المفتوحة

الملخص

استراتيجيات التغيير (الاستراتيجية العقلانية التجريبية، التثقيف والتوعية الموجهة) على جودة القرار التربوي، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق استراتيجيات التغيير (القوة القسرية) على جودة القرار التربوي. ومن أبرز ما خرج به البحث هو استخدام كلا من استراتيجية (العقلانية التجريبية، والتثقيف والتوعية الموجهة) في إدارة التغيير، والابتعاد عن استراتيجية (القوة القسرية) في إدارة التغيير لتحقيق جودة القرار التربوي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة التغيير، استراتيجية القوة القسرية، الاستراتيجية العقلانية التجريبية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، جودة القرار التربوي.

هدف هذا البحث إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير (القوة القسرية، العقلانية التجريبية، التثقيف والتوعية الموجهة)، على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11 و12) بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، وطبق البحث على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (96) معلماً ومعلمة، من معلمي ومعلمات مدارس الصفين (11 و12) بولاية بركاء بمحافظة جنوب الباطنة. وطورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة مكونة من (4) محاور، منها (18) فقرة تبين أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير موزعة على (3) محاور، و(7) فقرات موزعة لمحور جودة القرار التربوي. وتم التحقق من تمتع أداة الدراسة بدلالات صدق وثبات مقبولة. أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق

The Effect of Change Resistance Management Strategies on the Quality of Educational Decision-Making in Schools of Grades 11 and 12 in South Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman

Dr. Nasser bin Saleh Al-Kindi¹

Researcher/ Munther bin Salem Al-Burtamani²

Researcher /Bayan bint Ibrahim Al-Raqadi³

1 Assistant Professor of Educational Leadership-Arab Open University

2 Master's Student in-Educational Leadership-Arab Open University

3 Master's Student in-Educational Leadership-Arab Open University

Abstract

This research aimed to examine the impact of resistance to change management strategies (coercive power, empirical-rational, and targeted education and awareness) on the quality of educational decision-making in post-basic education schools (12-11) in South Al Batinah Governorate, Sultanate of Oman. The study was applied to a simple random sample consisting of 96 male and female teachers of grades 11 and 12 in the Wilayat of Barka, South Al Batinah Governorate.

A questionnaire was developed to measure the study variables, consisting of 4 domains: 18 items measuring the impact of resistance to change management strategies distributed across 3 domains, and 7 items allocated to the quality of educational decision-making domain. The study instrument was verified to possess acceptable validity and reliability indicators.

The results revealed a statistically significant impact of implementing change management strategies (empirical-rational, and targeted education and awareness) on the quality of educational decision-making, while no statistically significant impact was found for the coercive power strategy. Among the key recommendations of the research is the utilization of both the empirical-rational and targeted education and awareness strategies in managing change, while avoiding the coercive power strategy to achieve quality in educational decision-making.

Keywords: Change Management Strategies, Coercive Force Strategy, Empirical-Rational Strategy, Normative-Re-educative Strategy, Quality of Educational Decision-Making.

المقدمة

يعتبر التغيير أمر طبيعياً في الكون، وعلى مدار التاريخ البشري كان التغيير هو الأساس، بينما يؤدي الجمود إلى الذبول والفناء، وعليه فإن التغيير أمر حتمي، سواء كان التغيير بمستوى محدود أو شامل، ويحدث التغيير في المؤسسات الصغيرة أو الكبيرة، المحلية كانت أم العالمية، وبمختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتقنية.

ومن الآثار الناتجة عن عملية التغيير هي: مقاومة التغيير، إذ لا تمر عملية التغيير بسلا، ولنجاح المؤسسات التربوية بات من الضروري وجود قيادة فاعلة تقود عملية إدارة التغيير والتحسين، من خلال اتخاذ استراتيجيات عملية لإدارة مقاومة التغيير، كما أن هنالك العديد من الاستراتيجيات المستخدمة للحد من آثار مقاومة التغيير التي تعيق من تحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسات التربوية، ومن ضمن هذه الإستراتيجيات: الاستراتيجية العقلانية التجريبية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، وإستراتيجية القوة القسرية (الزيدات وعويدات، 2014)، وتعتمد الإستراتيجية العقلانية التي على الإقناع والمرونة في تبرير التغيير، في حين تفرض الإستراتيجية القسرية التغيير باستخدام السلطة، أما إستراتيجية التوعية الموجهة فتعتمد على إرشاد القادة وتوجيههم، والتكامل بين هذه الإستراتيجيات الثلاث يمثل النهج الأمثل في إدارة مقاومة التغيير لتحقيق التوازن والانضباط والمرونة وبالتالي ترفع جودة القرار التربوي واستدامته في البيئة العمانية (Al-Harthi, 2021).

أن وجود إستراتيجيات علمية يستند عليها صناع القرار يساهم في حل إشكالية وإدارة مقاومة التغيير، بما يحقق جودة القرار التربوي؛ إذ تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه متخذي القرار، مما قد يؤثر سلباً على جودة القرارات التربوية وسرعة تنفيذها؛ لذا يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير.

مشكلة البحث

تشهد المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان موجات متسارعة في تنفيذ برامج التطوير والتحديث المدرسي، وعلى الرغم من أن هذا التغيير يمثل سمة من سمات التطور في المؤسسة التربوية، إلا أنه غالباً ما يصاحبه شكلاً من أشكال مقاومة التغيير، والتي تُعد من أبرز العوائق أمام تطبيق القرارات الهادفة إلى تحسين عملية التعليم في المدارس، ويحد من عملية التطوير التربوي، ويبطئ في تحقيق الهدف (الأنصاري، وعبد المطلب، 2024)، وهو ما يؤثر بشكل واضح على جودة القرار التربوي، بفعل المقاومة الناتجة عن التغيير.

ولا تقتصر آثار مقاومة التغيير على جودة القرار فحسب، بل تشمل جوانب: تنظيمية، نفسية، تعليمية، مما يؤثر على استقرار المؤسسة التعليمية ومدى فاعليتها، وضعف الروح المعنوية وانخفاض الدافعية، أي أن مقاومة التغيير تسبب حالة من القلق لدى العاملين في المؤسسة مما يسبب فقدان الحماس

تجاه المبادرات الجديدة (أرزي، وبن عمار، 2024)، كما أن قلة التدريب تؤدي إلى فقدان الثقة ورفض التغيير في المؤسسة (الشلاقي، 2020)، ومن بين أهم السبلات التي تعيق إدارة التغيير لدى القيادات التربوية عدم وجود إستراتيجيات للتعامل مع القوى المقاومة لهذا التغيير (البحراني، 2023)، كما ويؤكد الزيدات (2014)، بأنه هناك ضعف في أساليب التطوير التي تواجهها المدارس في التطوير والتنظيم المتنوع لخدمة البيئة المدرسية، كما أن التطوير والتجديد لا يأتي الا بالتغيير الهادف لتطوير إدارات المدارس وذلك لتحقيق الأهداف في ظل التغييرات المتسارعة وما يعترضه من مشكلات وتحديات وصولاً لأداء متميز.

ومن خلال ما سبق، نرى أن عملية التغيير عملية لا بد منها في سائر المؤسسات، وخاصة المؤسسات التربوية، بحكم أنها مؤسسات ذات نظام مفتوح، وتتميز بالديناميكية، التي تؤدي بطبيعة الحال إلى وجود تغييرات مستمرة، سواء كانت التغييرات طفيفة، أو تغييرات واسعة وجوهرية، وهنا لا بد من توقع وجود مقاومة التغيير، ورغبة داخلية من قبل العاملين بالمجال التربوي بالمحافظة على الوضع الراهن، ورفضهم للتغيير الذي سيخرجهم كما يتصورون من منطقة الراحة، مما سيولد مقاومة للتغيير مما سيقبل من جودة القرار التربوي؛ لذا لا بد من استخدام مجموعة من الاستراتيجيات التي تؤدي إلى إدارة مقاومة التغيير.

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير في الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة؟
- 2- ما درجة جودة القرار التربوي في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟
- 3- ما أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- معرفة درجة ممارسة استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة.
- 2- معرفة درجة جودة القرار التربوي في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان.
- 3- معرفة أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

حدود البحث:**أقتصر البحث على:**

الحدود المكانية: مدارس الصفين (11 و 12) بولاية بركاء بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

الحدود البشرية: عينة من من معلمي ومعلمات مدارس الصفين (11 و 12) بولاية بركاء بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025/2026م.

الحدود الموضوعية: معرفة أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان.

أهمية البحث:

تشتمل الأهمية على الأهمية النظرية والتطبيقية، وهي كما يأتي:

الأهمية النظرية:

- قد يسهم في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة باستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي.

- قد يفتح آفاق للبحث في مجال قيادة التغيير وعلاقته بجودة القرار التربوي.

- قد يحتوي البحث على توصيات قد تكون أساس الانطلاق لدراسات أخرى حول هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن يستفيد مدراء المدارس بالنتائج المتوقعة من البحث والعمل على نتائجه لتحسين جودة القرار التربوي.

- قد يسهم في توجيه صناع القرار بضرورة الاستناد باستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير في عملية تحسين جودة القرار التربوي.

متغيرات البحث:

متغير مستقل: استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير، ويحتوي على ثلاث استراتيجيات وهي: الاستراتيجية العقلانية التجريبية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، إستراتيجية القوة القسرية.

متغير تابع: جودة القرار التربوي.

مصطلحات البحث:

- استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير: هي مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة من قبل مديرو ومديرات المدارس للتقليل من مقاومة الموظفين للتغيير (الزيادات وعوييدات، 2014).
- وتعرف إجرائيا بكونها جملة من الطرق والوسائل والخطط التي يتم اعتمادها بشكل مقصود من قبل مديرو ومديرات المدارس لإدارة التغيير والتقليل من مقاومة العاملين للتغيير بهدف الانتقال للوضع المنشود.
- جودة القرار التربوي: هو اعتماد مديرو المدارس لقرار يوصف بالفعال ويحقق الغايات المنشودة، وهو مفتاح تحقيق أقصى استفادة من النتائج، كما أنه الإطار المحدد لاتخاذ قرار جيد (الطباخي والقرالة، 2024).
- ويعرف إجرائيا بمستوى كفاءة وفعالية القرار الذي يتخذه مديرو ومديرات المدارس للصفين (11 و 12) من حيث دقة المعلومات ووضوح الأهداف ودراسة كافة الخيارات المتاحة ومناسبة القرار التربوي للموقف التعليمي ورصد نتائجها والتدخل لتقوميتها عند الحاجة.
- مدير المدرسة: هو الموظف المعين من قبل وزارة التعليم لإدارة المدرسة وقيادتها، وتوفير البيئة المناسبة للتعليم، وهو المشرف على سير العملية التربوية، كما أنه ينسق بوجه جهود المعلمين ويقوم الأعمال من أجل تحقيق رسالة التعليم. نقلا عن أبو هاشم (المشار إليه في الشمري والمقدادي، 2019).

الإطار النظري

مفهوم التغيير وإدارته:

التغيير هو تحويل الوضع الحالي إلى وضع أفضل، باستخدام تحليل النظم، وتحسين ما هو مشترك بين المنظمة وأفرادها وبيئتها، وهو تغيير في هيكل أو عمليات المنظمة بهدف التحسين أو التكيف مع متغيرات العصر الحالي (أرزي وبن عمار، 2024). كما تعكس مقاومة التغيير سلوكا طبيعيا لدى الإنسان، فالإنسان بطبعه يرفض الخروج من منطقة الأمان التي يعيش فيها، ويعتبر أي تغيير مهددا لمنطقة راحته، مما يؤدي إلى قلق، وخوف، وتوتر، ولا تقتصر مقاومة التغيير على السلوك الظاهري لدى الإنسان، بل يشمل كذلك السلوك الداخلي الذي يحث الفرد على الامتناع عن مسaire التغيير (المعمري وآخرون، 2025). كما أن مقاومة التغيير تحدث نتيجة توقع الموظف أن التغييرات الحاصلة ليست في صالحه الشخصي، لذا يعبر عن رفضه بشكل علني أو سري، بنشاط قوي رافض أو بارد خجول (الحسبان، 2023). ولكي ينجح التغيير فهناك عوامل ومرتكزات مهمة، وهي: وجود رؤية واضحة للتغيير، القدرة والاستعداد للتغيير، تغيير أداء الفريق من خلال إنشاء التحالفات، وإدارة مقاومة التغيير، وتواصل مستمر وفعال، ورعاية التغيير، وتعزيز التغيير، ووضع منهجية وخطة التغيير، ومتابعة مسترة للتغيير وقياسه وتقويمه (الأنصاري وعبد المطلب، 2024). وتتم عملية قيادة التغيير من

خلال مجموعة متنوعة من المبادرات، التي تهدف إلى التميز المؤسسي في الأداء، كما يتم فيها إجراء مجموعة من التعديلات سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، أو حتى على المدرسة ككل، بهدف مواكبة التطورات المحلية والعالمية، وتحسين جودة الأداء المؤسسي (إبراهيم، والمرزوقي، 2022). ومن التغييرات التي تنشدها المؤسسات التغيير التنظيمي، الذي يعنى بالارتقاء بمستوى المؤسسة، وإحياء الركود التنظيمي، والتخلص من البيروقراطية، وصناعة اتجاهات إيجابية، وخفض النفقات من خلال الاهتمام بالجودة، وزيادة روح الأبداع والتعلم، وتهيئة مناخ متقبل للتغيير، وتطوير القادة، وصناعة اتجاه إيجابي نحو الوظيفة، وإيجاد انطباع إيجابي نحو المؤسسة (الحسبان، 2023). وللتغيير التنظيمي بداخل المؤسسات نوعان، هما: التغيير المخطط، والتغيير غير المخطط (العشوائي)، يعرف الأول بكونه التغيير الذي يتم التحكم به بداخل المؤسسة، ورسم مساره، وتحديد أهدافه، ونطاقه، وأبعاده، وطرقه، والثاني بكونه تغيير عشوائي، لا يتبع خطة محددة، ويحدث نتيجة اختلال التوازن بين مجموعة من العوامل، سواء: التكنولوجية، الطبيعية، الديموغرافية، أو غيرها من العوامل. (القابسي، 2021).

وتتنوع المجالات المستهدفة بالتغيير التنظيمي، حيث يشير كلا من بيتر Peter وعساف والطويل كما ورد عند القابسي (2021)، أن المجالات المستهدفة للتغيير التنظيمي تشمل كلا من: المهمات، القوى العاملة، التغيير في النظم والإجراءات، التغيير في الهيكل التنظيمي، الفلسفة العامة، الأهداف، السياسات. وذكر أرزي وبن عمار (2024)، مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالتغيير التنظيمي، هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العمليات الداخلية، التكنولوجيا، الموارد البشرية، الاتصال والتواصل. كما للتغيير عوامل حاسمة يستطيع من خلالها القائد أن يتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي، وهي: الرؤية الاستراتيجية الواضحة، الاستعداد والمقدرة على التغيير، تغيير أداء الفريق من خلال تحالف توجيهي من قبل أفراد ذو خبرة يقودون التغيير، استخدام أدوات متنوعة لإدارة التغيير، إدارة المقاومة، التحفيز، التواصل الفعال، المشاركة بعملية التغيير (الأنصاري، وعبد المطلب، 2024). كل هذه العوامل مجتمعة، أن فعلت بشكل جيد، ستؤدي إلى حل إشكالية مقاومة التغيير، ورفع جودة الأداء المؤسسي.

كما أشار أرزي وبن عمار (2024)، إلى أبعاد التغيير التنظيمي، وهي كالآتي:

- أ- الهيكل التنظيمي: هو تغيير يستهدف الوظائف والأقسام ومراكز السلطة لتحسين الأداء.
- ب- الثقافة التنظيمية: هو تغيير في قيم ومعتقدات وسلوكيات الأفراد بداخل المنظمة.
- ت- الموارد البشرية: هو الاهتمام بتطوير الفرد داخل المنظمة بكونه المحور الأساسي، ويتم من خلال رفع مهاراته وتطوير قدراته.
- ث- العمليات الداخلية: هي الطرق والإجراءات والمهام التي تتم داخل المنظمة.

ج- التكنولوجيا: هي التقنيات التي تعتمد عليها المنظمة، والتي تسهم بمعالجة المشكلات التي تعترض طريق المنظمة.

ح- الاتصال والتواصل: وهي كل الطرق التي يتم بها التواصل والاتصال بداخل المنظمة. وتعتبر عملية قيادة التغيير وإدارته، قضية مهمة بجميع المنظمات، وذلك للاستجابة لعدد كبير من الضغوطات التي تحيط بالمؤسسات، وفي العادة تنتج عن هذه الضغوطات تغييرات في المؤسسة لتحسن طريقة عملها، ومن الواضح أن المؤسسات التي تغير في أدائها وفق لمتطلبات العصر الراهن، هي الأقدر على البقاء والازدهار، على عكس المؤسسات التي تكون جامدة وترفض التغيير، حتى في أدنى المستويات، وبأقل التغييرات (الذهلي وآخرون، 2022). ومن ضمن التحديات التي تدفع للتغيير، هي: التحديات من المنافسين، الضغوط الخارجية، التحديات الداخلية، المشاكل في الهيكل التنظيمي القديم (أرزي، وبن عمار، 2024). ولا بد للتغيير التربوي مراحل محددة، ينتقل بها التغيير من وضعية معينة إلى أخرى، وتهدف هذه المراحل للانتقال بأقل وقت، وتكلفة، وجهد، وتتم إدارة التغيير بمجموعة من الخطوات، أهمها: الاستعلام، الاستجابة ورد الفعل، التصميم، التنفيذ، التأثير والتقييم (الحسبان، 2023).

الآثار المترتبة على مقاومة التغيير:

لا يحدث التغيير الناجح بشكل فجائي، فالتغيير مراحل لا بد أن يمر عليها، وهي: دراسة تشخيصية للوضع الراهن وتحدد على أثره فرص التطوير، رسم خطة واضحة للتغيير تشمل مختلف الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها والمسارات المتبعة لذلك، البدء بالتغيير من خلال إشراك مختلف العاملين، وأخيرا متابعة تصحيحية للأداء ومعالجة مختلف الانحرافات (المعمري وآخرون، 2025). كما تهدف مختلف الإدارات إلى تحقيق جملة من الأهداف من عملية التغيير، وقد أشارت دراسة Scholkmann (المشار إليه في المعمري وآخرون، 2025، ص246)، إلى هذه الأهداف، وهي كالآتي: تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات، ودعم الموظفين لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق الرضا الوظيفي، وتوجيه السلوكيات نحو العمل الجماعي، وتحسين العلاقات الداخلية وتحفيز الموظفين، وتغيير الأنماط القيادية نحو الشراكة والمرونة. كما أضاف أرزي وبن عمار (2024)، هدف آخر للتغيير، يتمثل في: تحسين كفاءة عمل المؤسسة، من حيث تعاملها مع الموظفين والأدوات والموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ومع ذلك فالتغيير آثار عدة، فمن غير الممكن أن تمر عملية مقاومة التغيير بلا آثار، فعند الشروع بعملية التغيير تحدث مجموعة من العوائق التي تواجه القادة، وعليهم توفير الإمكانيات البشرية والمادية للتغلب على هذه العوائق، وتوضيح ما يعتري الموظفين من أرباك جراء عملية التغيير (إبراهيم والمرزوقي، 2022). ومن آثار التغيير القبول والرضا جراء عملية التغيير، أو الاضطراب، والرفض والمعارضة ومقاومة

التغيير. (الذهلي وآخرون، 2022). وتحدث مقاومة التغيير لمجموعة من الأسباب الرئيسية، وهي كالآتي: الخوف من كل جديد يطرأ، قلق من فقدان الخبرة السابقة المتشكلة على مدار السنين، الخوف من فقدان مجموعة مهمة من الامتيازات، نقص في المعلومات المهمة عن طبيعة وهدف التغيير ومآلاته، النظر للتغيير بكونه بذل مجهود أكبر عن السابق، القناعة بأن الوضع الراهن أفضل، القلق من فقدان المركز الإداري نتيجة التغيير. (الحسبان، 2023). وبسبب مقاومة التغيير من قبل العامل أو العاملين بالمؤسسة فإنه ينتج مجموعة من الآثار المترتبة على مقاومة التغيير، وتنعكس هذه الآثار على عمل المؤسسة بالكامل. وتعدد الآثار المترتبة على مقاومة التغيير حيث شملت جوانب تنظيمية، ونفسية، وتعليمية، مما أثرت على استقرار المؤسسة التعليمية ومدى فاعليتها. كم أن هنالك ضعف الروح المعنوية وانخفاض الدافعية، أي أن مقاومة التغيير تسبب حالة من القلق لدى العاملين في المؤسسة مما يسبب فقدان الحماس تجاه المبادرات الجديدة ويتمسكون بالأساليب التقليدية، وتدهور التواصل التنظيمي وهو ما يلاحظ في بعض المدارس أن مقاومة التغيير تكون ضعيفة في قنوات الاتصال بين القادة والعاملين، مما يؤدي انتشار الشائعات وتراجع الثقة لديهم. (أرزي وبن عمار، 2024). تشير بعض الدراسات إلى أن مقاومة التغيير في المدارس الحكومية ترتبط بثقافة تنظيمية يسيطر عليها الطابع الإداري المركزي مما يقلل من استقلالية المديرين والعاملين. كما أن قلة التدريب تؤدي إلى فقدان الثقة ورفض التغيير في المؤسسة. كما ذكر في دراسة الشلاقي (2020) أن من أهم سلبات التي تعيق إدارة التغيير لدى القيادات التربوية هي إدارة التعليم بسبب قلة العوامل التحفيزية وعدم وجود إستراتيجيات للتعامل مع القوى المقاومة لهذا التغيير. (البحراني، 2023).

استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير:

لمقاومة التغيير آثار واسعة على سير العمل والإنتاجية في مختلف المؤسسات، وللمحد من هذه الآثار هنالك مجموعة من الاستراتيجيات المتبعة للحد من مقاومة التغيير، وقد ذكرت دراسة الزيدات وعويدات (2014)، مجموعة مهمة من الاستراتيجيات المتبعة للحد من هذه الآثار، وهي كالآتي:

1- الاستراتيجية العقلانية التجريبية: وهي تركز على التعامل العقلي مع الفرد والجماعة، بحكم أنها تفترض أن الجهل هو سبب مقاومة التغيير، فإذا تم التعامل بعقلانية مع المقاومة، من خلال إظهار إيجابيات التغيير، وفوائده المتوقعة، والمزايا التي يحملها التغيير، وتم تزويده بالمعلومات المطلوبة فإنه يتجه لقبول التغيير.

2- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تركز الاستراتيجية في كون مقاومة التغيير تحدث نتيجة الخوف من آثار التغيير، وعدم اقتناع العاملين بالتغيير، وعدم رغبتهم بالتغيير، إذ لا يكون رفض التغيير هو قلة بالمعلومات أو حجبها، لذا يكون التعامل مع العاملين من خلال عملية التثقيف والتوعية، وإعداد البرامج الإعدادية والتأهيلية بهدف تغيير اتجاه العاملين.

3- إستراتيجية القوة القسرية: وهي تركز على استخدام السلطة لإجبار العامل الأقل سلطة على الإذعان للأكثر سلطة، وهنا يتم الارتكاز على الإذعان من خلال سلطة العقوبات، والإجراءات، والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم التغيير. تنجح هذه الاستراتيجية للمدى القصير فقط، ولكن على المدى الطويل لا تنجح بحكم عدم ضمان ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

جودة القرار التربوي:

تعد عملية اتخاذ القرار عنصراً محورياً في القيادة التربوية حيث تؤثر بشكل كبير في كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية، فالقادة التربويون يواجهون يومياً قرارات إدارية تؤثر على بيئة التعلم ونتائج الطلبة، لتشمل هذه العملية تحديات، تقييم البدائل وتنفيذ الحلول بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وقيمها. (Amalia et.,2020) تبين الدراسات المختلفة أن القرار التربوي يمثل أداة أساسية في عمل الإدارة التربوية وتعد العملية الإدارية هي الأساس، وعلى رغم من اتفاق بعض الأدبيات على أن جودة القرار تبنى على معلومات دقيقة تستند إلى أهداف تربوية واضحة تتسجم مع القيم المهنية إلا أن كثير من الدراسات تقدم مفهوم جودة القرار بصورة عامة دون تحديد إجرائي واضح يتيح قياس جودة القرار بشكل موضوعي. وتعتبر القرارات الإدارية التربوية الشريان النابض بجسد الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية، فبدونها تكون المنظمة عاجزة عن الوصول لأهدافها، لذلك أيقن المختصون الأهمية الكبيرة لها، وانعكاسها على مختلف جوانب العملية التربوية (ناصر، 2021). كما ظهر في بعض الطروحات ميل واضح بتركيزهم على الجانب الفني لاتخاذ القرار في حين تم إغفال الجوانب الأخلاقية والثقافية التي تشكل بعداً أساسياً في البيئة التربوية، فيما يتعلق بدور القرار التربوي والتوجيه في العملية التعليمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية إلا أن بعض الدراسات تتعامل مع هذا من منظور يتجاهل فيه القيود البنيوية والتنظيمية التي تحد من قدرة القائد التربوي على اتخاذ القرار بفعالية. ولاتخاذ القرار أساليب متعددة، وهي كالآتي: الأسلوب العقلاني، الأسلوب الحدسي وهو يعتمد على الحدس الداخلي في اتخاذ القرار، الأسلوب التجنبي وهو تجنب المدير اتخاذ القرار هرباً من الصدام، الأسلوب الاعتمادي وهو البحث عن نصائح مفيدة من الآخرين، الأسلوب العفوي وهو أسلوب يعتمد على الأحاسيس والشعور الفوري. (الغريمي والحلامة، 2024).

تعد جودة القرار التربوي مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يعرفه الباحثين بأنه القدرة على اختيار البدائل الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفعالية. ويرى الآخرون أنه عملية متكاملة تجمع بين القيم الأخلاقية، المعرفة المهنية والقدرة على التنبؤ بالنتائج المستقبلية. أي أن جودة القرار ترتبط بمدى توافقها مع الرؤية في المؤسسة التعليمية والتي تكون قادرة على تحسين بيئة التعلم ونتائج الطلبة. كما يلاحظ أن نجاح اتخاذ القرار يتطلب المزج بين المهارات التقنية والعوامل الأخلاقية والذكاء العاطفي لإدارة بيئة التعلم، فصنع القرار الأخلاقي يعد جوهرياً لضمان العدالة والمصلحة

العامّة مما يستدعي إلى تدريب القادة على إستراتيجيات في التعامل مع النزاعات بما يحافظ على نزاهة المؤسسة. (Mat Shoib et al.,2025) تتعرض جودة القرار التربوي لمجموعة من المهددات التي تحد من فاعليته وتضعف أثره في تحسين العملية التعليمية ، ومن أبرز هذه المهددات هي غياب البيانات الدقيقة والاعتماد على الاجتهادات الفردية مما يؤثر على القرارات الغير مبنية على أدلة واضحة. كما أن ضعف المشاركة من قبل المعلمين والطلاب وأولياء الأمور تجعل القرارات بعيدة عن واقع الميدان التربوي إضافة إلى ذلك مقاومة التغيير التي تعيق الأساليب الحديثة في مواجهة المشكلات. ولقد ذكرت دراسة الطباخي والقرالة (2024)، مجموعة من عناصر جودة القرار والتي في غيابها تضعف هذه الجودة، وهي: تحديد المشكلة، البحث في البدائل، جمع المعلومات، وضوح القيم والتفضيلات، التفكير المنطقي، الالتزام بالتنفيذ. وتشير دراسة العريمي والحلالة (2024)، إلى أهمية جودة القرار في: تخصيص الموارد ومنع الهدر، حل المشكلات بفاعلية، تحديد مختلف الفرص واستغلالها، تحقيق الأهداف، حل النزاعات في العمل، إدارة المخاطر من خلال القرارات الصائبة والفعالة، القدرة على التكيف، تحسين الاتصال، زيادة الكفاءة.

تتداخل العوامل المؤثرة في جودة القرار التربوي بشكل معقد لتعكس طبيعة البيئة التعليمية وتحدياته، من جهة توفر المعلومات الدقيقة والموثوقة أساساً لاتخاذ القرارات القائمة على أدلة. بحيث تسهم المشاركة بفاعلية بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور في تعزيز القرار وقابليته للتنفيذ، كما أن الخبرة المهنية للقائد وقدرته على استخدام الذكاء العاطفي في إدارة العلاقات داخل المؤسسة يرفعان من مستوى جودة القرار. أيضاً لا يمكن إغفال دور الاعتبارات الأخلاقية التي تضمن العدالة والشفافية التي قد تتأثر بالظروف البيئية والاجتماعية. Data-driven decision-making is considered essential for effective educational leadership (Fernandez, 2023).

أن القرار التربوي ليس فعلاً إدارياً، بل هو بيئة معرفية، تنظيمية وقيمية تتشكل داخل السياق المؤسسي المعقد التي تحكمه أهداف التعليم ومحددات البيانات وضغوط الواقع المدرسي، لذا فإن جودة القرار التربوي لا يمكن اختزاله في الصواب أو رضا متخذي القرار، بل يقاس بمدى أتساقه الداخلي ومشروعيته التربوية وقدرته التحويلية على الواقع التعليمي. حيث تتجسد جودة القرار التربوي بمجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تعكس طبيعة المركبة التي توصف فعلاً معرفياً وقيماً وتنظيماً، إذا يمثل البعد المعرفي ومدى أستناده إلى قرارات دقيقة وأدلة علمية وبحوث تربوية موثوقة وهذا يضمن التشخيص وموضوعية الاختيار، بينما يشير البعد الإجرائي إلى رشادة واتخاذ القرار من حيث وضوح المشكلة وتحليل البدائل وشفافية الإجراءات التي يمكن توثيقها ومراجعتها. (Amalia et.,2020) كما يبرز البعد القيمي والأخلاقي، بوصفه معياراً حاسماً لجودة القرار وذلك من خلال التزامه بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص ومراعاة الفروق الفردية، حيث تتأثر جودة القرار بالبعد السياقي الذي يتمثل في مدى ملاءمته لخصوصية البيئة التعليمية والثقافة التعليمية. ويضاف إلى ذلك البعد التنفيذي الذي يعكس

قابلية القرار لتطبيق العملي ووضوح ألياته في التنفيذ والمتابعة وتوفير المتطلبات البشرية والمادية، وأخيراً البعد التقويمي وهو قدرته على إحداث الأثر التربوي الإيجابي القابل للقياس، الاستعداد لتقويم ونتائجه في التعليم، والتي يمكن تعديله عند الضرورة وهذا يجعل جودة القرار التربوي عملية دينامية مستمرة لا تقتصر فقط على لحظة اتخاذ القرار، بل تمتد إلى نتائجه وتحولاته إلى واقع تعليمي. (Mat Shoib et al.,2025)

الدراسات السابقة

هنالك مجموعة من الدراسات التي عنت بأبعاد مقاومة التغيير، منها دراسة الجابري وآخرون (2023)، والتي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء نموذج كوتر، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة مكونة من (456) معلماً ومعلمة ومن محافظة شمال الباطنة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين في درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس في ضوء نموذج كوتر ومن أهم التوصيات: تضمين وزارة التربية والتعليم لقيادة التغيير في استمارات التقييم الخاصة بمديري المدارس. في حين نجد أن دراسة الجامودية وآخرون (2019)، قد هدفت التعرف على المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (116) مديراً ومديرة، كما تم استخدام المنهج الوصفي، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: وجود مشكلات تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية بنسبة عالية، ومن أهم توصيات الدراسة: ترسيخ ونشر ثقافة التغيير في المدارس. كما أن دراسة المعمري وآخرون، (2019)، قد هدفت التعرف عن واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهارات قيادة التغيير بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (310) معلم أول من الذكور والإناث، واستخدم المنهج الوصفي للدراسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: قدرت العينة أن واقع ممارسة المشرفين التربويين لمهارات قيادة التغيير كانت بدرجة متوسطة، وبناء على هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بتطوير الممارسات الإشرافية. ومن الدراسات التي عنت بمقاومة التغيير، دراسة الزيدات (2014)، والتي هدفت إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان لإستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون العينة من (406) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية الخاصة لإستراتيجيات مقاومة التغيير كانت متوسطة، لذا خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: أن تعمل وزارة التربية والتعليم على

تطويري قدرات مديري ومديرات المدارس في مجال قيادة التغيير. في حين نجد أن دراسة الشببي والفهدي، (2012)، هدفت إلى التعرف على أسباب مقاومة برامج التطوير لدى المديرين ومساعدتهم بمدارس التعليم الأساسي (5-10) بسلطنة عمان، تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (677) مدير ومديرية ومساعدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وخرجت بمجموعة من النتائج، أهمها: مقاومة مديري المدارس ومساعدتهم لبرامج التطوير التربوي بسلطنة عمان، لذا توصلت الدراسة إلى توصيات عدة، منها: بناء الثقة والانفتاح بين القائمين على مختلف أعمال التطوير ومديري المدارس. ومن الدراسات التي تناولت مقاومة التغيير، دراسة العميري وحمد، (2012)، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير ممارسات إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (176) مدير ومديرة مدرسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، أهمها: أن ممارسة التغيير إدارة التغيير تؤثر إيجابيا على مستوى الأداء المدرسي، ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة، ضرورة تشكيل فرق لإدارة التغيير في المدارس. ونجد أن دراسة المحروقية وآخرون (2009)، قد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان، وقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (339) مديرا، و(333) مساعد مدير، واستخدم المنهج الوصفي، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد التغيير كانت عالية، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تفعيل الربط الإلكتروني المباشر بين المدارس والوزارة لتسهيل الاتصال وإنجاز الأعمال.

منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي كونه الأنسب لأهداف البحث، فهو المنهج الذي يسعى لتحديد الوضع الحالي للظاهرة موضع البحث، مما يؤدي إلى وصفها وجمع كافة البيانات للوصول إلى الإجابة التي طرحتها الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات مدارس الصفين (11 و12) بولاية بركاء بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (789) حسب البيانات الإحصائية الواردة من وزارة التعليم للعام الدراسي (2025-2026).

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من معلمي ومعلمات مدارس الصفين (11 و12) بولاية بركاء بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عُمان، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشملت العينة (96) معلماً ومعلمة، وشكلت ما نسبته (12.16%) من مجتمع الدراسة.

أداة البحث:

بناء على أهداف البحث وأسئلته، وطبيعة البيانات المستهدف الحصول عليها، والمنهج المتبع، تم استخدام الاستبانة والتي صممت اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة؛ مثل دراسات كل من: (الزيدات وعويدات، 2014. والعميري وحمد، 2012)، وشملت في صورتها النهائية على (4) محاور، منها (18) فقرة تبين أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير موزعة على (3) محاور، و(7) فقرات موزعة لمحور جود القرار التربوي.

صدق أداة البحث: للتعرف على مدى صدق أداة البحث في قياس ما وضعت لقياسه؛ عرضها الباحث على مجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص؛ بلغ عددهم (6) محكمين، وقد وردت ملحوظات متعددة؛ أسهمت في تجويد بناء الاستبانة.

ثبات أداة البحث: للتحقق من ثبات أداة الاستبانة، تم حساب معامل الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة، حيث تراوح معامل ثبات الاستبانة للمحاور استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير (0.835)، في حين بلغ معامل الثبات لمحور جود القرار التربوي (0.934)، وهو معامل ثبات مرتفع وكافٍ لاعتبار الأداة ثابتة، مما يجعلها صالحة لأغراض الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل كافة بيانات الدراسة باستخدام (SPSS)، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس مدى اتساق فقراتها داخلياً.
- المتوسطات الحسابية: وذلك للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة حول محاور وفقرات الأداة.
- الانحرافات المعيارية: وذلك للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.
- معامل الانحدار (B) والخطأ المعياري ومعامل بيتا المعياري: وذلك لتحديد مقدار واتجاه أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- اختبار (t) ودلالة الاختبار الإحصائية: وذلك للتحقق من دلالة معاملات الانحدار وتحديد ما إذا كان الأثر دال إحصائياً.

نتائج البحث

لعرض نتائج البحث وتصنيفها قام الباحثون باعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت درجات القياس من (1) إلى (5)، وفق التدرج الآتي: (1) عالية جداً (2) عالية، (3) متوسطة، (4) ضعيفة، (5) ضعيفة جداً. ولتفسير المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما يشير الجدول رقم (1).

جدول رقم (1): معيار تفسير المتوسطات الحسابية ومستوى التأثير.

المتوسط الحسابي	مستوى التأثير
1.80 – 1	منخفض جداً
2.60 – 1.81	منخفض
3.4 – 2.61	متوسط
4.20 – 3.41	عالي
5 – 4.21	عالي جداً

وبناء على ما سبق، تم تفسير المتوسطات الحسابية المتعلقة باستجابات أفراد العينة، وفيما يلي عرض مفصل لهذه النتائج والبيانات الإحصائية.

أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما درجة ممارسة استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن المحاور والفقرات الخاصة بدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة، والجدول رقم (2) بين ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبانة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
3	1	إستراتيجية القوة القسرية	3.42	0.73	عالي
2	2	الاستراتيجية العقلانية التجريبية	3.83	0.81	عالي
1	3	استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة	3.84	0.69	عالي
مجموع درجات الاستراتيجيات					
			3.70	0.51	عالي

تشير نتائج الجدول (2) أن الدرجة الكلية لممارسة استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير في مدارس الصفين (11 و12) بمحافظة جنوب الباطنة جاءت بدرجة عالية، إذ بمراجعة الجدول (2) يتضح أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على محاور الاستبانة تراوحت بين (3.84) كحد أعلى لمحور استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، بينما حصل محور إستراتيجية القوة القسرية (3.42) كحد أدنى، بينما حصل المحور المتعلق بالاستراتيجية العقلانية التجريبية على (3.83)، وجاءت قيمة المتوسطات الإجمالية لكافة المحاور الثلاث على (3.70) بانحراف معياري (0.51)، وكما يلاحظ أنها جاءت بدرجة تأثير عالي، مما يدل على أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر الكادر التعليمي، كما توضح قيم الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.81 - 0.51) وجود نوع من التقارب النسبي لاستجابات أفراد العينة، مما يعكس اتفاق حول مستوى ممارسة هذه الاستراتيجيات وأثرها داخل المدارس.

ولمزيد من التحليل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة المتعلقة أثراً استراتيجيات مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي، وقد جاءت النتائج كالآتي:

أ- أثر إستراتيجية القوة القسرية في إدارة مقاومة التغيير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور الأول، والجدول رقم (3) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور إستراتيجية القوة القسرية مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
4	1	يدير مدير المدرسة بحزم.	3.96	0.88	عالي
1	2	يعتمد مدير المدرسة على التشريعات لإحداث التغيير.	4.13	0.77	عالي
2	3	يستند مدير المدرسة إلى مركزه الوظيفي لإحداث التغيير.	4.00	0.85	عالي
3	4	يعمل مدير المدرسة على حرمان المقاومين للتغييرات من المكافآت.	2.98	1.30	متوسط
6	5	يسعى مدير المدرسة إلى نقل المقاومين للتغيير إلى مدارس أخرى.	2.61	1.25	متوسط
5	6	يقرر مدير المدرسة آلية التغيير دون استشارة الآخرين.	2.86	1.34	متوسط

بمراجعة الجدول (3) سنجد أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الأول وقعت بين (2.61-4.13) حيث حصلت فقرة: "يعتمد مدير المدرسة على التشريعات لإحداث التغيير" على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.13) بانحراف معياري (0.77)، تلتها الفقرة "يستند مدير المدرسة إلى مركزه الوظيفي لإحداث التغيير" بمتوسط حسابي وقدره (4.00) بانحراف معياري (0.85)، بينما حصلت الفقرة "يسعى مدير المدرسة إلى نقل المقاومين للتغيير إلى مدارس أخرى" على أدنى درجة بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.25). وهو ما يعكس اختلافا في درجة ممارسة القيادة المدرسية لأساليب وطرق القوة والإلزام إدارة التغيير.

كما يلاحظ إحصائيا أن الانحرافات المعيارية وقعت ما بين (0.77-1.34)، وهو ما يعكس تباين في استجابات أفراد العينة، مما قد يعكس اختلافا بين المدارس في أساليب القيادة المدرسية وذلك وفقا لخبراتهم أو ثقافة المؤسسة، طبيعة البيئة المؤسسية.

ب- أثر الاستراتيجية العقلانية التجريبية في إدارة مقاومة التغيير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، والجدول رقم (4) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور الاستراتيجية العقلانية التجريبية مرتبة تنازليا

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
1	1	يشرح مدير المدرسة أهداف التغيير بشكل واضح.	3.97	0.89	عالي
3	2	يناقش مدير المدرسة عمليات التغيير مع الآخرين.	3.86	0.88	عالي
4	3	يشرح مدير المدرسة مبررات التغيير.	3.84	0.99	عالي
2	4	يناقش مدير المدرسة الأساليب الصحيحة لتنفيذ التغييرات المنشودة.	3.88	0.92	عالي
5	5	يعتمد مدير المدرسة على أسلوب الإقناع لقبول التغيير.	3.72	0.98	عالي
6	6	يوفر مدير المدرسة فرص الاتصال الفعال لاستيعاب عملية التغيير.	3.69	0.97	عالي

بمراجعة الجدول (4) سنجد أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثاني وقعت بين (3.69-3.97) حيث حصلت فقرة: "يشرح مدير المدرسة أهداف التغيير بشكل واضح" على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.97) بانحراف معياري (0.89)، تلتها الفقرة "يناقش مدير المدرسة الأساليب الصحيحة لتنفيذ التغييرات المنشودة" بمتوسط حسابي وقدره (3.88) بانحراف معياري (0.92)، بينما حصلت الفقرة "يوفر مدير المدرسة فرص الاتصال الفعال لاستيعاب عملية التغيير" على أدنى درجة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.97). وتشير هذه النتائج إلى فاعلية الاستراتيجية العقلانية التجريبية لإدارة التغيير في البيئات التعليمية، كما تؤكد النتائج اتفاق أفراد العينة على أن مديري المدارس الصفين (11 و12) بمحافظتي جنوب الباطنة بسلطنة عمان يمارسون بدرجة عالية الأساليب التي تعتمد على الإقناع المنطقي، والحوار، وبيان أهداف التغيير وأسبابه عند التغيير، وهو ما يحقق إدارة فاعلة له، إذ يقلل الغموض وتشرح التفاصيل.

ومن الناحية الإحصائية، فقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.88-0.99) وهو ما يشير إلى تقارب نسبي بين استجابات أفراد العينة، ويمكن تفسيره بوجود اتفاق جيد حول مستوى ممارسة مديري المدارس للاستراتيجية، مع وجود تباين محدود نسبيا قد يرجع إلى اختلاف في أساليب القيادة المدرسية وذلك وفقا لخبراتهم أو ثقافة المؤسسة، طبيعة البيئة المؤسسية، مما قد يعني أن استخدام الاستراتيجية

العقلانية التجريبية قد ينعكس بشكل إيجابي على جودة القرار التربوي؛ إذ أن الحوار وتبادل المعلومات وتقبل مختلف الآراء والإقناع تساهم في التقليل من مقاومة التغيير بما يحسن جودة القرار التربوي.

ج- أثر استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة في إدارة مقاومة التغيير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، والجدول رقم (5) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات محور استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة مرتبة تنازلياً.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
2	1	يوزع مدير المدرسة الأدوار على المعلمين حسب قدراتهم.	3.87	0.87	عالي
4	2	يشرك مدير المدرسة المعلمين في تصميم البرامج التدريبية.	3.82	1.00	عالي
5	3	ينسق مدير المدرسة مع مستشاريه لأقناع المعلمين بالتغييرات.	3.79	0.95	عالي
3	4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية.	3.86	1.04	عالي
1	5	يشكّل مدير المدرسة فرق عمل لتنفيذ التغيير.	4.00	0.82	عالي
6	6	يوفر مدير المدرسة الموازنات الكافية لتهيئة المعلمين للتغيير.	3.69	0.95	عالي

بمراجعة الجدول (5) سنجد أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الثالث وقعت بين (3.69-4.00) حيث حصلت فقرة: "يشكّل مدير المدرسة فرق عمل لتنفيذ التغيير" على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.00) بانحراف معياري (0.82)، تلتها الفقرة "يوزع مدير المدرسة الأدوار على المعلمين حسب قدراتهم" بمتوسط حسابي وقدره (3.87) بانحراف معياري (0.87)، بينما حصلت الفقرة "يوفر مدير المدرسة الموازنات الكافية لتهيئة المعلمين للتغيير" على أدنى درجة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.95).

وإحصائياً تشير الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.82-1.04) إلى وجود اتفاق جيد في استجابات أفراد العينة، مع وجود اختلاف نسبي ببعض الفقرات، وخاصة المتعلقة بتوفير الموارد والتدريب، وهو ما قد يعكس اختلاف بالإمكانات المادية والثقافة المؤسسية.

وتعكس النتائج إدراك أفراد العينة على أهمية توظيف مختلف الأساليب التي تساهم في تثقيف وتوعية مختلف العاملين في تنفيذ التغيير، بما يساهم في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز جودة القرار التربوي، ويمكن الإشارة إلى أن استخدام استراتيجية التثقيف والتوعية قد ينعكس بشكل إيجابي على جودة القرار التربوي؛ إذ أن مشاركة العاملين تؤدي إلى اتخاذ قرارات واقعية وقابلة للتنفيذ، كما أن مشاركة المعلم بالقرار يساهم في التزامه به بما يقلل مقاومته للتغيير، وهو ما يحسن جودة القرار التربوي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما درجة جودة القرار التربوي في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن المحور والفقرات الخاصة بدرجة جودة القرار التربوي في مدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، والجدول رقم (6) بين ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لفقرات

محور جودة القرار التربوي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
2	1	يستند مدير المدرسة إلى بيانات دقيقة لصناعة القرار التربوي.	3.92	0.83	عالي
7	2	يضع مدير المدرسة أكثر من بديل عند صناعة القرار التربوي.	3.66	0.81	عالي
1	3	يتأكد مدير المدرسة من توافق القرار التربوي مع اللوائح والأنظمة.	4.00	0.90	عالي
6	4	يراعي مدير المدرسة إمكانات العاملين عند صناعة القرار التربوي	3.72	0.83	عالي
4	5	يقوم مدير المدرسة نتائج القرار بمؤشرات واضحة	3.81	0.83	عالي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التأثير
5	6	يعمل مدير المدرسة على مشاركة جميع المعنيين بالقرار التربوي	3.80	0.95	عالي
3	7	يتخذ مدير المدرسة قرارات تربوية تعالج جذور المشكلة	3.86	0.94	عالي

بمراجعة الجدول (6) سنجد أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الرابع وقعت بين (4.00-3.66) حيث حصلت فقرة: " يتأكد مدير المدرسة من توافق القرار التربوي مع اللوائح والانظمة" على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.00) بانحراف معياري (0.90)، تلتها الفقرة " يستند مدير المدرسة إلى بيانات دقيقة لصناعة القرار التربوي" بمتوسط حسابي وقدره (3.92) بانحراف معياري (0.83)، بينما حصلت الفقرة " يضع مدير المدرسة أكثر من بديل عند صناعة القرار التربوي" على أدنى درجة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.81).

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: ما أثر استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على جودة القرار التربوي بمدارس الصفين (11-12) بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، لحساب نسبة أثر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير) المتمثل في (استراتيجية القوة القسرية، الاستراتيجية العقلانية التجريبية، استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة)، على المتغير التابع المتمثل في (جودة القرار التربوي)، وقد جاءت النتائج على الآتي:

أ: أثر استراتيجية القوة القسرية على جودة القرار التربوي.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر استراتيجية القوة القسرية على مستوى جودة القرار التربوي، والجدول رقم (7) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر استراتيجية القوة القسرية على جودة القرار التربوي

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R ³)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
جودة القرار التربوي	استراتيجية القوة القسرية	0.063	0.012	-0.64	0.004	-0.621	0.536

يتضح من الجدول رقم (7) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (-0.621)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أنه ليس للمتغير المستقل (القوة القسرية) أثر معنوي على المتغير التابع (جودة القرار التربوي)، وعليه نستطيع القول أن استراتيجية القوة القسرية ليس لها أثر على جودة القرار التربوي، علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ (-0.64)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها سالبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد يعزى هذا الأمر بالنسبة للمديرين كونهم لا يملكون تلك الصلاحيات التي تمكنهم من نقل الموظفين المقاومين للتغيير، أو ليس لديهم صلاحيات لإعطاء مكافأة أو حرمان الموظفين من الترقيات، ولا يملكون صلاحيات تمكنهم من عزل أو إنزال العقاب على موظفيهم، يملكون التقارير ولكن الموظف يمكن أن يطعن بها. أما عن المعلمين فقد يعزى ذلك إلى أنه في سلطنة عمان لا يمكن أن يصبحوا معلمين بدون تأهيل وتعليم مناسب لهذه الوظيفة، والتعليم يجعل الفرد لا يميل لاستخدام القوة القسرية في إدارة مقاومة التغيير، بل يفضلون استراتيجيات أخرى لا تتصف بالقوة.

ب: أثر الاستراتيجيات العقلانية التجريبية على جودة القرار التربوي:

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر الاستراتيجيات العقلانية التجريبية على جودة القرار التربوي، والجدول رقم (8) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر الاستراتيجيات العقلانية التجريبية على جودة القرار التربوي

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R ³)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
جودة القرار التربوي	الاستراتيجية العقلانية التجريبية	0.856	0.071	0.779	0.607	12.061	0.00

يتضح من الجدول (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.061)، وهي قيمة ذات دلالة معنوية، مما يعني أن للمتغير المستقل (العقلانية التجريبية) أثر معنوي على المتغير التابع (جودة القرار التربوي)، وعليه نستطيع القول أن لأستراتيجية العقلانية التجريبية أثر على مستوى جودة القرار التربوي، علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ (0.779)، مما يعني أن أثر العلاقة واتجاهها موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يفضلون استخدام الاستراتيجيات العقلانية التجريبية لإدارة عملية التغيير في المدارس، بحكم أن هنالك تنوع كبير بين المعلمين، من حيث: العمر، الموقع الجغرافي، التخصصات، وهذا يتناسب مع وجود استراتيجيات عقلانية تتصف بمشاركة المعلمين في الحوارات والاستماع إلى مختلف الآراء، وتزودهم بالمعلومات الكافية عن التغيير وذلك من أجل تقليل المقاومة.

ج: أثر استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة على جودة القرار التربوي.

تم حساب الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة على جودة القرار التربوي، والجدول رقم (9) يوضح هذه النتائج.

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي لأثر استراتيجية التثقيف والتوعية على جودة القرار التربوي

المتغير التابع	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	مربع معامل الارتباط (R^2)	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
جودة القرار التربوي	استراتيجية التثقيف والتوعية	0,806	0.050	0.857	0.734	16.123	0.00

يتضح من الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (16.123)، وهي قيمة دالة، مما يعني وجود أثر للمتغير المستقل (استراتيجية التثقيف والتوعية) على المتغير التابع (جودة القرار التربوي)، وعليه نستطيع القول أن استراتيجية التثقيف والتوعية تؤثر على جودة القرار التربوي، علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ (0.85).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديرو المدارس لأهمية استراتيجية التثقيف والتوعية في إدارة عملية مقاومة التغيير وذلك من أجل القرارات تنفذ وبجودة عالية، كما أن هنالك أهمية لتثقيف وتوعية المعلمين عن التغيير، وفوائده، والنتائج المترتبة عليه، وهذا ما يساهم في تقبل التغيير، كما أن المعلمين يرغبون من مديرو المدارس أن يشرحوا لهم جوانب التغيير، وذلك لإزالة أي لبس يطرأ عليهم.

ووما سبق، يتضح أن هنالك أثر واضح لأستخدام كلا من الاستراتيجيات العقلانية التجريبية، واستراتيجية التثقيف والتوعية على جودة القرار التربوي، وعدم وجود أثر لاستراتيجية القوة القسرية على جودة القرار التربوي. وهذا ما اشارت إليه دراسة المرشدي والحربي (2020)، بوجود أثر دال إحصائي لتطبيق كلا من استراتيجية التوعية الموجهة والاستراتيجية العقلانية على الميزة التنافسية التي تشمل الجودة، وعدم وجود هذا الأثر على استراتيجية القوة القسرية (القصرية). وكذلك أشارت دراسة ادريعات وأبو صالح (2019)، إلى أن استراتيجية القوة القسرية (الأكراه) لم يكن لها أثر، وهي غير مرغوبة كأحد استراتيجيات التغيير. بينما أشارت دراسة الربيع وأبو النصر (2025)، لوجود أثر إيجابي لكل الاستراتيجيات لإدارة التغيير. وهو ما تتفق معه دراسة جمعه (2019)، لوجود أثر إيجابي لكافة استراتيجية إدارة التغيير، حيث كانت العلاقة طردية بين الاستراتيجيات المستخدمة في التغيير وبين الأداء.

وبنتائج الدراسة يتضح أن المعلمين والمدراء بمحافظة جنوب الباطنة يفضلون استخدام كلا من استراتيجيات التوعية الموجهة والاستراتيجية العقلانية، ولا يفضلون استخدام أو تطبيق استراتيجية القوة القسرية، إذ عند الرغبة في تفعيل قرار ما وبجودة عالية، من المهم إدارة مقاومة التغيير باستخدام استراتيجية تخاطب العقل، وتوجه الفرد نحو الأفعال والقرارات الصحيحة، ولا يحبذ استخدام الاستراتيجيات التي تجبر الفرد على فعل أمر ما بغير إرادة منه، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة.

خلاصة النتائج

- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير بمدارس الصفين (11 و 12) بمحافظة جنوب الباطنة جاءت بدرجة تأثير مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للاستراتيجيات (3.70)، بانحراف معياري بلغ (0.51)، وجاءت بالمرتبة الأولى استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، تليها الاستراتيجية العقلانية التجريبية بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وأخيرا استراتيجية القوة القسرية بمتوسط حسابي بلغ (3.42).
- أظهرت النتائج أن فقرات محور جودة القرار التربوي جاءت بمجموعها بدرجات مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.66) و (4.00)، وجاءت الفقرة المتعلقة بـ "يتأكد مدير المدرسة من توافق القرار التربوي مع اللوائح والأنظمة" في المرتبة الأولى، وبالمرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بـ "يتخذ مدير المدرسة قرارات تربوية تعالج جذور المشكلة".
- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيا لاستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة ولاستراتيجية العقلانية التجريبية، في حين لم يظهر أثر دال إحصائيا لاستراتيجية القوة القسرية، ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط للاستراتيجية العقلانية التجريبية (0.607)، مقابل (0.734) لاستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة، في حين بلغت استراتيجية القوة القسرية (0.004).

التوصيات

- من خلال نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:
- تعزيز استخدام الاستراتيجية العقلانية التجريبية واستراتيجية التثقيف والتوعية لقيادة التغيير من خلال برامج تدريبية وورش عمل مستمرة بما يساهم في الحد من الآثار السلبية لمقاومة التغيير.
- تقليل الاعتماد والابتعاد عن استخدام استراتيجية القوة القسرية لتفعيل التغيير واستبدالها بالاستراتيجيات المتمثلة في: (الاستراتيجية العقلانية التجريبية واستراتيجية التثقيف)، لضمان نجاح التغيير.
- تعزيز مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة لإبداء مختلف آرائهم، بما يخدم عملية تجويد القرارات التي تتخذ بداخل المدارس.
- أهمية العمل على التطوير المستمر للمدرء والمعلمين وتنمية مهارتهم وذلك لتجويد القرارات المتخذة.

المقترحات البحثية للدراسات المستقبلية:

- دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وجودة القرار التربوي لدى القيادات المدرسية في سلطنة عمان.
- دراسة أثر القيادة التشاركية في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز جودة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان.
- دراسة أثر الاتصال التنظيمي في الحد من مقاومة التغيير وتعزيز جودة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان.

قائمة المراجع

باللغة العربية

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، والمرزوقي، أحمد بن سعيد بن عبد الله. (2022). أنموذج مقترح لقيادة مديري المدارس التغيير التربوي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(6)، 542-573.
- ادريعات، فاطمة سلامة، وأبو صالح، محمد صبحي. (2019). أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
- أرزي، ابتسام، وبن عمار، سميرة. (2024). التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال: الاستراتيجيات وعوامل النجاح. مجلة دفاتر اقتصادية، 15(2)، 703-728.
- الأنصاري، علي محمد، وعبد المطلب، مريم عبد الصمد. (2024). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في ظل تطبيق البصمة الإلكترونية في مدارس المدمج بالتعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 48(3)، 58-406.
- الجابري، سند بن ساعد بن جميل، صلاح الدين، نسرین صالح محمد، ولاشين، محمد عبد الحميد. (2023). تفعيل ممارسات قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان في ضوء نموذج جون كوتر لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس.
- الجامودي، صفية بنت محمد بن عبد الله، إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، المعاينة، عبد العزيز عطا الله، وبنجلالي، عبد المجيد محمد. (2019). المشكلات التي تواجه مديري المدارس في إدارة التغيير بمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، نزوى.
- جمعه، سيد هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4(4)، 551-608.
- الحسبان، لانا خالد خلف. (2023). التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير. المجلة العربية للنشر العلمي، 52(52)، 469-480.
- الذهلي، ربيع بن المر بن علي، العزري، سيف بن ناصر بن سيف، المياحي، سليمان بن خلفان بن أحمد، والرواحية، طيبة بنت سيف بن حمد. (2022). إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 4(5)، 49-19.

- الربيع، طارق بن عبد العزيز بن إبراهيم، وأبو النصر، أحمد السيد. (2025). *استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على الهيئة السعودية للمياه* لرسالة دكتوراة غير منشورة.
- الزيدات، نداء نجيب، وعويدات، عبد الله أحمد. (2014). *الاستراتيجيات التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في مواجهة مقاومة التغيير من وجهة نظر معلمي مدارسهم* لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
- الشبيبي، فخرية بنت أحمد بن ناصر، والفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (2012). *أسباب مقاومة برامج التطوير التربوي لدى المديرين ومساعدتهم بمدارس التعليم الأساسي (5-10)* بسلطنة عمان لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- الشمري، ناصر عطا، ومقدادي، يوسف موسى فرحان. (2019). *درجة فاعلية مدراء المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس في دولة الكويت من وجهة نظرهم* لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، المفرق.
- الطباخي، سارة وليد، والقرالة، ذكريات جبريل أعبيد الطلالعة. (2024). *جودة القرار لدى مديرو المدارس الخاصة الأردنية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 23* (خاص)، 558-568.
- العريمي، بندر عوض بخيت، والحلالمة، محمد عزان كريم. (2024). *أثر الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار: الدور الوسيط للتمكين الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردنية* لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- العمري، علي عبد الله علي، آل كدام، حسين سويلم، والعمري، عبد الله بن زاهر. (2025). *أثر مقاومة التغيير على التحول الرقمي بإمارة منطقة عسير. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 122*. 240-268.
- العميري، نعيمة بنت مرهون بن سعيد، وحمد، عمر هاشم إسماعيل. (2012). *تأثير إدارة التغيير على مستوى الأداء في مدارس محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان* لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، مؤتة.
- القابسي، علي عطية حسين. (2021). *توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة. مجلة البيان العلمية، 9*، 44-75.
- المحروقية، طيبة بنت محمد بن أحمد، الجرايدة، محمد سليمان، بنجلالي، عبد المجيد محمد، والعاصي، محمد محمد. (2009). *ممارسة مديري المدارس لأبعاد إدارة التغيير في ضوء مستجدات التطوير التربوي بسلطنة عمان* لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى، نزوى.

- المرشدي، خالد عبد المحسن صالح، والحربي، أشواق محمد حمدان. (2020). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في السوق: دراسة تطبيقية على المصارف السعودية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(1)، 35-59.
- المعمرية، بثينة بنت سعيد بن علي، شاهبور، وحيد حماد، والكيومية، أمل راشد عبد الله. (2019). واقع ممارسة المشرفين التربويين لقيادة التغيير بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- ناصر، عقيل خليل. (2021). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل. *مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية*، 24(1)، 456-467.

باللغة الإنجليزية

- Mat Shoib, N.A.,Talip,R.,&Sukor,N.(2025). Decision making and educationl leadership :A comprehensive systematic review. *International Journal of Education ,Psychology and .Counseling* ,10(57), 933-959
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S., & Asri, K. H. (2020). Leadership in education: Decision-making in education (pp. 134–137). Atlantis Press.
- Fernandez, J. (2023). The role of data-driven decision-making in effective educational leadership. *Journal of Educational Leadership Academy*, 27(S2), 1–3.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

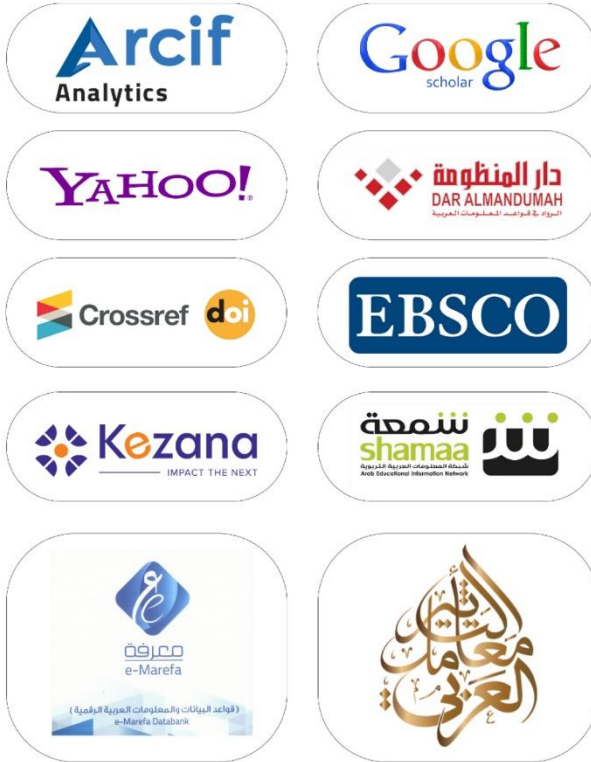
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهوسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي