



معامل الاقتباس الدولي ICR لعام ٢٠٢٢/٢٠٢١ م = ١,٥٦٩ معامل تأثير المجلس الأعلى للجامعات = ٧

معامل التأثير "أرسيف" لعام ٢٠٢٣ م = ٢,٧٥٥٨

دورية علمية محكمة بإشراف علمي من الجمعية المصرية للعلاقات العامة - السنة الحادية عشرة - العدد الثامن والأربعون - أكتوبر / ديسمبر ٢٠٢٣ م

ملخصات بحوث باللغة الإنجليزية:

- الهوية في ضوء الحداثة: نحو نموذج جديد لتحليل التأطير الإعلامي للهوية الوطنية
د. عبد الصمد بن هادي سهلي (جامعة جازان) ... ص ٩

بحوث باللغة العربية:

- دور المنصات الحكومية في دعم الهوية الوطنية: دراسة وصفية تحليلية على منصات الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية
أ.م.د. آلاء بنت بكر علي الشيخ (جامعة الملك عبد العزيز) ... ص ١٣
- استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في البعثات الدبلوماسية للتواصل مع المواطنين السعوديين في الخارج: دراسة تطبيقية على السفارة السعودية في القاهرة
أ.م.د. مطلق سعود المطيري (جامعة الملك سعود) ... ص ٧١
- تقبل طلاب العلاقات العامة بجامعة الملك عبد العزيز لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على مستقبلهم الوظيفي : دراسة في إطار نموذج قبول التكنولوجيا
أ.م.د. نهى السيد ناصر (جامعة الملك عبد العزيز) ... ص ١٠٥
- انعكاسات الاتصالات المؤسسية على الالتزام بالتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية : دراسة في إطار تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر
د. نها أنور سليمان رضوان (جامعة المنوفية) ... ص ١٦٧
- نمذجة تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا ولاء العملاء: بالتطبيق على شركة يمن موبايل للاتصالات
د. حاتم علي حيدر مقبل الصالحي (جامعة صنعاء)
د. عمر أحمد محمد داعر البخيتي (جامعة صنعاء) ... ص ٢٤٩
- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وأثره في القيم الأخلاقية للطلاب الجامعيين: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية الخوارزمي الدولية بدولة الإمارات العربية المتحدة
د. ابن عوف حسن أحمد (كلية ليوا - أبوظبي) ... ص ٢٨٩
- مستقبل استخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي Chat Gpt في العمل الصحفي وتأثيره على الفن الصحفي: دراسة استشرافية خلال العقد القادم ٢٠٢٣-٢٠٣٣ م
د. إيناس منصور كامل شرف (جامعة كفر الشيخ) ... ص ٣١٧
- اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية
د. آرام إبراهيم أبو عباة (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) ... ص ٣٨١

مؤسسها

ورئيس مجلس الإدارة

د. حاتم محمد عاطف

رئيس EPRA

رئيس التحرير

أ.د. علي السيد عجوة

أستاذ العلاقات العامة والعميد

الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة

رئيس اللجنة العلمية بـ EPRA

مدير التحرير

أ.د. محمد معوض إبراهيم

أستاذ الإعلام بجامعة عين شمس

والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة سيناء

رئيس اللجنة الاستشارية بـ EPRA

مساعداو التحرير

أ.د. رزق سعد عبد المعطي

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام والألسن
جامعة مصر الدولية

أ.د. محمد حسن العامري

أستاذ ورئيس قسم العلاقات العامة
كلية الإعلام - جامعة بغداد

أ.م.د. ثريا محمد السنوسي

أستاذ مشارك بكلية الاتصال
جامعة الشارقة

أ.م.د. فؤاد علي سعدان

أستاذ العلاقات العامة المشارك
كلية الإعلام - جامعة صنعاء

أ.م.د. السيد عبد الرحمن علي

أستاذ العلاقات العامة المشارك ووكيل كلية الإعلام
جامعة السويس

أ.م.د. نصر الدين عبد القادر عثمان

أستاذ العلاقات العامة المشارك في كلية الإعلام
جامعة عجمان

مدير العلاقات العامة

المستشار/ السيد سالم خليل

التدقيق اللغوي

علي حسين الميهي

د. سعيد عثمان غانم

مدققا اللغة العربية

أحمد علي بدر

مدقق اللغة الإنجليزية

العضوات

الجمعية المصرية للعلاقات العامة

جمهورية مصر العربية - الجيزة - الدقي

بين السرايات - ١ شارع محمد الزغبى

إصدارات الوكالة العربية للعلاقات العامة

جمهورية مصر العربية - المنوفية - شبين الكوم

رمز بريدي: ٣٢١١١ - صندوق بريدي: ٦٦

Mobile: +201141514157

Fax: +20482310073 Tel : +2237620818

www.jprr.epra.org.eg

Email: jprr@epra.org.eg - ceo@apr.agency

الهيئة الاستشارية

أ.د. علي السيد عجوة (مصر)

أستاذ العلاقات العامة المتفرغ والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة القاهرة

Prof. Dr. Thomas A. Bauer (Austria)

Professor of Mass Communication at the University of Vienna

أ.د. ياس خضير البياتي (العراق)

أستاذ الإعلام بجامعة بغداد ووكيل عميد كلية المعلومات والإعلام والعلوم الإنسانية
جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا

أ.د. محمد معوض إبراهيم (مصر)

أستاذ الإعلام المتفرغ بجامعة عين شمس والعميد الأسبق لكلية الإعلام جامعة سيناء

أ.د. عبد الرحمن بن حمود الغناد (السعودية)

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

أ.د. محمود يوسف مصطفى عبده (مصر)

أستاذ العلاقات العامة والوكيل الأسبق لكلية الإعلام لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة - جامعة القاهرة

أ.د. سامي عبد الرؤوف محمد طايح (مصر)

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

أ.د. شريف درويش مصطفى اللبان (مصر)

أستاذ الصحافة - وكيل كلية الإعلام لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة سابقاً - جامعة القاهرة

أ.د. جمال عبد الحي عمر النجار (مصر)

أستاذ الإعلام بكلية الدراسات الإسلامية للبنات - جامعة الأزهر

أ.د. عابدين الدردير الشريف (ليبيا)

أستاذ الإعلام وعميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الزيتونة - ليبيا

أ.د. عثمان بن محمد العربي (السعودية)

أستاذ العلاقات العامة والرئيس الأسبق لقسم الإعلام بكلية الآداب - جامعة الملك سعود

أ.د. وليد فتح الله مصطفى بركات (مصر)

أستاذ الإذاعة والتلفزيون ووكيل كلية الإعلام لشئون التعليم والطلاب سابقاً - جامعة القاهرة

أ.د. تحسين منصور رشيد منصور (الأردن)

أستاذ العلاقات العامة وعميد كلية الإعلام - جامعة اليرموك

أ.د. علي قسايسية (الجزائر)

أستاذ متقاعد تخصص دراسات الجمهور والتشريعات الإعلامية بكلية علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر ٣

أ.د. رضوان بو جمعة (الجزائر)

أستاذ الإعلام بقسم علوم الإعلام والاتصال - جامعة الجزائر

أ.د. هشام محمد عباس زكريا (السودان)

أستاذ الإعلام وعميد كلية الاتصال بالجامعة القاسمية بالشارقة - العميد السابق لكلية تنمية المجتمع في جامعة وادي النيل بالسودان

أ.د. عبد الملك ردمان الدناني (اليمن)

أستاذ الإعلام بجامعة الإمارات للتكنولوجيا

جميع حقوق الطبع محفوظة.

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للوكالة العربية للعلاقات العامة

لا يجوز، دون الحصول على إذن خطي من الناشر، استخدام أي من المواد التي تتضمنها هذه المجلة، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أي شكل وبأية وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوجرافي، أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، وتطبق جميع الشروط والأحكام والقوانين الدولية فيما يتعلق بانتهاك حقوق النشر والطبع للنسخة المطبوعة أو الإلكترونية.

الترقيم الدولي للنسخة المطبوعة
(ISSN 2314-8721)

الترقيم الدولي للنسخة الإلكترونية
(ISSN 2314-873X)

الشبكة القومية المصرية للمعلومات العلمية والتكنولوجية
(ENSTINET)

بتصريح من المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في مصر
رقم الإيداع بدار الكتب المصرية: ٢٤٣٨٠ / ٢٠١٩

ولتقديم طلب الحصول على هذا الإذن والمزيد من الاستفسارات، يرجى الاتصال برئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للعلاقات العامة (الوكيل المفوض للوكالة العربية للعلاقات العامة) على العنوان الآتي:

APRA Publications

Al Arabia Public Relations Agency, Egypt, Menofia, Shebin El-Kom
Crossing Sabry Abo Alam st. & Al- Amin st.
Postal code: 32111 Post Box: 66
Or

Egyptian Public Relations Association, Egypt, Giza,
Dokki, Ben Elsarayat -1 Mohamed Alzoghby st. of Ahmed Elzayat St.

بريد إلكتروني: jpr@epra.org.eg - ceo@apr.agency

موقع ويب: www.jpr.epra.org.eg - www.apr.agency

الهاتف : 818 - 02-376-20 (+2) - 151 - 14 - 15 - 0114 (+2) - 157 - 14 - 15 - 0114 (+2)

فاكس : 73 - 048-231-00 (+2)

المجلة مجهزة ضمن قواعد البيانات الرقمية الدولية التالية:



مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط

Journal of Public Relations Research Middle East

التعريف بالمجلة:

مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط دورية علمية تنشر أبحاثاً متخصصة في العلاقات العامة وعلوم الإعلام والاتصال، بعد أن تقوم بتحكيمها من قِبل عدد من الأساتذة المتخصصين في نفس المجال، بإشراف علمي من الجمعية المصرية للعلاقات العامة، أول جمعية علمية مصرية متخصصة في العلاقات العامة (عضو شبكة الجمعيات العلمية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة).

والمجلة ضمن مطبوعات الوكالة العربية للعلاقات العامة المتخصصة في النشر والاستشارات العلمية والتعليم والتدريب.

- المجلة معتمدة بتصريح من المجلس الأعلى لتنظيم الإعلام في مصر، ولها ترقيم دولي ورقم إيداع محلي بدار الكتب المصرية، ومصنفة دولياً لنسختها المطبوعة والإلكترونية من أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة، كذلك مصنفة من لجنة الترقّيات العلمية تخصص الإعلام بالمجلس الأعلى للجامعات في مصر.
- المجلة فصلية تصدر كل ثلاثة أشهر خلال العام.
- تقبل المجلة نشر عروض الكتب والمؤتمرات وورش العمل والأحداث العلمية العربية والدولية.
- تقبل المجلة نشر إعلانات عن محركات بحث علمية أو دور نشر عربية أو أجنبية وفقاً لشروط خاصة يلتزم بها المعلن.
- تقبل المجلة نشر البحوث الخاصة بالترقّيات العلمية، كما تُقبل نشر أبحاث المتقدمين لمناقشة رسائل الماجستير والدكتوراه.
- تقبل المجلة نشر ملخصات الرسائل العلمية التي نوقشت، كما تقبل نشر عروض الكتب العلمية المتخصصة في العلاقات العامة والإعلام، كذلك المقالات العلمية المتخصصة من أساتذة التخصص من أعضاء هيئة التدريس.

قواعد النشر:

- أن يكون البحث أصيلاً ولم يسبق نشره.
- تقبل البحوث باللغات: (العربية - الإنجليزية - الفرنسية) على أن يُكتب ملخص باللغة الإنجليزية للبحث في حدود صفحة واحدة إذا كان مكتوباً باللغة العربية.
- أن يكون البحث في إطار الموضوعات التي تهتم بها المجلة في العلاقات العامة والإعلام والاتصالات التسويقية المتكاملة.
- تخضع البحوث العلمية المقدمة للمجلة للتحكيم ما لم تكن البحوث قد تم تقييمها من قِبل اللجان والمجالس العلمية بالجهات الأكاديمية المعترف بها أو كانت جزءاً من رسالة أكاديمية نوقشت وتم منح صاحبها الدرجة العلمية.
- يُراعى اتباع الأسس العلمية الصحيحة في كتابة البحث العلمي ومراجعته، ويُراعى الكتابة بينط (١٤) Simplified Arabic والعناوين الرئيسية والفرعية Bold في البحوث العربية، ونوع الخط Times New Roman في البحوث الإنجليزية، وهوامش الصفحة من جميع الجهات (٢,٥٤)، ومسافة (١) بين السطور، أما عناوين الجداول فبينط (١١) بنوع خط Arial.
- يتم رصد المراجع في نهاية البحث وفقاً للمنهجية العلمية بأسلوب متسلسل وفقاً للإشارة إلى المرجع في متن البحث وفقاً لطريقة APA الأمريكية.

- يرسل الباحث نسخة إلكترونية من البحث بالبريد الإلكتروني بصيغة Word مصحوبة بسيرة ذاتية مختصرة عنه، وإرفاق ملخصين باللغتين العربية والإنجليزية للبحث.
- في حالة قبول البحث للنشر بالمجلة يتم إخطار الباحث بخطاب رسمي بقبول البحث للنشر، أما في حالة عدم قبول البحث للنشر فيتم إخطاره بخطاب رسمي وإرسال جزء من رسوم نشر البحث له في أسرع وقت.
- إذا تطلب البحث إجراء تعديل بسيط فيلتزم الباحث بإعادة إرسال البحث معدلاً خلال ١٥ يومًا من استلام ملاحظات التعديل، وإذا حدث تأخير منه فسيتم تأجيل نشر البحث للعدد التالي، أما إذا كان التعديل جذرياً فيرسله الباحث بعد ٣٠ يومًا من إرسال الملاحظات له.
- يرسل الباحث مع البحث ما قيمته ٣٨٠٠ جنيه مصري للمصريين من داخل مصر، ومبلغ \$٥٥٠ للمصريين المقيمين بالخارج والأجانب، مع تخفيض (٢٠٪) لمن يحمل عضوية الزمالة العلمية للجمعية المصرية للعلاقات العامة من المصريين والجنسيات الأخرى. وتخفيض (٢٥٪) من الرسوم لطلبة الماجستير والدكتوراه. ولأي عدد من المرات خلال العام. يتم بعدها إخضاع البحث للتحكيم من قبل اللجنة العلمية.
- يتم رد نصف المبلغ للباحثين من داخل وخارج مصر في حالة رفض هيئة التحكيم البحث وإقرارهم بعدم صلاحيته للنشر بالمجلة.
- لا ترد الرسوم في حالة تراجع الباحث وسحبه للبحث من المجلة لتحكيمه ونشره في مجلة أخرى.
- لا يزيد عدد صفحات البحث على (٤٠) صفحة A4، وفي حالة الزيادة تحتسب الصفحة بـ ٧٠ جنيهًا مصريًا للمصريين داخل مصر وللمقيمين بالخارج والأجانب \$١٠.
- يُرسل للباحث عدد (٢) نسخة من المجلة بعد نشر بحثه، وعدد (٥) مستلة من البحث الخاص به.
- ملخص رسالة علمية (ماجستير) ٥٠٠ جنيه للمصريين ولغير المصريين \$١٥٠.
- ملخص رسالة علمية (الدكتوراه) ٦٠٠ جنيه للمصريين ولغير المصريين \$١٨٠. على ألا يزيد ملخص الرسالة على ٨ صفحات.
- يتم تقديم خصم (١٠٪) لمن يشترك في عضوية الجمعية المصرية للعلاقات العامة، ويتم إرسال عدد (١) نسخة من المجلة بعد النشر للباحث على عنوانه بالبريد الدولي.
- نشر عرض كتاب للمصريين ٧٠٠ جنيه ولغير المصريين \$٣٠٠، ويتم إرسال عدد (١) نسخ من المجلة بعد النشر لصاحب الكتاب على عنوانه بالبريد الدولي السريع، ويتم تقديم خصم (١٠٪) لمن يشترك في عضوية زمالة الجمعية المصرية للعلاقات العامة.
- بالنسبة لنشر عروض تنظيم ورش العمل والندوات من داخل مصر ٦٠٠ جنيه، ومن خارج مصر \$٣٥٠. بدون حد أقصى لعدد الصفحات.
- بالنسبة لنشر عروض المؤتمرات الدولية من داخل مصر ١٢٠٠ جنيه ومن خارج مصر \$٤٥٠ بدون حد أقصى لعدد الصفحات.
- جميع الآراء والنتائج البحثية تعبر عن أصحاب البحوث المقدمة، وليس للجمعية المصرية للعلاقات العامة أو الوكالة العربية للعلاقات العامة أي دخل بها.
- تُرسل المشاركات باسم رئيس مجلس إدارة المجلة على عنوان الوكالة العربية للعلاقات العامة - جمهورية مصر العربية - المنوفية - شبين الكوم - تقاطع شارع صبري أبو علم مع شارع الأمين، رمز بريدي: ٣٢١١١ - صندوق بريدي: ٦٦، والإيميل المعتمد من المجلة jpr@epra.org.eg، أو [إيميل](mailto:ceo@apr.agency) رئيس مجلس إدارة المجلة ceo@apr.agency بعد تسديد قيمة البحث وإرسال صورة الإيصال التي تفيد ذلك.

الافتتاحية

منذ بداية إصدارها في أكتوبر - ديسمبر من عام ٢٠١٣م، يتواصل صدور أعداد المجلة بانتظام، ليصدر منها سبعة وأربعون عددًا بانتظام، تضم بحوثًا ورؤى علمية متعددة لأساتذة ومتخصصين وباحثين من مختلف دول العالم.

وبما أن المجلة أول دورية علمية محكمة في بحوث العلاقات العامة بالوطن العربي والشرق الأوسط - وهي تصدر بإشراف علمي من الجمعية المصرية للعلاقات العامة (عضو شبكة الجمعيات العلمية بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالقاهرة) ضمن مطبوعات الوكالة العربية للعلاقات العامة - وجد فيها الأساتذة الراغبون في تقديم إنتاجهم للمجتمع العلمي بكافة مستوياته ضالتهم المنشودة للنشر على النطاق العربي، وبعض الدول الأجنبية التي تصل إليها المجلة من خلال مندوبيها في هذه الدول، وكذلك من خلال موقعها الإلكتروني، فقد نجحت المجلة في الحصول على معايير اعتماد معامل "أرسيف Arcif" المتوافقة مع المعايير العالمية والتي يبلغ عددها ٣١ معيارًا، وصنفت المجلة في عام ٢٠٢٣م ضمن الفئة "الأولى Q1" وهي الفئة الأعلى في تخصص الإعلام، والمجلة الأعلى على المستوى العربي للعام الثالث على التوالي، بمعامل تأثير = ٢.٧٥٥٨، كما تحصلت المجلة على معامل الاقتباس الدولي ICR لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢م بقيمة = ١.٥٦٩.

وكانت المجلة قد تصدرت المجلة الدوريات العلمية المحكمة المتخصصة في التصنيف الأخير للمجلس الأعلى للجامعات في مصر، والذي اعتمدها في الدورة الحالية للجنة الترقيات العلمية تخصص "الإعلام" وقام بتقييمها بـ (٧) درجات من (٧). وأصبحت المجلة متاحة على قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة"، وكذلك أصبحت ضمن قائمة المجلات العلمية المحكمة التي تصدر باللغة العربية المستوفية لمعايير الانضمام لقواعد البيانات العالمية، والتي تم مراجعتها من وحدة النشر بعمادة البحث العلمي بجامعة أم القرى.

والمجلة مفهرسة حاليًا ضمن قواعد البيانات الرقمية الدولية: (EBSCO HOST - دار المنظومة - العبيكان - معرفة).

وفي هذا العدد - الثامن والأربعين - من المجلة نقدم للباحثين في الدراسات الإعلامية والمهتمين بهذا المجال عددًا يضم بحوثًا ورؤى علمية للأساتذة والمشاركين والمساعدين.

ففي البداية وعلى صعيد البحوث الواردة بهذا العدد من المجلة، نجد بحثًا باللغة الإنجليزية من جامعة جازان تحت عنوان: "الهوية في ضوء الحداثة: نحو نموذج جديد لتحليل التأطير الإعلامي للهوية الوطنية"، وهو مقدم من: د. عبد الصمد بن هادي سهلي، من السعودية.

أما أ.م.د. آلاء بنت بكر علي الشيخ - من السعودية - من جامعة الملك عبد العزيز، فقدّمت دراسة بعنوان: "دور المنصات الحكومية في دعم الهوية الوطنية: دراسة وصفية تحليلية على منصات الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية".

ومن جامعة الملك سعود قدّم: أ.م.د. مطلق سعود المطيري، من السعودية، دراسة تطبيقية بعنوان: "استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في البعثات الدبلوماسية للتواصل مع المواطنين السعوديين في الخارج: دراسة تطبيقية على السفارة السعودية في القاهرة".

ومن جامعة الملك عبد العزيز قَدِّمت: أ.م.د. نهى السيد ناصر - من مصر، بحثًا بعنوان: "تقبل طلاب العلاقات العامة بجامعة الملك عبد العزيز لتطبيقات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على مستقبلهم الوظيفي : دراسة في إطار نموذج قبول التكنولوجيا".

ومن جامعة المنوفية قَدِّمت د. نها أنور سليمان رضوان - من مصر - دراسة بعنوان: "انعكاسات الاتصالات المؤسسية على الالتزام بالتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية: دراسة في إطار تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر".

أما د. حاتم حيدر علي مقبل الصالحي، د. عمر أحمد محمد داعر البخيتي من جامعة صنعاء - من اليمن - قَدِّما دراسة مشتركة بعنوان: "نمذجة تأثير جودة الخدمة وصورة الشركة على رضا وولاء العملاء: بالتطبيق على شركة يمن موبايل للاتصالات".

وقَدِّم د. ابن عوف حسن أحمد من كلية ليوا بأبوظبي، - من السودان - دراسة بعنوان: "استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وأثره في القيم الأخلاقية للطلاب الجامعيين: دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية الخوارزمي الدولية بدولة الإمارات العربية المتحدة".

أما د. إيناس منصور كامل شرف من جامعة كفر الشيخ، - من مصر - قَدِّمت دراسة بعنوان: "مستقبل استخدام تطبيق الذكاء الاصطناعي Chat Gpt في العمل الصحفي وتأثيره على الفن الصحفي: دراسة استشرافية خلال العقد القادم ٢٠٢٣-٢٠٣٣م".

وأخيرًا من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قَدِّمت د. آرام إبراهيم أبوعبادة - من السعودية - بحثًا بعنوان: "اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في شركة الاتصالات السعودية".

وهكذا فإن المجلة ترحب بالنشر فيها لمختلف الأجيال العلمية من جميع الدول، ومن المعلوم بالضرورة أن جيل الأساتذة وبحوثهم لا تخضع للتحكيم طبقًا لقواعد النشر العلمي المتبعة في المجالات العلمية.

أما البحوث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في التقدم للترقي للدرجة الأعلى والطلاب المسجلين لدرجتي الدكتوراه والماجستير فتخضع جميعها للتحكيم من قِبل الأساتذة المتخصصين. وجميع هذه البحوث والأوراق العلمية تعبر عن أصحابها دون تدخل من هيئة تحرير المجلة التي تحدد المحكمين وتقدم ملاحظاتهم إلى أصحاب البحوث الخاضعة للتحكيم لمراجعة التعديلات العلمية قبل النشر. وأخيرًا وليس آخرًا ندعو الله أن يوفقنا لإثراء النشر العلمي في تخصص العلاقات العامة بشكل خاص والدراسات الإعلامية بشكل عام.

والله الموفق،

رئيس تحرير المجلة

أ.د. علي عجوة

انعكاسات الاتصالات المؤسسية على الالتزام بالتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية: دراسة في إطار تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر (*)

إعداد

د. نها أنور سليمان ()**

(*) تم استلام البحث بتاريخ ١٥ نوفمبر ٢٠٢٣م، وقُبل للنشر في ٢٣ ديسمبر ٢٠٢٣م.
(**) مدرس العلاقات العامة والإعلان في كلية الإعلام - جامعة المنوفية.

انعكاسات الاتصالات المؤسسية على الالتزام بالتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية: دراسة في إطار تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر

د. نها أنور سليمان

nohanwer@yahoo.com

جامعة المنوفية

ملخص:

يعد التعليم من القضايا المهمة التي ترتبط بتنمية المجتمع وتطوره، وهو القاعدة الأساسية لبناء دولة قوية قادرة على مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ولهذا أهتمت الدولة المصرية بتغيير منظومة التعليم قبل الجامعي تغييراً شاملاً في سبيل بناء نظام تعليمي مدعوم بالتكنولوجيا، قائم على الكفاءة وتعزيز مهارات الطلاب، وقدرتهم على التفكير والابتكار، ويحاكي نظم التعليم العالمية.

ويرتبط نجاح المنظومة الجديدة للتعليم قبل الجامعي بوجود رؤية واضحة للتغيير تستوعبها وتدعمها جماعات المصالح المستهدفة خلال المراحل المختلفة لتطبيق التغيير، وهو الأمر الذي يستدعي توافر الجهود الاتصالية والتنظيمية والفنية الداعمة لذلك. ولهذا أهتمت هذه الدراسة بالتعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية التي تديرها وزارة التربية والتعليم خلال تطبيق التغيير، ونمط القيادة التحولية التي تدير عمليات التغيير وبين الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير داخل المؤسسات التعليمية، فضلاً عن اختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية والخصائص الشخصية والمهنية للمعلمين وقبولهم لتغيير منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام بهذا التغيير.

وقد توصلت الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة من المعلمين في المرحلتين الابتدائية والثانوية إلى وجود مستوى متوسط من الوعي بالتغيير، والمعرفة بكيفية تطبيقه، والرغبة في المشاركة فيه وتأييده، بينما ارتفع مستوى الشعور بالقدرة على التغيير لدى المعلمين. وللاتصالات المؤسسية والقيادة التحولية دور فاعل في إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي؛ حيث ثبت وجود علاقة ذات دلالة بين الاتصالات المؤسسية والالتزام العاطفي بالتغيير، كما وجدت علاقة ذات دلالة بين القيادة التحولية والالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي. وتعد العوامل التنظيمية والمهنية والشخصية ذات تأثير على الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي، بينما لم يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية في ذلك.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - الاتصالات المؤسسية - القيادة التحولية - الثقة التنظيمية - مشاركة المعرفة - الجاهزية التنظيمية للتغيير - الكفاءة الذاتية - المنفعة الشخصية - الاستعداد الفردي للتغيير - نموذج أدكار - نموذج لوين - الالتزام بالتغيير.

مقدمة:

أطلقت مصر عام ٢٠١٦م رؤيتها الشاملة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي تستهدف تحقيق التنمية في كل المجالات، وتم تحديث أجندتها للتنمية المستدامة عام ٢٠١٨م لمواكبة التغيرات التي طرأت على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، لتركز الاستراتيجية الجديدة على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري، وترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتعزيز الاستثمار في البشر، وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في جميع المجالات.

وتطمح الإصلاحات التعليمية في هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تحول كبير في النظام التعليمي المصري قبل الجامعي الذي يعاني ضغطاً كبيرة نتيجة نقص الموارد، وزيادة الطلاب، وتراجع جودة التدريس، وجمود المناهج الدراسية، وعدم وجود إرادة حقيقية للتغيير، ليصبح التعليم في هذه المراحل قائماً على الكفاءة، ومدعوماً بالتكنولوجيا، ويعزز اكتساب الطلاب لمهارات التفكير والإبداع والابتكار.

ويعتمد التغيير في التعليم على سلسلة متواصلة من العمليات المنظمة والمخططة التي تسعى لانتقال النظام التعليمي من صورته القائمة إلى نظام تعليمي معاصر قادر على منافسة نظم التعليم العالمية التي تتمتع باتساع قنوات المعرفة، وتعدد أدوات التعلم، وتعزيز القدرات العلمية والابتكارية للمتعلمين ليصبحوا قادرين على مواجهة تحديات الواقع الذي يعيشون فيه.

ولقد سعت المنظومة الجديدة للتعليم في مصر إلى بناء نظام تعليمي يحاكي المعايير العالمية، يبدأ من رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية، بجانب تطوير التعليم وأساليب التقييم في المرحلة الثانوية؛ من أجل التأكد من تحصيل الطلاب لنواتج التعلم الحقيقية، ودمج التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية. فشملت التطورات تغييراً في المناهج التعليمية، وطرق التدريس والتقييم بالمرحلة الابتدائية، كما تم الاعتماد على التحول الرقمي والبنية التكنولوجية في تغيير منظومة التعليم والتقييم بالمرحلة الثانوية؛ لتعتمد على التعلم الإلكتروني الذي يمكن أن يعالج جوانب النقص التي تعانيها المنظومة التعليمية المصرية، ويحقق الكفاية والعدالة في تلقي المعارف العلمية، والشفافية في عمليات التقييم.

وبالرغم من أن تغيير التعليم في مصر عملية ضرورية لمعالجة جوانب القصور ومواكبة الثورة المعلوماتية والتقنية التي يشهدها العالم اليوم، ولتقديم تعليم ذي جودة يطمح إلى تحقيق الاستدامة، إلا أن تطبيق المنظومة الجديدة لتغيير التعليم قبل الجامعي قد واجهت الكثير من التحديات الفنية والمادية خلال السنوات الماضية، ولأقت الكثير من صور المقاومة داخل المؤسسات التعليمية، ولم تحظ بالدعم الجماهيري المطلوب، وهو ما قد يرجع إلى أن السياسات التعليمية قد اتخذت عند تطبيق التغيير لمنظومة التعليم نهجاً من أعلى إلى أسفل، وتعرض المعلم للعديد من قرارات التغيير دون تعزيز دوره في صناعة هذه القرارات، فلم يهتم صانع السياسات ببناء تصورات المعلمين حول التغيير المطلوب وإقناعهم به، كما

لم يوجد استثمار جيد لرفع كفاءتهم لتنفيذ التغيير باعتبارهم أحد العوامل الرئيسة التي يرجع لها نجاح التغيير.

إن نجاح التغيير يتطلب إقناع الأفراد المستهدفين بالتغيير عبر قنوات اتصال فعالة ومتعددة الاتجاهات بأسباب التغيير، وأهميته، وكيفية تحقيقه، والنتائج المتوقعة منه، وإزالة حالات الخوف والقلق من تغيير الوضع القائم، وخلق الاستعداد لقبول التغيير والالتزام به خاصة لدى المعلمين المستهدفين بتنفيذ هذا التغيير داخل المؤسسات التعليمية، فالاتصال هو الأداة الرئيسة لضمان تكيف الأفراد مع التغيير في البيئة المحيطة بهم.

كما تعد القيادة الفعالة أساس عملية التغيير؛ فهي تحدد الاستراتيجية الخاصة بالتغيير، وتوجه الأفراد نحوها، وتلعب دورًا بارزًا في تحفيزهم، والتأثير على سلوكهم للاستجابة للتغيير. وتعد القيادة التحويلية أنسب أنماط القيادة القادرة على إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير؛ نظرًا لقدرتها على امتلاك رؤية واضحة للتغيير، والتعبير عنها، وتعزيز قبول الأتباع للأهداف الموضوعة، وتقديم الدعم لهم، وتغيير معتقداتهم، واستيعاب مخاوفهم من تغيير الوضع القائم، على نحو يخلق لديهم الاستعداد لتنفيذ التغيير، والالتزام به وفق إرادتهم.

ومن هنا تبرز أهمية المشكلة البحثية لهذه الدراسة والتي تتمثل في التعرف على دور الاتصالات المؤسسية التي تديرها وزارة التربية والتعليم المصرية من خلال القيادات التعليمية المختلفة في تعزيز قبول المعلمين داخل المؤسسات التعليمية لتغيير منظومة التعليم في المرحلتين الابتدائية والثانوية، والالتزام بهذا التغيير الذي يطمح إلى تحقيق الاستدامة؛ لبناء مجتمع عادل يحترم التنوع الثقافي والبيئي، وقابل للحياة اقتصاديًا واجتماعيًا، ومواكبًا للثورة الهائلة في مجال العلوم والتغيرات السريعة في كل مجالات الحياة.

المشكلة البحثية:

يعد التعليم الأداة الرئيسة للتنمية، وهو الأساس لبناء مجتمعات مستنيرة وقوية قادرة على توفير فرص للحياة بصورة أفضل لأبنائها، وتحقيق المساواة، ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتسعى مصر في إطار ذلك إلى تحقيق تغيير جذري وشامل لمنظومة التعليم؛ لرفع مصر في التصنيفات العالمية وفقًا لرؤية واضحة، وسياسات محددة ومعلنة بعدما أصبح التغيير ضرورة ملحة تفرضه ظروف العصر والتطورات التكنولوجية الحديثة. ويتطلب تنفيذ هذا التغيير إدارة القيادة لاتصالات مؤسسية فعالة قادرة على نشر رؤية التغيير، والتأكيد على أهميته وتقليل مخاوف الأفراد من تنفيذه لكسب التأييد له والالتزام به. وفي ضوء ذلك تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية التي تديرها وزارة التربية والتعليم من حيث نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة، وتعدد اتجاهات الاتصالات داخل المؤسسات التعليمية، ومستوى كفاءة هذه الاتصالات خلال تغيير

منظومة التعليم قبل الجامعي (المرحلتين الابتدائية والثانوية) وقبول المعلمين للتغيير والالتزام العاطفي به (وجود الرغبة لدى المعلمين في تأييد التغيير في منظومة التعليم)، فضلاً عن اختبار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وما تمتلكه من سمات تؤهلها للتأثير في الأتباع (الرؤية/ الكاريزما/ القدرة على التحفيز/ القدرة على إثارة الدافع/ القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الأتباع)، والعوامل التنظيمية (الثقة التنظيمية/ والجاهزية التنظيمية للتغيير/ ومشاركة المعرفة) والخصائص الشخصية والمهنية للمعلمين (الكفاءة الذاتية/ وإدراك المنفعة الشخصية من التغيير/ وإدراك أهمية التغيير/ والاستعداد الفردي للتغيير) والعوامل الديموغرافية، وبين قبول المعلمين لتغيير منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير، بما يضمن نجاح مبادرة تغيير التعليم في هذه المراحل التعليمية واستدامتها.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى عدة عوامل على النحو التالي:

- ١- تتناول الدراسة قضية مهمة من قضايا التنمية المستدامة في مصر، وهي قضية تطوير منظومة التعليم قبل الجامعي، حيث تسهم الدراسة في تقديم رؤية واضحة لمدى نجاح عمليات إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي في تنفيذ التغيير المستهدف وتحقيق الالتزام به.
- ٢- تقدم الدراسة نموذجاً لإدارة التغيير التنظيمي يستوعب العوامل المؤثرة في نجاح التغيير، والذي يعد مرشداً لصانع القرار في كيفية إدارة التغيير حول القضايا الكبرى على نحو يسهم في تقليل مخاوف الأفراد ومقاومتهم للتغيير، ويعزز قبولهم له والالتزام به.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

- ١- التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في الاتصالات المؤسسية المستخدمة في المستويات التعليمية المختلفة المستهدفة بتغيير منظومة التعليم.
- ٢- تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية في تشكيل وعي الأفراد بأسباب التغيير وأهميته خلال المراحل المختلفة لتطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.
- ٣- بيان دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي ومدى تأثيرها على قبول الأفراد للتغيير والالتزام به.
- ٤- تحديد طبيعة العوامل التنظيمية والشخصية والمهنية والديموغرافية المؤثرة على قبول المعلمين للتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والمشاركة في تنفيذه والالتزام به.
- ٥- رصد العوامل المعوقة لقبول المعلمين للتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام به.

الإطار المعرفي للدراسة:

التغيير التنظيمي Organizational Change

يعد التغيير عملية ضرورية لبقاء المنظمات، وضمان تطورها لمواكبة التحديات في البيئة التي تعمل بها؛ حيث يُعرف التغيير بأنه عملية التجديد المستمر لاتجاه المنظمة وهيكلها وقدراتها لخدمة الاحتياجات المتغيرة بشكل مستمر من داخل المنظمة أو خارجها.⁽¹⁾

ويُعرف التغيير التنظيمي organizational change بأنه العملية التي تنتقل من خلالها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف التنظيمية.⁽²⁾ كما يُعرف بأنه العملية التي تغير فيها المنظمة هيكلها أو استراتيجيتها أو أساليبها التشغيلية أو تقنياتها أو ثقافتها التنظيمية للشعور بالتغيير داخل المنظمة وتأثيرات هذا التغيير عليها.⁽³⁾

وتتعدد استجابات الأفراد للتغيير داخل المنظمات، فالبعض يُظهر ردود فعل نموذجية تجاه التغيير ويلتزمون به، بينما البعض الآخر قد لا يبالي بالتغيير ويصل الأمر إلى حد البعد عنه ومقاومته، وهو ما يرجع إلى اختلاف تصورات الأفراد للتغيير، ولهذا يعد إقناع الأفراد بأن التغيير عملية مرغوبة وضرورية تحديًا إداريًا كبيرًا.⁽⁴⁾ ولتحقيق التغيير داخل المنظمات لابد من إعداد العاملين في الداخل؛ حيث ترتبط جاهزية الأفراد على المستوى الفردي أو الجماعي للتغيير بما يلي:⁽⁵⁾

- إدراك الحاجة للتغيير.
 - الشعور بالثقة فيما يتعلق بمهارات التغيير.
 - الشعور بأن التغيير مفيد على المستوى الشخصي.
- وبذلك يمثل استعداد الأفراد للتغيير الخطوة الأولى لقبولهم للتغيير والالتزام به، وتقليل المقاومة له على نحو يضمن نجاح عمليات التغيير واستمرارها.

الالتزام بالتغيير Commitment to Change

يُعرف الالتزام بالتغيير بأنه العقلية التي تربط الفرد بمسار العمل الذي يعتبر ضروريًا للتنفيذ الناجح لمبادرة التغيير.⁽⁶⁾ كما يُعرف بأنه الآلية التي توفر الرابط الحاسم بين الموظفين وأهداف التغيير التنظيمي، والتي تعتمد على الاتجاهات الإيجابية للموظفين نحو التغيير والإيمان بالرغبة الاجتماعية في أنماط هذا السلوك.⁽⁷⁾

ويعد الالتزام بالتغيير شرطًا حيويًا لنجاح جهود التغيير التنظيمي وتحقيق العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية كإنخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعميق سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن عدم الالتزام بالتغيير يؤدي إلى فشل مبادرات التغيير، ومن ثم فشل الأهداف التنظيمية.⁽⁸⁾

ويتضمن الالتزام بالتغيير ثلاثة عناصر تتمثل في: **الالتزام العاطفي بالتغيير** Affective Commitment to Change وهو يمثل الرغبة في تقديم الدعم للتغيير بناءً على الإيمان بفوائده، **والالتزام المعياري بالتغيير** Normative Commitment to Change وهو الدعم القائم على أساس الشعور بالالتزام تجاه المنظمة، **والالتزام المستمر بالتغيير** Continuance Commitment to Change ويعتمد هذا الالتزام على تصور الموظفين للتكلفة المرتبطة بالفشل في دعم التغيير.⁽⁹⁾

ولاشك أن كل نوع من هذا الالتزام بالتغيير يؤثر على مواقف الموظفين وسلوكهم الوظيفي بشكل مختلف؛ حيث يؤدي الالتزام المستمر بالتغيير إلى زيادة الإرهاق العاطفي لدى الموظفين، في حين أن الالتزام المعياري بالتغيير يقلل منه، ويؤثر الالتزام العاطفي بالتغيير بشكل إيجابي على التمكين النفسي للموظفين مما يثير شعورهم بالسيطرة على وظائفهم، كما يمارس تأثيراً قوياً وإيجابياً على كيفية تعامل الموظفين مع التغيير، في حين أن الالتزام المستمر بالتغيير يؤدي إلى العكس.⁽¹⁰⁾

ويتميز الالتزام العاطفي بالتغيير عن الأنواع الأخرى للالتزام في أنه يركز على رغبة الموظف في دعم التغيير، ومن ثم يمثل أعلى مستوى من الالتزام، في حين أن أنواع الالتزام الأخرى (المعياري والمستمر) تركز على جانب الضرورة (يجب/ ينبغي) مما يجعل الالتزام العاطفي يسهل استراتيجيات التكيف لدى الموظفين (إدراك قدرتهم على التعامل مع التغيير) ويقلل نوايا دورانهم الوظيفي.⁽¹¹⁾

ويعكس الالتزام العاطفي بالتغيير موقف الفرد القائم على الاعتقاد بأن التغيير سيفيده بشكل شخصي ويفيد المنظمة، ولهذا يصبح الالتزام العاطفي بالتغيير أمراً ضرورياً للتغيير التنظيمي الناجح؛ حيث ينخرط الموظف الذي لديه التزام عاطفي بالتغيير في مستويات أعلى من سلوك التغيير التنظيمي.⁽¹²⁾

ويعد الالتزام العاطفي بالتغيير قيمة أساسية مهمة تحتاج المنظمات المعاصرة إلى تطويرها بين موظفيها مقارنة بالبعدين الآخرين للتغيير؛ نظراً لامتلاك الالتزام العاطفي تأثيراً أقوى على نجاح التغيير.⁽¹³⁾

وتتعدد العوامل التي يمكن أن تؤثر على درجة التزام الموظفين بالتغيير، ويعد الاتصال والمشاركة أكثر العوامل تأثيراً في ذلك، ولهذا لا ينبغي إعلام الموظفين بالتغيير فحسب، بل يجب دعوتهم للمشاركة في تنفيذه؛ حيث يعتمد قبول التغيير ودعمه من قبل الموظفين على جودة معلومات التغيير ودرجة المشاركة في صناعة هذه العملية.⁽¹⁴⁾ وتعد اتصالات التغيير أداة فعالة في نقل المعلومات الضرورية خلال المراحل المختلفة لتنفيذ التغيير، وتشكيل الوعي المرتبط به، كما إنها تمثل قناة مهمة للمشاركة وتبادل الرأي حول التغيير المستهدف.

الاتصال وإدارة التغيير التنظيمي:

يلعب الاتصال دورًا حاسمًا في التنفيذ الناجح لأي نموذج للتغيير؛ حيث يساعد الأفراد على فهم عملية التغيير والتعامل معها، فالاتصال أداة للإعلان عن برامج التغيير، ونشر المعلومات، وتحديد المدخلات المتعلقة بالتغيير، والحد من حالة عدم اليقين والصراع حول التغيير، ومحاولة إدارته، وفهم معنى التغيير والإقناع به، والحصول على ردود الفعل نحوه، فاستراتيجيات وقنوات الاتصال المستخدمة في التغيير تؤثر على تصورات الأفراد وتفسيراتهم له وهو ما يؤثر على نجاح جهود التغيير المخطط لها.⁽¹⁵⁾

ويعد الاتصال الفعال والدائم Effective and Constant Communication عاملاً أساسياً لنجاح التغيير؛ حيث يعمل على خلق الاستعداد للتغيير وتقليل المقاومة له، وكسب قبول الأفراد للتغيير، من خلال نقل الحالة المستقبلية المرغوبة، والرؤية، ومشروع التغيير إلى جميع أصحاب المصلحة.⁽¹⁶⁾ ولهذا يعد غياب الاتصال الفعال أحد العوائق الأساسية التي تحول دون تنفيذ التغيير الناجح، فمع غياب استراتيجيات الاتصال الفعالة، فإن المنظمة لا يمكنها أن تتطلع إلى مشاركة صادقة من قبل الموظفين في عمليات التغيير والحد من مقاومته.⁽¹⁷⁾ ويقوم الاتصال عبر وسائله المختلفة بأدوار متعددة خلال المراحل المختلفة للتغيير، وذلك على النحو التالي:⁽¹⁸⁾

- في البداية عندما يتم الإعلان عن التغيير يُصبح من الضروري توفير المعرفة للموظفين حول دوافع عملية التغيير، والنتائج المحتملة، والمراحل التالية لعملية التغيير، ففي بداية أي تغيير قد يكون عدم اليقين بسبب نقص المعلومات حول التغيير والنتائج المستهدفة منه مثيراً للتوتر بين الموظفين أكثر من الجوانب العملية للتغيير. ويقلل توافر المعلومات في الوقت المناسب حول التغييرات المستهدفة من مستويات القلق هذه، فمن الناحية العملية عندما يتلقى الموظفون معلومات مفيدة في الوقت المناسب حول التغيير فإنهم يميلون إلى تقييم التغيير بصورة أكثر إيجابية، ويظهرون استعداداً أكبر للتعاون.⁽¹⁹⁾

- خلال مراحل المقاومة من الضروري إيصال الدعم للموظفين، وهو ما يتطلب ضرورة الاستماع إلى مخاوفهم واهتماماتهم والتواصل معهم من خلال استراتيجية فردية.
- تحرص الخطوة التالية على محاولة إخراج الموظفين من مرحلة الاكتئاب من خلال الحديث عن فائدة التغيير لهم، وبالتالي نقل الرؤية حول المستقبل.
- المرحلة الأخيرة هي المشاركة، فإشراك الموظفين في التغيير أمر مهم لصناعة قرارات التغيير بشكل جيد وتقليل المقاومة لها. ولهذا يحرص الاتصال في هذه المرحلة على توفير قنوات التعبير عن الرأي وتقديم المقترحات التي تدعم صناعة القرار.

وتهدف اتصالات التغيير Change Communication إلى تعزيز التغيير ودفعه للأمام ضمن التسلسل الهرمي المعقد للمنظمات، كما أنها تعمل على شرح التغيير لجميع الجهات ولجماعات المصالح المستهدفة؛ فاتصالات التغيير الناجحة تعالج الاحتياجات المعلوماتية والعاطفية للموظفين بشكل مناسب، وتقدم المعلومات حول دوافع وتدابير وأهداف التغيير، بالإضافة إلى أن العرض الصادق والكامل للمعلومات المتعلقة بالتغيير يخلق قبولاً كبيراً له، فكلما زاد إدراك الموظفين لجودة المعلومات حول التغيير انخفضت مقاومتهم له، بينما يؤدي نقص المعلومات إلى ظهور الشائعات، وتعزيز المشاعر السلبية، وتحفيز مقاومة التغيير.⁽²⁰⁾

ويمكن التمييز بين نهجين في اتصالات التغيير؛ **النهج البرمجي The programmatic approach** والذي يعتمد على اتصالات مركزية من أعلى إلى أسفل، ويتميز بدرجة عالية من التحكم التنظيمي، وهنا يمكن للمنظمة اختيار معلومات محددة لمجموعات مستهدفة وتأطيرها بهدف التغيير، وتجاهل آراء الموظفين، ومن ثم يصبح هذا النهج سبباً للمقاومة. أما **النهج التشاركي The participatory approach** فهو يركز على الاتصال الحواري، وإشراك الموظفين على أساس أن المشاركة والشعور بالتمكين يولد قبولاً أكبر للتغيير.⁽²¹⁾ ولهذا فإن اعتماد المنظمة على استراتيجيات الاتصال الفعال القائمة على الحوار ومشاركة المعلومات يضمن لها مشاركة حقيقية من جانب المستهدفين بالتغيير.

وقد تتعدد أهداف اتصالات التغيير خلال المراحل المختلفة لتطبيقه؛ حيث أجمع الباحثون على أن هدف الاتصال خلال مراحل التغيير يتمثل في نشر الرؤية، وخلق الاستعداد للتغيير، وبناء فهم مشترك حول أسباب التغيير، وضمان التزام الموظفين نحوه، والتغلب على العوائق، وصناعة التحدي للوضع الراهن. ويمكن تحديد أهداف الاتصال التي يتم تنفيذها أثناء إدارة التغيير فيما يلي:⁽²²⁾

١- مواجهة استفسارات الموظفين Confront Queries employees:

يسهم الاتصال من خلال الإجابة على استفسارات الموظفين عند تطبيق التغيير في زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الفوائد النهائية للمنظمة، فالالاتصال الفعال يهتم بأن يكون كل فرد في المنظمة لديه فهم جيد للتغيير، وللحاجة له، ولكيفية تأثيره على عمل المنظمة وعمل كل فرد داخلها.

٢- تحفيز الموظفين Employees Motivation:

يساعد الاتصال في عملية التحفيز، وبناء الثقة، وإنشاء الهوية المشتركة، والدافع للمشاركة، فهو يوفر للأفراد وسيلة للتعبير عن المشاعر، ومشاركة الآمال والطموحات، وتذكر الإنجازات. ويعد الاتصال أداة فعالة لتحفيز الموظفين المشاركين في التغيير؛ حيث يتزايد مستوى الرضا لدى الموظفين عند وجود اتصال مفتوح بينهم وبين الإدارة، كما أن كفاية المعلومات التي تقدمها المنظمة

تسهم في تحقيق الرضا، وتساعد قوة الاتصالات التي تديرها القيادة في تطوير القوى العاملة لتصبح أكثر إنتاجية ودعماً للتغيير

٣- بناء التوقعات (الثقة) :Build Expectancy (Trust)

يساعد بناء الثقة على تحقيق مستويات أعلى من التعاون والأداء، ويلعب الاتصال المفتوح دوراً في تقييم قيم العمل، وبناء الثقة في المديرين والإدارة العليا، وتحقيق الالتزام، وهى العوامل التي تؤثر على استعداد الموظفين للتغيير، وتقليل المقاومة له.

٤- توليد روح الجماعة : Generate Community Spirit

يعد الاتصال التنظيمي مقدمة مهمة لتحديد هوية المجموعة، وتوليد روح الجماعة التي تتوافق مع المتطلبات التنظيمية داخل المنظمة، وهو أداة لإنشاء مجتمع داخل المنظمات يتسم بالالتزام والثقة في الإدارة، وفي الهوية التنظيمية على نحو يساعد في دعم التغيير التنظيمي، وتهيئة بيئة مناسبة له.

٥- التزام الموظفين :Employee commitment

يسهم المستوى المرتفع من التزام الموظفين، بجانب الاتصال بين الموظفين والمديرين على إيجاد دعم قوي للتغيير يعوض التأثير السلبي للاتصال من أعلى إلى أسفل والذي لا يدعم المشاركة، ويفرض التغيير على الموظفين. ولهذا يجب إدارة الاتصال بشكل جيد على نحو يساعد على تجنب الارتباك أثناء عملية التغيير من خلال رسائل واضحة ودقيقة وصادقة عبر مجموعة متنوعة من الوسائل الاتصالية ذات التغطية والتأثير العالي. ويعتمد التزام الموظفين بدرجة كبيرة على معرفة وفهم القضايا الاستراتيجية وهو ما يدعمه الاتصال الجيد للمنظمة خاصة خلال فترات التغيير؛ حيث يساعد استيعاب أعضاء المنظمة لأهداف المنظمة وقواعدها على تحسين مستوى الالتزام والرضا الوظيفي والذي يساعد في تسريع عملية التغيير.

٦- مشاركة الموظفين :Employee Involvement

يعد مراعاة وجهة نظر الأفراد ودوافعهم من أهم عناصر نجاح قرارات التغيير، فمشاركة الموظفين تساعد على تقليل مقاومتهم للتغيير، وتمنحهم الفرصة لاتخاذ إجراءات إيجابية، بحيث يصبح للأفراد فرصة للتأثير على القرارات والأنشطة التي تؤثر على وظائفهم. وتضم المنظمات المتميزة هياكل إدارية تمكن الموظفين من المشاركة في صنع القرار، نظراً لأن مشاركة الموظفين من المستوى الأدنى في صنع القرار له تأثير إيجابي على كفاءة عملية صنع القرار.

٧- تقليل عدم اليقين :Reduce Uncertainty

إن التركيز المستمر على القضايا الاستراتيجية المحيطة بالتغيير يؤدي في الواقع إلى زيادة عدم اليقين لدى الموظفين الذين لا يتلقون المعلومات المهمة التي ترتبط بوظائفهم عند تطبيق التغيير، وبهذا تزيد مشاعر عدم اليقين التي تتعلق بعملية التغيير والعواقب الشخصية والاجتماعية له. وتعد اتصالات

التغيير الفعالة وسيلة لإدارة عدم اليقين بشأن التغيير، فهي تعمل على تحقيق الانفتاح على التغيير، وبناء اتجاهات إيجابية نحوه، فالمعرفة بدوافع التغيير تقلل من الشعور بعدم اليقين وتخلق الاستعداد لقبول التغيير.

٨- الأمن الوظيفي Job Security:

إن الموظفين الذين يرون أن وظائفهم تفتقد الأمان ينخفض لديهم الشعور بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتزيد لديهم النية لتغيير العمل، ولهذا يمكن للمنظمات أن تتخذ العديد من التدابير لمنع التأثير السلبي لانعدام الأمن الوظيفي خاصة خلال فترات التغيير من خلال توفير معلومات دقيقة، وتعزيز الاتصال، وتوفير إعادة التدريب للتوظيف البديل، وتدريب الموظفين؛ حيث يرتبط الشعور بالأمان إيجابيًا مع التغيير.

٩- تعزيز التغذية الراجعة Enhance Feedback:

تعزز الاتصالات الجيدة التغذية الراجعة للموظفين خلال التغيير؛ مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وتهيئة الموظفين لمزايا وعيوب التغيير؛ فالاتصالات الجيدة تتيح التنسيق بين أعضاء المنظمة، وتسمح بحرية التعبير والتفاعل بين الموظفين، والحصول على رد الفعل. وفي ضوء العرض السابق تعد اتصالات التغيير الفعالة والتشاركية بين المنظمة وموظفيها خلال المراحل المختلفة لتطبيق التغيير ذات أهمية كبيرة لضمان تقليل المقاومة للتغيير، وتعزيز قبوله والالتزام به.

الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة لهذه الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: دراسات تتعلق بالعلاقة بين الاتصالات المؤسسية والتغيير التنظيمي.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بتأثير القيادة على قبول التغيير التنظيمي والالتزام به.

المحور الثالث: دراسات تتعلق بالعوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي والالتزام به.

وتنقسم دراسات هذا المحور إلى:

١- دراسات ترتبط بالعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي والالتزام به.

٢- دراسات ترتبط بالعوامل المهنية والشخصية المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي والالتزام به.

المحور الأول: دراسات تتعلق بالعلاقة بين الاتصالات المؤسسية والتغيير التنظيمي:

تؤكد دراسات هذا المحور وجود علاقة إيجابية بين الاتصالات المؤسسية ونجاح عمليات التغيير التنظيمي؛ نظرًا لقدرة الاتصال الجيد على مساعدة الموظفين على فهم الأسباب الكامنة وراء التغيير،

والآثار الناتجة عنه، وكذلك تعزيز مصداقية الإدارة، وتقليل مستويات القلق وعدم اليقين، وزيادة إدراك الموظفين لقدرتهم على السيطرة خلال عمليات التغيير، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.⁽²³⁾ كما أن الاتصالات المؤسسية الجيدة لها الدور الأكبر في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين في المنظمات المختلفة.⁽²⁴⁾

فالاتصالات المؤسسية الداخلية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام بالتغيير من جانب الموظفين
وفقاً لما توصلت له العديد من الدراسات الميدانية، كدراسة Marchalina & Ahmed (2017)⁽²⁵⁾ والتي طبقت على عينة من الموظفين في عدد من الشركات الكبرى بماليزيا، ودراسة Appelbaum et al (2017)⁽²⁶⁾ والتي طبقت على عينة من الموظفين بإحدى الشركات الأمريكية في مجال البنية التحتية، ودراسة Luo et al (2016)⁽²⁷⁾ والتي طبقت على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات الصينية مختلفة النشاط، وذلك نظراً لما تحققه هذه الاتصالات من تقليل لتأثير العوامل الضاغطة (الصراع- القيود التنظيمية- زيادة الأدوار- القلق الوظيفي)، وإزالة الغموض، ونشر المعلومات المطلوبة خلال فترات التغيير.

وتتمتع الاتصالات الداخلية بمجموعة من السمات كالانفتاح والتفاعلية والشفافية والجودة والاستمرارية تجعلها أكثر تأثيراً في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات وفقاً لما كشفت عنه العديد من الدراسات السابقة.

فتزيد الاتصالات المفتوحة والتشاركية بين إدارة المنظمة والموظفين المستهدفين داخلها من فاعلية الاتصالات المؤسسية خلال فترات التغيير؛ حيث أكدت مجموعة من الدراسات المسحية كدراسة Neill et al (2020)⁽²⁸⁾ من خلال المسح الذي طبق على عينة من العاملين بقطاع الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة Shen et al (2017)⁽²⁹⁾ من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في عدد من الشركات الصينية التي تمر بمرحلة انتقالية، ودراسة Clarke (2016)⁽³⁰⁾ من خلال المسح الذي طبق على مرحلتين (قبل وأثناء التغيير) بإحدى المنظمات المالية الكبرى بنيوزيلاندا على وجود علاقة إيجابية بين نمط الاتصال المفتوح القائم على المشاركة مع العاملين ونجاح التغيير التنظيمي؛ حيث يساعد هذا النمط من الاتصال على:

١- إيجاد سلوك إيجابي داعم للتغيير.

٢- سرعة تحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

٣- قبول الموظفين للتغيير والالتزام به.

٤- بناء الثقة وتحقيق الشفافية في صناعة القرار.

وتتفق مع هذه النتائج دراسة Kraft et al. (2018)⁽³¹⁾ التي أكدت من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد من الموظفين والمديرين أن الموظفين الأكثر انخراطاً في التغيير هم القادرون على المشاركة في المناقشات ووضع نهج للتغيير بدلاً من تلقي اتصالات من أعلى إلى أسفل. وكشفت دراسة

(32) Men et al. (2020) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في عدد من الشركات الأمريكية أن الاتصال الداخلي المتمثل (الاتصال القائم على الحوار والتفاهم المتبادل بين المديرين والموظفين) أثناء التغيير التنظيمي له تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي، والدعم السلوكي للموظفين نحو التغيير.

وقد أجمعت الدراسات التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي كدراسة (33) Krishman (2018) ودراسة (34) Roberts (2018) ودراسة (35) Washington (2015) على أن الاتصالات الفعالة ثنائية الاتجاه بين الإدارة (القيادة) والموظفين تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح التغيير التنظيمي؛ حيث تساعد تلك الاتصالات على تحقيق الوضوح والتوجيه وفرض الالتزام بالتغيير بين الموظفين داخل المنظمات.

وتتفق دراسة (36) Smith (2015) مع النتائج السابقة، حيث توصلت من خلال المقابلات المتعمقة وتحليل الوثائق الخاصة بإحدى مؤسسات الرعاية الصحية بولاية تكساس الأمريكية إلى أن استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال والاعتماد على الاتصال ثنائي الاتجاه أمر حيوي لتحقيق التغيير داخل المنظمات؛ وذلك من خلال بناء الثقة في الإدارة خلال تلك الفترة والتي يزيد فيها الشعور بالشك وعدم اليقين لدى الموظفين.

وفي السياق ذاته أكدت دراسة (37) Rogiest et al (2015) من خلال المسح الذي طبق على عينة من العاملين بمؤسستين للشرطة في (بلجيكا) أن جودة اتصالات التغيير والتي تعتمد على توفير معلومات كافية ودقيقة تعالج مخاوف الموظفين من التغيير، تؤثر بشكل فعال على التزام الموظفين بالتغيير.

وتضمن كفاءة الاتصالات الداخلية تهئية المناخ الداخلي لقبول التغيير في المنظمات المختلفة وفقًا لما أكدته دراسة (38) Mckay et al (2013) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في ست منظمات حكومية خضعت لعمليات تغيير كبيرة في إعادة الهيكلة بنيوزلندا وأستراليا، ودراسة (39) Nelissen & Selm (2008) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في إحدى المنظمات الدولية الخاضعة لإعادة الهيكلة؛ حيث خلصت هذه الدراسات إلى أن إدراك الموظفين لكفاءة الاتصالات خلال عمليات التغيير داخل المنظمات يؤثر إيجابيًا على الاستجابة للتغيير وتقليل المقاومة له.

وتؤكد دراسة (40) Muthusamy (2019) من خلال المسح الذي طبق على عدد من المديرين والقيادات ببعض المنظمات الخاضعة لعمليات تحول تنظيمي وتحليل الرسائل الخاصة بهم على دور الاتصالات الإيجابية للقيادات (التي تتضمن تعبيرات وقصصًا وشعارات إيجابية حول التغيير) في نجاح عمليات التحول داخل المنظمات.

وتعد شفافية الاتصالات والمعلومات خلال فترات التغيير ذات أهمية كبيرة في إيجاد اتجاهات إيجابية نحو التغيير، ودعم عمليات التغيير داخل المنظمات، وفقاً لما أكدته دراسة Knappe (41) (2019) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين بعدد من المنظمات الألمانية.

وتمثل الاتصالات المستمرة خلال المراحل المختلفة للتغيير التنظيمي ضرورة لتقليل حالات التوتر وتضارب الأدوار بين أعضاء المنظمة، وضمان وصول المعلومات، وإزالة حالات الغموض والالتباس؛ حيث توصلت دراسة (42) Saunders (2018) من خلال المقابلات المتعمقة مع بعض العاملين في إحدى الجامعات الكاثوليكية بأوكلاهوما إلى أهمية وجود اتصال فعال في كل مستوى من مستويات التغيير التي تمر بها المنظمات؛ لضمان نجاح التغيير وتحقيق مستوى من الجودة والقدرة على المنافسة.

وكشفت دراسة (43) Esiele (2018) من خلال المسح الذي طبق على متخصصي تكنولوجيا المعلومات والمشاركين في عمليات التغيير بإحدى المنظمات الأمريكية، ودراسة Christensen (44) (2014) من خلال المسح الذي طبق في عدد من المنظمات (بالنرويج) عن ضرورة وجود استراتيجية اتصالية جيدة قبل وأثناء عملية التغيير؛ لضمان مشاركة الجماعات المستهدفة وأصحاب المصالح في التغيير التنظيمي التحويلي، وبناء الثقة، والشعور بالعدالة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لضمان نجاح التغيير.

وافقت دراسة (45) Nordin (2013) مع النتائج السابقة؛ حيث توصلت من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة إلى أهمية الاتصالات المستمرة في تحقيق التغيير طويل الأجل وإدراك الموظفين أهمية عمليات التغيير.

ومن المؤكد أنه في إطار اختلاف الاحتياجات الاتصالية للمستويات التنظيمية داخل المنظمات، فإن إعداد خطة للاتصال تناسب المستويات الإدارية الرئيسية خلال المراحل المختلفة للتغيير من شأنه أن يحسن فرص نجاح التغيير، فقد أكدت دراسة (46) Portillo (2012) من خلال المسح الذي طبق على عينة من متخصصي إدارة المشروعات في عدد من الصناعات الأمريكية، وإجراء عدد من المقابلات المتعمقة مع البعض الآخر إلى أن نجاح التغيير يتطلب تطوير استراتيجية اتصال شاملة تتضمن فهمًا لاحتياجات الاتصال المختلفة للمستويات التنظيمية، وإعداد الرسائل المناسبة لذلك، وإشراك الموظفين في التخطيط والتطوير، ونشر رسائل الاتصال التي تجيب على الاستفسارات لضمان معالجة المخاوف.

ويعد شكل ومضمون الاتصال خلال فترات التغيير، وكذلك طبيعة القنوات الاتصالية المستخدمة داخل المنظمات خلال المراحل المختلفة للتغيير من العوامل المؤثرة في تسهيل ونجاح عمليات التغيير التنظيمي، حيث كشف عدد من الدراسات المسحية التي طبقت على عينات من الموظفين في منظمات صناعية وتكنولوجية مختلفة كدراسة (47) Kral & Kralova (2016) ودراسة (48) Dextex (2013)

عن أن عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية واستخدام قنوات الاتصال المباشرة والتكنولوجية (البريد المباشر والتليفون والاجتماعات والمؤتمرات) يساعد في قبول الموظفين للتغيير وانخفاض نسب المقاومة له.

وفي ذات السياق تؤكد دراسة⁽⁴⁹⁾ Naeem (2020) من خلال المقابلات المتعمقة مع المديرين في عدد من شركات التأمين في (باكستان) الخاضعة لتغييرات تنظيمية وتكنولوجية، ودراسة Aslam et al (2018)⁽⁵⁰⁾ والتي طبقت على عينة من الموظفين في عدد من مؤسسات القطاع العام في (باكستان)، ودراسة⁽⁵¹⁾ Bushnell (2018) والتي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بأحد الجامعات في (الهند)، على أن استخدام الوسائل التفاعلية كالشبكات الاجتماعية (فيسبوك/ واتساب) خلال عمليات التغيير، وقوة وتنوع الاتصالات عبر الشبكات الاجتماعية يساعد على تشكيل معتقدات الموظفين حول التغيير التنظيمي (مدى مناسبة التغيير، ومدى الحاجة إليه) ومعالجة مخاوفهم، وإدارة وتبادل المعارف لتسهيل عمليات التغيير.

ومن زاوية أخرى أكدت العديد من الدراسات كدراسة⁽⁵²⁾ Babarinsa (2012) ودراسة Dean (2008)⁽⁵³⁾ أهمية اتصالات القيادة داخل المنظمات خلال فترات التغيير؛ حيث تساعد هذه الاتصالات على بناء الثقة التنظيمية، وإدراك الموظفين للتغيير التنظيمي، وخلق بيئة إيجابية لتنفيذ مبادرات التغيير بمشاركة جماعات المصالح المستهدفة.

وتزداد أهمية الاتصالات الداخلية في إدارة عمليات التغيير خلال أوقات الأزمات؛ حيث توصلت دراسة⁽⁵⁴⁾ Li et al (2021) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات الأمريكية خلال جائحة كورونا إلى أن الاتصال الداخلي قد ساعد على قبول عمليات التغيير خلال الأزمة؛ نظرًا لدور هذا الاتصال في تقليل الشعور بعدم اليقين، وتقوية علاقات الموظفين بالمنظمة. وبالرغم من تأكيدات الدراسات السابق عرضها على أهمية الاتصالات المؤسسية في إدارة عمليات التغيير داخل المنظمات، إلا أن بعض الدراسات كدراسة⁽⁵⁵⁾ Hansen (2018) ودراسة⁽⁵⁶⁾ Tucker (2008) قد توصلت إلى عدم وجود علاقة بين خطة ونمط الاتصال خلال فترات التغيير وتحقيق التغيير المطلوب داخل المنظمات.

وقد يرجع الاختلاف في نتائج الدراسات حول دور الاتصالات المؤسسية في نجاح عمليات التغيير، وتقليل المقاومة له إلى اختلاف بيئة المنظمات، والمناخ التنظيمي الذي تعمل به، وطبيعة التغيير الذي يتم تنفيذه، ونوعية التحديات المادية والفنية والتنظيمية التي يواجهها التغيير في المنظمات المختلفة.

المحور الثاني: دراسات تتعلق بتأثير القيادة على قبول التغيير التنظيمي والالتزام به:

تؤكد العديد من الدراسات أهمية القيادة في إدارة عمليات التغيير داخل المنظمات وتهيئة البيئة الداخلية للاستعداد للتغيير والالتزام به، فقد توصلت دراسة (57) Junnaid et al (2020) إلى أن أهمية القيادة في عمليات التغيير تكمن في إدارة الأفراد، وبناء علاقات فعالة معهم، وإطلاعهم على القضايا والمخاطر المرتبطة بعملية التغيير على نحو يهيئ هؤلاء الأفراد لقبول التغيير والتفاعل معه، وكشفت دراسة (58) Hao & Yazdanifard (2015) عن أن القيادة وسيلة لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الاستمرار في إجراء التغيير من خلال قدرة القائد على إنتاج الأفكار المبتكرة، وتشجيع الأفراد على التواصل والتحسين المستمر للعمل، فضلاً عن قدرته على كسب ثقتهم نتيجة للتفاعل المستمر معهم. وتتفق مع النتائج السابقة دراسة (59) Wulandari et al. (2020) والتي توصلت من خلال المسح الذي طبق على عينة من العاملين بأحد مراكز الصحة العامة في (إندونيسيا) إلى أن القيادة من العوامل الحاسمة في تحقيق الجاهزية للتغيير التنظيمي، وأن دورها في صناعة القرار من الأدوار الحاسمة في ذلك.

وفي ذات الإطار كشفت دراسة (60) Aitken & Treuer (2021) من خلال المقابلات التي أجريت مع القيادات في عدد من المنظمات الاسترالية عن أهمية دور القيادة في نجاح عمليات التغيير التنظيمي، من خلال الاتصالات الفعالة، والتركيز على العلاقات مع الأتباع، وإدارة الذات، والإشراف على عمليات التغيير.

كما أكدت دراسة (61) Appelbaum et al (2015) من خلال مراجعة التراث والمفاهيم المرتبطة بالتغيير على دور القيادة في تقليل مقاومة التغيير من خلال تبنيها الأسلوب المناسب للبيئة التنظيمية في التعامل مع التغيير.

وتظل القيادة داخل المؤسسات المختلفة العامل الحاسم في نجاح عمليات التغيير خاصة إذا ما كانت تمتلك المقومات المؤهلة لذلك؛ حيث أكد عدد من الدراسات المسحية والتي طبقت على الموظفين في عدد من المنظمات مختلفة النشاط كدراسة (62) Ouedraogo et al (2021) ودراسة Rahaman et al (2021) (63) التأثير الإيجابي لمصداقية القيادة والقيادة الأخلاقية على التزام الموظفين بعمليات التغيير.

وتؤكد بعض الدراسات الكيفية التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات السابقة كدراسة Aprianto et al (2023) (64) ودراسة Hanna (2017) (65) أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التغيير الناجح؛ نظراً لما يمتلكه هذا النمط من القيادة من رؤية للتغيير، وإمكانية تقديمها للآخرين، والمحافظة على العلاقة مع الأتباع، فضلاً عن مصداقية القيادة وهو ما يشكل بيئة إيجابية لتنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي.

وفي ذات الإطار توصلت دراسة⁽⁶⁶⁾ Zainol et al. (2021) من خلال تحليل الأدبيات السابقة إلى أن القيادة التحويلية من العوامل المهمة لتحقيق التغيير، والحفاظ على ثقافة الانفتاح؛ نظرًا لقدرتها على تحديد القضايا المهمة المرتبطة بالتغيير، وتنقيف الأفراد بشأنها.

وتتفق مع النتائج السابقة عدد من الدراسات المسحية التي طبقت على الموظفين في عدد من الشركات مختلفة النشاط كدراسة⁽⁶⁷⁾ Cao & Le (2022) ودراسة عبد القادر (٢٠٢٢م)⁽⁶⁸⁾ ودراسة⁽⁶⁹⁾ Kozcu & Ozmen (2021) ودراسة⁽⁷⁰⁾ Le & Le (2021) ودراسة Busari et al. (2020) حيث أكدت هذه الدراسات أهمية القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي وتعزيز الالتزام به.

وفي ذات الإطار اتفق عدد من الدراسات المسحية التي طبقت في المؤسسات التعليمية كدراسة يوسف (٢٠٢٠م)⁽⁷²⁾ والتي طبقت على عينة من المعلمين بعدد من المدارس الكويتية، ودراسة العدوان (٢٠١٥م)⁽⁷³⁾ والتي طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بالأردن على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

وبالرغم من التأكيد على الارتباط الإيجابي بين القيادة والالتزام بالتغيير داخل المنظمات، إلا أن هذه العلاقة تتأثر بالعديد من العوامل؛ حيث أكدت دراسة⁽⁷⁴⁾ Bayraktar & Jimenez (2020) التأثير الإيجابي للكفاءة الذاتية على قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والنية لدعم التغيير التنظيمي والالتزام به.

وكشفت دراسة⁽⁷⁵⁾ Mukaram et al (2021) عن التأثير الإيجابي للتعليم التنظيمي على دور القيادة في تحقيق الاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي في إطار الظروف غير المتوقعة (كوفيد ١٩).

وتوصلت دراسة⁽⁷⁶⁾ Bakari et al (2019) إلى التأثير السلبي للسخرية من التغيير على الارتباط الإيجابي بين القيادات الموثوق بها والالتزام بالتغيير. كما أكدت دراسة Islam et al (2022)⁽⁷⁷⁾ التأثير الإيجابي لمشاركة الموظفين في الأعمال المرتبطة بالتغيير على قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وكسب تأييد الموظفين للتغيير.

وفي ذات الإطار أشارت دراسة⁽⁷⁸⁾ Yue et al (2019) إلى التأثير الإيجابي للثقة التنظيمية على قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وانفتاح الموظفين على التغيير. كما أكدت دراسة Svendsen & Joensson (2016)⁽⁷⁹⁾ أن الالتزام العاطفي بالتغيير له تأثير إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية ودعم الأفكار والاقتراحات الخاصة بتحسين عملية التغيير (الصوت المؤيد للتغيير).

المحور الثالث: دراسات تتعلق بالعوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي والالتزام به

تتعدد العوامل المؤثرة في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات، ويرتبط بعض هذه العوامل بالبيئة التنظيمية، وطبيعة إدارة العمل، بينما يرتبط البعض الآخر بالموظفين وخصائصهم الوظيفية والديموغرافية والتي تؤثر على استعدادهم لقبول التغيير والتفاعل معه. وفي ضوء هذه العوامل يمكن تقسيم دراسات هذا المحور على النحو التالي:

١ - دراسات ترتبط بالعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي والالتزام به:

أكدت العديد من الدراسات تأثير المتغيرات المرتبطة ببيئة المنظمة على نجاح عمليات التغيير التنظيمي، وخلق الاستعداد لدى الموظفين لقبول هذا التغيير والالتزام به؛ حيث توصل عدد من الدراسات الكيفية التي اعتمدت على المقابلات المتعمقة مع القيادات داخل المنظمات الخدمية والصناعية كدراسة (80) Maine (2019) ودراسة (81) Jumble & Proches (2016) ودراسة Gurd & Geo (2016) (82) إلى تأثير الثقافة التنظيمية على قبول التغيير التنظيمي نظراً لقدرتها على تحديد الهوية، وتعزيز المعتقدات الثقافية التي تتطوي عليها مبادرات التغيير، كما أنها تساعد القيادات في تقييم الاستعداد التنظيمي للتغيير، وتوقع مدى قبوله أو مقاومته.

وافقت مع هذه النتائج دراسة (83) Olafsen et al (2021) التي توصلت من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين بإحدى المنظمات العامة بالنرويج والتي خضعت لتغيرات استراتيجية كبرى إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المرنة والالتزام الإيجابي بالتغيير نظراً لارتباطها بالكفاءة الذاتية.

ويعد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي، والقيادة، ونظم الحوافز، واستخدام التكنولوجيا، ونظم الاتصال، والممارسات، والإجراءات التنظيمية) من العوامل المؤثرة بقوة على سرعة التغيير الاستراتيجي بالمنظمات خاصة التي تمر بمرحلة انتقالية؛ حيث توصلت دراسة Halfdansen (84) (2022) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين بالشرطة النرويجية، ودراسة Slimani (85) (2017) et al من خلال المسح الذي طبق على عدد من الموظفين بإحدى شركات البترول بالجزائر إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي الداعم للتغيير (مناخ الأنظمة المفتوحة) والاستعداد للتغيير وتقبله، فالمنظمات التي ترغب في تحقيق تغيير ناجح لابد أن تعمل على إيجاد بيئة تحقق الالتزام التنظيمي بالتغيير. وتتفق مع هذه النتائج دراسة (86) Alizadeh et al (2013) والتي أكدت من خلال المسح الذي طبق على عدد من خبراء التربية في إيران وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي الجيد ومقاومة التغيير.

وتؤثر العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية) بشكل إيجابي في مواقف وسلوكيات الموظفين المرتبط بالتغيير، وذلك وفقاً لما أكدته دراسة (87) Lee et al (2017) من خلال المسح الذي طبق على

عينة من الموظفين في عدد من الشركات بكوريا الجنوبية، ودراسة⁽⁸⁸⁾ Kebede & Wang (2022) والتي طبقت على عينة من الموظفين بهيئة الجمارك الإثيوبية؛ حيث أكدت الدراستان وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والاستعداد للتغيير؛ نظرًا لقدرة العدالة التنظيمية على التأثير في قبول الموظفين للأهداف والقيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي، ودفعهم للتكيف مع ضغوط التغيير.

وفي ذات الإطار اتفقت دراسة⁽⁸⁹⁾ Rehman et al (2021) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في أحد بنوك باكستان، ودراسة⁽⁹⁰⁾ Saruhan (2014) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في عدد من المؤسسات الخدمية والتكنولوجية العامة والخاصة بتركيا على أن العدالة التنظيمية من العوامل التي تقلل مقاومة التغيير؛ نظرًا لدورها في تقليل السلوكيات غير المرغوبة للموظفين تجاه التغيير.

واتفقت دراسة⁽⁹¹⁾ Arneguy et al (2022) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في عدد من الشركات والمنظمات الصناعية بالولايات المتحدة، ودراسة Arneguy et al (2018)⁽⁹²⁾ من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في إحدى الشركات الفرنسية على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والاستعداد للتغيير، وأن الدعم التنظيمي له تأثير إيجابي على قوة هذه العلاقة.

وتعد الثقة في إدارة المنظمة من المتغيرات المؤثرة في تحقيق التغيير خاصة المنظمات التي تتعرض لتغيرات كبيرة في أنظمة التشغيل كحكومة أنظمة التعليم، وذلك وفقًا لما توصلت له بعض الدراسات كدراسة⁽⁹³⁾ Erlyani et al. (2022) والتي أكدت أن الثقة التنظيمية من العوامل المؤثرة في تكوين الاستعداد للتغيير، كما أكدت دراسة⁽⁹⁴⁾ Thakur & Srivastava (2018) وجود تأثير إيجابي قوي للثقة على الاستعداد للتغيير وسلبه على مقاومة التغيير. وتتفق هذه النتائج مع دراسة Jager et al. (2022)⁽⁹⁵⁾ والتي توصلت لوجود علاقة سلبية بين الثقة التنظيمية ومقاومة التغيير؛ حيث تساعد الثقة على تكيف الموظفين بشكل أفضل أثناء عمليات التغيير.

ولمشاركة المعرفة خلال فترات التغيير دور إيجابي في دعم عمليات التغيير التنظيمي؛ حيث توصلت دراسة⁽⁹⁶⁾ Hussain et al (2021) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين ومديريهم بشركة للاتصالات في (باكستان)، ودراسة⁽⁹⁷⁾ Malik & Garg (2017) والتي طبقت على عينة من الموظفين بشركات تكنولوجيا المعلومات (بالهند) إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة وتحقيق التغيير الفعال داخل المنظمات والالتزام العاطفي به؛ حيث تساعد مشاركة المعرفة على أن يشارك الموظفون ذات الفهم، والهوية، وتعزيز رغبتهم في العمل معًا، والمشاركة في الإجراءات والتغييرات الجديدة.

وتتفق مع النتائج السابقة دراسة (98) Aslam et al (2018) والتي توصلت من خلال المقابلات المتعمقة في عدد من المؤسسات المصرفية والتأمينية بباكستان والتي تعرضت لتغيرات كبيرة في الملكية والأنظمة التكنولوجية الخاصة بالعمل إلى أن مشاركة المعلومات تساعد على تقليل المقاومة للتغيير، وبناء الثقة في القيادات، وتخفيض الشعور بالعواقب السلبية للتغيير لدى الموظفين.

وتعد جودة العلاقات داخل بيئة العمل من العوامل المهمة المؤثرة في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز الالتزام به، وفقاً لما توصلت له العديد من الدراسات المسحية التي أجريت في عدد من المنظمات الصناعية والتعليمية كدراسة (99) Hatjidis et al (2019) ودراسة (100) Uluskan et al (2018) ودراسة (101) Massingham (2013)، حيث تساعد جودة العلاقات داخل المنظمات على خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي خاصة خلال فترات التغيير الاستراتيجي كالتغيير في رؤية المنظمة، وتخصيص الموارد، وإجراءات الشراكة مع المؤسسات الأخرى.

ويمثل الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة التي تعمل على تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة لقبول مبادرات التغيير، وضمان نجاحها. فقد اتفق عدد من الدراسات المسحية التي طبقت على مجموعات من الموظفين في منظمات حكومية وخاصة مختلفة النشاط خضعت للتغيير في إعادة الهيكلة وبيئة العمل كدراسة (102) Macaes & Roman-Portas (2022) ودراسة Tahajuddin (2020) (103) ودراسة (104) Putra et al (2021) على وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي وقبول التغيير وتقليل المقاومة له.

وفي ذات الإطار توصلت دراسة (105) Remeus (2020) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في إحدى الشركات متعددة الجنسيات للتكنولوجيا الصحية بهولندا، ودراسة (106) Qureshi et al (2018) من خلال المسح الذي طبق على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بمؤسسات التعليم العالي العام والخاص بباكستان إلى وجود علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي واستعداد الموظفين للتغيير.

وتكشف بعض الدراسات عن وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي على الاستعداد للتغيير وتقليل المقاومة له داخل المنظمات المختلفة؛ حيث أكدت دراسة (107) Anggraeni & Febrianti (2022) من خلال المسح الذي طبق على عينة من موظفي عدد من الشركات الخدمية بإندونيسيا ودراسة (108) Arneguy et al (2020) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في عدد من المنظمات التي تواجه تغيرات تنظيمية بالولايات المتحدة، ودراسة (109) Wulandari et al. (2020) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في أحد البنوك بإندونيسيا، ودراسة Gundersen (2020) (110) والتي اعتمدت على المسح والمقابلات المتعمقة مع عينة من الموظفين في شركتين للتأمين بالنرويج؛ وجود علاقة إيجابية مباشرة بين إدراك الموظفين للدعم التنظيمي والاستعداد للتغيير.

وتتفق مع النتائج السابقة دراسة الخفاجي (٢٠٢٣م)^(١١١) والتي توصلت من خلال المسح الذي طبق على عينة من الموظفين في مديرية الطرق (ببابل) إلى وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والتغيير التنظيمي. بينما تختلف دراسة^(١١٢) Ferreira et al (2018) مع هذه النتائج؛ حيث توصلت من خلال المسح الذي طبق على الموظفين بعدد من المنظمات العامة والخاصة (بالبرتغال) إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين الدعم التنظيمي ومقاومة التغيير.

٢- دراسات ترتبط بالعوامل المهنية والشخصية المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي والالتزام به:

تعد الخصائص الوظيفية والشخصية للعاملين داخل المنظمات من العوامل الحاسمة في نجاح التغيير التنظيمي، ومن أبرز هذه الخصائص هو استعداد الأفراد للتغيير؛ والذي تشكله العديد من العوامل كاتجاه الموظفين نحو التغيير، والرغبة في قبول التغيير، ومزايا التغيير المتوقعة، والثقة في الإدارة.^(١١٣) فلقد أكدت العديد من الدراسات المسحية التي طبقت على الموظفين والمديرين بعدد من المنظمات مختلفة النشاط بالهند وباكستان والولايات المتحدة كدراسة Thakur & Srivastava^(١١٤) (2018) ودراسة^(١١٥) Adil (2016) ودراسة^(١١٦) Ranta (2014) أن استعداد الأفراد للتغيير؛ والذي يقصد به الاعتقاد والاتجاه والانتباه والسلوك المتعلق بمدى الحاجة للتغيير، والقدرة التنظيمية على تحقيقه بنجاح، يُعد من العوامل المؤثرة في نجاح التغيير التنظيمي؛ نظرًا لقدرته على تقليل المقاومة للتغيير وتعزيز الالتزام له.

وتُعد المشاركة في صناعة قرار التغيير التنظيمي، والخطوات الإجرائية المرتبطة بتنفيذ التغيير من أقوى العوامل التي تقلل مقاومة الأفراد للتغيير؛ حيث توصلت دراسة^(١١٧) Mousa et al (2020) من خلال المسح الذي طبق على عينة من الأكاديميين في عدد من الجامعات المصرية، ودراسة Cox^(١١٨) (2018) والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الأمريكية إلى أهمية إجراء محادثات منتظمة حول التغيير، وإشراك الموظفين بشكل مستمر في التخطيط للتغيير وفي عمليات التنفيذ والتقييم وذلك لتقليل مقاومتهم للتغيير. وتتفق مع هذه النتائج دراسة^(١١٩) Mathur et al (2023) ودراسة^(١٢٠) Mckay (2012) حيث أكدت الدراستان وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظفين في التغيير ووجود الاستعداد لديهم للتغيير وتقليل المقاومة له. وفي ذات السياق أكدت دراسة "كنتاب" (٢٠١٦م)^(١٢١) من خلال المسح الذي طبق على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة (الرياض) أن غياب المشاركة في تخطيط التغيير يُعد من أكثر العوامل الدافعة لمقاومة المعلمين للتغيير. وتختلف مع هذه النتائج دراسة^(١٢٢) Rogiest et al (2015) والتي أكدت عدم وجود تأثير لمشاركة الموظفين في صناعة القرار على الالتزام بالتغيير.

وتؤكد بعض الدراسات تأثير الخبرات والتجارب السابقة للموظفين داخل المنظمات على قبولهم للتغيير والتفاعل معه؛ حيث توصلت دراسة^(١٢٣) Clarke (2016) إلى أن التجارب السابقة للموظفين

في التغيير تؤثر على تقييم الإجراءات الخاصة بالتغيير ومدى أهميته. كما توصلت دراسة Seo (124) (2012) إلى وجود تأثير للخبرات السابقة (الإيجابية/ السلبية) للموظفين مع التغيير على الالتزام بالتغيير خاصة في المراحل الأولى لعملية التغيير والذي يؤثر بعد ذلك في سلوكياتهم المتعلقة بتأييد التغيير والالتزام به.

وللسمات الشخصية للموظفين داخل المؤسسات تأثير إيجابي على الالتزام بالتغيير؛ حيث توصلت دراسة (125) Marchaline et al (2021) إلى التأثير الإيجابي للاجتهاد وانفتاح الموظفين على التغيير والالتزام بالتغيير، وأكدت دراسة (126) Goswami (2022) التأثير الإيجابي للذكاء الاجتماعي، والفاعلية الجماعية للموظفين على عدم الخوف من التغيير وقبول التفاعل معه.

وأشارت دراسة (127) Heim & Drenda (2021) إلى التأثير الإيجابي لحجم المعرفة بالتغيير، وفهم التحديات، وطبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة، والموقف الإيجابي تجاه التغييرات السابقة بالمنظمة على رغبة الموظفين في التغيير، والقدرة على التفاعل معه. وتوصلت دراسة Greenough (128) (2018) إلى وجود علاقة قوية بين معتقدات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية (من خلال التطبيق على ١٧ جامعة أمريكية في ١٦ ولاية) بشأن التغيير التنظيمي والالتزام بالتغيير والاستعداد له، وذلك من خلال قبول المسؤوليات المطلوبة لأداء المهام المرتبطة بالتغيير.

وكشفت بعض الدراسات كدراسة (129) Heim & Drenda (2021) ودراسة Straatmann et al (2018) (130) al (2018) ودراسة (131) Al-Hussami et al (2018) وجود تأثير إيجابي للعوامل الديموغرافية كالسن، والخبرة، والحالة المهنية، والمعايير الذاتية، والسيطرة السلوكية على النية والقدرة على دعم التغيير التنظيمي.

وتختلف مع النتائج السابقة دراسة (132) Shah (2011) ودراسة (133) Wasserman (2021) حيث أكدت هذه الدراسات عدم وجود علاقة بين العوامل الديموغرافية كالنوع والسن والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخبرة والاتجاه نحو التغيير التنظيمي والاستعداد له.

النتائج التي خلصت لها الباحثة من الدراسات السابقة:

١- تنوعت الدراسات السابقة بين بحوث كمية اعتمدت على منهج المسح واتخذت من الاستبيان أداة لها، وبحوث كيفية اعتمدت على المقابلات المتعمقة وتحليل التراث السابق.

٢- اختلف مجتمع البحث الذي اعتمدت عليه الدراسات السابقة؛ حيث ركزت بعض الدراسات على الجمهور الداخلي (الموظفين)، بينما اعتمد البعض الآخر على القيادات (القيادات العليا والوسطى)، وتعددت المنظمات التي تم التطبيق عليها لتشمل منظمات خدمية (تعليمية/ صحية/ بنوك/ واتصالات..) ومنظمات تجارية وصناعية... وهو ما أثرى التراث العلمي في هذا المجال.

- ٣- اعتمدت الدراسات السابقة على عدد من النظريات العلمية كمنظريـة السلوك الخطط، ونظريـة لوين لقوى التغيير، ونظريـة الدفع.. بينما اعتمد عدد آخر من الدراسات على نماذج إدارة التغيير كنموذج لوين لإدارة التغيير، ونموذج كوتر للتغيير، ونموذج ادكار لإدارة التغيير، ونموذج ماكنزي للتغيير (7S)، بينما اعتمد عدد آخر من الدراسات على بناء نماذج خاصة تناسب طبيعة الدراسة.
- ٤- أكدت معظم الدراسات السابقة الدور المحوري لاتصالات التغيير في نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات باعتبارها أداة أساسية لتقليل حالات التوتر المصاحبة للتغيير، ونشر المعلومات، والإجابة على الاستفسارات، وتسهيل المشاركة في صناعة القرار.
- ٥- أجمعت الدراسات السابقة على الدور البارز للقيادة وخاصة القيادة التحولية والقيادة الأخلاقية في عمليات التغيير التنظيمي، وخلق الجاهزية والاستعداد للتغيير لدى الأتباع.
- ٦- تتعدد العوامل التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بالتغيير في المؤسسات المختلفة، وتعد الثقة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، وجودة العلاقات داخل بيئة العمل أبرز تلك العوامل.
- ٧- اختلفت الدراسات السابقة في تحديد تأثير العوامل الشخصية (التجارب السابقة والاجتهاد والذكاء الاجتماعي ومستوى فهم التحديات) والعوامل الديموغرافية على التزام الموظفين بالتغيير، وهو الاختلاف الذي قد يرجع إلى اختلاف بيئة العمل، وطبيعة التغيير الذي يتم تطبيقه، وحجم التأثير الذي يقع على الأفراد المستهدفين بتطبيق التغيير.

الإطار النظري للدراسة:

استعانت الباحثة بنموذج أدكار لإدارة التغيير التنظيمي ADKAR Change Management Model ونموذج لوين لإدارة التغيير Lewin's Change management Model كأساس نظري لبناء نموذج يفسر العلاقة بين الاتصالات التنظيمية والقيادة التحولية والعوامل التنظيمية والمهنية والديموغرافية في تعزيز الالتزام العاطفي بالتغيير داخل المؤسسات التعليمية وذلك على النحو التالي:

أولاً: نموذج أدكار لإدارة التغيير التنظيمي ADKAR Change Management Model

قدم Jeffrey Hiatt عام ٢٠٠٣م نموذج ADKAR لإدارة التغيير بعد بحث متعمق أجراه مركز Prosci لاستشارات إدارة التغيير بالولايات المتحدة الأمريكية على ٧٠٠ شركة مرت بمشروعات تغيير كبرى.⁽¹³⁴⁾ حيث يصور النموذج العلاقة المتبادلة بين إدارة المنظمة وإدارة التغيير والقيادة، ويصف كل عنصر من عناصر التغيير على أنها عناصر أساسية يجب أن تتواجد جميعها لتكمل بعضها البعض من أجل التحول الناجح.⁽¹³⁵⁾

ويركز نموذج ADKAR على الفرد؛ حيث يرى أن التغيير الناجح يحدث على المستوى الشخصي وينتقل للمشاركين في التغيير عبر مراحل القبول والعمل المختلفة لتحقيق التغيير. ويعد هذا النموذج أسلوباً لإدارة التغيير الموجه نحو النتائج، يهدف إلى الحد من مقاومة التغيير، فمساعدة الأفراد للتغلب على مقاومة التغيير، وتحفيزهم، ومشاركتهم، وتعلم ما يحتاجون معرفته بشأن التغيير، والقدرة على العمل بشكل جيد مع التغيير كلها جوانب مركزية لإدارة التغيير الفعال.⁽¹³⁶⁾

ويتضمن نموذج ADKAR لإدارة التغيير خمسة عناصر أساسية مترابطة تكمل بعضها البعض تتمثل فيما يلي:⁽¹³⁷⁾

١- الوعي Awareness:

يقصد بالوعي فهم الشخص لطبيعة التغيير، وسبب إجرائه، والمخاطر من عدم حدوثه، كما يشمل الوعي معلومات حول الدوافع الداخلية والخارجية التي خلقت الحاجة إلى التغيير، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة منه. ويؤدي تراجع الوعي نتيجة الفشل في نقل تفاصيل التغيير للموظفين إلى زيادة المقاومة، وتباطؤ التقدم، وانخفاض عوائد الاستثمار المستهدفة من التغيير. **ويعد الاتصال الفعال أبرز استراتيجيات بناء الوعي** نظراً لقدرته على تعريف جميع الأنشطة اللازمة لإجراء التغييرات بشكل صحيح من خلال نقل الرسالة الصحيحة في التوقيت المناسب وعبر وسيلة مناسبة.⁽¹³⁸⁾

٢- الرغبة Desire:

تتمثل الرغبة في هذا النموذج في رغبة الأفراد في دعم التغيير والمشاركة فيه، وترتبط الرغبة بالاختيار الشخصي الذي يتأثر بطبيعة التغيير، ووضع الفرد، بالإضافة إلى الدوافع الداخلية التي ينفردها كل شخص في إطار المنظمة التي تستهدف التغيير. وتوجد أربعة عوامل تسهم في تكوين رغبة الفرد في المشاركة في مبادرة التغيير تتمثل في: معرفة تفاصيل التغيير، وفهم تأثير التغيير على بيئتهم، وفهم تأثير التغيير على الفرد بشكل مباشر، وإدراكهم لكيفية صنع الاختلاف.⁽¹³⁹⁾

٣- المعرفة Knowledge:

تتمثل المعرفة في المعلومات والتدريب والتعليم اللازم لمعرفة كيفية التغيير، ولهذا تتضمن المعرفة معلومات حول السلوكيات والعمليات والأدوات والأنظمة والمهارات والأدوار الوظيفية، والتقنيات اللازمة لتنفيذ التغيير. ويوجد أربعة عوامل تؤثر في تحقيق المعرفة تتمثل في: مستوى المعرفة الحالية للفرد، وقدرة الفرد على اكتساب معرفة إضافية، والموارد المتاحة للتعليم، وإمكانية الوصول إلى المعرفة المطلوبة.

٤- القدرة Ability:

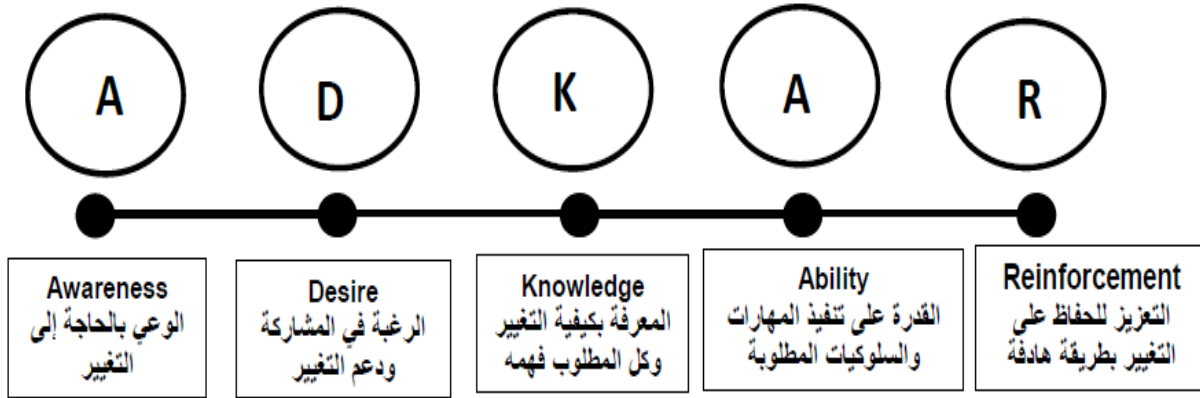
يقصد بالقدرة تحقيق أو تنفيذ التغيير؛ حيث تحول القدرة المعرفة إلى عمل، وتتحقق القدرة عندما يكون لدى الشخص أو المجموعة القدرة الواضحة على تنفيذ التغيير بمستويات الأداء المطلوبة. وخلال

هذه المرحلة لابد أن تتأكد الإدارة من أن الأفراد قد اكتسبوا القدرة على إظهار مهارات وسلوكيات جديدة.⁽¹⁴⁰⁾

٥- التعزيز Reinforcement:

التعزيز هو تلك العوامل الداخلية والخارجية التي تدعم التغيير؛ حيث تشمل التعزيزات الخارجية التكريم والمكافآت والاحتفالات المرتبطة بإدارة التغيير، وتتضمن التعزيزات الداخلية الرضا الداخلي للشخص عن إنجازه، والفوائد الأخرى المستمدة من التغيير على المستوى الشخصي. وهذا ما دفع البعض لتسمية هذه المرحلة بمرحلة بناء الاستدامة.⁽¹⁴¹⁾

ويقدم الشكل التالي ملخصاً لعناصر النموذج، والذي يعد بناءً متماسكاً يكمل بعضه البعض من أجل تحقيق التغيير الناجح.⁽¹⁴²⁾



شكل (١)
نموذج أدكار لإدارة التغيير التنظيمي

ويرى Hiatt أن عملية التغيير تمر بمجموعة من المراحل؛ تتعلق المرحلة الأولى بإنشاء وتوصيل رؤية المنظمة للتغيير، وتركز المرحلة الثانية على تمكين الموظفين من المشاركة في التغيير، أما المرحلة الثالثة فتتعلق بدعم الموظفين من خلال تطويرهم والمشاركة في التغيير، وأخيراً يصبح التغيير جزءاً من تكوين المنظمة.⁽¹⁴³⁾ وتتمثل أبرز مزايا نموذج ADKAR لإدارة التغيير فيما يلي:⁽¹⁴⁴⁾

- ١- التركيز على أهمية التغيير الفردي (الوعي والرغبة والقدرة على التغيير).
- ٢- يهتم النموذج بالتغييرات المطلوبة على المستوى التنظيمي مثل توفير الموارد، ودعم تنفيذ التغيير.
- ٣- وضع خطة إدارة التغيير لأعضاء المنظمة على نحو يناسب احتياجاتهم.
- ٤- مساعدة أعضاء المنظمة على التحول خلال عملية التغيير.
- ٥- الاهتمام بالنتائج وليس المهام التي يتعين القيام بها.
- ٦- وضع خطة ناجحة للتحسين الشخصي والمهني لأعضاء المنظمة من أجل التغيير.
- ٧- المساعدة على قياس فعالية عملية التغيير.
- ٨- تشخيص المقاومة والتعامل معها، وتحديد الثغرات والتوجيه للإجراءات التصحيحية.

وفي ضوء ذلك يساعد النموذج على فهم التغيير من وجهة نظر الأفراد المستهدفين بالتغيير، ويأخذ في الاعتبار العواقب التي قد يواجهها الأفراد خلال تنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، كما يعكس أهمية الاتصال في تشكيل وعي الأفراد وتقديم المعرفة التفصيلية حول طبيعة التغيير وأهدافه، وأوجه الاستفادة المتحققة منه، والتأثيرات المتوقعة للتغيير على الفرد والبيئة المحيطة به، والتي تنعكس على رغبة الأفراد في المشاركة في التغيير، وقدرتهم على تنفيذ التغيير والالتزام به.

ولهذا تهتم الباحثة في إطار هذا النموذج باختبار دور الاتصالات المؤسسية المرتبطة بتغيير منظومة التعليم في تشكيل وعي المعلمين المستهدفين بالتغيير بالمنظومة الجديدة لتطوير التعليم، وخلق الرغبة لديهم لدعمها باعتبارها أفضل وسيلة لتطوير التعليم، فضلاً عن اختبار تأثير هذه الاتصالات على إدراكهم لكيفية تطبيق منظومة التعليم الجديدة، وخلق الاستعداد لديهم لاكتساب المهارات المطلوبة لتحقيقها مما ينعكس على قبولهم للتغيير والالتزام به.

ثانياً: نموذج لوين لإدارة التغيير Lewin's Change management Model

وضع "لوين" هذا النموذج لإدارة التغيير داخل المنظمات؛ حيث يعتمد النموذج على أن الأفراد عادة ما يرفضون التغيير ويفضلون الاستقرار والمحافظة على الوضع الذي اعتادوا عليه، ولذلك يحتاج التطبيق الفعال للتغيير قدرًا كبيرًا من الجهد لتشخيص أسباب المقاومة والتعامل معها.⁽¹⁴⁵⁾ ويوفر نموذج لوين المبادئ الأساسية لإدارة التغيير بما في ذلك استراتيجيات التنفيذ، وتحديد مجالات المقاومة المحتملة وأساليب مواجهتها قبل البدء في عمليات التغيير.⁽¹⁴⁶⁾

يرى Lewin أن الاتصال والتغيير التنظيمي عمليتان مرتبطتان لا تنفصلان، فالإتصال أداة حاسمة لإدارة التغيير، وهو عنصر أساسي في تطوير مبادرات التغيير وتنفيذها، كما أنه وسيلة للإجابة على تساؤلات الأفراد، وتقليل قلقهم من التغيير وتحفيزهم لتطبيقه، وكسب الدعم له لتحقيق النتائج المرجوة.⁽¹⁴⁷⁾

ويتكون النموذج من ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:⁽¹⁴⁸⁾

المرحلة الأولى: مرحلة إزالة التجميد Unfreezing Stage

تركز هذه المرحلة على تحديد ما يحتاج إلى التغيير، وضمان الدعم القوي من جميع أصحاب المصالح للتغيير المقترح، وخلق الحاجة لديهم للتغيير، والسعي لفهم شكوك الجميع ومخاوفهم. وتعتمد هذه المرحلة على تحديد أسباب مقاومة التغيير، وبناء القوى الدافعة له من خلال الاتصالات المتميزة في التوقيت المناسب، وبذلك تضمن هذه المرحلة خلق الدافع أو الرغبة في التغيير، ومساعدة الأفراد على فهم سبب الحاجة لهذا التغيير.⁽¹⁴⁹⁾ وتعد هذه المرحلة هي الأصعب في عملية التغيير لأنها تحدد عوامل التغيير ومقاوميه لإقناعهم أن يكونوا قوى محفزة في عملية التغيير.⁽¹⁵⁰⁾

ويتمثل الهدف الأساسي للاتصال خلال هذه المرحلة في إعداد الموظفين والمؤسسة للتغيير؛ حيث يُطلق على هذه المرحلة "تجهيز المنظمة readying the organization" ولتحقيق ذلك من المهم إيصال هدف التغيير، وطبيعة ما سيتم تنفيذه، ولماذا يجب التغيير. ويركز الاتصال في البداية على الحاجة للتغيير والإشارة إلى التناقض بين النتائج المرجوة والنتائج الفعلية، ولابد أن تأتي الرسائل الأولى للتغيير من جانب الإدارة العليا، وتزداد أهمية الاعتماد على الاتصال المباشر وجهاً لوجه في هذه المرحلة.

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير Change Stage:

تعتمد هذه المرحلة على الاتصال المستمر بين المنظمة والأفراد، ورفض الشائعات، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير، وإشراك أصحاب المصلحة في عملية التغيير. وتعد هذه المرحلة هي مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير ولهذا فهي تهتم بالتدريب، والتغذية الراجعة، والتشجيع الإيجابي على التغيير. ولاشك أن الممارسة الذهنية اليقظة للقيادة تزيد من فاعليتهم في إدارة التغيير، وتؤثر في بناء الاتجاهات الإيجابية للأفراد حول التغيير وهو أمر ضروري أثناء تنفيذ التغيير.

وتتمثل أهداف الاتصال في هذه المرحلة في تزويد غير المشاركين في تنفيذ التغيير بمعلومات تفصيلية ودقيقة عما يحدث داخل المنظمة، وتزويد المشاركين في عملية التغيير بمعلومات حول أدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة، وكيفية تأثير التغيير عليهم، ونفي المعلومات المغلوطة التي يتم تداولها حول المنظمة، وهو ما يتطلب أن يكون الاتصال أكثر تحديداً في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة التجميد Refreezing Stage:

تتضمن هذه المرحلة ترسيخ التغيير في ثقافة المنظمة وأهدافها، وخلق طرق لاستدامة التغيير، وتقديم الدعم بشكل مستمر، والاحتفال بالنجاحات، وهنا يجب على القيادة اتخاذ التدابير اللازمة لضمان عدم فشل التغيير الذي تم تنفيذه. ولابد أن يكون تدفق المعلومات خلال هذه المرحلة مستمراً ولموسماً ومتعدد الاتجاهات بحيث يكون لدى الموظفين فهم كاف لتأثير التغيير عليهم، والتأكيد على نجاح التغيير.

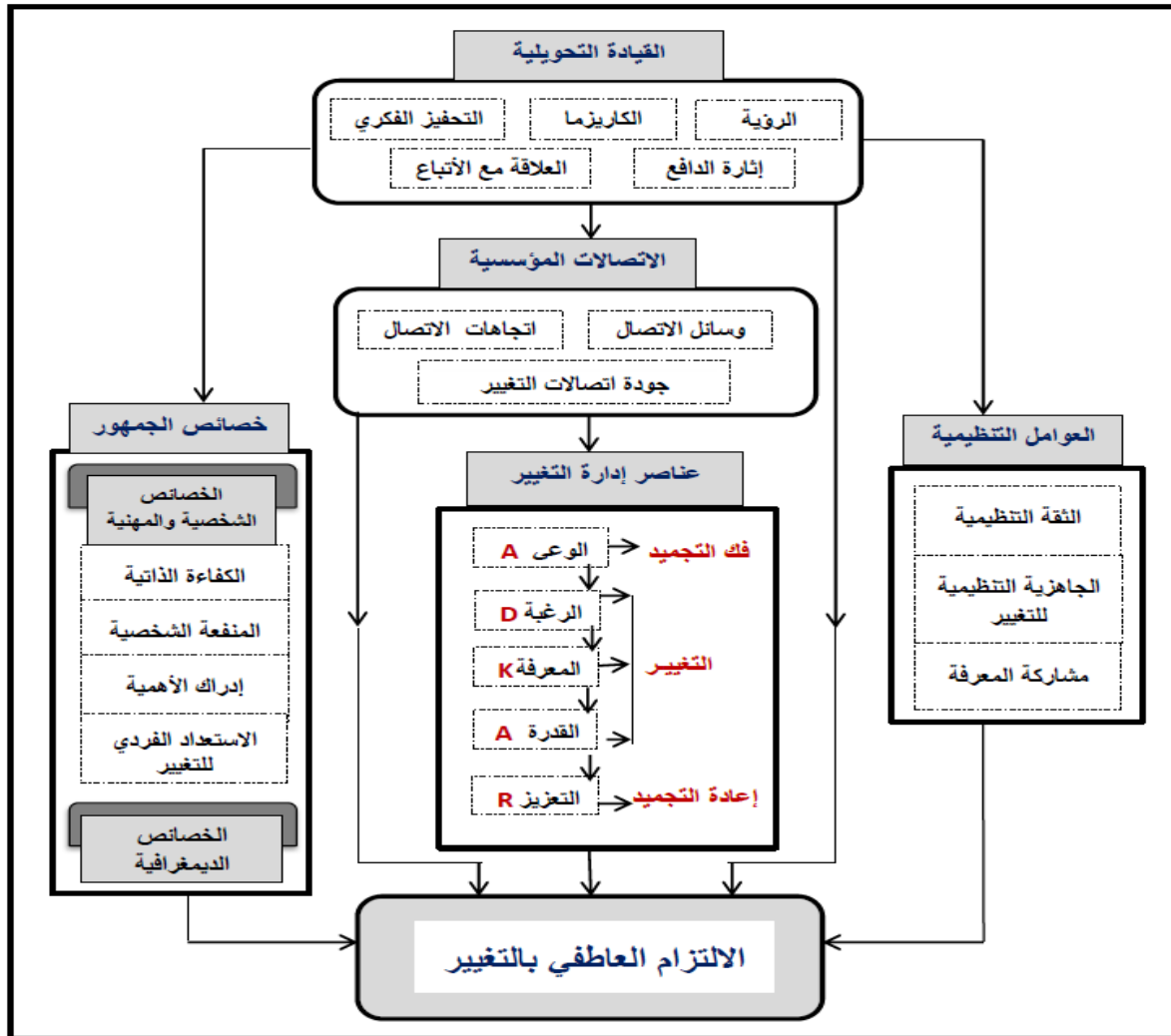
مما سبق يتضح أن عملية التغيير عملية تراكمية تتطلب استعدادات قوية من جانب المنظمة والقيادات قبل بدء التغيير وأثناء تنفيذه، كما أنها تحتاج إلى اتصالات مستمرة خلال المراحل المختلفة لعملية التغيير لخلق القوى المحفزة للتغيير، والمحافظة عليها لتنفيذ التغيير واستدامته. فالهدف الرئيس من الاتصال خلال فترات التغيير هو نشر الرؤية حول التغيير، وتقليل الشعور بالشك وعدم اليقين، وكسب التزام الموظفين، وإشراكهم في التغيير، والتغلب على عوائق التغيير، وتحدي الوضع الراهن.

وفي ضوء هذا النموذج تسعى الدراسة إلى اختبار مدى إدراك المعلمين لاستعداد وزارة التربية والتعليم لتغيير منظومة التعليم، ومدى قدرة القيادات على إدارة التغيير بنجاح من خلال الاتصالات

المستمرة مع المعلمين خلال المراحل المختلفة لتنفيذ التغيير لشرح الهدف من التغيير، وطرق تنفيذه، وأوجه الاستفادة منه، وتقليل مخاوفهم من التغيير، فضلاً عن قدرتهم على تذليل العقبات، والإجابة على استفسارات جماعات المصالح بشأن المنظومة الجديدة للتعليم، على نحو يعزز الالتزام بالتغيير في المؤسسات التعليمية.

ثالثاً: النموذج المقترح للدراسة:

في ضوء النماذج السابقة لإدارة التغيير، وطبيعة العوامل المؤثرة على نجاح التغيير والالتزام به والتي أشارت لها الدراسات السابقة، أعدت الباحثة نموذجاً استرشادياً لهذه الدراسة لبيان طبيعة العلاقات بين الاتصالات المؤسسية والقيادة التحويلية، والعوامل التنظيمية والمهنية، وخصائص الجمهور وتحقيق الالتزام العاطفي بالتغيير وذلك على النحو التالي:



شكل (٢)

نموذج العلاقة بين الاتصالات المؤسسية والقيادة التحويلية والعوامل التنظيمية وخصائص الجمهور والالتزام بالتغيير

تساؤلات وفروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة في إطار المشكلة البحثية وأهداف الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات واختبار مجموعة من الفروض على النحو التالي:

أولاً: تساؤلات الدراسة:

تهتم الدراسة بالإجابة على مجموعة من التساؤلات تتمثل فيما يلي:

١- ما مدى اختلاف الاتصالات المؤسسية التي تديرها القيادات التعليمية باختلاف المرحلة التعليمية المستهدفة بالتغيير؟

٢- ما تقييم المبحوثين لفاعلية اتصالات التغيير خلال المراحل المختلفة لتطبيق التغيير؟

٣- إلى أي مدى يدرك المعلمون المستهدفون بالتغيير أسباب التغيير وأهميته وأساليب تطبيقه؟

٤- ما أبرز سمات القيادة كما يدركها المعلمون المستهدفون بالتغيير؟

٥- ما مدى فاعلية القيادة في إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية؟

٦- إلى أي مدى تم إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية وفقاً لنموذج ADKAR؟

٧- ما أبرز العوامل التنظيمية والخصائص الشخصية والمهنية للمعلمين تأثيراً في التزامهم بالتغيير؟

٨- ما مدى التزام المعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي؟

٩- ما معوقات تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي؟

ثانياً: فروض الدراسة:

اهتمت الباحثة في إطار هذه الدراسة باختبار مجموعة من الفروض على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المؤسسية المستخدمة في

المنظمات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام

العاطفي بالتغيير.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الاتصالات المؤسسية المستخدمة في

المنظمات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام

العاطفي بالتغيير.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة اتصالات التغيير في المنظمات التعليمية

خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بالتغيير

في منظومة التعليم قبل الجامعي.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية في المؤسسات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير.

الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والمهنية للمعلمين والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

الفرض السابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمعلمين والالتزام العاطفي بالتغيير.

مفاهيم الدراسة:

تتمثل أبرز مفاهيم الدراسة التي تم إخضاعها للقياس فيما يلي:

جدول (١)

المفاهيم النظرية والإجرائية للدراسة

المصطلح	المفهوم النظري	المفهوم الإجرائي
الاتصالات المؤسسية	هي كيفية تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين والإدارة في المنظمة. (151)	هي الدرجة التي يحصل عليها كل مبحث وتعكس مدى تأييده لوجود اتصالات مفتوحة ترتبط بالتغيير وتعتمد على وسائل متنوعة، ومتعددة الاتجاهات، وتقدم معلومات دقيقة ومفيدة.
اتجاهات الاتصالات المؤسسية	هي تدفقات الاتصال المؤسسي، كتدفقات تفاعلية عمودية (لأعلى من الموظفين إلى القيادة، ولأسفل من القيادة إلى الموظفين) كتدفقات أفقية بين الموظفين في نفس مستوى التسلسل الهرمي. ويتم هذه التفاعلات بشكل رسمي أو غير رسمي عبر مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال. (152)	هي الدرجة التي يحصل عليها كل مبحث من خلال إجاباته على المقياس المتعلق باتجاهات اتصالات التغيير، والتي تعكس مدى تأييدهم لوجود اتصال ذي اتجاهين (صاعد/هابط) بين الإدارة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم (اتصال أفقي) خلال تغيير منظومة التعليم.
جودة اتصالات التغيير	هي عمق واتساع وأهمية معلومات التغيير التنظيمي التي يحصل عليها الموظفون أثناء عملية التغيير. (153)	هي درجة تأييد المبحوثين لتوافر معلومات واضحة ودقيقة وموثقة وكافية عن التغيير خلال عمليات تطبيقه، وفقاً للمقياس المعد لذلك، والذي يعكس المستويات المختلفة لذلك التأييد.
القيادة التحويلية	هي أسلوب للقيادة يدرك فيه القائد التغيير المطلوب، ويشكل رؤية لتوجيه التغيير من خلال التحفيز، وينفذ التغيير مع التزام أعضاء الجماعة. (154)	هي الدرجة التي يحصل عليها المبحوث من خلال إجابته على المقياس المتعلق بالقيادة التحويلية، والتي تعكس مدى تأييده لامتلاك القيادة رؤية للتغيير، وشخصية كاريزمية، وقدرة على التحفيز، وإثارة الدافع للتغيير، والاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الأتباع على نحو يمكنه من تحقيق التغيير.
الثقة التنظيمية	هي التوقعات الإيجابية لدى الأفراد حول نوايا وسلوكيات أعضاء المنظمة (الإدارة والأفراد) بناءً على الأدوار التنظيمية والعلاقات والخبرات والاعتماد المتبادل. (155)	هي الدرجة التي يحصل عليها كل مبحث من خلال إجاباته على المقياس المتعلق بالثقة في قدرة الوزارة على تنفيذ التغيير، ومراعاة مصالح المعلمين عند تنفيذ التغيير والتي يتم وفقاً لها تصنيف المبحوثين إلى مستويات مختلفة من الثقة في الوزارة.

المصطلح	المفهوم النظري	المفهوم الإجرائي
الجاهزية التنظيمية للتغيير	هي المتغيرات التي تؤثر على نتائج التنفيذ. ⁽¹⁵⁶⁾	هي درجة تأييد المبحوثين لجاهزية الوزارة لتطبيق التغيير في نظام التعليم بامتلاكها لخطة واضحة للتغيير، وإمكانات وموارد بشرية ومادية كافية.
	هي المشاركة المتبادلة للمعلومات والخبرات من جهة فاعلة إلى أخرى. ⁽¹⁵⁷⁾	هي درجة تأييد المبحوثين لإمكانية تبادل المعارف والخبرات والوثائق المرتبطة بالتغيير داخل بيئة العمل، وفقاً للمقياس المعد لذلك والذي يعكس مستويات ذلك التأييد.
الخصائص الشخصية والمهنية	هي حكم الفرد لقدرته الشخصية على أداء سلوك معين أو مجموعة من السلوكيات. ⁽¹⁵⁸⁾ وتُعرف الكفاءة الذاتية المرتبطة بالتغيير بأنها مدى اعتقاد الفرد بقدرته على التعامل مع المهام والمتطلبات المتعلقة بالتغيير. ⁽¹⁵⁹⁾	الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون من خلال إجاباتهم على المقياس الخاص بامتلاكهم للمهارات والقدرات المطلوبة للتغيير، والتي تعكس مستوى إدراكهم لكفاءتهم الذاتية في تحقيق التغيير.
	هو حكم الفرد على مدى الفائدة التي يمكن أن يحققها له التغيير.	هو درجة تأييد المبحوثين لارتباط التغيير بمصالحهم المهنية، وعدم تهديده لها، وإدراكهم لمزايا التغيير، والمكاسب المتحققة منه، وفقاً لإجاباتهم على المقياس الخاص بذلك.
	هو مدى استعداد أعضاء المنظمة نفسياً وسلوكياً لتنفيذ التغيير. ⁽¹⁶⁰⁾	الدرجة التي يحصل عليها المبحوثون من خلال إجاباتهم على مقياس الاستعداد لتغيير منظومة التعليم والتي تعكس اتجاهاتهم ومدى قبولهم للتغيير والرغبة في تنفيذه.
الالتزام العاطفي بالتغيير	هو دعم الموظفين للتغيير المخطط له لإيمانهم بفوائده الكامنة أو آثاره الإيجابية. ⁽¹⁶¹⁾	هو تصنيف المبحوثين وفقاً لإجاباتهم على مقياس الالتزام العاطفي بالتغيير إلى مستويات مختلفة من القبول والتأييد للتغيير لاقتناعهم بأهميته

التصميم المنهجي للدراسة:

يتمثل التصميم المنهجي للدراسة على النحو التالي:

أولاً: نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على الأوصاف الدقيقة للظاهرة موضوع البحث، وطبيعتها والعوامل المختلفة المؤثرة فيها؛ حيث تسعى هذه الدراسة إلى وصف الدور الذي تقوم به الاتصالات المؤسسية خلال المراحل المختلفة لتنفيذ التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي في تشكيل وعي المعلمين بأسباب التغيير، وأهدافه، ومميزاته وطرق تطبيقه، وبناء الرغبة لديهم للمشاركة في تنفيذ التغيير والالتزام به، فضلاً عن تحديد دور القيادة التحولية، والعوامل التنظيمية، والخصائص الشخصية والمهنية، والديموغرافية في قبول المعلمين للتغيير في منظومة التعليم والالتزام به.

ثانيًا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهج المسح؛ حيث تضمنت الدراسة مسحًا لعينة من المعلمين المستهدفين بالتغيير في عدد من المدارس الابتدائية والثانوية بعدد من الإدارات التعليمية المصرية؛ بهدف قياس إدراكهم وتقييمهم للاتصالات المؤسسية التي تديرها وزارة التربية والتعليم لتنفيذ التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي وتحقيق الالتزام به، فضلًا عن تقييمهم لدور القيادة في إدارة هذا التغيير.

ثالثًا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في المعلمين بالمرحلتين الابتدائية (من الصف الأول حتى الصف الخامس الابتدائي، وهي الفرق التعليمية التي تم تطبيق المنظومة الجديدة للتعليم بها حتى تطبيق هذه الدراسة) والثانوية بالمؤسسات التعليمية المصرية الحكومية والتجريبية والخاصة، وهي المراحل التعليمية التي بدأ بها التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي. وفي ضوء مجتمع الدراسة تم سحب عينة عمدية من ٤٠٠ مفردة (٢٠٠ معلم من المرحلة الابتدائية، و ٢٠٠ معلم من المرحلة الثانوية) في عدد من الإدارات التعليمية (إدارة شبرا التعليمية/ وإدارة الساحل التعليمية/ وإدارة شرق مدينة نصر التعليمية/ وإدارة غرب مدينة نصر التعليمية/ وإدارة مصر الجديدة التعليمية) وقد تم جمع البيانات من المعلمين في عدد ٤٢ مدرسة داخل هذه الإدارات خلال الفترة من يناير - إبريل ٢٠٢٢م، وقد جاءت خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (٢)
خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	ك	%
النوع	ذكور	٤٣.٣
	إناث	٥٦.٧
ن		
السن	أقل من ٣٠ سنة	١٠.٣
	٣٠ سنة: أقل من ٤٠ سنة	١٩.٤
	٤٠ سنة: إلى أقل من ٥٠ سنة	٣١
	٥٠ سنة: إلى أقل من ٦٠ سنة	٣٩.٣
ن		
المؤهل	دبلوم معلمات	٦.٧
	جامعي	٧٧.٥
	دراسات عليا	١٥.٨
ن		
نوع المدرسة التي يعمل بها المعلم	حكومي	٤٨.٢
	تجريبي لغات	١٤.٨

المتغيرات	ك	%
- خاص عربي	٤٣	١٠.٨
- خاص لغات	١٠٥	٢٦.٢
ن	٤٠٠	١٠٠
سنوات الخبرة		
- أقل من ٥ سنوات	٥٥	١٣.٨
- ٥ سنوات: أقل من ١٥ سنة	٦٦	١٦.٥
- ١٥ سنة: أقل من ٢٥ سنة	٥٩	١٤.٧
- ٢٥ سنة فأكثر	٢٢٠	٥٥
ن	٤٠٠	١٠٠

رابعاً: أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على استمارة الاستقصاء لجمع بيانات هذه الدراسة من المبحوثين في المؤسسات التعليمية المستهدفة بالدراسة، وذلك من خلال المقابلات المباشرة معهم. وقد تم تصميم صحيفة الاستقصاء لتضم المقاييس الرئيسة التالية:

- مقياس الوسائل الاتصالية المستخدمة خلال فترات التغيير داخل المؤسسات التعليمية المصرية.
- مقياس لاتجاهات المبحوثين نحو تعدد اتجاهات الاتصالات المؤسسية خلال تطبيق المنظومة الجديدة للتعليم.
- مقياس تقييم المبحوثين لجودة الاتصالات المؤسسية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم.
- مقياس لإدراك المبحوثين لسمات القيادة المسؤولة عن التغيير في المؤسسات التعليمية (امتلاك الرؤية/ والكاريزما/ والقدرة على التحفيز/ القدرة على إثارة الدافع للتغيير/ القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الأتباع).
- مقياس لعناصر إدارة التغيير في منظومة التعليم وفقاً لنموذج ADKAR
- مقياس للعوامل التنظيمية المؤثرة على قبول التغيير في منظومة التعليم والالتزام به (الثقة التنظيمية/ الجاهزية التنظيمية للتغيير/ مشاركة المعرفة).
- مقياس الخصائص الشخصية والمهنية المؤثرة على الالتزام بالتغيير في منظومة التعليم (الكفاءة الذاتية/ المنفعة الشخصية/ إدراك أهمية التغيير/ الاستعداد الفردي للتغيير).
- مقياس الالتزام العاطفي بالتغيير.

خامساً: اختبارات الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق والثبات لصحيفة الاستقصاء على النحو التالي:

- الصدق Validity:

تم عرض صحيفة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والمتخصصين في علوم الإعلام والإدارة ومناهج البحث والعلاقات العامة.^(*) لبيان مدى صدقها، كما تم إجراء اختبار قبلي Pre-Test على عينة من ٤٠ مبحوثاً بما يعادل ١٠٪ من حجم العينة الأصلية للتأكد من سلامة المقاييس، ووضوحها، ودقتها في قياس الظاهرة موضوع البحث، وقد تم إعادة صياغة بعض المقاييس والعبارات في ضوء ملاحظات المحكمين، ونتائج الاختبار القبلي.

- الثبات Reliability:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لقياس الاتساق الداخلي لعبارات المقاييس التي تضمنتها صحيفة الاستقصاء، وقد جاءت قيم معامل الثبات تؤكد تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من الثبات وذلك على النحو التالي:

جدول (٣)

قيم معامل الثبات لمقاييس الدراسة

قيمة معامل الثبات		المقياس
قيمة الثبات	عدد العبارات	
٠.٩٣٩	٩	- مقياس اتجاهات الاتصالات المؤسسية خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي
٠.٩٣٣	٦	- مقياس جودة اتصالات التغيير خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي
٠.٩٧٣	٢٣	- مقياس القيادة التحويلية
٠.٩٢١	٤	- مقياس الوعي بضرورة التغيير
٠.٨٩٣	٤	- مقياس الرغبة في المشاركة
٠.٨٨٩	٤	- مقياس المعرفة بكيفية التغيير
٠.٨٧٩	٣	- مقياس القدرة على التغيير
٠.٩٠٤	٤	- مقياس تعزيز التغيير
٠.٩١٠	٥	- مقياس الثقة التنظيمية
٠.٨٨٣	٥	- مقياس الجاهزية التنظيمية للتغيير

(*) تم عرض استمارة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين في مجال الإعلام ومناهج البحث والإدارة لتحديد درجة الصدق التي تتمتع بها، وقد جاء أسماء المحكمين وفقاً للتسلسل الهجائي على النحو التالي:

- د. السيد السعيد أستاذ العلاقات العامة المساعد، كلية الإعلام، جامعة المنوفية.
- أ.د. إيناس عبد الحميد أستاذ العلاقات العامة والإعلان، كلية الإعلام، جامعة الأهرام الكندية.
- أ.د. فؤاد البكري أستاذ العلاقات العامة والإعلان المتفرغ، كلية الآداب، جامعة حلوان.
- أ.د. مصطفى مظهر أستاذ الإدارة بكلية التجارة، جامعة المنوفية.
- أ.د. هويدا مصطفى أستاذ الإعلام - وعميد كلية الإعلام، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

المقياس	قيمة معامل الثبات	
	عدد العبارات	قيمة الثبات
- مقياس مشاركة المعرفة	٣	٠.٨٧٥
- مقياس الشعور بالكفاءة الذاتية	٤	٠.٩٣٧
- مقياس إدراك المنفعة الشخصية	٥	٠.٩٢٠
- مقياس إدراك أهمية التغيير	٥	٠.٨٨٩
- مقياس الاستعداد الفردي للتغيير	٥	٠.٩١٤
- مقياس الالتزام العاطفي بالتغيير	٥	٠.٩٢٣

تؤكد نتائج الجدول السابق ارتفاع قيم معامل الثبات ألفا لمقاييس الدراسة على نحو يضمن تمتع المقاييس التي تضمنها الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات.

سادساً: المعاملات الإحصائية المستخدمة:

بعد مراجعة البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية والتأكد من سلامتها تم استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" لإجراء عملية تحليل البيانات باستخدام عدد من المعاملات الإحصائية على النحو التالي:

- التكرارات البسيطة والنسب المئوية والوزن النسبي.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي Multiple Linear Regression لتحديد درجة إسهام المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع.
- اختبار كاي^٢ لجدول الاقتران "Contingency-Tables Chi square" لدراسة الدلالة الإحصائية للعلاقة بين متغيرين من المستوى الإسمي "Nominal".
- معامل التوافق "Contingency Coefficient" الذي يقيس شدة العلاقة بين متغيرين إسميين في جدول أكثر من ٢×٢.
- معامل ارتباط بيرسون "Pearson correlation coefficient" لدراسة شدة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين من مستوى المسافة والنسبة "Interval or Ratio".
- اختبار "T" للمجموعات المستقلة "Independent Samples T. Test" لدراسة الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطين حسابيين لمجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة "Interval or Ratio".
- تحليل التباين Anova لدراسة الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطات الحسابية لأكثر من مجموعتين من المبحوثين في أحد المتغيرات من نوع المسافة أو النسبة "Interval or Ratio".

- الاختبارات البعدية "Post Hoc Test" بطريقة أقل فرق معنوي LSD: least Significance difference لمعرفة مصدر التباين وإجراء المقارنات الثنائية بين المجموعات التي يثبت اختبار Anova وجود فروق دالة إحصائية بينهم. وقد تم قبول نتائج الاختبارات الإحصائية بدرجة ثقة ٩٥٪ فأكثر أي عند مستوى معنوية ٠.٠٥ فأقل.

النتائج العامة للدراسة:

أولاً: فاعلية الاتصالات التغيير في مؤسسات التعليم قبل الجامعي خلال تغيير منظومة التعليم:

يعد الاتصال أمراً حيوياً لضمان نجاح مبادرات التغيير، فهو وسيلة لنشر المعرفة حول التغيير، وتقليل مخاوف جماعات المصالح المختلفة بشأنه. ويرتبط نجاح الاتصال في تعزيز عمليات التغيير داخل المنظمات بالعديد من العوامل كوسائل الاتصال المستخدمة، ونمط الاتصال، وجودة مضمون الرسالة الاتصالية. وفي ضوء ذلك توضح النتائج التالية تقييم المعلمين للاتصالات المؤسسية التي تبنتها وزارة التربية والتعليم المصرية خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي.

١- وسائل الاتصال المستخدمة خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

يساعد تنوع وسائل الاتصال التي يتم الاعتماد عليها خلال تنفيذ مبادرات التغيير على تسهيل عمليات نقل المعلومات، وشرح أهداف التغيير، ومبررات تطبيقه، وهو ما يجعل الموظفين أكثر استعداداً لقبول التغيير والتفاعل معه. وفي ضوء ذلك يوضح الجدول التالي أنواع الوسائل الاتصالية التي تم استخدامها في التواصل مع معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية خلال تطبيق المنظومة الجديدة لتطوير التعليم.

جدول (٤)

إدراك المعلمين للوسائل الاتصالية المستخدمة خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة

المرحلة التعليمية الاتصالية		معدل الاستخدام	المرحلة الابتدائية		المرحلة الثانوية		الإجمالي		قيمة T	مستوى المعنوية
			ك	%	ك	%	ك	%		
الوسائل المباشرة		- مرتفع	٩٦	٤٨	٩٢	٤٦	١٨٨	٤٧	٠.٧٠٥	٠.٤٨
		- متوسط	٧٩	٣٩.٥	٧٧	٣٨.٥	١٥٦	٣٩	درجات الحرية = ٣٩٨	
		- منخفض	٢٥	١٢.٥	٣١	١٥.٥	٥٦	١٤		
		ن	٢٠٠		٢٠٠		٤٠٠			
الوسائل المكتوبة		- مرتفع	٨٠	٤٠	٦٨	٣٤	١٤٨	٣٧	قيمة T	مستوى المعنوية
		- متوسط	٨٨	٤٤	٩٦	٤٨	١٨٤	٤٦	١.١٣	٠.٢٦
		- منخفض	٣٢	١٦	٣٦	١٨	٦٨	١٧	درجات الحرية = ٣٩٨	
		ن	٢٠٠		٢٠٠		٤٠٠			
الوسائل الإلكترونية		- مرتفع	٤٩	٢٤.٥	٥٧	٢٨.٥	١٠٦	٢٦.٥	قيمة T	مستوى المعنوية
		- متوسط	٨٢	٤١	٨٥	٤٢.٥	١٦٧	٤١.٨	١.٢٥	٠.٢١
		- منخفض	٦٩	٣٤.٥	٥٨	٢٩	١٢٧	٣١.٧	درجات الحرية = ٣٩٨	
		ن	٢٠٠		٢٠٠		٤٠٠			
الوسائل الشفهية		- مرتفع	١٠٨	٥٤	٧٣	٣٦.٥	١٨١	٤٥.٢	قيمة T	مستوى المعنوية
		- متوسط	٦٦	٣٣	٨٦	٤٣	١٥٢	٣٨	٣.٤٥	٠.٠٠١
		- منخفض	٢٦	١٣	٤١	٢٠.٥	٦٧	١٦.٨	درجات الحرية = ٣٩٨	
		ن	٢٠٠		٢٠٠		٤٠٠			

يتضح من الجدول السابق تقارب نسب استخدام وسائل الاتصال المختلفة في التواصل مع معلمي المرحلتين الثانوية والابتدائية خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة؛ حيث تصل نسب الاستخدام المرتفعة والمتوسطة لوسائل الاتصال المباشرة (الاجتماعات والمؤتمرات وجولات العمل الميدانية وورش العمل وبرامج التدريب واللقاءات والمقابلات) إلى ٨٧.٥٪ في المرحلة الابتدائية و ٨٤.٥٪ في المرحلة الثانوية، كما تصل نسب الاستخدام المرتفعة والمتوسطة لوسائل الاتصال المكتوبة (النشرات والملصقات والتقارير والقرارات والتعليمات المكتوبة والبيانات الإخبارية....) إلى ٨٤٪ في المرحلة الابتدائية و ٨٢٪ في المرحلة الثانوية، وفي مقابل ذلك تصل نسب الاستخدام المرتفع والمتوسط لوسائل الاتصال الإلكترونية (الموقع الإلكتروني للوزارة ووسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والفيديو كونفرانس...) إلى ٦٥.٥٪ في المرحلة الابتدائية و ٧١٪ في المرحلة الثانوية.

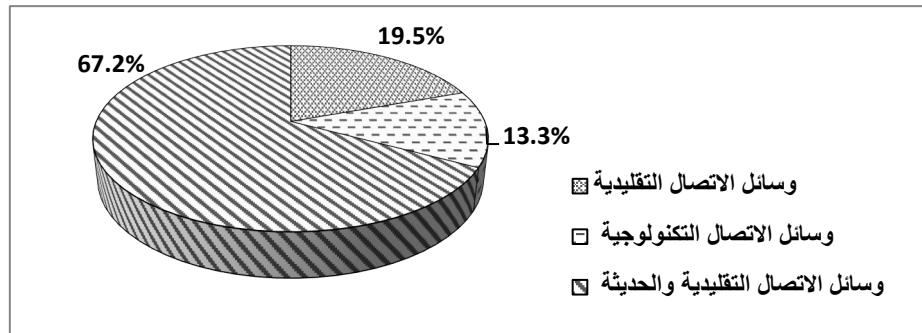
وتعكس النتائج السابقة تنوع وسائل اتصالات التغيير التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم، وتأتي وسائل الاتصال المباشرة في مقدمة هذه الوسائل، بينما يتراجع استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية

مقارنة بغيرها من الوسائل، وهو ما أرجعه بعض أفراد العينة إلى عدم اعتماد الوسائل الإلكترونية كمصادر رسمية لتلقي التعليمات، ونشر القرارات داخل المؤسسات التعليمية المصرية، على الرغم من أنها تعد من الاتصالات التفاعلية متعددة الاتجاهات التي تمثل عاملاً فعالاً في نجاح عمليات التغيير في المؤسسات وفقاً لما أكدته بعض الدراسات كدراسة (Naeem (2020 ودراسة (Bushnell (2018؛ حيث يساعد الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية على تشكيل الأفكار والمعتقدات بشأن التغيير، وتبادل المعارف، وتقليل المخاوف بشأنه.

وتكشف بيانات الجدول السابق عن وجود فروق بين المرحلة التعليمية واستخدام الوسائل الشفهية في التواصل مع المعلمين خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة؛ حيث جاءت قيمة اختبار T-Test (٣.٤٥) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، في حين لم توجد فروق بين المرحلة التعليمية واستخدام وسائل الاتصال المباشرة أو المكتوبة أو الإلكترونية حيث جاءت قيم اختبار T-Test غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، مما يعكس وجود استراتيجية اتصالية واحدة لدى قيادات وزارة التربية والتعليم للتواصل مع المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة المستهدفة بالتغيير.

٢- وسائل الاتصال الأكثر فاعلية خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

بالرغم من التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال، والانتشار السريع لوسائل الاتصال الحديثة، إلا أن الاعتماد على وسائل الاتصال التقليدية بجانب الوسائل الحديثة خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة يمثل الاختيار الأفضل للمعلمين المستهدفين بالتغيير كما يوضح الشكل التالي:



شكل (٣)

الوسائل الاتصالية الأكثر فاعلية خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة

تشير بيانات الشكل السابق إلى أن النسبة الغالبة من المبحوثين في المرحلتين الابتدائية والثانوية تفضل الاعتماد على كل من الوسائل التقليدية (زيارات/ اجتماعات/ ندوات/ ورش عمل..) والإلكترونية الحديثة (موقع الوزارة/ صفحة الوزارة على فيسبوك/ الواتس اب..) في ذات الوقت لضمان تحقيق عمليات تواصل ناجحة خلال تطبيق المنظومة الجديدة لتطوير التعليم ونجاح عمليات التغيير، نظراً لأن الجمع بين هذه الوسائل يساعد على الاستفادة من سرعة تداول المعلومات التي تحققها الوسائل

الإلكترونية، وضمان دقة المعلومات التي تحققها الوسائل التقليدية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة Kral & Kralova (2016) ودراسة Dextex (2013) حيث أكدت هذه الدراسات أن استخدام قنوات الاتصال المباشرة والتكنولوجية يساعد في قبول الموظفين للتغيير، وانخفاض نسب المقاومة له، ويضمن نجاح اتصالات التغيير في تحقيق أهدافها.

٣- اتجاهات الاتصالات المؤسسية المستخدمة خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

يأخذ الاتصال داخل المنظمات اتجاهات مختلفة، ويعتمد ذلك على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، وطبيعة الهدف من الاتصال؛ حيث يرتبط الاتصال الصاعد بوجود ثقافة تنظيمية مركزية، والرغبة في تحقيق الإقناع السريع خلال فترات التغيير، بينما يعمل الاتصال ثنائي الاتجاه على تقليل حالات عدم اليقين، وزيادة فرص قبول التغيير لدى جماعات المصالح؛ فهو بمثابة حوار فوري مفتوح بين مختلف الأطراف المعنية بالتغيير. وفي ضوء ذلك تكشف بيانات الجدول التالي إدراك المعلمين لاتجاهات الاتصال داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة على النحو التالي:

جدول (٥)

إدراك المعلمين لاتجاهات الاتصالات المؤسسية خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي	العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٧٨.٦	٤٠٠	٢٢.٨	٩١	١٨.٨	٧٥	٥٨.٤	٢٣٤	الاتصال الصاعد	- تشجع القيادات المعلمين على تقديم الأفكار والآراء حول التغيير قبل اتخاذ القرار
٢	٧٠.٩	٤٠٠	٣١.٨	١٢٧	٢٣.٨	٩٥	٤٤.٤	١٧٨		- يمكن للمعلمين الاتصال بقيادتهم دون إذن مسبق
٣	٦٩.٣	٤٠٠	٣٦.٣	١٤٥	١٩.٤	٧٨	٤٤.٣	١٧٧		- يوجد أمام المعلمين فرص للتشاور مع القيادات بشأن التغيير في منظومة التعليم
٣	٦٤.٨	٤٠٠	٤١.٨	١٦٧	٢٢.٢	٨٩	٣٦	١٤٤	الاتصال الهابط	- تهتم الوزارة بالإجابة على استفسارات المعلمين حول التغيير في منظومة التعليم
٢	٧٦.٦	٤٠٠	٢٦	١٠٤	١٨.٢	٧٣	٥٥.٨	٢٢٣		- ترسل القيادات المعلومات الخاصة بالعمل في المنظومة الجديدة بشكل منتظم
١	٨٠.٨	٤٠٠	٢١.٥	٨٦	١٤.٥	٥٨	٦٤	٢٥٦		- تهتم القيادات بنقل التعليمات للمعلمين لتحسين إجراءات العمل خلال تنفيذ التغيير

الرأي		موافق		محايد		معارض		ن	الوزن	الترتيب
الاتصال الأفقي	- يمكن للمعلمين الاتصال فيما بينهم بشكل سهل	٣٥٩	٨٩.٨	١٩	٤.٨	٢٢	٥.٤	٤٠٠	٩٤.٨	١
	- يمكنني مناقشة كل ما يتعلق بالتغيير في منظومة التعليم مع زملائي في العمل	٣٣٠	٨٢.٥	٤٢	١٠.٥	٢٨	٧	٤٠٠	٩١.٨	٢
	- يمكنني الاتصال بزملائي خلال هذا التغيير لتفسير الأمور الغامضة	٣١٧	٧٩.٣	٥٠	١٢.٥	٣٣	٨.٢	٤٠٠	٩٠.٣	٣

تؤكد بيانات الجدول السابق وجود اتصالات متعددة الاتجاهات بين القيادات والمعلمين المستهدفين بالتغيير، وإن كان الاتصال الأفقي بين المعلمين وبعضهم أقوى بكثير من الاتصالات الصاعدة (من المعلمين إلى القيادات) والاتصالات الهابطة (من القيادات إلى المعلمين)؛ ويرجع ذلك إلى قدرة المستويات الإدارية الواحدة على التواصل بشكل أسرع عبر قنوات اتصال مباشرة وغير رسمية، على عكس الاتصالات الصاعدة والهابطة والتي تتطلب إعداد قنوات خاصة لتلك الاتصالات داخل المنظمات، كما أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في تطبيق منظومة التعليم الجديدة لا تفتح فرصاً واسعة للحوار والاتصال مع الأطراف المستهدفة بالتغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (٢٠١١م)^(١٦٢) والتي توصلت إلى أن شبكة الاتصال غير الرسمي أفضل في نقل المعلومات خلال تطبيق التغيير عن الاتصال الرسمي داخل الجامعات الحكومية المصرية.

ويعد تراجع نسب إدراك المعلمين لوجود اتصالات مفتوحة في اتجاهين (بين القيادات والمعلمين والعكس) خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة من العوامل المعوقة لقبول التغيير والالتزام به؛ حيث أكدت دراسة^(١٦٣) Issa & Masanja (2022) أن محدودية الاتصال من المعوقات الأساسية للتغيير، كما أكدت العديد من الدراسات (Roberts (2018), Krishnan (2018), Shen et al (2017) أن وجود اتصالات مفتوحة متعددة الاتجاهات تساعد في بناء الثقة وتحقيق الشفافية في اتخاذ القرار وزيادة فرص الالتزام بالتغيير.

وبإجراء اختبار الفروق T-Test تبين عدم وجود اختلاف في إدراك المبحوثين بالمرحلتين الابتدائية والثانوية لتعدد اتجاهات الاتصالات المؤسسية (الاتصالات الصاعدة/ والاتصالات الهابطة/ والاتصالات الأفقية) خلال فترات التغيير حيث جاءت قيم T-Test (-٠.٣٨٨ / -٠.٩٧٤ / ٠.٦٦٥ بالترتيب) وهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد عدم وجود اختلاف في الاستراتيجية الاتصالية التي تتبناها قيادات الوزارة خلال تطبيق المنظومة الجديدة للتعليم رغم اختلاف المراحل التعليمية المستهدفة بالتغيير، واختلاف متطلبات التغيير في كل مرحلة.

٤- جودة اتصالات التغيير خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

ترتبط جودة الاتصالات خلال فترات التغيير بتقديم رسائل اتصالية توفر معلومات دقيقة وكاملة في الوقت المناسب تعالج مخاوف الموظفين من التغيير، وتعزز تصوراتهم الإيجابية حوله. وتعكس بيانات الجدول التالي مدى إدراك المعلمين لجودة الاتصالات المرتبطة بتطبيق منظومة التعليم الجديدة.

جدول (٦)

اتجاهات المعلمين نحو جودة اتصالات التغيير

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٦٧.٦	٤٠٠	٣٩.٨	١٥٩	١٧.٧	٧١	٤٢.٥	١٧٠	- تحرص الوزارة على توفير المعلومات للمعلمين في الوقت المناسب أثناء التغيير
٦	٦٥.٢	٤٠٠	٤١.٧	١٦٧	٢١	٨٤	٣٧.٣	١٤٩	- تحرص الوزارة على توفير المعلومات المتعلقة بعمل المعلمين واستفساراتهم أثناء التغيير
٥	٦٧.٤	٤٠٠	٣٧.٣	١٤٩	٢٣.٣	٩٣	٣٩.٤	١٥٨	- توفر الوزارة معلومات كاملة ودقيقة وموثقة للمعلمين أثناء تغيير منظومة التعليم
٣	٦٧.٨	٤٠٠	٣٨.٣	١٥٣	٢٠.٣	٨١	٤١.٤	١٦٦	- توفر الوزارة معلومات واضحة يسهل فهمها من قبل المعلمين أثناء التغيير
٢	٦٨.٦	٤٠٠	٣٥	١٤٠	٢٤.٣	٩٧	٤٠.٧	١٦٣	- توفر الوزارة معلومات عن أسباب هذا التغيير في المنظومة التعليمية
١	٦٩.٢	٤٠٠	٣٣.٣	١٣٣	٢٦	١٠٤	٤٠.٧	١٦٣	- توفر الوزارة معلومات يمكن الاعتماد عليها في العمل أثناء تغيير منظومة التعليم

تشير بيانات الجدول السابق إلى تراجع الاتجاهات الإيجابية للمعلمين فيما يتعلق بجودة اتصالات التغيير التي تديرها وزارة التربية والتعليم؛ حيث تتراجع نسب الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين حول حرص الوزارة على توفير المعلومات المتعلقة بالتغيير وبيان أسبابه، والرد على الاستفسارات، ومراعاة دقة المعلومات، وهو ما يعكس وجود قصور في رؤية القيادات لكيفية مشاركة المعلومات، ومراعاة عنصر الوقت والدقة فيما يتم تقديمه من معلومات للمعلمين خلال تطبيق المنظومة الجديدة في التعليم.

ولاشك أنه في إطار ما تتعرض له هذه المنظومة الجديدة للتعليم من تشويش وشائعات تشكك في كفاءتها وفرص نجاحها، فالأمر يتطلب إدارة اتصالات قوية تهتم بالمضمون المقدم للقطاعات المستهدفة بالتغيير؛ حيث أكدت دراسة (Rogist et al (2015 أن توفر معلومات كافية ودقيقة تعالج مخاوف الموظفين من التغيير بشكل فعال يساعد على التزام الموظفين بالتغيير.

وبقياس مدى وجود فروق في اتجاهات المعلمين نحو جودة اتصالات التغيير باختلاف المرحلة التعليمية تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ حيث جاءت قيمة اختبار T-test (1.077 -) بمستوى معنوية 0.116 ومن ثم فهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

ثانيًا: خصائص القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية المصرية خلال تغيير منظومة التعليم:

لاشك أن امتلاك القيادة القدرة على التأثير في وعي الموظفين يعد أمرًا بالغ الأهمية خلال فترات التغيير التنظيمي، وهو ما يتطلب تمتع القيادة بمهارات شخصية تؤهلها لذلك. وتوضح النتائج التالية أبعاد القيادة التحويلية خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي على النحو التالي:

١- امتلاك القيادات الرؤية لتطوير المنظومة التعليمية في مصر

تشير بيانات الجدول التالي إلى مدى إدراك المعلمين لامتلاك القيادات المسؤولة عن التغيير لرؤية واضحة حول تغيير منظومة التعليم والتي تنعكس بقوة على مدى قبولهم للتغيير والتفاعل معه.

جدول (٧)

إدراك المعلمين لامتلاك القيادات الرؤية لتغيير المنظومة التعليمية

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨١.٣	٤٠٠	١٧.٧	٧١	٢٠.٨	٨٣	٦١.٥	٢٤٦	- تبحث قيادات الوزارة عن فرص جديدة لتطوير المنظومة التعليمية في مصر
٣	٦٦.٤	٤٠٠	٣٧	١٤٨	٢٦.٧	١٠٧	٣٦.٣	١٤٥	- قيادات الوزارة لديها رؤية واضحة لمستقبل التعليم في مصر
٥	٦٠	٤٠٠	٤٨.٨	١٩٥	٢٢.٥	٩٠	٢٨.٧	١١٥	- تحرص قيادات الوزارة على مناقشة رؤيتها للتغيير مع المعلمين
٤	٦٤.٨	٤٠٠	٤١.٧	١٦٧	٢٢	٨٨	٣٦.٣	١٤٥	- تحرص قيادات الوزارة على إقناع المعلمين برؤيتها حول تغيير التعليم
٢	٦٧.٨	٤٠٠	٣٦	١٤٤	٢٤.٧	٩٩	٣٩.٣	١٥٧	- أنا كمعلم مقتنع برؤية القيادات للتغيير وفق منظومة التعليم الجديدة.

تؤكد البيانات السابقة أن النسبة الغالبة من المعلمين المستهدفين بالتغيير ترى عدم وجود رؤية واضحة لدى قيادات الوزارة حول التغيير في منظومة التعليم المصرية، كما أنها لا تحرص على مناقشة رؤيتها للتغيير مع المعلمين أو محاولة إقناعهم بمنظومة التطوير التي تتبناها الوزارة؛ حيث أكدت النسبة الغالبة من المبحوثين خلال إجاباتهم على عبارات هذا المقياس أنهم يتلقون التعليمات بشأن منظومة التعليم الجديدة دون وجود فرصة لمناقشة هذه التعليمات أو إبداء الرأي بشأنها، مما يجعل إدراك المعلمين لها واقتناعهم بها أمرًا صعبًا. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (164) Bahamdan (2021) التي أكدت من خلال المسح الذي طبق على المعلمات بالمدارس الثانوية السعودية عدم وجود رؤية واضحة للتغيير، وهو ما يعد أبرز معوقات التغيير.

ويعد التردد في تطبيق بعض القرارات خاصة ما يتعلق بمنظومة التقييم الإلكترونية للمرحلة الثانوية، والخطة الزمنية لتنفيذ مناهج المرحلة الابتدائية سبباً رئيسياً في إدراك الكثير من المعلمين لعدم وجود رؤية واضحة لدى القيادات بشأن التغيير في منظومة التعليم، وأسلوب تطبيقه، وهو ما قد يعوق تنفيذ مبادرات التغيير والتطوير التي تقودها وزارة التربية والتعليم المصرية، حيث أكدت دراسة Rosen⁽¹⁶⁵⁾ (2014) من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد من المديرين بإحدى المنظمات الحكومية بالسويد أن الافتقار إلى الخطة والرؤية الواضحة للتغيير يعد من أبرز معوقات التغيير. كما توصلت العديد من الدراسات (Rasyimah & Sari (2022)⁽¹⁶⁶⁾, Saher & Ayub (2020)⁽¹⁶⁷⁾, Haque et al (2016)⁽¹⁶⁸⁾) إلى وجود علاقة إيجابية بين القائد صاحب الرؤية القوية وتحقيق التغيير التنظيمي ونمو المنظمات؛ لكونه يمتلك خيارات وأحكاماً استراتيجية لتحقيق التطوير والنمو الأفضل للمنظمات.

٢ - امتلاك القيادات شخصية كاريزمية

القيادة الكاريزمية هو أسلوب للقيادة يتميز بالقدرة الكبيرة على التعبير، والثقة بالنفس، والتوافق مع الأتباع والتأثير فيهم، فهي شخصية ملهمة في العمل قادرة على الإقناع. وتوضح النتائج التالية مدى توافر تلك السمات في القيادات التعليمية خلال تغيير منظومة التعليم على النحو التالي:

جدول (٨)

إدراك المعلمين لامتلاك القيادات شخصية كاريزمية

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	٦٧.٢	٤٠٠	٣٥	١٤٠	٢٨.٥	١١٤	٣٦.٥	١٤٦	- توفر القيادات نموذجاً جيداً للعمل يحتذى به خلال تغيير المنظومة التعليمية
٤	٦٣.١	٤٠٠	٤٢.٨	١٧١	٢٥.٣	١٠١	٣٢	١٢٨	- القيادات قادرة على إثارة حماس المعلمين لإنجاز التغيير في منظومة التعليم
٢	٦٧.١	٤٠٠	٣٥.٥	١٤٢	٢٧.٨	١١١	٣٦.٧	١٤٧	- تمثل القيادات القدوة خلال تنفيذ منظومة تطوير التعليم الجديدة
٣	٦٦.٥	٤٠٠	٣٥.٣	١٤١	٣٠	١٢٠	٣٤.٧	١٣٩	- القيادات قادرة على جعل المعلمين يلتزمون برؤيتهم المستقبلية لتطوير التعليم

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن النسبة الغالبة من المعلمين المستهدفين بالتغيير لا يرون أن القيادات المسؤولة عن التغيير داخل وزارة التربية والتعليم يمتلكون شخصية كاريزمية قادرة على التأثير فيهم وإقناعهم بعمليات التطوير والتغيير في منظومة التعليم المصري، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قنوات الاتصال بين القيادات والمعلمين وفقاً لما أشارت له النتائج السابقة على نحو يحول دون قدرة القيادات على تقديم أنفسهم بشكل جيد لأتباعهم أو التأثير فيهم وإقناعهم، فقد أكدت العديد من الدراسات (Awamleh (2022)⁽¹⁶⁹⁾, Chang & Pan (2019)⁽¹⁷⁰⁾, Gerges et al (2017)⁽¹⁷¹⁾, Nohe

(¹⁷²) et al (2013) أن القائد الكاريزما يستخدم مجموعة من استراتيجيات الاتصال التي تساعد في تحقيق التغيير بالمنظمات والالتزام به من خلال التأثير في الأفراد والجماعات، وتحقيق الأداء التنظيمي بشكل جيد، وهو ما تفتقد له بدرجة كبيرة القيادات المسؤولة عن التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

٣- قدرة القيادة على التحفيز الفكري للتغيير:

يتمثل التحفيز الفكري في قدرة القائد على تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق، وتحدي الافتراضات والمسلّمات القديمة، وتعزيز قدرتهم على التعليم والابتكار على نحو يدفعهم لقبول التجديد والتغيير في نظم العمل والأداء. وتعكس بيانات الجدول رؤية المعلمين لقدرة القيادات على التحفيز الفكري لهم خلال تغيير منظومة التعليم.

جدول (٩)

إدراك المعلمين لقدرة القيادات على التحفيز الفكري للتغيير

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٦٩.٢	٤٠٠	٣٣.٣	١٣٣	٢٦	١٠٤	٤٠.٧	١٦٣	- تزود القيادات المعلمين بطرق جديدة لفهم الأشياء المحيرة لهم
١	٧٣.١	٤٠٠	٢٨.٢	١١٣	٢٤.٣	٩٧	٤٧.٥	١٩٠	- تشجع القيادات المعلمين على التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة خلال هذا التغيير
٢	٧١.١	٤٠٠	٣١.٥	١٢٦	٢٢.٣	٨٩	٤٦.٢	١٨٥	- تشجع القيادات المعلمين على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم خلال عمليات التغيير
٣	٦٩.٣	٤٠٠	٣٣.٧	١٣٥	٢٤.٥	٩٨	٤١.٨	١٦٧	- تحرص القيادات على تشجيع العناصر المتميزة عند تنفيذ منظومة التعليم الجديدة

تشير البيانات السابقة إلى انخفاض الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين المستهدفين بالتغيير حول امتلاك القيادات القدرة على التحفيز الفكري للمعلمين المستهدفين بالتغيير لإنتاج أفكار مبتكرة، والتشجيع على التواصل، والتحسين المستمر لبيئة العمل، وبناء الثقة مع جماعات المصالح المختلفة. ومن ثم تفتقد القيادات لعامل مؤثر في نجاح مبادرات التغيير وفقاً لما أكدته دراسة (¹⁷³) Sistare (2022) والتي توصلت من خلال المقابلات المتعمقة مع عدد من خبراء الصناعة إلى أهمية تحفيز الموظفين ودفعهم ليكونوا أصحاب مصلحة من التغيير لضمان نجاحه. كما أكدت دراسة (¹⁷⁴) Al Qatawenh (2018) ودراسة (¹⁷⁵) Al Qura'an (2015) وجود علاقة إيجابية بين القدرة على التحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي. وقد يرجع ذلك إلى تبني القيادات التعليمية لسياسات أحادية عند

صناعة قرار التغيير على نحو لا يتيح فرصًا كبيرة للمعلمين للمشاركة وتبادل الرأي حول عمليات التغيير المستهدفة.

٤- قدرة القيادات على إثارة الدافع للتغيير:

يقصد بإثارة الدافع قدرة القائد على تصوير مستقبل مرغوب لاتباعه وتحفيزهم على الأداء بصورة أفضل لتحقيق أهداف مشتركة، وتشير بيانات الجدول التالي إلى إدراك المعلمين المستهدفين بالتغيير لمدى توافر هذه السمة في القيادات المسؤولة عن التغيير.

جدول (١٠)

إدراك المعلمين لقدرة القيادات على إثارة الدافع للتغيير

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٧٦.٩	٤٠٠	٢٢.٨	٩١	٢٣.٧	٩٥	٥٣.٥	٢١٤	- تؤمن القيادات بقدرة المعلمين على إنجاز التغيير في المنظومة الجديدة للتعليم
١	٧٩.٥	٤٠٠	٢١	٨٤	١٩.٥	٧٨	٥٩.٥	٢٣٨	- تُظهر القيادات للمعلمين إنها تنتظر منهم الكثير خلال مراحل التغيير
٣	٧٢.٥	٤٠٠	٢٩.٥	١١٨	٢٣.٥	٩٤	٤٧	١٨٨	- تشجع القيادات المعلمين على أن يكونوا لاعبين فعليين في عملية التغيير
٤	٧٠.٤	٤٠٠	٣٣.٣	١٣٣	٢٢.٣	٨٩	٤٤.٥	١٧٨	- تشجع القيادات المعلمين على رؤية التغيير في منظومة التعليم باعتباره تحولاً مليناً بالفرص
٥	٦٤.٧	٤٠٠	٤١.٣	١٦٥	٢٣.٥	٩٤	٣٥.٢	١٤١	- القيادات تجعلنا فخورين بأننا جزء من هذه الوزارة خلال التغيير في منظومة التعليم

تشير بيانات الجدول السابق إلى إدراك المعلمين المستهدفين بالتغيير أن قدرة القيادة على إثارة الدافع لديهم لتطبيق المنظومة الجديدة لتغيير وتطوير التعليم متوسطة؛ حيث تتراجع نسب الموافقة على العبارات التي ترتبط بالشعور بالفخر بالتطوير، وإدراك قيمة التغيير المستهدف، ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدم وجود اتصالات تشاركية فعالة بين القيادات والمعلمين حول المنظومة الجديدة للتعليم، تساعد على تحفيز المعلمين لقبول التغيير باعتباره تحول نحو الأفضل.

ولاشك أن افتقاد القيادات للقدرة على إثارة الدافع لدى المعلمين المستهدفين بالتغيير هو أحد أبرز المشكلات التي تواجه عمليات التغيير لمنظومة التعليم المصرية، على اعتبار أن العاملين هم العنصر الرئيس لنجاح التغيير مما يتطلب اهتمام القيادات بتهيئة أفضل الظروف لهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة عالية؛ حيث أكدت دراسة (Radojevic et al (2020)⁽¹⁷⁶⁾ ودراسة Specht (2018)⁽¹⁷⁷⁾ أهمية تحفيز العاملين باعتباره أحد العوامل الحاسمة في إدارة عملية التغيير التنظيمي، فبدون التحفيز يمكن أن تفقد كل أنشطة التغيير دافع النجاح.

٥- قدرة القيادة على بناء علاقات إيجابية مع الأتباع:

جدول (١١)

اتجاهات المعلمين نحو قدرة القيادات على بناء علاقات إيجابية معهم خلال تغيير منظومة التعليم

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي
			%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٦٤.٨	٤٠٠	٤١	١٦٤	٢٣.٧	٩٥	٣٥.٣	١٤١	- تحرص القيادات على بناء علاقات ودية مع المعلمين
١	٧٧.٩	٤٠٠	٢٢	٨٨	٢٢.٣	٨٩	٥٥.٧	٢٢٣	- العلاقة بين المعلمين والقيادات تقوم على التقدير والاحترام المتبادل
٥	٦١.٤	٤٠٠	٤٦.٣	١٨٥	٢٣.٣	٩٣	٣٠.٥	١٢٢	- تحترم القيادات مشاعر المعلمين خلال عملية التغيير في منظومة التعليم
٢	٧٠.٥	٤٠٠	٣٢.٣	١٢٩	٢٤	٩٦	٤٣.٧	١٧٥	- تحرص القيادات على بناء الثقة مع المعلمين
٣	٦٨.٦	٤٠٠	٣٥.٧	١٤٣	٢٢.٨	٩١	٤١.٥	١٦٦	- تحرص القيادات على بناء علاقات قوية ودائمة مع المعلمين

تشير بيانات الجدول إلى عدم قدرة القيادات التعليمية على بناء علاقات إيجابية قوية مع المعلمين، وهو ما قد يفقدهم القدرة على التأثير في المعلمين المستهدفين بالتغيير. وقد يعد ذلك سبباً للكثير من المعوقات التي تواجه تطبيق التغيير في منظومة التعليم المصرية، فقد أكدت دراسة Hannah (2021)⁽¹⁷⁸⁾ ودراسة Shrestha (2020)⁽¹⁷⁹⁾ أهمية العلاقات الإيجابية، واهتمام القيادة بالأتباع لنجاح عمليات التغيير، فالعلاقات الإيجابية بين القيادة والأتباع تساعد على تحقيق الالتزام، وتنمية القدرة على الإبداع، ورفع مستوى الأداء لدى الموظفين.

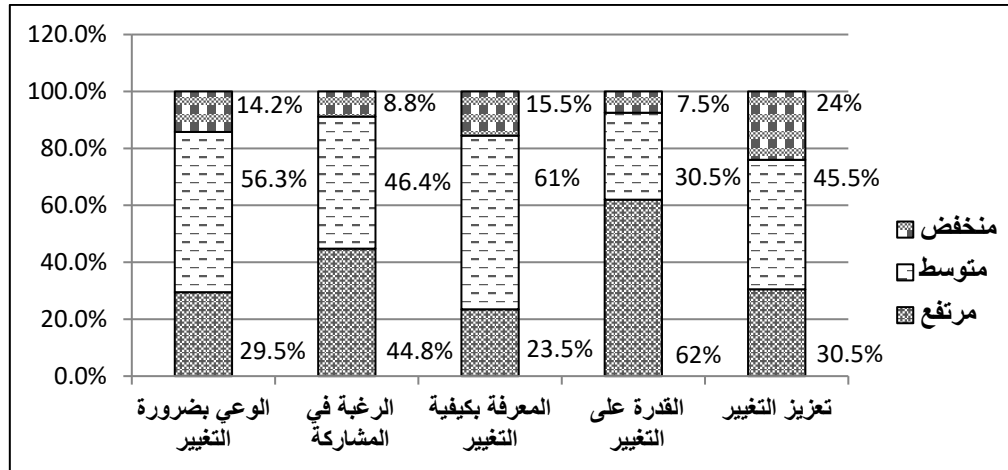
وقد كشفت قيمة اختبار T-test للفرق بين المرحلة التعليمية (الابتدائية والثانوية) وإدراك المعلمين لسمات القيادة التحويلية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم؛ حيث جاءت قيمة ت ٠.٧٥٩ بمستوى معنوية ٠.٤٤٨ ومن ثم فهي غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ مما يشير إلى تقارب إدراك المعلمين في المرحلتين الابتدائية والثانوية لسمات القيادة، وهو ما يمكن تفسيره في إطار تنفيذ القيادات التعليمية لسياسات محددة دون وجود مساحات للإبداع في إدارة منظومة التغيير.

ثالثاً: إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

يعد نموذج ADKAR من أكثر نماذج إدارة التغيير فاعلية في مساعدة الأفراد على قبول التغيير وتقليل المقاومة له؛ حيث يساعد النموذج الأفراد على فهم عملية التغيير، وأهميتها بالنسبة للمنظمة، وقبولها والتفاعل معها. وتوضح النتائج التالية مدى نجاح إدارة التغيير في مؤسسات التعليم قبل الجامعي وفقاً لهذا النموذج.

١ - عناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي وفقاً لنموذج ADKAR:

يقبل الموظفون بالتغيير داخل المؤسسات عندما يكون لديهم الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة فيما يتعلق بالتغيير، وعندما يرون أن هناك حاجة إلى تعزيز السلوك الجديد والحفاظ عليه (نموذج ADKAR لإدارة التغيير) وفي ضوء ذلك يوضح الشكل التالي درجة إدراك المبحوثين لعناصر إدارة التغيير.



شكل (٤)

إدراك المبحوثين لعناصر نموذج إدارة التغيير التنظيمي

تشير نتائج الشكل السابق إلى ارتفاع درجة ثقة المعلمين في قدرتهم على تنفيذ التغيير المطلوب، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء الخبرة المهنية الطويلة لمعظم عينة الدراسة، بينما يسود مستوى متوسط من الوعي بأهمية التغيير لمنظومة التعليم، والرغبة في المشاركة به، وكذلك المعرفة بكيفية تحقيق التغيير الذي تستهدفه وزارة التربية والتعليم لدى المعلمين، وهو ما يعكس وجود حالة من القلق لدى المعلمين من التغيير المستهدف نتيجة عدم وجود رؤية واضحة للتغيير، وضعف اتصالات التغيير التي تديرها القيادات التعليمية وفقاً لما أشارت له النتائج السابقة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة Bahamdan (2021) ودراسة Al- Alawi et al (2019)⁽¹⁸⁰⁾ حيث أكدت هذه الدراسات ارتفاع مستوى الوعي والرغبة والمعرفة بكيفية التغيير في المدارس الثانوية السعودية، ودول مجلس التعاون الخليجي خلال تطبيق التغيير، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل في هذه المجتمعات عن المجتمع المصري.

٢ - العلاقة بين عناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

تتعلق إدارة التغيير وفقاً لنموذج ADKAR بتكامل عناصر إدارة التغيير (الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والدعم) وذلك من خلال مجموعة من المشاركات والتفاعلات؛ حيث تسهم هذه العناصر بشكل متكامل في تنفيذ التغيير بشكل إيجابي، ويوضح الجدول التالي العلاقة بين هذه العناصر على النحو التالي:

جدول (١٢)

العلاقة بين عناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي

عناصر إدارة التغيير	الوعي بضرورة التغيير	الرغبة في المشاركة	المعرفة بكيفية التغيير	القدرة على التغيير	تعزيز التغيير
الوعي بضرورة التغيير	معامل ارتباط بيرسون	١	٠.٧٢٤	٠.٧٢٨	٠.٦٤
	مستوى المعنوية		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	ن	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
الرغبة في المشاركة	معامل ارتباط بيرسون	٠.٧٢٤	١	٠.٥٨	٠.٦١٩
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	ن	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
المعرفة بكيفية التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٧٢٨	٠.٥٨	١	٠.٥٨٨
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠
	ن	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
القدرة على التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٦٢٥	٠.٦٨	٠.٤٨٨	٠.٥٠٧
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	ن	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠
تعزيز التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٦٤	٠.٦١٩	٠.٥٨٨	١
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
	ن	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠

تشير بيانات الجدول السابق إلى:

- يعد الوعي بضرورة التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي من أكثر عناصر نموذج إدارة التغيير ارتباطاً بباقي العناصر، كما أن الوعي بضرورة التغيير والرغبة في المشاركة فيه هما أكثر عناصر النموذج ارتباطاً بتعزيز التغيير. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (AL Alawi et al (2019) والتي أكدت من خلال المسح الذي طبق على المعلمين بعدد من مدارس دول مجلس التعاون الخليجي أن الرغبة في المشاركة في التغيير هو أقوى المتغيرات تأثيراً في نجاح إدارة التغيير، وأن ضعف المعرفة حول التغيير يؤثر سلباً في نجاح إدارة التغيير والالتزام به. كما أكدت دراسة (Ali et al (2021 وجود علاقة ذات دلالة بين عناصر نموذج ADKAR وتحقيق التغيير في المنظمات.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي وباقي عناصر إدارة التغيير، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (181) Goyal & Patwardhan (2018) ونموذج ADKAR الذي أكد ارتباط تعزيز التغيير بالعناصر السابقة له في النموذج.

٣- الاتصال المؤسسي وعناصر إدارة التغيير:

يمر الأفراد داخل المنظمات خلال عملية التغيير بخمس مراحل وفقاً لنموذج ADKAR وهي تعد بمثابة أهداف تحتاج إلى جهود الاتصال لتحقيقها، ولهذا توضح النتائج التالية العلاقة بين عناصر إدارة التغيير والاتصال المؤسسي خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي.

١/٣: العلاقة بين وسائل الاتصال وعناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

جدول (١٣)

العلاقة بين وسائل الاتصال المؤسسي وعناصر إدارة التغيير

عناصر إدارة التغيير	معامل الارتباط	وسائل الاتصال			
		الوسائل المباشرة	الوسائل المكتوبة	الوسائل الإلكترونية	الوسائل الشفهية
الوعي بضرورة التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٢٧٩	٠.٣٠٧	٠.٣٢٣	٠.٢٣٠
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
الرغبة في المشاركة	معامل ارتباط بيرسون	٠.٢٧٧	٠.٢٨٨	٠.٢٣٨	٠.٢٦١
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
المعرفة بكيفية التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٣٧١	٠.٣٠٢	٠.٢٨٧	٠.١٨٢
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
القدرة على التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٢٤٤	٠.٢٦٠	٠.٢٣٥	٠.٢٢٢
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
تعزيز التغيير	معامل ارتباط بيرسون	٠.٢٨٩	٠.٢٩٣	٠.٢٩٢	٠.١٩١
	مستوى المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
ن		٤٠٠			

تؤكد نتائج الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام وسائل الاتصال المختلفة وعناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم الجديدة، وتعد الوسائل الإلكترونية هي الأكثر ارتباطاً بتشكيل الوعي بأهمية التغيير، وقد يرجع ذلك إلى قدرة الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي على نقل المعلومات وتبادل الآراء بسرعة كبيرة خاصة خلال المراحل الانتقالية والتي يزيد فيها مستوى القلق والبحث عن المعلومات مما يسهم في تشكيل الوعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Naeem (2020 ودراسة Aslam et al (2018) حيث أكدت هذه الدراسات الدور الفعال لوسائل الاتصال الإلكترونية والشبكات الاجتماعية في تسهيل عمليات التغيير والالتزام به، نظراً لدورها في معالجة مخاوف الموظفين، وإدارة وتبادل المعرفة، وتسهيل عمليات المشاركة للموظفين خلال تطبيق التغيير.
- تعد الوسائل الشفهية أقل وسائل الاتصال ارتباطاً بعناصر إدارة التغيير وهو ما يمكن تفسيره في إطار اعتماد وزارة التربية والتعليم بشكل أساسي على الوسائل الرسمية سواء المكتوبة أو الإلكترونية في نقل

المعلومات الخاصة بالمنظومة الجديدة للتعليم بعيداً عن الاتصالات الشفهية غير الموثقة والتي تعد وسيلة غير رسمية لا يتم الاعتماد عليها بدرجة كبيرة وفقاً لما أكدته عينة الدراسة.

٢/٣: العلاقة بين اتجاهات الاتصال المؤسسي وعناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

جدول (١٤)

العلاقة بين اتجاه الاتصال المؤسسي وعناصر إدارة التغيير

اتجاهات الاتصال			معامل الارتباط	عناصر إدارة التغيير
الاتصال الأفقي	الاتصال الهابط	الاتصال الصاعد		
٠.٣٤٨	٠.٥٠٧	٠.٤٨٥	معامل ارتباط بيرسون	الوعي بضرورة التغيير
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠.٣٩٧	٠.٤٦١	٠.٤٢٨	معامل ارتباط بيرسون	الرغبة في المشاركة
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠.٣٢٧	٠.٥٦١	٠.٤٨١	معامل ارتباط بيرسون	المعرفة بكيفية التغيير
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠.٤٢٤	٠.٣٩٧	٠.٣٧٤	معامل ارتباط بيرسون	القدرة على التغيير
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٠.٣٣٥	٠.٥٣٦	٠.٤٧٦	معامل ارتباط بيرسون	تعزيز التغيير
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٤٠٠			ن	

تشير نتائج الجدول السابق إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الاتصال المؤسسي المختلفة (الصاعد/والهابط) وعناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم الجديدة؛ وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Malek & Yazdanifard (2012) والتي أكدت أن الاتصال الفعال الذي يعتمد على الاتصال في اتجاهين له دور بارز في العديد من الوظائف خلال مراحل التغيير كتبادل المعلومات، وتفعيل المشاركة، والتحفيز، وتحقيق الامتثال، والتعبير عن رد الفعل.
- يعد الاتصال الهابط (من القيادات إلى المعلمين) هو الأقوى ارتباطاً بعناصر إدارة التغيير خاصة في تشكيل الوعي والمعرفة وتعزيز استدامة التغيير المستهدف، وقد يرجع ذلك إلى اعتماد وزارة التربية والتعليم في إدارة عمليات الاتصال مع المعلمين خلال تطبيق منظومة التعليم الجديدة على توجيه التعليمات للمعلمين دون الالتزام بالحوار حولها وفقاً لما أكدته عينة الدراسة.

٣/٣: العلاقة بين جودة اتصالات التغيير وعناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

جدول (١٥)

العلاقة بين جودة اتصالات التغيير وعناصر إدارة التغيير

جودة اتصالات التغيير		عناصر إدارة التغيير
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠.٠٠٠	٠.٦٨٠	الوعي بضرورة التغيير
٠.٠٠٠	٠.٤٨١	الرغبة في المشاركة
٠.٠٠٠	٠.٨٢٤	المعرفة بكيفية التغيير
٠.٠٠٠	٠.٣٧٤	القدرة على التغيير
٠.٠٠٠	٠.٥٧١	تعزيز التغيير
٤٠٠		ن

تؤكد بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين جودة اتصالات التغيير التي تديرها وزارة التربية والتعليم خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي وبين عناصر إدارة التغيير خاصة فيما يتعلق بخلق الوعي بأهمية التغيير، وتكوين المعرفة بكيفية تطبيقه، فتقديم الرسائل الاتصالية التي تتضمن معلومات دقيقة عن التغيير وأسبابه وأهدافه ومراحله المختلفة لاشك أنها تساعد في رفع مستوى الوعي الذي ينعكس على قبول التغيير والالتزام به. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Wan et al (2020)⁽¹⁸²⁾ ودراسة (Shonhe & Grand (2020)⁽¹⁸³⁾ حيث أكدت الدراستان على أن الاتصال هو أقوى العوامل المؤثرة في إدارة التغيير.

تنخفض قوة الارتباط بين جودة اتصالات التغيير وبناء القدرة على التغيير؛ نظراً لوجود عوامل كثيرة يمكن أن تؤثر في إدراك هذه القدرة ترتبط بالإمكانات المتاحة، والاهتمام بالتدريب، وتطوير المهارات، وهو ما تقتصر إليه وزارة التربية والتعليم ولا تمنحه القدر الكافي وفقاً لما أشار له المبحوثون كمعوقات لعمليات التغيير.

٤ - العلاقة بين القيادة وعناصر إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

يعد نموذج ADKAR مرشداً للقيادة المسؤولة عن التغيير في كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات وتقليل المقاومة له، وفي ضوء ذلك يوضح الجدول التالي العلاقة بين القيادة التحولية وعناصر النموذج.

جدول (١٦)

العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وعناصر إدارة التغيير

القيادة التحويلية		عناصر إدارة التغيير
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
٠.٠٠٠	٠.٧٧٦	الوعي بضرورة التغيير
٠.٠٠٠	٠.٦٩١	الرغبة في المشاركة
٠.٠٠٠	٠.٦٧٧	المعرفة بكيفية التغيير
٠.٠٠٠	٠.٥٢٨	القدرة على التغيير
٠.٠٠٠	٠.٨٨٦	تعزيز التغيير
٤٠٠		ن

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة وعناصر إدارة التغيير خاصة تشكيل الوعي بأهمية التغيير وتعزيز استدامته، وقد يرجع ذلك لقدرة القيادة التحويلية على توفير بيئة ودية محددة الأهداف تساعد الموظفين على العمل بفاعلية وقبول التحديات وفقاً لما أكدته دراسة (Uddin (2013)⁽¹⁸⁴⁾، كما أكد نموذج ADKAR الدور المهم للقيادة في إدارة التغيير من خلال تحفيز الأفراد، وتشجيعهم على الاستمرار في إجراءات التغيير من خلال إنتاج الأفكار المبتكرة والتواصل المستمر معهم. ولهذا يصبح للقيادة دور بارز في إدارة التغيير داخل المنظمات.

تتفق النتائج السابقة مع دراسة Cao & Le (2022) ودراسة Kozcu & Ozmen (2021) حيث أكدت الدراستان دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي؛ نظراً لقدرتها على رفع مستوى الأداء، وتشجيع الإبداع، والمحافظة على علاقة جيدة مع الأتباع مما يشكل بيئة إيجابية لتنفيذ وإدارة مبادرات التغيير.

رابعاً: العوامل التنظيمية المؤثرة على الالتزام بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي:

تعد العوامل التنظيمية (الثقة والجاهزية التنظيمية للتغيير ومشاركة المعلومات) من العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاح التغيير التنظيمي؛ نظراً لقدرتها على تهيئة البيئة الداخلية لقبول التغيير، وتقليل المقاومة له. وتوضح النتائج التالية هذه العوامل على النحو التالي:

١ - الثقة التنظيمية خلال تنفيذ التغيير في منظومة التعليم:

تشير الثقة التنظيمية إلى التوقعات الإيجابية للموظفين حول المنظمة ودوافعها وقدرتها على اتخاذ إجراءات هادفة. وتشير النتائج التالية إلى مستوى ثقة المبحوثين في وزارة التربية والتعليم خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم.

جدول (١٧)
مستوى الثقة التنظيمية خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٦١.٨	٤٠٠	٤٣.٧	١٧٥	٢٧	١٠٨	٢٩.٣	١١٧	- أثق أن الوزارة سوف تراعى مصالح المعلمين خلال عمليات تغيير منظومة التعليم
١	٦٦.٦	٤٠٠	٣٥.٨	١٤٣	٢٨.٧	١١٥	٣٥.٥	١٤٢	- أثق أن الوزارة قادرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق التغيير في منظومة التعليم
٣	٦٢.٦	٤٠٠	٣٩.٤	١٥٨	٣٣.٣	١٣٣	٢٧.٣	١٠٩	- أنا على ثقة بوفاء الوزارة بوعودها خلال عمليات تغيير المنظومة التعليمية.
٢	٦٦.٣	٤٠٠	٣٥.٢	١٤١	٣٠.٨	١٢٣	٣٤	١٣٦	- أثق في أن الوزارة قادرة على تنفيذ هذا التغيير في منظومة التعليم
٥	٥٨.٩	٤٠٠	٤٩.٤	١٩٨	٢٤.٣	٩٧	٢٦.٣	١٠٥	- أثق بأن الوزارة تأخذ في اعتبارها وجهات نظر المعلمين عند صناعة قرارات التغيير المتعلقة بالمنظومة الجديدة

تشير بيانات الجدول السابق إلى انخفاض مستويات الثقة لدى المعلمين المستهدفين بالتغيير سواء في قدرة الوزارة على تنفيذ التغيير واتخاذ القرارات السليمة المرتبطة به، أو في مراعاة مصالح المعلمين ووجهات نظرهم عند صناعة القرارات المرتبطة بتنفيذ التغيير، وهو ما قد يؤثر سلباً على قبول المعلمين للتغيير والالتزام به، حيث أكدت دراسة (Erlyani et al (2022 ودراسة Thakur & Srivastava (2018 ودراسة Yue et al (2019 أن الثقة في المنظمة خلال تطبيق مبادرات التغيير من العوامل المؤثرة على انفتاح الموظفين على التغيير، والاستعداد له خاصة في المنظمات التي تشهد تغيرات كبرى في أنظمة العمل الخاصة بها. وقد يرجع تراجع مستويات الثقة لدى المعلمين إلى غياب الرؤية الواضحة للتغيير، وتضارب القرارات الخاصة بتنفيذه خاصة مع غياب مشاركة المعلمين في صناعة قرارات التغيير على نحو يضعف الثقة في المؤسسة التعليمية وقدرتها على تنفيذ هذا التغيير.

٢- الجاهزية التنظيمية للتغيير:

الجاهزية التنظيمية للتغيير مفهوم إداري يرتبط بتحقيق أهداف جديدة بشكل فعال من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات، وتوفير الإمكانيات (المادية والبشرية) التي تجعل تنفيذ التغيير أسرع وأسهل.

جدول (١٨)

إدراك المعلمين للجاهزية التنظيمية لتغيير منظومة التعليم

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٦٤.٢	٤٠٠	٤١.٥	١٦٦	٢٤.٥	٩٨	٣٤	١٣٦	- وزارة التربية والتعليم تملك خطة دقيقة وواضحة لتنفيذ هذا التغيير في التعليم
١	٦٥.٤	٤٠٠	٣٩.٥	١٥٨	٢٤.٨	٩٩	٣٥.٧	١٤٣	- وزارة التربية والتعليم تملك الأدوات والوسائل اللازمة لإحداث هذا التغيير
٤	٦٣.٤	٤٠٠	٤٢.٧	١٧١	٢٤.٣	٩٧	٣٣	١٣٢	- وزارة التربية والتعليم لديها الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتحقيق هذا التغيير
٣	٦٤.١	٤٠٠	٤١.٥	١٦٦	٢٤.٨	٩٩	٣٣.٧	١٣٥	- وزارة التربية والتعليم لديها خطة معلنة لتحقيق التغيير في منظومة التعليم
٥	٦٢.٣	٤٠٠	٤٥	١٨٠	٢٣	٩٢	٣٢	١٢٨	- وزارة التربية والتعليم تملك الموارد البشرية المدربة لتحقيق هذا التغيير

تؤكد بيانات الجدول السابق انخفاض إدراك المعلمين لجاهزية وزارة التربية والتعليم لتنفيذ التغيير لمنظومة التعليم؛ حيث تتخفص الاتجاهات الإيجابية للمعلمين نحو امتلاك الوزارة للأدوات والخطط والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق التغيير، وقد يرجع تشكيك المعلمين في مدى جاهزية الوزارة لتنفيذ هذا التغيير في منظومة التعليم إلى عدم تقديم قيادات الوزارة خطة واضحة للتغيير خلال عمليات تطبيقه، وطبيعة الدور المطلوب من المعلمين والنقاش حول هذه المهام، فضلاً عن القصور في الإمكانيات المادية بالمؤسسات التعليمية الحكومية وفقاً لما أشار له المبحوثون. وهو ما يمثل أحد المعوقات الأساسية لتنفيذ التغيير؛ حيث أكدت دراسة (Roberts 2018) أهمية الاستعداد التنظيمي للتغيير في نجاح عمليات التغيير بالمنظمات.

٣- مشاركة المعرفة خلال تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

مشاركة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأقران في محيط العمل، وهي من المتغيرات التي تؤثر في قبول التغيير، وإزالة المخاوف المرتبطة به. ويوضح الجدول التالي اتجاهات المعلمين نحو قدرتهم على مشاركة المعارف الخاصة بالتغيير.

جدول (١٩)
إدراك المعلمين لقدرتهم على مشاركة المعرفة خلال تغيير منظومة التعليم

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨٥.٢	٤٠٠	١٥.٧	٦٣	١٣	٥٢	٧١.٣	٢٨٥	- يمكنني التعاون والاتصال مع الفريق الذي أعمل معه لمشاركة المعلومات والمعارف بشأن منظومة التعليم الجديدة
٢	٨٥	٤٠٠	١٥.٢	٦١	١٤.٥	٥٨	٧٠.٢	٢٨١	- يمكنني مشاركة التقارير والوثائق والنشرات المتعلقة بمنظومة التعليم الجديدة مع زملائي في العمل
٣	٨٤.٨	٤٠٠	١٥	٦٠	١٥.٥	٦٢	٦٩.٥	٢٧٨	- يمكنني مشاركة المعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بهذا التغيير مع رؤسائي في العمل

تؤكد بيانات الجدول السابق ارتفاع قدرة المعلمين على مشاركة المعرفة المتعلقة بتغيير منظومة التعليم مع الفرق التي يعملون معها، وقد يرجع ذلك إلى فاعلية الاتصال الأفقي بين المعلمين أنفسهم خلال تطبيق التغيير والذي يسمح بتبادل المعلومات بينهم بسهولة دون أي تعقيدات تنظيمية أو اتصالية وفقاً لما أشارت له النتائج السابقة. وتمثل القدرة على مشاركة المعرفة أحد العوامل المهمة التي تعزز قبول التغيير؛ حيث أكدت العديد من الدراسات كدراسة (Hussain et al (2021 ودراسة Aslam et al (2018 ودراسة Malik & Garg (2017 من خلال المسح الذي طبق على الموظفين في عدد من المنظمات مختلفة النشاط إلى أن مشاركة المعلومات خلال تنفيذ التغيير يساعد على قبول التغيير وتقليل المقاومة له، وبناء الثقة في القيادات، وتقليل الشعور بالعواقب السلبية الناتجة عن التغيير لدى الموظفين.

خامساً: الخصائص الشخصية المؤثرة على الالتزام بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي:

تتعدد السمات الشخصية للموظفين في بيئة العمل والذي ينتج عنه الاختلاف في مستوى الأداء وقبول التغيير والتفاعل معه. وفي ضوء ذلك توضح النتائج التالية طبيعة السمات الشخصية السائدة بين المعلمين المستهدفين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

١- الشعور بالكفاءة الذاتية

يقصد بالكفاءة الذاتية إدراك المعلمين المستهدفين بالتغيير أنهم يملكون المهارات والكفاءات اللازمة لنجاح التغيير، وتعد الكفاءة الذاتية من المتغيرات التي تقلل مخاوف الأفراد من التغيير، وتزيد الشعور بالاستعداد له. وتوضح النتائج التالية مدى إدراك المعلمين لكفاءتهم الذاتية في تطبيق التغيير لمنظومة التعليم.

جدول (٢٠)

إدراك المعلمين لكفاءتهم الذاتية (القدرة على التغيير)

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٨٥.٤	٤٠٠	١٤	٥٦	١٥.٨	٦٣	٧٠.٢	٢٨١	- أنا أستطيع تحقيق هذا التغيير الذي تتطلبه المنظومة الجديدة في عملي
٣	٨٥.٣	٤٠٠	١٢.٨	٥١	١٨.٥	٧٤	٦٨.٧	٢٧٥	- أنا أملك المهارات التي ستساعد على تنفيذ هذا التغيير في المنظومة التعليمية
١	٩٠.٤	٤٠٠	٨.٥	٣٤	١١.٨	٤٧	٧٩.٧	٣١٩	- أنا أسعى إلى تعلم كل شيء مطلوب من أجل إنجاز هذا التغيير
٤	٦٧	٤٠٠	٤٠.٣	١٦١	١٨.٥	٧٤	٤١.٢	١٦٥	- أخشى من أن هذا التغيير يتطلب بعض المهارات التي لا أجيدها

تشير بيانات الجدول السابق إلى شعور المعلمين المستهدفين بالتغيير بالكفاءة الذاتية، وامتلاك القدرة على تنفيذ متطلبات التغيير وفقاً للمنظومة الجديدة التي تتبناها وزارة التربية والتعليم، واهتمامهم باكتساب المهارات اللازمة لذلك، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء مدة الخبرة الكبيرة التي يتمتع بها غالبية عينة الدراسة، مما يرفع حالة الاستعداد لديهم لقبول هذا التغيير؛ حيث أكدت دراسة Knappe et al (2019) من أن الكفاءة الذاتية للموظفين تساعد على إيجاد اتجاهات إيجابية لديهم نحو التغيير.

٢- إدراك المنفعة الشخصية من تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

لأشك أن ارتباط التغيير بالمنفعة الشخصية لجماعات المصالح المستهدفة يضمن قبول التغيير، وفي ضوء ذلك تكشف النتائج التالية رؤية المعلمين لمدى توافق المنظومة الجديدة للتعليم مع مصالحهم المهنية.

جدول (٢١)

إدراك المنفعة الشخصية من التغيير

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٨١.٧	٤٠٠	١٧.٣	٦٩	٢٠.٥	٨٢	٦٢.٢	٢٤٩	- هذا التغيير في العملية التعليمية سيجعل عملي أكثر سهولة
٢	٨٢.٨	٤٠٠	١٦.٨	٦٧	١٨	٧٢	٦٥.٢	٢٦١	- هذا التغيير سيجسّن كثيراً من أداء المعلم داخل الفصل
١	٨٣.٥	٤٠٠	١٤.٥	٥٨	٢٠.٥	٨٢	٦٥	٢٦٠	- هذا التغيير يساعدني على الشعور بالإنجاز في عملي
٥	٦٧.١	٤٠٠	٣٨.٥	١٥٤	٢١.٨	٨٧	٣٩.٧	١٥٩	- أنا أخشى أن أفقد بعض من صلاحياتي بسبب هذا التغيير
٤	٦٨.٥	٤٠٠	٣٨.٣	١٥٣	١٨	٧٢	٤٣.٧	١٧٥	- أخشى أن يضيف هذا التغيير في منظومة التعليم أعباء جديدة على المعلم

تدرك النسبة الغالبة من المعلمين عدم تعارض المنظومة الجديدة للتعليم مع مصالحهم المرتبطة بالعمل سواء ما يتعلق بإنجاز المهام أو زيادة الأعباء، وهو ما يمثل أحد العوامل الداعمة لتنفيذ التغيير وتقليل المقاومة له؛ حيث أكدت دراسة⁽¹⁸⁵⁾ Shala et al (2023) من خلال مجموعة من المقابلات مع الموظفين في عدد من المنظمات الكبرى في (كوسوفو) أن القلق من زيادة أعباء العمل، وزيادة صعوبة المهام، وعدم إدراك المزايا من التغيير، وعدم توافقه مع المصالح الشخصية من أبرز أسباب مقاومة التغيير، ومن ثم فنجاح القيادات في جعل التغيير في منظومة التعليم سهلاً، ولا يمثل عبئاً إضافياً على المعلم يعد عاملاً مهماً لقبول التغيير.

٣- إدراك أهمية التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي:

جدول (٢٢)

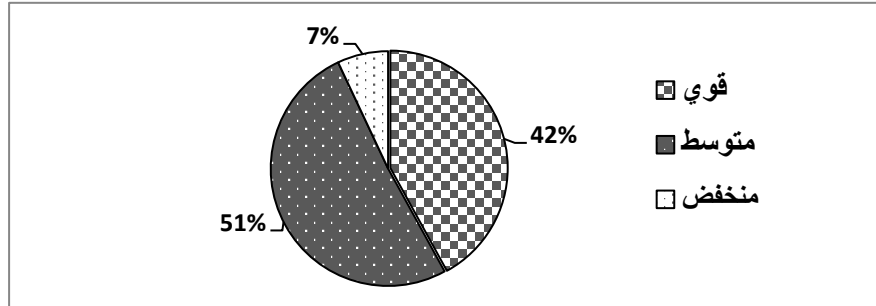
إدراك أهمية تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي

الترتيب	الوزن النسبي	ن	معارض		محايد		موافق		الرأي العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٨٥.٧	٤٠٠	١٣.٥	٥٤	١٥.٨	٦٣	٧٠.٧	٢٨٣	- نحن نحتاج بالفعل إلى هذا التغيير في العملية التعليمية
٤	٨٤.٦	٤٠٠	١٤	٥٦	١٨	٧٢	٦٨	٢٧٢	- أنا أدرك تماماً قيمة هذا التغيير وأهميته للعملية التعليمية في بلادنا
١	٨٦	٤٠٠	١٣.٥	٥٤	١٥	٦٠	٧١.٥	٢٨٦	- هذا التغيير في المنظومة التعليمية مهم لنهضة المجتمع
٥	٨٢.٣	٤٠٠	١٦.٣	٦٥	٢٠.٥	٨٢	٦٣.٢	٢٥٣	- توجد العديد من المبررات المنطقية التي تدفع لهذا التغيير في منظومة التعليم
٣	٨٥.٣	٤٠٠	١٤	٥٦	١٦.٣	٦٥	٦٩.٧	٢٧٩	- أنا مقتنع تماماً بأهمية هذا التغيير في منظومة التعليم

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى المبحوثين نحو أهمية التغيير لمنظومة التعليم، وضرورة التطوير؛ حيث ترتفع نسب الموافقة على عبارات المقياس. وقد يرجع ذلك إلى إدراك المعلمين أن المنظومة القديمة للتعليم لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات في نظم التعليم والتقييم، وأن التغيير ضرورة لتخليص منظومة التعليم المصري من كثير من المعوقات التي ترتبط بجودة المناهج، وكثافة الفصول، للوصول إلى منظومة تعليمية قادرة على تحقيق التفكير والإبداع والتنافسية، وذلك بالرغم من إدراكهم للعقبات التنظيمية والفنية والمالية التي تواجه تطبيق المنظومة الجديدة للتعليم وفقاً لما كشفت عنه نتائج الدراسة.

٤- الاستعداد الفردي للتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي:

يتمثل الاستعداد الفردي للتغيير في طبيعة النوايا والاتجاهات السائدة لدى الموظفين نحو التغيير، والرغبة في تنفيذه، ولاشك أن وجود استعداد إيجابي لدى الموظفين نحو التغيير يؤثر بقوة على قبولهم للتغيير والالتزام به. ويوضح الشكل التالي مدى وجود الاستعداد لدى المعلمين للتغيير في منظومة التعليم.



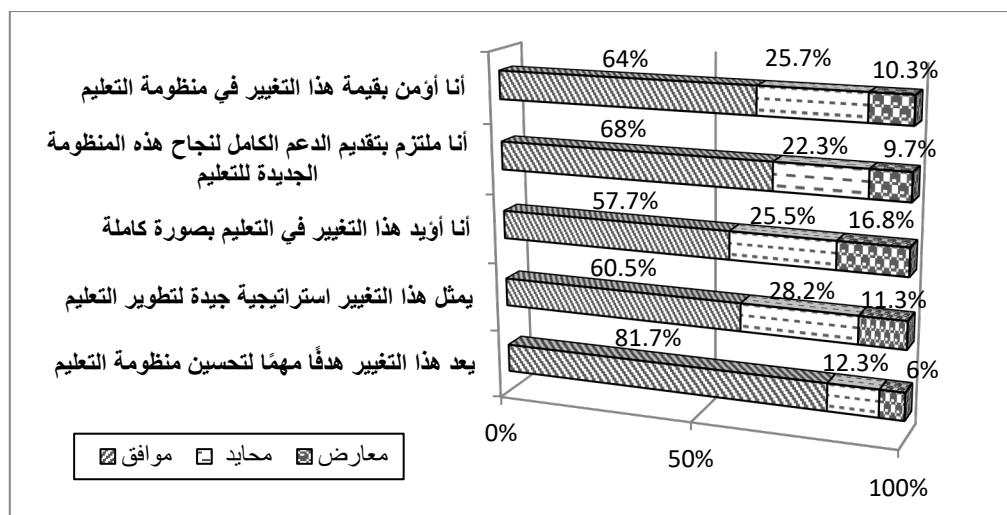
شكل (٥)

الاستعداد الفردي لتغيير منظومة التعليم قبل الجامعي

تشير بيانات الشكل السابق إلى ارتفاع مستوى الاستعداد للتغيير بين المعلمين؛ حيث بلغت نسبة الاستعداد القوي والمتوسط للتغيير ٩٣٪ من إجمالي البحوث، وقد يرجع ذلك إلى إدراك النسبة الغالبة من المعلمين لأهمية التغيير وامتلاكهم الكفاءة الذاتية لتطبيقه وفقاً لما أشارت له النتائج السابقة للدراسة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (186) Taufikin et al (2021) ودراسة Andrew & Mohankumar (2017) (187) حيث أكدت الدراستان ارتفاع درجة الاستعداد للتغيير في عدد من المؤسسات التعليمية والبنكية، وأن للكفاءة الذاتية تأثيراً إيجابياً قوياً في ذلك، فضلاً عن أن اتصالات التغيير متعددة الاتجاهات بين المعلمين والقيادات وبين المعلمين أنفسهم تساعد بدرجة كبيرة على إزالة حالات الغموض والقلق المرتبط بالتغيير ومن ثم تزيد حالة الاستعداد للتغيير بينهم.

سادساً: الالتزام العاطفي بالتغيير:

يشير الالتزام العاطفي بالتغيير إلى قبول الأفراد داخل المنظمات للتغيير وتأييده اقتناعاً بأهميته، وقدرته على تحقيق التطوير، وتكشف بيانات الشكل التالي مستوى الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي على النحو التالي:



شكل (٦)

الالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي

تؤكد بيانات الشكل السابق ارتفاع نسبة الالتزام العاطفي لدى المعلمين بالتغيير في منظومة التعليم، وحرصهم على نجاحها، وقد يرجع ذلك إلى اقتناع المعلمين بأهمية تغيير منظومة التعليم القائمة والتي لم تعد قادرة على مواكبة التطورات الجديدة وفقاً لما كشفت عنه النتائج السابقة. ويعد إدراك المعلمين لأهمية التغيير، وقدرتهم على مشاركة المعرفة بشأنه من العوامل الداعمة للالتزام العاطفي بالتغيير لديهم؛ حيث أكدت دراسة (Malik & Garg, 2017) أن مشاركة المعرفة من العوامل المؤثرة بقوة على الالتزام العاطفي بالتغيير، نظراً لقدرتها على إيجاد فهم مشترك بين المعلمين للتغيير، وتعزيز رغبتهم في العمل، ومشاركة إجراءات التغيير.

سابعاً: معوقات تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي:

جدول (٢٣)

أبرز المشكلات التي تواجه تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي(*)

العبارة	الرأي	ن (%)	ك (**) (%)
- عدم كفاية التدريبات الخاصة بالمعلمين		٢٧٥	٦٨,٨
- عدم وجود رؤية واضحة للتغيير		٢٣١	٥٧,٨
- عدم وجود جهود اتصالية جيدة لتهيئة المعلمين لفهم وتقبل التغيير		٢٢٣	٥٥,٨
- عدم تحديد المهام الرئيسية المطلوبة بشكل جيد		١٨١	٤٥,٣
- ضعف التنسيق بين الأعمال المطلوبة لتطبيق المنظومة الجديدة		١٧٩	٤٤,٨
- عدم امتلاك المعلمين المهارات الكافية لتطبيق المنظومة الجديدة		١٧٢	٤٣
- أخرى		٦١	١٥,٣
ن		٤٠٠	

(*) تم السماح للمبحوث باختيار أكثر من بديل.

تكشف بيانات الجدول السابق عن أن نقص التدريب الذي يُمكن المعلمين من فهم المنظومة الجديدة للتعليم وتطبيقها بشكل جيد، وعدم وجود رؤية واضحة وشاملة ودقيقة من جانب وزارة التربية والتعليم لكيفية تطبيق التغيير، وتراجع الاهتمام بالاتصالات المستمرة مع المعلمين خلال المراحل المختلفة لتغيير منظومة التعليم يمثل أبرز معوقات تنفيذ التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Bahamdan (2021 والتي أكدت أن قلة الموارد المالية، وضعف الدعم المقدم لمبادرات التغيير، وعدم وجود رؤية واضحة لعملية التغيير تعد أهم معوقات التغيير في المدارس الثانوية السعودية.

ولهذا فإن معوقات تطبيق التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي ترتبط بكيفية إدارة القيادات لعمليات التغيير نظرًا لبعدهم عن استراتيجيات الحوار والمشاركة والشفافية في نقل المعلومات، والتواصل الجيد لشرح المنظومة، وتقديم رؤية واضحة للتغيير يمكن التفاعل معها.

نتائج اختبارات فروض الدراسة:

جاءت نتائج اختبارات فروض الدراسة تؤكد تأثير الاتصالات المؤسسية والقيادة التحويلية والعوامل التنظيمية والمهنية على الالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي وذلك على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال المؤسسية المستخدمة في المنظمات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير.

يوضح الجدول التالي العلاقة بين الالتزام العاطفي بالتغيير والمتغيرات الاتصالية المفسرة له (وسائل الاتصال المباشرة/ الوسائل الإلكترونية/ الوسائل المكتوبة/ والوسائل الشفهية) وذلك على النحو التالي:

جدول (٢٤)

اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي للعلاقة بين وسائل الاتصال المؤسسية والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R ²	قيمة F Anova	مستوى المعنوية	قيمة بيتا B	قيمة اختبار T	مستوى المعنوية	معامل تضخم التباين
الالتزام العاطفي بالتغيير	الوسائل المباشرة	٠.٣١٢	٠.٠٩٧	١٠.٦٦	٠.٠٠٠	٠.١٠٤	٢.٢٨	٠.٠٢٣	١.٥٠٧
	الوسائل المكتوبة					٠.٠٠٦	١.٦	٠.١١	١.٩٦٨
	الوسائل الإلكترونية					٠.٠٠٦	٠.١٨٩	٠.٨٥	٢.٠٩٥
	الوسائل الشفهية					٠.٢٥٩	٢.٧٥	٠.٠٠٦	١.٣١

تشير بيانات الجدول إلى أن نموذج الانحدار معنوي؛ حيث جاءت قيمة "ف" ١٠.٦٦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، ومن ثم فإن المتغيرات المفسرة في هذا النموذج (وسائل الاتصال مجتمعة) تفسر ٩.٧٪ من التباين بين المعلمين في الالتزام العاطفي بالتغيير وفقاً لقيمة معامل التحديد R^2

يعد متغير الاتصالات المباشرة والاتصالات الشفهية هي المتغيرات المؤثرة في الالتزام العاطفي بالتغيير؛ حيث جاءت قيمة اختبار T الخاص بكل منهم ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥. بينما لا يوجد تأثير للاتصالات المكتوبة أو الاتصالات الإلكترونية، ومن ثم كلما تحسنت الاتصالات المباشرة بمقدار وحدة تحسن مقدار الالتزام العاطفي بالتغيير بمقدار ٠.١٠٤ وحدة، كما أنه كلما تحسن مستوى الاتصالات الشفهية بمقدار وحدة تحسن مستوى الالتزام العاطفي بالتغيير بمقدار ٠.٢٥٩ وحدة وذلك وفقاً لقيمة البيتا في الجدول السابق.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العنزي (2019)⁽¹⁸⁸⁾ والتي أكدت من خلال المسح الذي طبق على عينة من رؤساء الأقسام بالمدارس المتوسطة بالكويت وجود علاقة بين أنماط الاتصال (الشفهي والتشاركي) ودفع عمليات التغيير التنظيمي، بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة (Naeem 2020) ودراسة (Aslam et al 2018) حيث أكدت هذه الدراسات أهمية الاتصالات الإلكترونية خاصة وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز القبول بالتغيير التنظيمي؛ حيث تساعد هذه الوسائل على تبادل المعرفة، وزيادة مستوى الثقة، والمشاركة في صناعة القرار، وتقليل المقاومة للتغيير، ويرجع هذا الاختلاف في النتائج إلى الاختلافات في بيئات العمل، والثقافة التنظيمية في المنظمات الخاضعة للدراسة، فالمنظمات التعليمية المصرية لا تزال تنظر إلى الاتصالات الإلكترونية باعتبارها اتصالات غير رسمية، وهو ما يحد من فاعليتها في تعزيز التغيير والالتزام به.

جاءت قيمة معامل الارتباط بين أنواع الوسائل الاتصالية مجتمعة والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم ضعيفة (٠.٣١٢)، وقد يرجع ذلك إلى الافتقار إلى رؤية واضحة في توظيف هذه الوسائل واستخدامها لتحقيق الأهداف الاتصالية الخاصة بنشر الوعي بأهداف التغيير، وأهميته، وطرق تطبيقه، حيث يتطلب نجاح التغيير التنظيمي وجود استراتيجية اتصالية واضحة تتناسب المستويات الإدارية المستهدفة بالتغيير خلال المراحل المختلفة لتطبيقه وفقاً لما أكدته Lewin في نموذج إدارة التغيير الذي تتبناه الدراسة، وهو ما افتقرت إليه وزارة التربية والتعليم عند تطبيقها للمنظومة الجديدة في التعليم قبل الجامعي وذلك في ضوء ما أشار له الباحثون في النتائج السابقة.

مما سبق يمكن القول بأن بعض الوسائل الاتصالية (وسائل الاتصال المباشرة/ والوسائل الشفهية) تؤثر على الالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (Dexter 2013) والتي أكدت فاعلية الاتصالات المباشرة في التأثير على قبول

الموظفين للتغيير وانخفاض نسب المقاومة له. وبذلك يكون قد ثبت صحة الفرض الأول جزئياً فيما يتعلق بوجود علاقة بين وسائل الاتصال المؤسسية المستخدمة والالتزام العاطفي بالتغيير.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الاتصالات المؤسسية المستخدمة في المنظمات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير.

لأشك أن وجود اتصالات مفتوحة متعددة الاتجاهات داخل المنظمات خاصة في أوقات التغييرات الكبرى تشكل عاملاً مؤثراً في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز الالتزام به. وفي ضوء ذلك يوضح الجدول التالي نتائج اختبار العلاقة بين اتجاهات الاتصالات المؤسسية والالتزام العاطفي بالتغيير.

جدول (٢٥)

اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي للعلاقة بين اتجاهات الاتصالات المؤسسية والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	م. معامل الارتباط R ²	قيمة ف Anova	مستوى المعنوية	قيمة بيتا B	اختبار T	مستوى المعنوية	معامل تضخم التباين
الالتزام العاطفي بالتغيير	الاتصال الصاعد	٠.٤٨٤	٠.٢٣٤	٤٠.٣	٠.٠٠٠	٠.١٨١	٢.٤٥	٠.٠١٥	١.٦٢
	الاتصال الهابط					٠.٣٤٤	٤.٨١	٠.٠٠٠	١.٥٣
	الاتصال الأفقي					٠.٤٠١	٤.٤٨	٠.٠٠٠	١.١٩

تؤكد بيانات الجدول السابق معنوية نموذج الانحدار؛ حيث جاءت قيمة ف (٤٠.٣) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥. وبذلك تفسر اتجاهات الاتصالات المؤسسية مجتمعة (الاتصال الصاعد/ الاتصال الهابط/ والاتصال الأفقي) ٢٣.٤٪ من التباين بين المعلمين في الالتزام العاطفي بالتغيير.

تؤثر اتجاهات الاتصالات المؤسسية (الاتصال الصاعد/ الاتصال الهابط/ الاتصال الأفقي) على الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير؛ حيث جاءت قيم اختبار T ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، ومن ثم وفقاً لقيم بيتا "B" في الجدول كلما تحسن الاتصال الصاعد بمقدار وحدة تحسن الالتزام العاطفي بالتغيير بين المعلمين بمقدار ٠.١٨١ وحدة، وكلما تحسن الاتصال الهابط بمقدار وحدة تحسن الالتزام العاطفي بالتغيير لدى المعلمين بمقدار ٠.٣٤٤ وحدة، فضلاً عن أنه كلما تحسن الاتصال الأفقي بمقدار وحدة تحسن الالتزام العاطفي بالتغيير بمقدار ٠.٤٠١ وحدة. وبذلك تصبح الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي يمكنها التنبؤ بالالتزام المعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

توجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين اتجاهات الاتصالات المؤسسية والالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير (٠.٤٨٤) ولهذا فمن المؤكد أن فتح قنوات الاتصال بين صانع القرار وبين المعلمين، وإتاحة الفرصة لتبادل الرأي، ومناقشة القرارات من خلال الاتصالات متعددة الاتجاهات يساعد على بناء الاستعداد للتغيير وتدعيم الالتزام به وفقاً لما توصلت له دراسة (2018) Krishman ودراسة (2018) Roberts حيث أكدت هذه الدراسات أن الاتصالات ثنائية الاتجاه تعد عنصراً أساسياً لنجاح التغيير، وفرض الالتزام به، وزيادة فرص الإبداع، نظراً لقدرة هذه الاتصالات على توفير المعرفة، وتحقيق الوضوح، وإيجاد فرص للمتابعة والتوجيه، وبناء الثقة مع المستهدفين بالتغيير. وبذلك تثبت صحة الفرض الثاني للدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة اتصالات التغيير في المنظمات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير.

تمثل جودة الاتصالات خلال فترات التغيير عاملاً مهماً في نجاح عمليات التغيير التي تسعى لها المؤسسات؛ نظراً لقدرتها على إزالة حالات الغموض المرتبطة بالتغيير، ومعالجة حالات القلق والمقاومة خاصة خلال المراحل الأولى للتغيير.

جدول رقم (٢٦)

اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين جودة اتصالات التغيير والالتزام العاطفي بالتغيير

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	م. معامل الارتباط R ²	قيمة ف Anova	مستوى المعنوية	قيمة بيتا B	اختبار T	مستوى المعنوية
الالتزام العاطفي بالتغيير	جودة اتصالات التغيير	٠.٣٩٨	٠.١٥٨	٧٤.٨٨	٠.٠٠٠	٠.٢٥٩	٢٤.٦٤	٠.٠٠٠

تشير بيانات الاختبار السابق إلى معنوية نموذج الانحدار؛ حيث جاءت قيمة ف ذات دلالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ ووفقاً لقيمة R² فإن ١٥.٨٪ من التباين في الالتزام العاطفي بالتغيير هو نتيجة التباين في جودة الاتصالات المقدمة. وتشير قيمة بيتا في الجدول إلى أن التحسن في جودة اتصالات التغيير وما تقدمه من معلومات بمقدار وحدة يساعد على تحسن الالتزام العاطفي بالتغيير بمقدار ٠.٢٥٩ وحدة، وعلى الرغم من انخفاض مستوى تأثير جودة اتصالات التغيير على الالتزام العاطفي بالتغيير إلا أنه تأثير ذو دلالة إحصائية لا يمكن إغفاله؛ حيث جاءت قيمة T ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ تتفق هذه النتيجة مع دراسة (189) Han et al (2022) ودراسة (190) Shrivastava et al (2022) التي أكدت تأثير جودة اتصالات التغيير على الالتزام به.

توجد علاقة ارتباط طردية (٠.٣٩٨) ذات دلالة إحصائية بين جودة اتصالات التغيير التي تديرها وزارة التربية والتعليم خلال تغيير منظومة التعليم والالتزام العاطفي بالتغيير، ويمكن تفسير ذلك وفقاً لنموذج ADKAR الذي أكد على أن الاتصالات الجيدة تساعد على تشكيل الوعي بالتغيير والذي

يؤثر بدوره على نجاح عملية التغيير والالتزام به، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Rogiest et al (2015) والتي أكدت وجود تأثير مباشر لجودة اتصالات التغيير على الالتزام العاطفي بالتغيير، وبهذا يثبت صحة الفرض الثالث للدراسة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في تحقيق التغيير الناجح نظرًا لما تتمتع به من رؤية للتغيير، وقدرة على الابتكار، والتواصل مع الآخرين، وبناء علاقات جيدة معهم. وفي ضوء ذلك يكشف اختبار تحليل الانحدار عن تأثير نمط القيادة التحويلية على الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم.

جدول (٢٧)

اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بالتغيير

المتغير التابع	المتغيرات المفسرة	معامل الارتباط R	م. معامل الارتباط R ²	قيمة ف Anova	مستوى المعنوية	قيمة بيتا B	اختبار T	مستوى المعنوية
الالتزام العاطفي بالتغيير	القيادة التحويلية	٠.٥٤٨	٠.٣	١٧٠.٨٦	٠.٠٠٠	٠.٠٩٦	١٩.٨٧	٠.٠٠٠

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نموذج خط الانحدار معنوي، وأن متغير القيادة التحويلية دال إحصائيًا في التنبؤ بالالتزام العاطفي بالتغيير؛ حيث جاءت قيمة ف دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥، وأن ٣٠٪ من التباين في الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير يرجع إلى تأثير القيادة التحويلية وفقًا لقيمة معامل R²، وهو ما يمثل تأثيرًا قويًا لهذا النمط من القيادة.

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي بالتغيير؛ حيث بلغت قيمة معامل R ٠.٥٤٨ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Wasserman (2021) التي توصلت من خلال عدة مقابلات مع قيادات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية خلال جائحة الكورونا إلى عدم وجود علاقة بين نمط القيادة والاتجاه نحو التغييرات التنظيمية المرتبطة بهذه الأزمة أو الالتزام بها. بينما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (191) Ouedraogo et al (2023) ودراسة Rahaman et al (2021) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة والالتزام بالتغيير. كما أكدت دراسة (2022) Sistare أن القيادة التحويلية تعد أسلوب القيادة المثالي أثناء عمليات التغيير الكبرى، وتوصلت دراسة حابس (٢٠١٨م) (192) ودراسة الشوافي (٢٠١١م) (193) والتي طبقت على الموظفين في قطاعات مختلفة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والاتجاه نحو تنفيذ التغيير التنظيمي. وبذلك ثبت صحة الفرض الرابع للدراسة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية في المؤسسات التعليمية خلال تطبيق التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي والالتزام العاطفي بالتغيير.

تساعد العوامل التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل على تهيئة الموظفين لقبول التغيير والالتزام به وتذليل العقبات الفنية والتنظيمية المرتبطة بالتحويلات الكبرى التي تمر بها المنظمات. وفي ضوء ذلك يوضح الجدول التالي طبيعة هذه العلاقة.

جدول (٢٨)

اختبار كا^٢ للعلاقة بين العوامل التنظيمية والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم

العلاقة	كا ^٢	مستوى المعنوية	درجات الحرية	معامل التوافق	ن
العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام العاطفي بالتغيير	٩٨.٨	٠.٠٠٠	٤	٠.٤٩٧	٤٠٠
العلاقة بين الجاهزية التنظيمية للتغيير والالتزام العاطفي بالتغيير	٨١.٤٤	٠.٠٠٠	٤	٠.٤٥١	٤٠٠
العلاقة بين مشاركة المعرفة والالتزام العاطفي بالتغيير	٥٧.٤٥	٠.٠٠٠	٤	٠.٣٧٩	٤٠٠

توضح بيانات الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع العوامل التنظيمية والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي؛ حيث جاءت جميع قيم كا^٢ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥ وتعد العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام العاطفي بالتغيير أقوى هذه العلاقات؛ حيث جاءت قيمة معامل التوافق ٠.٤٩٧ وتتفق هذه النتائج مع دراسة Yue et al (2019)، ودراسة (Ouedraogo & Ouakouak (2018) ودراسة (Knappe et al (2019) حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقة قوية بين مستوى الثقة في الإدارة والالتزام بالتغيير في المنظمات. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة Roberts (2017) التي أكدت أن الجاهزية التنظيمية للتغيير من العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح التغيير والالتزام به؛ حيث يؤثر مستوى الاستعداد التنظيمي على معتقدات الموظفين ومواقفهم بشأن التغيير. وأكدت دراسة (Aslam et al (2018 ودراسة Malik & Garg (2017) وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة وتحقيق التغيير الفعال داخل المنظمات والالتزام العاطفي به. وبذلك ثبت صحة الفرض الخامس للدراسة.

الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والمهنية للمعلمين والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

تساعد السمات الشخصية والمهنية للمستهدفين بالتغيير على تقليل الشعور بالقلق من التغيير، وبناء الاستعداد النفسي لقبول التغيير والتفاعل معه، ويتضح تأثير تلك السمات على الالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم المصرية على النحو التالي:

جدول (٢٩)

اختبار كا^٢ للعلاقة بين السمات الشخصية والمهنية للمعلمين والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم

العلاقة	كا ^٢	مستوى المعنوية	درجات الحرية	معامل التوافق	ن
العلاقة بين الكفاءة الذاتية والالتزام العاطفي بالتغيير	١٤٣.١٧	٠.٠٠٠	٤	٠.٥٩٨	٤٠٠
العلاقة بين المنفعة الشخصية والالتزام العاطفي بالتغيير	١٢٦.٢٣	٠.٠٠٠	٤	٠.٥٦٢	٤٠٠
العلاقة بين إدراك الأهمية والالتزام العاطفي بالتغيير	١٥٢.٦٦	٠.٠٠٠	٤	٠.٦١٨	٤٠٠
العلاقة بين الاستعداد الفردي والالتزام العاطفي بالتغيير	٢٤٥.٤٤	٠.٠٠٠	٤	٠.٧٨٣	٤٠٠

تؤكد بيانات الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع العوامل الشخصية والمهنية للمعلمين المستهدفين بالتغيير والتزامهم العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي التي تتبناها الوزارة؛ حيث جاءت جميع قيم كا^٢ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠٥، ويعد عامل الاستعداد الفردي للتغيير أقوى هذه العوامل، يليه العامل الخاص بإدراك أهمية التغيير؛ حيث جاءت قيم معامل التوافق ٠.٧٨٣ و ٠.٦١٨ بالترتيب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Thakur & Srivastava (2018 ودراسة Alwheeb & Rea (194) (2017) ودراسة (Adil (2016، حيث أكدت هذه الدراسات أن استعداد الأفراد للتغيير والذي يتضمن إدراك مدى الحاجة لهذا التغيير يساعد على نجاح التغيير التنظيمي وتعزيز الالتزام به. كما أكدت دراسة (Knappe et al (2019 العلاقة الإيجابية بين الكفاءة الذاتية للموظفين والتي تشير إلى إدراكهم لقدرتهم الذاتية على تحقيق التغيير وبين الالتزام بالتغيير. وبذلك تثبت صحة الفرض السادس للدراسة.

الفرض السابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمعلمين والالتزام العاطفي بالتغيير. للتأكد من صحة هذا الفرض تم إجراء الاختبارات التالية:

١- اختبار الفرق بين النوع والمرحلة التعليمية والالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم

جدول (٣٠)

اختبار T- Test للفرق بين النوع والمرحلة التعليمية والالتزام العاطفي بالتغيير

الاختبار	قيمة T	مستوى المعنوية	درجات الحرية	ن	دلالة العلاقة
النوع ← الالتزام العاطفي بالتغيير	٠.٣٤-	٠.٧٣٤	٣٩٨	٤٠٠	غير دال
المرحلة التعليمية ← الالتزام العاطفي بالتغيير	٠.١٦١-	٠.٨٧٢	٣٩٨	٤٠٠	غير دال

تؤكد نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النوع والالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Wasserman (2021) ودراسة (Goyal & Patwardhan (2018 حيث أكدت هذه الدراسات عدم وجود فروق بين النوع والاتجاه نحو التغييرات التنظيمية والالتزام بها، كما لم توجد فروق بين المرحلة التعليمية (الابتدائية/ والثانوية) والالتزام العاطفي بالتغيير، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء عدم وجود فروق في أداء القيادة، وخطط الاتصال بالمعلمين في المرحلتين خلال تغيير منظومة التعليم وفقاً لما كشفت عنه النتائج السابقة للدراسة.

٢- اختبار الفرق بين المؤهل والخبرة والسن ونوع المؤسسة التعليمية والالتزام العاطفي بالتغيير

جدول (٣١)

اختبار Anova للفرق بين المؤهل والخبرة والسن ونوع المؤسسة التعليمية والالتزام العاطفي بالتغيير

العلاقة	قيمة F	مستوى المعنوية	درجات الحرية			ن	دلالة العلاقة
			بين المجموعات	داخل المجموعات	الإجمالي		
المؤهل < الالتزام العاطفي بالتغيير	٠.٤٩٢	٠.٦١٢	٢	٣٩٧	٣٩٩	٤٠٠	غير دال
الخبرة < الالتزام العاطفي بالتغيير	٠.٦٨	٠.٦٠٦	٣	٣٩٦	٣٩٩	٤٠٠	غير دال
السن < الالتزام العاطفي بالتغيير	١.١٦٢	٠.٣٢٤	٣	٣٩٦	٣٩٩	٤٠٠	غير دال
نوع المؤسسة < الالتزام العاطفي بالتغيير	١.٨٣	٠.١٤١	٣	٣٩٦	٣٩٩	٤٠٠	غير دال

تشير نتائج اختبارات تحليل التباين (Anova) في الجدول السابق إلى عدم وجود تأثير للخبرة أو المؤهل أو للسن أو لنوع المؤسسة التعليمية (حكومي/ تجريبي/ خاص عربي/ خاص لغات) على الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير؛ حيث جاءت قيم اختبار (F) لهذه المتغيرات غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة Heim & Drenda (2021) والتي أكدت أن السن وعدد سنوات الخبرة من العوامل المؤثرة على الرغبة والقدرة في التغيير والالتزام به. وبذلك لم يثبت صحة الفرض السابع للدراسة، حيث لم يوجد أي تأثير للمتغيرات الديموغرافية على الالتزام العاطفي بالتغيير.

الخلاصة:

١- تتعدد وسائل الاتصال التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم في إدارة التغيير لمنظومة التعليم، وتأتي في مقدمتها الوسائل المباشرة والشفهية، وتليها الوسائل المكتوبة والإلكترونية. ويمثل الاعتماد على

الوسائل التقليدية والحديثة الاختيار الأفضل للمبجوثين لإدارة اتصالات التغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

٢- تتعدد اتجاهات الاتصالات المؤسسية (الاتصال الصاعد والاتصال الهابط والاتصال الأفقي) خلال تطبيق التغيير في المؤسسات التعليمية، وإن كان الاتصال الأفقي بين المعلمين وبعضهم هو الأكثر فاعلية في نقل المعلومات ومشاركة الحوار خلال تطبيق المنظومة الجديدة. كما تتبنّى النسبة الغالبة من المبجوثين اتجاهات إيجابية متوسطة نحو جودة اتصالات التغيير التي تديرها وزارة التربية والتعليم خلال تطبيق المنظومة الجديدة للتعليم.

٣- لم توجد فروق في تقييم المعلمين بالمراحل التعليمية المختلفة (المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية) لكفاءة اتصالات التغيير، كما لم يدرك المبجوثون وجود خطة اتصالية واضحة تراعي الفروق في الاحتياجات الاتصالية والمعرفية للمعلمين في المراحل التعليمية والمستويات التنظيمية المختلفة.

٤- توافر سمات القيادة التحويلية (الرؤية/ الكاريزما/ القدرة على التحفيز الفكري/ إثارة الدافع/ بناء علاقات إيجابية مع الأتباع) في القيادات التعليمية التي تدير التغيير في منظومة التعليم بدرجة متوسطة.

٥- يسود لدى المبجوثين مستوى متوسط من الوعي بالتغيير، والمعرفة بكيفية التغيير، والرغبة في المشاركة فيه وتأييده، بينما يرتفع لديهم مستوى الشعور بالقدرة على التغيير. ويزداد دور الاتصالات المؤسسية والقيادة التحويلية في إدارة التغيير لمنظومة التعليم قبل الجامعي.

٦- يرتفع مستوى إدراك المبجوثين للكفاءة الذاتية، والمنفعة الشخصية من التغيير، وإدراك أهمية التغيير، والاستعداد الفردي للتغيير، والقدرة على مشاركة المعرفة المرتبطة بالتغيير، بينما ينخفض مستوى الشعور بالثقة التنظيمية، والجاهزية التنظيمية للتغيير. وهو ما ترتب عليه وجود مستوى مرتفع من الالتزام العاطفي بالتغيير بين المبجوثين.

٧- يعد نقص التدريب وغياب الرؤية الواضحة للتغيير وعدم وجود اتصالات جيدة خلال تطبيق التغيير من أبرز المعوقات التي تواجه تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي.

٨- ثبت صحة فروض الدراسة، حيث توجد علاقة ذات دلالة بين الاتصالات المؤسسية والالتزام العاطفي بالتغيير، كما توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

٩- ثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الثقة التنظيمية/ الجاهزية التنظيمية للتغيير/ ومشاركة المعرفة) والعوامل المهنية والشخصية (الكفاءة الذاتية/ المنفعة الشخصية/ إدراك أهمية التغيير/ الاستعداد الفردي للتغيير) وبين الالتزام العاطفي للمعلمين بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

١٠- لم يثبت وجود فروق في درجة الالتزام العاطفي بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (النوع/ السن/ المرحلة التعليمية/ الخبرة/ المؤهل الدراسي/ نوع المدرسة).

توصيات الدراسة:

- ١- الحرص على إتاحة قنوات اتصال تشاركية تسمح بتبادل المعلومات والآراء حول التغيير وأهميته ومراحل تطبيقه على نحو يقلل المقاومة للتغيير، ويعزز الالتزام به.
- ٢- ضرورة تقديم رؤية واضحة للتغيير، وكيفية تطبيقه، والمزايا المتوقعة منه عبر قنوات اتصال متعددة لتسهيل قبول التغيير من جانب جماعات المصالح المختلفة.
- ٣- ضرورة اهتمام القيادات التعليمية بتدريب الفئات المستهدفة خلال المراحل المختلفة لتطبيق التغيير في المؤسسات التعليمية، ومشاركة المعلمين في صناعة قرارات التغيير، والاهتمام بالتحفيز المادي والنفسي لضمان كسب التأييد، وإزالة حالات القلق بشأن التغيير، وتسهيل إجراءات تنفيذه خلال مراحله المختلفة.

قائمة المراجع:

- 1- Evans, T. R. (2020), Improving evidence quality for organisational change management through open science, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 33 No. 2, p. 367.
- 2- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu. Y., (2020), "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change, **Public Relations Review**, Vol. 46, p.2.
- 3- Trivedi, T. M. (2017), Organizational Change Readiness and Individual Change Readiness – A Conceptual Paper, **Global Journal For Research Analysis**, Vol. 6, No. 7, p. 435.
- 4- Kovats, K. S. & Kiss, C. (2023), How job crafting is related to the individual readiness to organizational change, **Heliyon**, Vol. 9, p.2.
- 5- Choflet, A., Packard, T. & Stashower, K. (2021), Rethinking organizational change in the COVID-19 era, **Journal of Hospital Management and Health Policy**, Vol. 5, p. 3.
- 6- Gil, A. J. et al., (2023), The mediating effect of job satisfaction between inclusive leadership and commitment to change: evidence from Brazil and Spain, **European Journal of Management and Business Economics**, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, available on <https://0810bd8jc-1105-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/EJMBE-09-2022-0288>.
- 7- Dung, L. T. & Hai, P. V. (2020), The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach, **The South East Asian Journal of Management**, Vol.14 : No.1, p. 108.
- 8- Kalicharan, K. K. (2023), The Impact of Lmx on Employee Commitment to change Moderated by Employee Individualism –Collectivism and Power Distance Orientation, **Ph.D**, Los Angeles, Alliant International University, p. 5.
- 9- Mukerjee, J., Montani, F. & Vandenberghe, C. (2021), A dual model of coping with and commitment to organizational change: the role of appraisals and resources, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 34, No. 5, p. 1149.

- 10- Kim, H., Im, J. & Shin, Y. H. (2021), The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol.48, p.324.
- 11- Men, L. R. et al., (2022), The Role of Channel Selection and Communication Transparency in Enhancing Employee Commitment to Change, **Journalism & Mass Communication Quarterly**, available on:
https://www.researchgate.net/publication/361315865_The_Role_of_Channel_Selection_and_Communication_Transparency_in_Enhancing_Employee_Commitment_to_Change, p.4
- 12- Sweat, Q. D. (2023), The Relationship Authentic Leadership and Follower's commitment to Organizational Change in the Manufacturing Industry, **Ph.D**, Indiana, Indiana Wesleyan University, p.29.
- 13- Thien, L. M. (2019), Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis, , Vol. 9, No. 2, p.3.
- 14- Zainun, N. F. H., Johari, J. & Adnan, Z. (2018), Stressor factors, internal communication and commitment to change among administrative staff in Malaysian public higher-education institutions, **On The Horizon**, Vol.26, No.4, p. 295.
- 15- Yuksel, Y. (2015), Organizational Change and Communication Strategies In Police Organizations: The Case of Compstat, **Erciyes İletişim Dergisi**, Vol. 4, No. 2, p.108.
- 16- Errida, A., & Lotfi, B. (2021), The determinants of organizational change management success: Literature review and case study, **International Journal of Engineering Business Management**, Vol. 13, p. 6.
- 17- Singh, P. Mehta, A. (2019), Effective Communication Strategies and Change Management: An Empirical Study of Indian IT Sector, **International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences**, Vol. 9, No. 5, p. 250.
- 18- Sheikh, M. (2013), The Role of Communication in Change Management, **Master**, Sweden, University of Gothenburg, p. 15.
- 19- McKay, K. Kuntz, J. R. C. & Näswall, K. (2013), The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness, **New Zealand Journal of Psychology**, Vol. 42, No. 1, p, 56.
- 20- Knappe, C. S., Koch, T. & Beckert. J. (2019), The Importance of Communicating Change. Identifying Predictors for Support and Resistance towards Organizational Change Processes, **Corporate Communications: an International Journal**, Vol. 24, No. 4, p. 674.
- 21- Ibid, p. 674.
- 22- Ahmad, A. S. et al. (2018), Effective communication stimulates outstanding organizational change, **International Journal of Business and Management Invention**, Vol. 7, No. 12, pp.28-31.
- 23- Ouedraogo, N. & Ouakouak, M.L. (2018), Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 3,1 No. 3, pp. 676-696.
- 24- Akan, B., Ülker, F. & Ünsar, A.S. (2016), The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector, **Economic Review – Journal of Economics and Business**, Vol. 16, No. 1, pp. 53- 67.
- 25- Marchalina, L. & Ahmed, H., (2017), The Effect of Internal Communication on Employees' Commitment to Change in Malaysian Large Companies, **Business Management and Strategy**, Vol. 8, No. 1, pp. 1-17.
- 26- Appelbaum, S.H. et al. (2017), Factors that impact the success of an organizational change: a case study Analysis, **Industrial And Commercial Training**, VOL.49, NO.5, pp. 213-230.

- 27- Luo, W., et al., (2016), How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 29 No. 2, pp. 242-262.
- 28- Neill, M.S. Men, L.R. & Yue, C.A. (2020), How communication climate and organizational identification impact change, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 25 No. 2, pp. 281-298 .
- 29- Shen, H., Gao, Y. & Yang, X. (2017), Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics Evidence from China, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 30, No. 2, pp. 124-141 .
- 30- Clarke, E. (2016), Communication and Trust: The Effect of Organisational Commitment and Change Process Perceptions on Change Attitudes, **Master**, New Zealand, University of Canterbury.
- 31- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2018). Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees. **Journal of Business and Psychology**, vol. 33, pp.71-87.
- 32- Men, L. R., Neill, M., & Yue, C. A. (2020). Examining the effects of symmetrical internal communication and employee engagement on organizational change outcomes. **Public Relations Journal**, Vol.13, No.4, pp. 1-19.
- 33- Krishnan, R.R. (2018), Organizational Change Readiness: Effects of Organizational Structure and Leadership Communication in Organizational Change, **PhD**, Maryland, University of Maryland University College.
- 34- Roberts, A.D.(2018), Factors that Influence Successful Organizational Change in Corporations: Examination of Change Management, Employees' Reaction to Change, and Change Outcomes, **PhD**, Maryland, University of Maryland University College.
- 35- Washington, W.M. (2015), Managers as effective communicators: Reducing employee uncertainty before and during organizational change, **PhD**, Maryland, University of Maryland University College.
- 36- Smith, A.R. (2017), Communication Strategies Used During Organizational Change in a Health Care Organization, **PhD**, Minnesota, Walden University.
- 37- Rogiest, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A.V.(2015), Climate, communication and participation impacting commitment to change, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 28 No. 6, pp. 1094-1106.
- 38- McKay, K., Kuntz, J.R.C. & Näswall, K. (2013), The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to Change: The role of change readiness, **Op.Cit**, pp. 55- 66.
- 39- Nelissen, P. & Selm, M. V. (2008), Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings, **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 13 No. 3, pp. 306-318.
- 40- Muthusamy, S.K. (2019), Power of positive words: communication, cognition, and organizational transformation, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 32 No. 1, pp. 103-122.
- 41- Knappe, C.S., Koch, T. & Beckert, J. (2019), The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes, **Op.Cit**, pp. 670-685.
- 42- Saunders, M. (2018), How communication between leadership and the organizational culture affects organizational change in small, private universities, **PhD**, California, Northcentral University.
- 43- Esiele, R.U. (2018), The Influence of Quality of Change Communication on Participation in Organizational Change, **PhD**, Georgia, South University.

- 44- Christensen, M. (2014), Communication as a Strategic Tool in Change Processes, **International Journal of Business Communication**, Vol. 51, No.4, pp. 359– 385.
- 45- Nordin, E.J. (2013), Exploring Effective Communication for Organizational Change, **PhD**, Minnesota, Walden University.
- 46- Portillo, C.A. (2012), *Management communication requirements of U.S. companies during times of organizational change: A mixed-methods investigation*, **PhD**, Michigan, Baker College.
- 47- Kral, P. & Kralova, V. (2016), Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication, **Journal of Business Research**, Vol. 69, No.11, pp. 5169- 5174.
- 48- Dexter, D. L. (2013), Organizational communication channels and the relationship to employee resistance to change initiatives: Car organization change, **PhD**, Minnesota, Capella University.
- 49- Naeem, M. (2020), Using social networking applications to facilitate change implementation processes: insights from organizational change stakeholders, **Business Process Management Journal**, Vol. 26 No. 7, pp. 1979-1998.
- 50- Aslam, U. et al. (2018), Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change, **Journal of Organizational Change Management** Vol. 31, No. 5, pp. 1084-1104.
- 51- Bushnell, E.J. (2018), Network effect: How social networks relate to beliefs about organizational change at private colleges, **PhD**, Indiana, Indiana State University.
- 52- Babarinsa, O.O (2012), The Role of Leadership Credibility and Effective Communication in Achieving Organizational Change, **PhD**, Maryland, University of Maryland University College.
- 53- Dean, R.J. (2008), Leadership communications and organizational change: A case study of the effect of leadership communications in shaping employee perceptions of change efforts at two nuclear power facilities, **PhD**, Minnesota, Capella University.
- 54- Li, J.Y. et al., (2021), Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication, **Public Relations Review**, Vol. 47, No. 1, pp. 1- 11.
- 55- Hansen, M. (2018), Cultivating Change: The Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Communication Style with Organizational Change, **Master**, Milwaukee, Marquette University.
- 56- Tucker, J.P. (2008), Evaluation of Communication Plans and the Acceptance of Organizational Change, **PhD**, California, Northcentral University.
- 57- Junnaid, M. H., Miralam, M. S. & Jeet, V. (2020), Leadership and organizational change management in unpredictable situations in responding to COVID- 19 pandemic, **International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies.**, Vol. 11 No. 16, pp. 1-12.
- 58- Hao, M. J. & Yazdanifard, R. (2015), How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation, **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, Vol. 15, No. 9, pp. 1-7.
- 59- Wulandari, R. D. et al., (2020), Role of leaders in building organizational readiness to change – case study at public health centers in Indonesia, **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 18, No. 3, pp. 1-11.
- 60- Aitken, K. & Treuer, K. V. (2021), Leadership behaviours that foster organisational identification during change, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 34 No. 2, pp. 311-326.
- 61- Appelbaum, S. H., et al. (2015), Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part Two), **Industrial and Commercial Training**, VOL. 47, NO. 3, pp. 135-144.

- 62- Ouedraogo, N., Zaitouni, M. & Ouakouak, M. L. (2021), Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change, **International Journal of Productivity and Performance Management**.
- 63- Rahaman, S., Camps, J., Decoster, S & Stouten, J. (2021), Ethical leadership in times of change: the role of change commitment and change information for employees' dysfunctional resistance, **Personnel Review**, Vol. 50 No. 2, pp. 630-64.
- 64- Aprianto, Y., Kumorotomo, W. & Rajiyem, R. (2023), Making sense of leadership communication in organizational change: A literature review, **Journal of Namibian Studies**, Vol. 33, pp. 2643–2664.
- 65- Hanna, S. (2017), Leadership as a driver for organizational change, **Business Ethics and Leadership**, Vol. 1, No. 1, pp. 74- 82.
- 66- Zainol, N. Z., et al., (2021), Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 11, No. 1, pp. 1 – 10.
- 67- Cao, T.T. & Le, P. B. (2022), Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership, **European Journal of Management and Business Economics**, vol. ahead-of-print no. ahead-of-print, available on : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-06-2021-0180/full/pdf?title=impacts-of-transformational-leadership-on-organizational-change-capability-a-two-path-mediating-role-of-trust-in-leadership>
- ٦٨- عبد القادر، بكري على محمد، (٢٠٢٢م)، الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء المؤسسي بالتطبيق على شركات النفط والغاز بالسودان في الفترة من ٢٠١٥م – ٢٠٢١م، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.
- 69- Kozcu, G. Y. & Ozmen, O. N. T. (2021), Effects of Transformational Leadership on Organizational Changes Management and Organizational Ambidexterity. **Global Journal of Economics and Business Studies**, Vol. 10, No. 20, pp. 15-25.
- 70- Le, T. T. & Le, B .P. (2021), Mediating Role of Change Capability in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance: An Empirical Research, **Psychology Research and Behavior Management**, Vol. 14, pp. 1747–1759.
- 71- Busari, A. H. et al. (2020), Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change, **Journal Of Asia Business Studies**, Vol. 14, No. 2, pp. 181- 209.
- ٧٢- يوسف، لطيفة شريف سيد محمد، (٢٠٢٠م)، دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ٢٢٩، ص ص ٣٢٣ – ٣٥٤.
- ٧٣- العدوان، وفاء يوسف صالح، (٢٠١٥م)، نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- 74- Bayraktar, S. & Jimenez, A. (2020), Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 33 No. 2, pp. 301-317.
- 75- Mukaram, A. T., et al., (2021), Can adaptive–academic leadership duo make universities ready for change? Evidence from higher education institutions in Pakistan in the light of COVID-19, **Management Research Review**, Vol. 44, No. 11, pp. 1478-1498.

- 76- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S. & Khoso, I., (2019), Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals, **Leadership in Health Services**, Vol. 32 No. 3, pp. 387-404.
- 77- Islam, M. N., Furuoka, F. & Idris, A. (2022), Transformational leadership and employee championing behavior during organizational change: the mediating effect of work engagement, **South Asian Journal of Business Studies**, Vol. 11, No. 1, pp. 1-19.
- 78- Yue, C. A., Men, L. R., Ferguson, M. A. (2019), Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust, **Public Relations Review**, Vol. 45, No.3 , pp. 1-13.
- 79- Svendsen, M. & Joensson, T. S. (2016), Transformational leadership and change related voice behavior, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 37 No. 3, pp. 357-368.
- 80- Maine, K. (2019), Higher Education Mergers: Integrating Organizational Cultures and Developing Appropriate Management Styles, PhD, Georgia: University of Georgia.
- 81- Jumbe, M. & Proches, C.N. G. (2016), The impact of institutional culture on change initiatives in an electric utility company in Africa, **African Journal of Economic and Management Studies**, Vol. 7 No. 3, pp. 295-313.
- 82- Gurd, B. & Gao, T. (2016), Understanding change recipients' responses to organizational change in Chinese hospitals, **Chinese Management Studies**, Vol. 10, No. 4, pp. 675-691.
- 83- Olafsen, A.H. et al., (2021), Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 33, No. 3, pp. 180-196.
- 84- Halfdansen, C. (2022), The Relationship between Organizational Climate, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Readiness for Change, **Master**, University of Oslo.
- 85- Slimani, I. Douli, S. & Belhadj, F. (2017), The Relationship between Organizational Climate and Organizational Change in Corporation Sonelgaz Rustic Distribution Bechar Algeria, **International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences**, Vol. 6, No. 2, pp. 216- 229.
- 86- Alizadeh, R. et al. (2013), Relationship between Organizational Climate and Resistance to Change Process of Physical Education Experts: Case Study, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. 3, pp. 265- 269.
- 87- Lee, K. et al., (2017), Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 30 No. 4, pp. 501-524.
- 88- Kebede, S. & Wang, A. (2022), Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, **Frontiers in Psychology**, Vol. 13, pp. 1-14.
- 89- Rehman, N., et al., (2021), The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange, **Frontiers in Psychology**, Vol. 12, pp.1-15.
- 90- Saruhan, N. (2014), The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process, **Business and Economics Research Journal**, Vol.5 , No.4 , pp. 143-166.
- 91- Arneguy, E., Ohana, M. & Stinglhamber, F. (2022), Readiness for change: which source of justice and support really matters?, **Employee Relations: The International Journal**, Vol. 44 No. 1, pp. 210-228.

- 92- Arneguy, E., Ohana, M. & Stinglhamber, F. (2018), Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification, **Frontiers in Psychology**, Vol. 9, pp.1-13.
- 93- Erlyani, N. et al. (2022), Role of Organizational Trust on Readiness for Change Academic Staff University in Facing Higher Education Governance Changes, **International Conference on Business, Accounting, and Sustainability Proceedings**, Vol. 1, pp. 1-9.
- 94- Thakur, R. R. & Srivastava, S. (2018), From resistance to readiness: the role of mediating variables, Op.cit., pp. 230-247.
- 95- Jager, S.B.D. Born, M.P. & Molen, H.T.V. (2022), The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context, **Applied Psychology**, Vol. 71, No. 2, pp. 436- 460.
- 96- Hussain, S. T., et al. (2021), Transformational Leadership and Organizational Change Examining the Mediation Approach of Knowledge Sharing, **International Journal of Asian Business and Information Management**, Vol. 12, No. 2, pp. 84-95.
- 97- Malik, P. & Garg, P. (2017), The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 30 No. 4, pp. 610-631.
- 98- Aslam, U. et al., (2018), Exploring the sources and role of knowledge sharing to overcome the challenges of organizational change implementation, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 26 No. 3, pp. 567-581.
- 99- Hatjidis, D., Griffin, M. & Younes, M., (2019), Linking universal network quality perception and change readiness The mediating roles of tacit knowledge and organizational climate, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 27 No. 4, pp. 1017-1035.
- 100- Uluskan, M., McCreery, J. K. & Rothenberg, L. (2018), Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations, **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol. 9 No. 3, pp. 351-373.
- 101- Massingham, P. (2013), The Relationship Between Contextual Factors, Psychological Contract, and Change Outcomes, **Strategic Change**, Vol. 22, pp. 157–173.
- 102- Macaes, M. A. R. & Roman-Portas, M.(2022),The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector, **Communication & Society**, Vol. 35, No.2, pp.89-106.
- 103- Tahajuddin, S. (2020), The Employees' Organizational Commitment Impact on Organizational Change – The Introduction of New Work Strategy, **International Journal of Research in Engineering, Science and Management**, Vol. 3, No. 12, pp. 71- 74.
- 104- Putra, M. A. Asmony, T. & Nurmayanti, S. (2021), The Effect Of Organizational Commitment On Individual Readiness For Change At Bumigora University, **International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology**, Vol. 8 Issue 3, pp. 464 – 471.
- 105- Remeus, E. (2020), The influence of organizational commitment on individual readiness for change: A quantitative research on types of commitment, perceived organizational support, and individual readiness for change in a health-technology Multinational, **Master**, Tilburg University.
- 106- Qureshi, M. A. et al. (2018), Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi, **Europe Asia Studies**, Vol. 16, No. 1, pp. 1-13.
- 107- Anggraeni, W. & Febrianti, A. M. (2022), Managing individual readiness for change: The role of mindfulness and perceived organizational support, **International Journal of Research in Business & Social Science**, Vol. 11, No. 2, pp. 127- 135.

- 108- Arneguy, E., Ohana, M. & Stinglhamber, F. (2020), Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 33 No. 5, pp. 765-777.
- 109- Wulandari, B. Ginting, E.D.J. Hasnida, H. (2020), The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Readiness to Change, **International Journal of Progressive Sciences and Technologies**, Special Issue, pp. 24- 27.
- 110- Gundersen, A. C. (2020), Readiness to Change: The Effects of Perceived Organizational Support and Team Psychological Safety, **Master**, university of Oslo.
- ١١١- الخفاجي، حاكم جبوري علك، (٢٠٢٣م)، الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في التغيير التنظيمي، **مجلة الكلية الإسلامية الجامعة**، العدد ٧١، ص ص. ٣٢٣ - ٣٤٨.
- 112- Ferreira, A.I., Cardoso, C. & Braun, T. (2018), The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change, **Baltic Journal of Management**, Vol. 13 No. 1, pp. 104-124.
- 113- Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U. & Bilal, A. R. (2016), What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 29, No. 7, pp. 1097-1117.
- 114- Thakur, R. R. & Srivastava, S. (2018), From resistance to readiness: the role of mediating variables, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31 No. 1, pp. 230-247.
- 115- Adil, M. S. (2016), Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors Evidence from the manufacturing sector of Karachi, **Journal of Organizational Change Paper type Research paper Management**, Vol. 29, No. 2, pp. 222-241.
- 116- Ranta, M. (2014), The impact of trust in management and quality of change communication on readiness for change, **Master**, Canada: Lakehead University.
- 117- Mousa, M., Massoud, H. K. & Ayoubi, R. M. (2020), Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change A study of Egyptian academics, **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, Vol. 18, No. 1, pp. 5-28.
- 118- Cox, T. (2018), Managing Successful Organizational Change for Faculty in Higher Education: An Innovation Study, **PhD**, California, University of Southern California.
- 119- Mathur, M., Kapoor, T. & Swami, S. (2023), Readiness for organizational change: the effects of individual and organizational factors, **Journal of Advances in Management Research**, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, variable on: <https://0810b0qra-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/JAMR-02-2023-0032>
- 120- McKay, K. A., (2012), The Effect of Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness, **Master**, New Zealand: University of Canterbury.
- ١٢١- ككتاب، محمد بن يوسف بن يعقوب، (٢٠١٦م)، مقاومة التغيير التنظيمي بالمدارس الثانوية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية: أسبابه وسبل التغلب عليها من وجهة نظر مديريها، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، المجلد ٥، العدد ٦، ص ص ١٨٨ - ٢١٦.
- 122- Rogiest, S., Segers, J. & Witteloostuijn, A.V. (2015), Climate, communication and participation impacting commitment to change, **Op. Cit**, pp. 1094-1106.
- 123- Clarke, E. (2016), Communication and Trust: The Effect of Organisational Commitment and Change Process Perceptions on Change Attitudes, **Op. Cit**.

- 124- Seo, M. G., et al, (2012), The role of affect and leadership during organizational change, **Op.Cit.**, pp. 121–165.
- 125- Marchalina, L., Ahmed, H. & Gelaidan, H. M. (2021), Employees' commitment to change: personality traits and organizational culture, **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Vol. 37 No. 4, pp. 377-392.
- 126- Goswami, M. (2022), Promoting fearlessness of change through social intelligence: mediating role of collective efficacy and moderating role of management commitment to change, **Journal of Accounting & Organizational Change**, Vol. 18, No. 2, pp. 286-303.
- 127- Heim, I. & Drenda, N. S. (2021), Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 34 No. 2, pp. 327-349.
- 128- Greenough, L. G. (2018), Readiness for organizational change of faculty members at medium size colleges and universities, **PhD**, Florida, Saint Leo University.
- 129- Heim, I. & Drenda, N. S. (2021),), Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations, **Op. Cit.**, pp. 327-349.
- 130- Straatmann, T., Nolte, J. K. & Seggewiss, B. J. (2018), Psychological processes linking organizational commitment and change-supportive intentions, **Personnel Review**, Vol. 47, No. 2, pp. 403-424.
- 131- Al-Hussami, M., Hammad, S. & Alsoleihat, F. (2018), The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations, **Leadership in Health Services**, Vol. 31, No. 4, pp. 354-370.
- 132- Shah, N. (2011), A study of the relationship between organisational justice and employee readiness for Change, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 24, No. 3, pp. 224-236.
- 133- Wasserman, D. J. (2021), Organizational Change Perspectives of Chief Business Officers in U.S. Mid-Atlantic Public Higher Education: COVID-19, **Ph.D**, Wilmington University.
- 134- Ali, M.A. et al (2021), The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation, **LogForum: Scientific Journal of Logistics**, Vol. 17, No. 4, p. 489.
- 135- Parker,D. et al (2013), Critical evaluation of project-based performance management: Change intervention integration, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 62, No. 4, p.410.
- 136- Kaminski, J. (2022), Theory applied to informatics – The Prosci ADKAR Model, **Canadian Journal of Nursing Informatics**, Vol. 17, No. 2. p. 1.
- 137- Hiatt, J. M. (2006), **ADKAR: A model for change in Business, government and our community**, Colorado: Prosci Research, pp 1-3 .
- 138- Ariestyadi, R. & Taufik, T. A. (2020), Change Management Strategy with ADKAR Model in E-Catalogue System Implementation, The 2nd International Conference on Management of Technology, Innovation, and Project, p. 3.
- 139- Crowson, J. W. (2021), U.S. Air Force Supply Chain Managers Share Attitudes Regarding the Use of the Five Elements of the Adkar Model as Critical Success Factors to Implement Enterprise Resource Planning Software, **Ph.D**, Oklahoma: Oklahoma State University, p.20.
- 140- Joseph, M. K. (2023), Academic Leaders' Self-Efficacy Perceptions and Management of Organizational Change, **Ph. D**, Florida, St. Thomas University, p.26.

- 141- Karambelkar, M. & Bhattacharya, S. (2017), Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding, **Human Resource Management International Digest**, Vol. 25, No. 7, p. 7.
- 142- Kaminski, J. (2022), Theory applied to informatics – The Prosci ADKAR Model, **Op. Cit.**, p.2
- 143- Scaggs, R. C.(2023), The Cost of Organizational Change for Rural Community Colleges, **Ph.D**, Arkansas. University of Arkansas, p.33.

١٤٤ - رجعت الباحثة في ذلك إلى:

- Paramitha, T. A., Tobing, D. K. & Suroso, I. (2020), **ADKAR Model** to manage *organizational change*, **International Journal of Research Science & management**, Vol.7 , No. 1, P142.
- Angtyan, H. (2019), ADKAR Model in Change Management, **International Review of Management and Business Research**, Vol. 8, No. 2, pp. 181- 182.
- Zine, M. et al., (2023), E-Learning Readiness Assessment Using Machine Learning Methods, **Sustainability**, Vol.. 15, p.5.
- 145- Lopez, G.,(2023), A Delphi Study of Possibilities of Learning by 2035: Identify and Describe the Educational Changes for High Schools in California that are Possible and Probable by 2035 as Perceived by a Panel of Experts, **Ph. D**, California: University of Massachusetts Global, p.9.
- 146- Blumenauer, A., (2023), Leadership Strategies Small Business Owners Might Consider to Reduce Workplace Bullying, **Ph. D**, New Mexico: University of the Southwest, p. 20.
- 147- Malek, R. & Yazdanifard, R (2012), Communication as a Crucial Lever in Change Management, **International Journal of Research in Management & Technology**, Vol. 2, No. 1, p.53.

١٤٨ - رجعت الباحثة في ذلك إلى:

- Jackson, W. C. (2023), Implementation of an Opioid Risk Tool (ORT) Assessment into the Charting System, A Quality Improvement Project, **Ph. D**, Louisiana: Northwestern State University of Louisiana, pp. 8- 9.
- Faneite, Y. L. (2023), Inquiry Into the Experiences of Leaders Who Practice Mindfulness While Implementing Organizational Change, **Ph. D**, Minnesota: Capella University, p. 24.
- Hasanaj,R. & Manxhari, M. (2017), Importance of Communication During Change: A Case of the Municipality of Vlora, **European Journal of Multidisciplinary Studies**, Vol. 2, No.1, pp. 16-17.
- 149- Rosenkrantz, E. (2023), Changing Landscape of Alumni Engagement: Comparative Case Study of Research 1 Institutions With Changing, **Ph. D**, Arizona: Northern Arizona University, p. 9.
- 150- Johnson, S. (2023), Increasing Patient and Staff Satisfaction With Communication by Implementing Team STEPPS 2.0: A Quality Improvement Project, **Ph. D**, Louisiana: Northwestern State University of Louisiana, p. 12.
- 151- Abu Dalal, H.J. et al., (2023), The Mediating Role of Work Satisfaction in the Relationship between Organizational Communication Satisfaction and Organizational Commitment of Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study, **Healthcare**, Vol. 11, No. 6, p. 2.
- 152- Nobile, J. D. & Bilgin, A.A., (2022), A Structural Model to Explain Influences of Organisational Communication on the Organisational Commitment of Primary School Staff, **Education Sciences**, Vol. 12, No.6, p. 3.
- 153- Deng, J. et al., (2023), Unravelling the relationship between perceived values-congruence with organizational change readiness: A moderated mediation model, **Frontiers in Psychology**, Vol. 14, p. 3.

- 154- Tayal, R. et al., (2018), The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change, **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. 48, No.4, p. 561.
 - 155- Joo, B. K., Yoon, S.K. & Galbraith, D. (2023), The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator, **Organization Management Journal**, Vol. 20, No. 1, p.6.
 - 156- Dah, H. M., et al, (2022), Organizational Readiness: Key to Successful CRM Implementation in Hotel Industry, *Advances in Hospitality and Leisure*, Vol. 17, p. 132.
 - 157- Alshwayat, D., MacVaugh, J. A. & Akbar, H. (2021), A multi-level perspective on trust, collaboration and knowledge sharing cultures in a highly formalized organization, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 25 No. 9, p. 2222.
 - 158- Cziraki, K. et al., (2018), Nurses' leadership self-efficacy, motivation, and career aspirations, **Leadership in Health Services**, Vol. 31 No. 1, p. 48.
 - 159- Haqq, Z. N. et al (2022), **Enhancing Behavioral Support for Change: The Role of Employee Participation and Change Self-efficacy as Predictors**, Proceedings of the 4th Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2022), p. 86.
 - 160- Haidar, J. K. (2023), Ready, Set, Think, Go: The Effect of Change Communication on Organizational Readiness for Change: A Quantitative Study, **Ph.D**, University of North Carolina, p. 22.
 - 161- Ton, K. T., (2022), Inspiring Minds during the Change Process: The Effect of Mindfulness on Employees' Affective Commitment to Change, **Master**, Taiwan ,National Taiwan Normal University, p.19.
- ١٦٢- عبد الرحمن، السيد عبد الرحمن على، (٢٠١١م)، دور الاتصال في إدارة التغيير والصراع في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام.
- 163- Issa, F. H. & Masanja, E. P. (2022), Change for performance improvement in the Tanzania Ports Authority, a public sector organization in Tanzania, **International Journal of Public Leadership**, Vol. 18 No. 4, pp. 337-354.
 - 164- Bahamdan, M. A. & Al Subaie, O.A. (2021), Change Management And Its Obstacles In Light Of "ADKAR Model" Dimensions From Female Teachers Perspective In Secondary Schools In Dammam In Saudi Arabia, **Elementary Education Online**, Vol. 20, No. 3. pp. 2454- 2475.
 - 165- Rosen, I. (2014), Leadership in organizational change, The leader's role in an organizational change: a case study at Lantmateriet, **Master**, Sweden, University of Gothenburg.
 - 166- Rasyimah, M. & Sari D. K. (2022), Vision and Leadership: The Nature, Role and Development, **3 rd Malikussaleh International Conference on Multidiciplinary Studies 2022 (3rd MICoMS 2022)**, pp. 1-4.
 - 167- Saher, A. & Ayub, U. (2020), Visionary Leadership and Organizational Change: Mediating Role of Trust in the Leader, **Paradigms**, Vol. 14, No. 2, pp. 8-17.
 - 168- Haque, MD, et al. (2016), The role of vision in organizational readiness for change and growth, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 37, No. 7, pp. 983-999.
 - 169- Awamleh, F. T. (2022), Charismatic Leadership Style to Overcome Employee Resistance to the Management of Organizational Change Process, **Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management**, Vol. 22, No. 3, pp. 11-18.
 - 170- Cheng, S. & Pan, Q. (2019), Charismatic Leadership and its Influence, **Advances in Economics, Business and Management Research**, Vol. 80, pp. 147- 150.

- 171- Gerges, S. et al ., (2017), The Impact of Charismatic Leadership on the Organizational Performance in Travel Agencies, **Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, Vol. 1, No. 2, pp. 128- 150.
- 172- Nohe, C. et al., (2013), Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance, **The Leadership Quarterly**, Vol. 24, pp. 378- 389.
- 173- Sistare, S. C., (2022), Overcoming resistance through organizational change models and leadership strategies, **Ph. D**, South Carolina, Charleston Southern University.
- 174- Al Qatawenh, A. S. (2018), Transformational leadership style and relationship with change management, **Business: Theory and Practice** ,Vol. 19, pp. 17-24.
- 175- Al-Qura'an, A. (2015), The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management: Case Study at Jordan Ahli Bank, **Journal of Business and Management**, Vol. 17, No. 12, pp. 1-7.
- 176- Radojevic, T, Stankovic, T., Rajin, D. (2020), Employee Motivation in the Process of Managing Organizational Change, **paper presented at Finiz 2020 – people in the focus of process automation, available on:**
<https://portal.finiz.singidunum.ac.rs/Media/files/2020/152-160.pdf>
- 177- Specht, J. et al., (2018), How Change Agents' Motivation Facilitates Organizational Change: Pathways Through Meaning and Organizational Identification, **Journal of Change Management**, Vol. 18, No. 3, pp. 198-217.
- 178- Hannah, S. (2021), Authentic Leadership and Employee Commitment, Behavior, and Performance during Organizational Change, **Ph. D**, Minnesota, Capella University.
- 179- Shrestha, M. (2020), Transformational Leadership and its Dimensions: Contributions in Organizational Change among Schools, **Journal of Management**, Vol. 11, No. 1, pp. 112- 130.
- 180- Al-Alawi, A.I. et al., (2019), Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions, **International Journal of Educational Management**, Vol.33, No.1 pp. 112-148.
- 181- Goyal, C. & Patwardhan, M. (2018), Role of change management using ADKAR model: a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India, **International Journal of Human Resources Development and Management**, Vol.18, Nos.3/4, pp. 297- 316.
- 182- Wan, J., Saade, R. & Wang, L. (2020), Deriving significant factors for managing change in UN, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 33 No. 1, pp. 114-126.
- 183- Shonhe, L. & Grand, B. (2020), Implementation of electronic records management systems Lessons learned from Tlokweng land Board-Botswana, **Records Management Journal**, Vol. 30, No. 1, pp. 43-62.
- 184- Uddin, M. H. (2013), Role of Transformational Leadership in Organizational Change: Mediating Role of Trust, **Journal of Business and Management**, Vol. 7, No. 2, pp.72- 76.
- 185- Shala, V., Spahi, J. & Laska, L. (2023), Organizational change from the perspective of employees: a case study on the reasons for resistance of private sector employees in Kosovo, **Quality Access to Success**, Vol. 24, No. 192, pp. 1- 10.
- 186- Taufikin, F.N., et al, (2021), Readiness to Change During the Covid-19 Pandemic: Study of Self-Efficacy and Perceived Organizational Support on Lectures Performance, **Academy of Strategic Management Journal**, Vol. 20, No. 4, pp. 1-11.
- 187- Andrew, A. & Mohankumar, S. M. J. (2017), The relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change, **International Journal of Engineering Research and General Science**, Vol. 5, No. 1, pp.1-12.

- ١٨٨- العنزي، أحمد سلامة، (٢٠١٩م)، أنماط الاتصال الإداري السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي بدولة الكويت، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد ٢٠، العدد ٣، ص ص ٣٧٥ - ٤٠٧.
- 189- Han, H. , Daihani, D. U. & Arafah, W. (2022), The Effect of Strategic Leadership, Organizational Identification, Perceived Organizational Support, Communication on Readiness of Changes and the Impact on Commitment to Change, **Journal of Economics, Finance and Management Studies**, Vol. 5, No. 12, pp. 3527 – 3530.
- 190- Shrivastava, S. (2022), Effective communication during organizational change: a cross-cultural perspective, **Cross Cultural & Strategic Management**, Vol. 29, No. 3, pp. 675-697.
- 191- Ouedraogo, N. et al., (2023), Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 72, No. 1, pp. 47-65.
- ١٩٢- حابس، آمال، (٢٠١٨م)، أثر أبعاد القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات - ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ١٩٣- الشوافي، محمد غمري، (٢٠١١م)، دور القيادة التحويلية في بناء الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديري الإدارة المحلية، **مجلة البحوث التجارية**، مج ٣٣، العدد ٢، ص ص ٣٤٩ - ٣٩٥.
- 194- Alwheeb, M. & Rea, D. (2017), Assessing Organizational Readiness for the Improvement and Change Initiatives in Public Hospitals, **Management Issues in Healthcare System**, Vol. 3, No. 1, pp. 49-57.

Keywords: Organizational Change - Organizational Communication - Transformational Leadership - Organizational Trust - Knowledge Sharing - Organizational Readiness for Change - Self-Efficacy - Personal Benefit - Individual Readiness for Change - ADKAR Model - Lewin's Model - Commitment to Change.

Reflections of Organizational Communications on Commitment to Organizational Change in Egyptian Educational Institutions: A Study within the Context of Changing the Pre-university Education System in Egypt

Dr. Noha Anwar Soliman

nohanwer@yahoo.com

*Assistant Professor of Public Relations & Advertising,
Integrated Marketing Communications Department,
Faculty of Mass Communication,
Menofia University*

Abstract

Education is one of the important issues related to the development of society, and it is a tool for building a strong state capable of facing social, economic and cultural challenges. That is why the Egyptian state was interested in changing the pre-university education system to build an educational system supported by technology, based on efficiency and enhancing students' skills and their ability to think and innovate.

The success of the new system of pre-university education is linked to the presence of a clear vision for change supported by the Stakeholders during the various stages of implementing the change, which requires the availability of communication, organizational and technical efforts to support it. Therefore, this study aimed to identify the relationship between organizational communications managed by the Ministry of Education during the implementation of change, the style of transformational leadership that manages change processes, and the affective commitment of teachers to change in educational institutions, as well as testing the relationship between organizational factors and the personal and professional characteristics of teachers, and their acceptance of changing Pre-university education system and their commitment to this change.

The study found, through a survey conducted on a sample of teachers at the primary and secondary levels, that there was a moderate level of awareness of change, knowledge of how to apply it, and a desire to participate in and support it, while the level of feeling of ability to change among teachers increased. Organizational communications and transformational leadership have an effective role in managing change for the pre-university education system. The study demonstrated the existence of a significant relationship between organizational communications and affective commitment to change. It also found a significant relationship between transformational leadership and teachers' affective commitment to change in the pre-university education system. Organizational, professional and personal factors have an impact on teachers' affective commitment to change in the pre-university education system, while there was no impact of demographic factors on this.

All rights reserved.

None of the materials provided on this Journal or the web site may be used, reproduced or transmitted, in whole or in part, in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or the use of any information storage and retrieval system, except as provided for in the Terms and Conditions of use of Al Arabia Public Relations Agency, without permission in writing from the publisher.

And all applicable terms and conditions and international laws with regard to the violation of the copyrights of the electronic or printed copy.

ISSN for the printed copy

(ISSN 2314-8721)

ISSN of the electronic version

(ISSN 2314-873X)

Egyptian National Scientific & Technical Information Network
(ENSTINET)

With the permission of the Supreme Council for Media Regulation in Egypt
Deposit Number: 24380 /2019

To request such permission or for further enquires, please contact:

APRA Publications

Al Arabia Public Relations Agency

Arab Republic of Egypt,
Menofia - Shibeen El-Kom - Crossing Sabry Abo Alam st. & Al- Amin st.
Postal Code: 32111 - P.O Box: 66
Or

Egyptian Public Relations Association

Arab Republic of Egypt,
Giza, Dokki, Ben Elsarayat -1 Mohamed Alzoghpy St.

Email: jpr@epra.org.eg - ceo@apr.agency

Web: www.apr.agency, www.jpr.epra.org.eg

Phone: (+2) 0114 -15 -14 -157 - (+2) 0114 -15 -14 -151 - (+2) 02-376-20 -818

Fax: (+2) 048-231-00 -73

The Journal is indexed within the following international digital databases:



- The author should send an electronic copy of his manuscript by Email written in Word format with his/her CV.
- In case of accepting the publication of the manuscript in the journal, the author will be informed officially by a letter. But in case of refusing, the author will be informed officially by a letter and part of the research publication fees will be sent back to him soon.
- If the manuscript required simple modifications, the author should resent the manuscript with the new modifications during one week after the receipt the modification notes, and if the author is late, the manuscript will be delayed to the upcoming issue, but if there are thorough modifications in the manuscript, the author should send them after 15 days.
- The publication fees of the manuscript for the Egyptians are: 3800 L.E. and for the Expatriate Egyptians and the Foreigners are: 550 \$. with 25% discount for Masters and PhD Students.
- If the referring committee refused and approved the disqualification of publishing the manuscript, an amount of 1900 L.E. will be reimbursed for the Egyptian authors and 275 \$ for the Expatriate Egyptians and the Foreigners.
- Fees are not returned if the researcher retracts and withdraws the research from the journal for arbitration and publishing it in another journal.
- The manuscript does not exceed 40 pages of A4 size. 70 L.E. will be paid for an extra page for the Egyptians and 10 \$ for Expatriate Egyptians and the Foreigners authors.
- A special 20 % discount of the publication fees will be offered to the Egyptians and the Foreign members of the Fellowship of the Egyptian Public Relations Association for any number of times during the year.
- Two copies of the journal and Five Extracted pieces from the author's manuscript after the publication.
- The fees of publishing the scientific abstract of (Master's Degree) are: 500 L.E. for the Egyptians and 150 \$ for the Foreigners.
- The fees of publishing the scientific abstract of (Doctorate Degree) are: 600 L.E. for the Egyptians and 180 \$ for the Foreigners. As the abstract do not exceed 8 pages and a 10 % discount is offered to the members of the Egyptian Public Relations Association. One copy of the journal will be sent to the author's address.
- Publishing a book offer costs LE 700 for the Egyptians and 300 \$US for foreigners.
- One copy of the journal is sent to the author of the book after the publication to his/her address. And a 10% discount is offered to the members of the Egyptian Public Relations Association.
- For publishing offers of workshops organization and seminars, inside Egypt LE 600 and outside Egypt U.S. \$ 350 without a limit to the number of pages.
- The fees of the presentation of the International Conferences inside Egypt: 850 L.E. and outside Egypt: 450 \$ without a limitation of the number of pages.
- All the research results and opinions express the opinions of the authors of the presented research papers not the opinions of the Al-Arabia Public Relations Agency or the Egyptian Public Relations Association.
- Submissions will be sent to the chairman of the Journal.

Address:

Al Arabia Public Relations Agency,
 Arab Republic of Egypt, Menofia, Shibben El-Kom, Crossing Sabry Abo Alam st. & Al- Amin st.
 Postal Code: 32111 - P.O Box: 66

And also, to the Journal email: jpr@epra.org.eg, or ceo@apr.agency, after paying the publishing fees and sending a copy of the receipt.

Journal of Public Relations Research Middle East

It is a scientific journal that publishes specialized research papers in Public Relations, Mass Media and Communication ,after peer refereeing these papers by a number of Professors specialized in the same field under a scientific supervision of the Egyptian Public Relations Association, which considered the first Egyptian scientific association specialized in public relations, (Member of the network of scientific Associations in the Academy of Scientific Research and Technology in Cairo).

The Journal is part of Al-Arabia Public Relations Agency's publications, specialized in education, scientific consultancy and training.

- The Journal is approved by the Supreme Council for Media Regulation in Egypt. It has an international numbering and a deposit number. It is classified internationally for its both printed and electronic versions by the Academy of Scientific Research and Technology in Cairo. In addition, it is classified by the Scientific Promotions Committee in the field of Media of the Supreme Council of Universities in Egypt.
- The Journal has Impact Factor Value of 1.569 based on International Citation Report (ICR) for the year 2021-2022.
- The Journal has an Arcif Impact Factor for the year 2022 = 0.5833 category (Q1).
- The Journal has an impact factor of the Supreme Council of Universities in Egypt for the year 2022 = 7.
- This journal is published quarterly.
- The journal accepts publishing books, conferences, workshops and scientific Arab and international events.
- The journal publishes advertisements on scientific search engines, Arabic and foreign publishing houses according to the special conditions adhered to by the advertiser.
- It also publishes special research papers of the scientific promotion and for researchers who are about to defend master and Doctoral theses.
- The publication of academic theses that have been discussed, scientific books specialized in public relations and media and teaching staff members specialized scientific essays.

Publishing rules:

- It should be an original Manuscripts that has never been published.
- Arabic, English, French Manuscripts are accepted however a one-page abstract in English should be submitted if the Manuscripts is written in Arabic.
- The submitted Manuscripts should be in the fields of public relations and integrated marketing communications.
- The submitted scientific Manuscripts are subject to refereeing unless they have been evaluated by scientific committees and boards at recognized authorities or they were part of an accepted academic thesis.
- The correct scientific bases of writing scientific research should be considered. It should be typed, in Simplified Arabic in Arabic Papers, 14 points font for the main text. The main and sub titles, in Bold letters. English Manuscripts should be written in Times New Roman.
- References are mentioned at the end of the Manuscripts in a sequential manner.
- References are monitored at the end of research, according to the methodology of scientific sequential manner and in accordance with the reference signal to the board in a way that APA Search of America.

Advisory Board **

JPRRME

Prof. Dr. Aly Agwa, (Egypt)

Professor of Public Relations and former Dean of the Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Thomas A. Bauer, (Austria)

Professor of Mass Communication at the University of Vienna

Prof. Dr. Yas Elbaiaty, (Iraq)

Professor of Journalism at the University of Baghdad, Vice Dean of the Faculty of Media and Information
and Humanities, Ajman University of Science

Prof. Dr. Mohamed Moawad, (Egypt)

Media professor at Ain Shams University & former Dean of Faculty of Mass Communication –
Sinai University

Prof. Dr. Abd Elrahman El Aned, (KSA)

Professor of Media and Public Relations, Mass Communication Faculty - Imam Muhammad Bin Saud
Islamic University

Prof. Dr. Mahmoud Yousef, (Egypt)

Professor of Public Relations - Faculty of Mass Communication, Cairo University

Prof. Dr. Samy Taya, (Egypt)

Professor and Head of Public Relations Faculty of Mass Communication - Cairo University

Prof. Dr. Gamal Abdel-Hai Al-Najjar, (Egypt)

Professor of Media, Faculty of Islamic Studies for Girls, Al-Azhar University

Prof. Dr. Sherif Darwesh Allaban, (Egypt)

Professor of printing press & Vice-Dean for Community Service at the Faculty of Mass
Communication, Cairo University

Prof. Dr. Othman Al Arabi, (KSA)

Professor of Public Relations and the former head of the media department at the Faculty of Arts –
King Saud University

Prof. Dr. Abden Alsharef, (Libya)

Media professor and dean of the College of Arts and Humanities at the University of Zaytuna – Libya

Prof. Dr. Waled Fathalha Barakat, (Egypt)

Professor of Radio & Television and Vice-Dean for Student Affairs at the Faculty of Mass
Communication, Cairo University

Prof. Dr. Tahseen Mansour, (Jordan)

Professor of Public Relations & Dean the Faculty of Mass Communication,
Yarmouk University

Prof. Dr. Ali Kessaissia, (Algeria)

Professor, Faculty of Media Science & Communication, University of Algiers-3.

Prof. Dr. Redouane BoudJema, (Algeria)

Professor, Faculty of Media Science & Communication, University of Algiers-3.

Prof. Dr. Hisham Mohammed Zakariya, (Sudan)

Professor and Dean of the College of Communication at Al Qasimia University in Sharjah,
Former Dean of the Faculty of Community Development at the University of the Nile Valley, Sudan.

Prof. Dr. Abdul Malek Radman Al-Danani, (Yemen)

Professor, Faculty of Media & Public Relations, Emirates Collage of Technology, UAE.

** Names are arranged according to the date of obtaining the degree of a university professor.

**English Researches:**

- **Dr. Abdulsamad Hadi M. Sahly** - *Jazan University*
Identity in the Light of Modernity: Toward a New Model for Analyzing Media Framing of National Identity 7

Abstracts of Arabic Researches:

- **Associate Prof. Dr. Alaa B. Alshaikh** - *King Abdulaziz University*
The Role of the Platforms of Saudi Institutions in Supporting Saudi National Identity 36
- **Associate Prof. Dr. Mutlaq Saud Almutiri** - *King Saud University*
Using Social Media Networks in Diplomatic Missions to Communicate with Saudi Citizens Abroad: An Applied Study on the Saudi Embassy in Cairo 37
- **Associate Prof. Dr. Noha Al-Sayed Ahmed Naser** - *King Abdulaziz University*
King Abdulaziz University Public Relations Students' Receptiveness of Artificial Intelligence Applications and their Impact on their Future Careers: A Study within the Framework of the Technology Acceptance Model 38
- **Dr. Noha Anwar Soliman** - *Menofia University*
Reflections of Organizational Communications on Commitment to Organizational Change in Egyptian Educational Institutions: A Study within the Context of Changing the Pre-university Education System in Egypt 40
- **Dr. Hatim Ali Hyder Al-Salhi** - *Sanaa University*
Dr. Omar Ahmed Daeer AlBukhaiti - *Sanaa University*
Modeling the Impact of Service Quality and Company Image on Customer Satisfaction and loyalty: A Case of Yemen Mobile Telecom 42
- **Dr. Ibnaouf Hassan Ahmed** - *Liwa College - Abu Dhabi*
Utilizing Social Media and its Impact on the Ethical Values of University Students: A Field Study on a Sample of Students from Al-Khawarizmi International College in the United Arab Emirates 43
- **Dr. Enas Mansour Kamel Sharaf** - *Kafer El Sheikh University*
The Future of Using the Artificial Intelligence Application Chat GPT in Journalistic Work and its Impact on Journalistic Art: A Prospective Study During the Coming Decade 2023-2033 44
- **Dr. Aram Ibrahim Abuabat** - *Imam Muhammad Bin Saud Islamic University*
Attitudes of Public Relations Practitioners towards Employing Artificial Intelligence Applications in the Saudi Telecom Company 45