

﴿سُبْحَانَ اللَّهِ الْعَظِيمِ﴾



كلية التربية
المجلة التربوية

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك
التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميه
وإداريهم

إعداد

أسامة عبد الغفار محمد علي الشريف

أستاذ مساعد، قسم أصول التربية
تخصص إدارة تعليمية، السنة التحضيرية، جامعة تبوك.

المجلة التربوية - العدد الخامس والأربعون - يوليو ٢٠١٦م

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمي وإداري هذه المدارس، إضافة إلى الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير، والتي قد تُعزى لمتغير (الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل) وقد توصلت الدراسة لنتائج عديدة منها: أن مديري مدارس التعليم الثانوي إدارة تبوك التعليمية يمارسون متطلبات إدارة التغيير بدرجة كبيرة، حيث حصل محور: (الأنظمة والسياسات الإدارية) على المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٢) ومحور (تنمية وتطوير المعلمين) على المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٦٠) ومحور (التخطيط الاستراتيجي) على المرتبة (الثانية مكررة) بمتوسط حسابي (٢,٦٠) ومحور (الهيكل التنظيمي) على المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (٢,٥٩) ومحور (الظروف والمتغيرات البيئية) على المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الجنسية، الجنس، طبيعة العمل) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة) .

الكلمات المفتاحية: (إدارة التغيير، التعليم الثانوي، مدير المدرسة).

Abstract :

The study aimed to: Identify the degree of practice secondary education schools' Principals in Tabuk educational directorate to the variation management requirements from the perspective of teachers and administrators of these schools , in addition to know the significance of differences in the study sample to the reality of the practice of secondary education schools principals in Tabuk educational directorate to the variation management requirements due to the variable estimates (experience, nationality, sex, and the nature of the work)The study found several results, including: the principals of secondary education schools in Tabuk educational directorate are practicing the variation management requirements significantly, where axis got: (regulations and administrative policies) ranked (first) with a mean (2.62) and axis (the development of teachers) ranked (II) with a mean (2.60) and axis (strategic planning) ranked (II repeatedly) with a mean (2.60) and axis (organizational structure) ranked (third) with a mean (2.59) axis (the circumstances and variables of the environment) ranked (IV) with a mean (2.56) and no statistically significant differences requirements due to the variables (nationality, sex, nature of work), while no significant differences due variable (experience) Keywords: (variation management, secondary education, school principals).

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية

لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميهم وإدارييهم

مقدمة :

يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، فالتغيرات متلاحقة ومتزايدة في جميع جوانب الحياة، مما جعل المراجعة الدائمة والمكررة للإدارة وأساليبها أمراً حتمياً للبقاء والتطور ومواكبة التغيير والتجديد، الأمر الذي يبرز معه حاجة القيادات الإدارية التربوية للتكيف مع هذه المتغيرات لتحقيق الاستمرارية في عصر يضج بالتحدي وعدم الاستقرار.

وقد شهد عصرنا الحالي تغييراً سريعاً في كافة المجالات المعرفية والفكرية والإدارية، مما أوجد هذا التغيير - وعلى جميع المستويات - كثيراً من الصعوبات أمام كافة المؤسسات التربوية عامة، وإدارة المدرسة الثانوية خاصة لمواجهة هذه المتغيرات المتسارعة، وليس ثمة شك أن موضوع الإدارة من أبرز ما يميز هذا العصر، فلقد أصبحت الإدارة مقياساً للتقدم والازدهار نحو الأفضل.

كما حظ القرن الحادي والعشرين رحاله بمزيد من التحديات والتحولات والمتغيرات التي ستشكل صورة الحياة في مختلف جوانبها، وتمثل الإدارة الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات ونموها، وهي السبيل لمواجهة المتغيرات والتحديات مما يتحتم على القائمين عليها ضرورة إحداث التطوير والإصلاح، وتخطيط التغيير اللازم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وعلى ضوء هذه التحديات والتحولات والمتغيرات يتحتم على الإدارة المدرسية المضي قدماً لتبني تغييرات هيكلية من أجل السعي لتحسين كفاءتها.

وقد أضحت التغيير من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، والتغيير يحدث في كل ما حولنا ويتم في ظروف تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغير حتى أصبح نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها يعتمد على كيفية قدرة قائدها على إحداث التغيير لضمان استقرارها ونموها، وربما يكون التغيير والقدرة على التعامل معه بأسلوب فعال أهم التحديات التي تواجه الإدارة في الوقت الحاضر، وقد فرضت هذه التغيرات السريعة والتحولات المتلاحقة أدواراً ومسؤوليات جديدة على العاملين في مختلف المنظمات، ولاسيما قادة هذه المنظمات،

والتي منها مديري المدارس الثانوية العامة باعتبارهم قادة العمل داخل مدارسهم، لقد أصبح مدير المدرسة - اليوم - قائداً تعليمياً ووكيلاً للتغيير في المدرسة ومسئولاً عن تحسين العملية التعليمية داخلها.

والإدارة المدرسية في جوهرها عملية قيادة بالمقام الأول، وقدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولياتها والسعي الدائم لتطويرها، والتي تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام، لاسيما ونحن في عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الذي يتطلب إحداث التغييرات في دور الإدارة ومتطلباتها ووظائفها لتتمكن من مواكبة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

ولقد أصبح التغيير وإدارته إحدى الوسائل الفاعلة في مواجهة التغييرات الداخلية والخارجية المتزايدة للمؤسسات، فللقادة الإدارية تأثير كبير في عمليات التغيير داخل المدرسة الثانوية، وبالنظر إلى الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي وجد أنه يعاني العديد من المشكلات وأوجه القصور، من أهمها غياب الثقافة التنظيمية نحو التغيير والتجديد والتطوير، وأن الإدارة المدرسية لا تمتلك مهارات القيادة التغييرية وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في المدرسة (المنيع، ١٤٢٨هـ، ص: ١١٥-١٢٣) و(العيان، ٢٠٠٥، ص: ٣٣٩-٣٤٥) مما استدعى ضرورة تطويره وتحسينه.

وقد ورد التغيير في القرآن الكريم في مواضع منها قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد، آية: ١١) وقوله: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (الأنفال، آية: ٥٣) وقوله: ﴿وَلَا ضَلَالَتُهُمْ وَلَا مَنِيَّتُهُمْ وَلَا مَرْئُهُمْ فَلْيُبَيِّنَنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مَرْئُهُمْ فَلْيُغَيِّرَنَّ خُلُقَالَهُ﴾ (النساء، آية: ١١٩) وقوله: ﴿مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مَنَّمَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ أَنْهَارٍ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ﴾ (محمد، آية: ١٥) ويتضح من الآيات السابقة أن التغيير سنة من سنن الله تعالى، والتغيير للأصلح هو غاية الإسلام وهدفه. كما أن التغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ بدء الخليقة، وذلك لأسباب تتعلق بالكثير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه كالتحدي والتنافس المستمرين ولذلك فإن نجاح الإدارة في هذا العصر يتطلب من

المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إيجاد هذه التغييرات، وذلك للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات.

كما أن القيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، وهي جوهر العمل الإداري، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية والمدرسية لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وهي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في سائر عناصر العملية الإدارية.

وهكذا يمكن القول أن النمط الإداري التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة التحديات والمشكلات الناتجة عن قضايا التغيير، ومن هنا تتأكد حاجة المؤسسات التربوية إلى قادة يتميزون بالخبرة والمعرفة والقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات وممارسة أدوار قيادية جديدة تتطلبها إدارة التغيير في ظل نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها، وإدارة التغيير تعني تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة.

إن نهوض المنظمات ونموها وتحقيقها لأهدافها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية قادرة على إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، والعمل على قيادة التغيير بنجاح، حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة المنظمات، وضرورة حتمية في ظل سيادة عدم الاستقرار (السبيعي، ١٤٣٠هـ، ص: ٢٦) وإدارة التغيير تتطلب قيادة إدارية قادرة على قيادة عملية التغيير لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإجراء التغيير.

ولأن التغيير قانون الحياة فقد أدركت وزارة التعليم السعودية أهمية التغيير، وحاولت جاهدة رفع مستوى العملية التعليمية من خلال تبنيها لمشاريع تطويرية مختلفة هدفها تدريب المعلمين، وتطوير أداء مديري المدارس، وبناء مناهج دراسية حديثة، وقد لُوْظ التغيير والتطوير في كثير من نواحي العملية التعليمية، ومن هذا المنطلق وجدت الحاجة الماسة إلى مثل هذه الدراسة التربوية التي تناولت متطلبات إدارة التغيير من أجل تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي لرفع مستوى العملية التعليمية ومسايرة التطور والتغيير.

مشكلة الدراسة:

نظراً لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية إدارة التغيير في العملية التعليمية ودورها الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية، ومنها دراسة: (الطراونة، ٢٠٠٣) ودراسة: (شقورة، ٢٠١٢) ودراسة: (العطيات، ٢٠٠٦) ودراسة: (حلس، ٢٠١٢) ودراسة: (Diefenbach, 2007) ودراسة: (Teng, 2003) ونظراً لما يعانيه مجتمعنا من تغييرات سريعة وعدم استقرار وثبات في الأوضاع السياسية التي تنعكس بدورها على الوضع التعليمي، ونظراً لشعور الباحث بأن إدارة التغيير هي الأسلوب الملائم لما تشتمل عليه من خصائص ومهام تمكن مدير المدرسة الثانوية إذا مارسها تطوير مدرسته بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد يلبي الطموحات والمتطلبات المستجدة فقد أجريت الدراسة للاستفادة منها في مدارسنا والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث إن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل، فنحن بحاجة إلى تغيير سلوكي يقودنا إلى نهضة إدارية تفي بمتطلبات العصر الحديث، وهذا لن يتحقق إلا من خلال فهم قياداتنا التربوية لاستراتيجيات ومتطلبات إدارة التغيير، وإتقانهم للأدوار المرتبطة بها بشكل يساعد على تهيئة نظامنا التربوي والتعليمي ليوافق متطلبات القرن الجديد.

ومن ثم فقد تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في ضرورة تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء متطلبات إدارة التغيير.

أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :-

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميه وإدارييه؟

وقد تفرع من هذا التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:-

- (١) ما الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير؟ وما أهم متطلباته في الميدان التربوي؟
- (٢) ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميه وإدارييه؟

- ٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تُعزى لمتغير (الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل)؟
- ٤) ما التوصيات المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية في ضوء متطلبات إدارة التغيير؟

فروض الدراسة:

١. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تُعزى لمتغيرات الدراسة (الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل)؟

أهداف الدراسة:

- يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في تحقيق الأمور التالية:-
- تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير، والكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير، وتعرف دلالة الفروق في تقديرات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لإدارة التغيير تُعزى لمتغير (الخبرة، والجنسية، والجنس، وطبيعة العمل).
 - من المنتظر أن تفيد نتائج هذا البحث مديري المدارس الثانوية من خلال تعرفهم واقع ممارستهم لمتطلبات إدارة التغيير.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية البحث من كونه تناول مرحلة هامة من مراحل التعليم وهي مرحلة التعليم الثانوي، والتي تُؤهل طلاب وتزويدهم ببعض المهارات للالتحاق بالجامعة، مما يزيد هذه الدراسة قوة، وأهمية، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط الإدارة وهو نمط إدارة التغيير، وأثرها الفاعل في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية، قد يستفيد من هذه الدراسة القائمون على

العملية التعليمية بإدارة تبوك التعليمية لتطويرها، وقد يستفيد منها أيضاً الباحثون في مجال الإدارة التربوية.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم .
الحد البشري: اقتصرت الدراسة على معلمي وإداري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية،
الحد المكاني: مدينة تبوك، الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦ م.

مصطلحات الدراسة:

من المصطلحات التي تناولتها الدراسة:-

(١) **درجة ممارسة: مارسَ:** (فعل) مارسَ يمارس، مِرَاسًا ومُمارَسَةً ، فهو مُمارِس، والمفعول مُمارَس، مارس الشخص الشيء: عالجَه وزاوله، قام بعمله، مارس سلطته: فرضها، تكتسب المهارة بالممارسة: بالاحتكاك والتدريب، ممارسة هي طريقة للعمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل، والممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة، و العمليات، و الوظائف، و الموصفات القياسية، و الإرشادات (المعجم الوسيط، ص: ٨٣٦) ويعرفها بلبيسي بأنها: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مدير المدرسة بحيث يمكن قياس تلك الممارسة من خلال مجالات الاستبانة الستة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي ومجال المعلمين، ومجال الطلبة (لبيسي، ٢٠٠٧، ص: ٩).

ويعرفها عطوي بأنها: مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة، ويقصد بها الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف (عطوي، ٢٠٠٨، ص: ١٠١) ويعرفها الشمري بأنها: النشاطات التي يقوم بها القادة لتنفيذ المهام، وتحقيق الأهداف مع وجود قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين القائد والتابعين (الشمري، ٢٠١٢، ص: ٧) التعريف الإجرائي: مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها مديري مدارس التعليم الثانوي بحيث يمكن قياس هذه الممارسات من خلال استجابات أفراد

العينة على أداة الدراسة (الاستبانة) المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير، والتي صممت لهذا الغرض.

(٢) **التغيير: لغة:** غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غيرت داري، أي: بنيتها بناءً غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه (ابن منظور: ١٩٠٠، ص: ٢٣٣) فالتغيير في معناه العامي يعني تبديل الشيء وجعله مختلفاً عما كان عليه متضمناً الإصلاح.

اصطلاحاً: يعرفه عامر: أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها (عامر، ٢٠٠١، ص: ٢٥٥) وتعرفه الشريدة بأنه: تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها عن طريق تحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها، وصياغة قرارات التغيير وأهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة (الشريدة، ٢٠٠٤، ص: ٢٣٨).

ويعرفه العطيات بأنه: عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب الفرد في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف تعود على الفرد والمؤسسة بالنفع (العطيات، ٢٠٠٦، ص: ٩٤) التعريف الإجرائي للتغيير: الأمر الهادفة المخطط للتحول من الواقع الحالي للمنظمة إلى واقع أفضل مما كانت عليه سابقاً خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق محددة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على المنظمة.

(٣) **إدارة التغيير:** يعرفه العتيبي بأنه: النهج الإداري الذي يعني برصد مؤشرات تغير بيئة منظمة الأعمال بهدف تكيف وتأقلم الإدارة في ممارساتها وظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها (العتيبي، ٢٠٠٢، ص: ٦٢) ويعرفها عماد الدين بأنها: إدارة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية (عماد الدين، ٢٠٠٣، ص: ١٨) التعريف الإجرائي لإدارة التغيير: عملية مخططة تهدف إلى إحداث

تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة الموارد المتاحة في المؤسسة وفي البيئة المحيطة بها من خلال تطوير الرؤية والرسالة لبناء ثقافة داعمة للتغيير.

٤) **مدير المدرسة:** يعرفه الأغبري أنه: المسؤول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته من الناحية الإدارية والفنية والمالية، ويلتزم بكل التعليمات الصادرة إليه من إدارة التربية والتعليم (الأغبري، ٢٠٠٥، ص: ٤٩٤) وهو القائد التربوي والمشرف المقيم وهو القائم على تنفيذ السياسة التعليمية داخل مدرسته، التعريف الإجرائي: هو المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته والمشرف على سير العمل فيها إدارياً وفنياً ومالياً لتحقيق التغيير المنشود.

٥) **المدرسة الثانوية:** يعرفها شبلاق بأنها: مؤسسة تربوية تشرف على إدارتها وزارة التربية والتعليم، وتضم طلبة الصف الأول والثاني والثالث الثانوي بفرعيهما العلمي والأدبي، ومتوسط العمر فيها ١٦ إلى ١٨ عاماً (شبلاق، ٢٠٠٦، ص: ٨) التعريف الإجرائي: الشهادة التي يحصل عليها الطالب بعد إتمامه مرحلة التعليم الثانوي، والتي تأهله للتعليم الجامعي.

الإطار النظري للدراسة.

تُعد الإدارة من أولى اهتمامات المجتمعات الحديثة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والتعليمية، وهي المرتكز الرئيس في تطوير الأفراد والمجتمعات والعامل الحاسم في تحقيق التنمية في المجالات كافة (الأغا وآخرون، ٢٠٠٩، ص: ٣) والإدارة التربوية هدفها توعية العاملين في المدرسة وتبصيرهم بمسؤولياتهم توجيههم التوجيه التربوي السليم، وهي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق في تحقيق الأهداف التربوية ومواكبة تطورات العصر.

ومجالات الإدارة المدرسية الحديثة كثيرة ومتعددة يتم تسخيرها لخدمة المدرسة، مثل: إدارة الوقت، وإدارة الاجتماعات، والإدارة الذاتية، وإدارة المعرفة، وإدارة التغيير، والإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطلاب تنمية شاملة ومتكاملة وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروف البيئة التي يعيشون فيها، وشمل الإطار النظري للدراسة محورين، الأول: مدير مدرسة التعليم الثانوي، والثاني: متطلبات إدارة التغيير، وتم تناولهما كالتالي:-

أولاً : مدير مدرسة التعليم الثانوي.

في ظل المتغيرات المتسارعة في العالم كان لزاماً على مدير مدرسة التعليم الثانوي أن يعد نفسه للتغيير، فالمدير الناجح هو الذي يمتلك مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر من أجل الانجاز العالي والأداء المتميز، فالتغيير أمر حتمي لا مفر منه حتى نرتقي بالمستوى التعليمي، ولذا اهتم كثير من الباحثين في الآونة الأخيرة بإدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي، إدارة يسعى من خلالها مدير مدرسة التعليم الثانوي إلى نقل التعليم من حال إلى حال آخر أفضل وأحسن، إلى الإصلاح والتطوير والتغيير.

وإدارة التغيير من أبرز الاتجاهات العالمية الحديثة التي تؤكد على التحول نحو الأفضل، إدارة يعمل فيها مدير المدرسة الثانوية على حل المشكلات ومواجهة المواقف الطارئة وتوظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها لمواكبة التغيير والتقدم التكنولوجي (شقورة، ٢٠١٢، ص: ٣). وإذا أمعنا النظر في مدرسة التعليم الثانوي وهي إحدى المؤسسات التربوية والتعليمية للمجتمع فإنه يجب عليها الاستجابة للتغيرات التي تحدث من حولها ، وذلك من خلال التغيير الضروري لبنيتها الأساسية من تكنولوجيا وهياكل تنظيمية ونظم وأساليب عمل وعلاقات إنسانية، وإن لم يواكب مديري مدارس التعليم الثانوي هذه التغيرات والمستجدات فإنه يتقادمون ولا يتقدمون.

وإدارة التغيير تعمل على توفير مديري مدارس بعيدون عن العمل التقليدي والتقيد المهني، مديري مدارس يقع على عاتقهم مسؤولية الرقي بالعملية التعليمية والوصول بها إلى النوعية بالتعليم، فالمدير الناجح يعمل على تشجيع الموظفين ليكونوا أعضاء منتجين، مخلصين في عملهم، متطورين في معلوماتهم، مستقلين في شخصياتهم، ويدرك أن قوته الإدارية هي من قوة موظفيه في المدرسة، وتتبع قوته من احترامهم والاعتراف بكفاءتهم، ومشاركتهم في صنع القرار (دروزة، ٢٠٠٣، ص: ٨).

وإذا أرادت مدير المدرسة أن يواكب المستجدات والتطورات الجديدة، وحتى يكون التغيير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل المدرسة من الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير فلا بد أن يمتلك مدير المدرسة الكثير من المهارات التي تجعله قادراً على إحداث التغيير المرغوب فيه

من أجل مواكبة التقدم والتطور، وأن يكون لديه حساسية عالية بالمشكلات ليكون قادراً على حلها بأسرع وقت ممكن، علاوة على تطوير قدرات معلميه حتى يكون الانتقال بالمدرسة في جميع الجوانب نحو الأفضل، ويُعد مدير مدرسة التعليم الثانوي المسئول الأول في إحداث التغيير المنشود من خلال ممارسة مهامه كقائد تربوي يعمل على أسس علمية ومهنية وإنسانية، ومتابعاً للتغييرات المستمرة والمتلاحقة من حوله، ومقتنعاً بإدارة التغيير، وبهذا يكون قادراً على إدارة مدرسته وتحويلها إلى إدارة التغيير، وقد ركز هذا المحور على عنصرين، المهارات اللازمة لمدير المدرسة، و مهام مدير المدرسة الثانوية، وتم عرضهما كالتالي:-

(١) المهارات اللازمة لمدير المدرسة: هناك ضرورة ملحة لامتلاك مدير المدرسة لهذه المهارات وبخاصة ونحن نعيش عصر تغيرات سريعة، وتحديات كبيرة، ومشكلات متداخلة ليتمكن من الوصول بمدرسته لبر الأمان، وتشمل هذه المهارات أربعة أقسام: المهارات الذاتية (الشخصية) والمهارات الفنية (المهنية) والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (التصورية) (أحمد، ٢٠٠٢، ص: ٤٣) ودراسة: (الإبراهيم، ٢٠٠٢، ص: ١٧٠) ودراسة: (حجي، ٢٠٠٠، ص: ٣٨٤) ودراسة: (ربيع، ٢٠٠٦، ص: ٩٢) تم تناولها كالتالي:-

أ- المهارات الذاتية (الشخصية): وتشمل السمات القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل: السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار وضبط النفس، والاحساس بالمسئولية والتواضع دون ضعف والحزم دون تعسف، وسعة الأفق والقدرة على حسن التصرف، والثبات الانفعالي.

ب- المهارات الفنية (المهنية): وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في معالجته لقضايا مدرسته وشؤونها بأسلوب تربوي، وتشمل معرفته المتعمقة في علوم المعرفة، وفي مهنته وجوانب متطلباتها، ويكتسبها عن طريق الخبرة والتأهيل، وتتعلق هذه المهارة بقدرته على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية، وتفهمه لنظم ولوائح والنظام التعليمي.

ت- المهارات الإنسانية: وتشمل الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع مرؤوسيه بنجاح، وتنسيق جهودهم، وإشاعة جو التعاون والعمل الجماعي والانسجام بينهم،

وفهم ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم لرفع الروح المعنوية لهم.

ث- المهارات الإدراكية (التصورية): وتتعلق بمدى قدرته على تنظيم مدرسته، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات، وإدراكه للعملية التربوية بشمولية، علاوة على إدراكه العلاقة بين المدرسة والمجتمع.

٢) مهام مدير المدرسة الثانوية: يحتل مدير المدرسة الثانوية منزلة كبيرة في المدرسة فهو قائد هادئ يتوجه إليه أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب وأولياء أمورهم لطلب التوجيه، وهو المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته، غير أن مهامه ومسئوليته متعددة ومتنوعة، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام (الطعاني، ٢٠٠٥، ص: ١٣٠) ودراسة: (عابدين، ٢٠٠١، ص: ٢٨٧) وهي كالتالي:-

أ- الأول: المهام والواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري، التنظيمي، وتشمل: تهيئة الظروف المادية والبشرية لتيسير العملية التعليمية.

ب- الثاني: المهام والواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني والمهني، وتشمل: متابعة المعلمين والطلاب وتوفير النمو المهني لهم.

ت- الثالث: المهام والواجبات الاجتماعية، وتتمثل في: توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي وبناء علاقات ذات تأثير متبادل بينهما.

ث- الرابع: المهام القيادية، وتتمثل في: قيادته والتطوير في مدرسته.

ثانياً: متطلبات إدارة التغيير

أصبحت مسألة مواكبة التغيرات ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات واستمرارها سواء كان ذلك من وجهة نظر المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها، وتبرز هذه الأهمية على نحو واضح عندما يُحقق التغيير هدف تحسين نشاطات إشباع الحاجات الاقتصادية للأفراد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وتواجه المؤسسات تغييراً سريعاً ومستمراً، فالأوضاع الاقتصادية والإمكانيات المادية والتطور التكنولوجي وتطور المعرفة ونظم الاتصالات والأنظمة المعلوماتية مؤشرات تدفع إدارة المؤسسات إلى إجراء التغييرات المطلوبة والمناسبة.

وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبيين :-

أ. الأسلوب التقليدي: ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو علاج الأضرار التي يسببها التغيير، وغالباً ماتكتفي فيها الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير، ولاتنتج في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

ب. الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ): ويعني توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وتلجأ الإدارة إلي اتخاذ إجراءات للاستفادة من التغيير حين يحدث (الصرن، ٢٠٠٢، ص: ٣٣٩).

كما أن هناك أنواع عديدة للتغيير، تتمثل فيما يلي:- أ. التغييرات غير المخططة: تحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي للمؤسسة، ب. التغييرات المخططة: تحدث من قبل المنظمة بشكل منظم، ج. التغييرات المفروضة: تكون إلزامية على العاملين من قبل الإدارة، د. التغييرات بالمشاركة: تحدث بمشاركة العاملين في عملية التغيير، هـ. التغيير الوظيفي: يرتبط بالنظم الجديدة والإجراءات والهياكل والتقنيات ذات الأثر المباشر في تنظيمات العمل داخل المؤسسة (أحمد، ٢٠٠٨، ص: ١٥٢) وهذه التغييرات لها أثر كبير في العاملين داخل المؤسسات مما يستوجب التعامل معها بعناية.

والتغيير أمر حتمي، ومبدأ طبيعي، وحقيقة تتجلى مظاهرها في دورة حياة المخلوقات وعلى رأسها الإنسان، ولقد آن الأوان أن ندرك أن التغيير أصبح ضرورة ملحة في جميع جوانب حياة الإنسان، حيث ازدادت الحاجة إليه باعتباره الوسيلة الوحيدة لتطور الأفراد والمجتمعات وتقدمها في عالم أصبح التغير السريع أبرز سماته، والتغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ بداية الخليقة، وذلك لأسباب عديدة:- كالتحدي والتنافس المستمرين، ونجاح الإدارة في هذا العصر يتطلب من المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال هذه التغييرات للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات.

ويركز التغيير على تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع منشود أكثر كفاءة وفاعلية في فترة زمنية معينة، ولن يتم ذلك إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به من يقوم على عمليات التغيير، بناء على قاعدة معرفية علمية سليمة ووفق أهداف محددة وواضحة، وتم تناول متطلبات إدارة التغيير كالتالي:-

أولاً: أهداف التغيير: التغيير في مجال الإدارة المدرسية له أهداف عديدة، نذكر منها ما يلي (فقيه، وعبد المجيد، ٢٠٠٠، ص: ٣٦٥) (السبيعي، ١٤٣٠، ص: ١٥) (عيسى، ٢٠٠٨، ص: ١٣) (الحري، ٢٠١١، ص: ١٤٢):-

✓ إحداث التغيير الإيجابي لتجويد مخرجات الإدارة التربوية في إطار التشريعات القانونية والأخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذي ينبغي التجديد.

✓ تحويل أسلوب مدراء المدارس في إدارتهم من إدارة تقليدية إلى إدارة تغيير لتتوافق ومتطلبات العصر.

✓ تلبية التربية لحاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.

✓ إثراء الواقع بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجيا وإجرائياً من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.

✓ مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية.

✓ مساعدة الإدارة على تحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة.

✓ زيادة مستوى قدرة المؤسسة التعليمية، وجعلها أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.

✓ تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

✓ تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وتطوير الموارد البشرية والمادية.

ثانياً: مجالات التغيير: التغيير في المنظمة لا يخرج عن أربعة مجالات (كنج وأندرسون، ١٤٢٥هـ، ص: ٦٨) وهي كالتالي:-

١. المدخل الوظيفي: يهتم بأهداف وسياسات المنظمات وكيفية تطويرها.

٢. المدخل الهيكلي: يهتم بتوزيع العمل، وتشكيل الوحدات الإدارية وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات.

٣. المدخل التكنولوجي: يهتم باستخدام الأساليب الفنية في العمل، مثل: استخدام أجهزة الكمبيوتر الحديثة.

٤. المدخل الإنساني: يهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم، ويتضح مما سبق أن: التغيير في المنظمة لا يخرج عن أحد المجالات الأربعة (الوظيفي، الهيكلي، التكنولوجي، الإنساني) ومما ينبغي التأكيد عليه أن المدخل الإنساني هو أفضل المداخل لإحداث التغيير، لأنه يدخل ويؤثر في جميع المداخل الثلاثة الأخرى، فالتغيير مهما كان مجاله يستهدف الإنسان ولا يتحقق إلا من خلال الإنسان، ويتطلب صياغة رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر من أجل تحقيقها (Happer,1998,p:26).

ثالثاً: عناصر متطلبات إدارة التغيير: توجد عناصر رئيسية لإحداث عملية التغيير (الحمادي، ١٩٩٩، ص: ٢٧) وهي كالتالي:-

- موضوع التغيير: الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- المُغيّر: يطالب بالعملية التغييرية، ويبدأ في ممارستها ويقودها فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- المحايد: لا يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
- المُقاوم: يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها، أو تأخيرها وتشويهها.
- مقاومة المقاومة: الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة، ويتضح مما سبق: أن أهم الخطوات التي ينبغي مراعاتها لنجاح التغيير، الإجابة عن الأسئلة التالية:- ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ من يعمل؟ متى نعمل؟ بالإضافة إلى ما مدى درجة مشاركة العاملين في إحداث التغيير؟ وهنا يمكن التمييز بين ثلاث حالات لإحداث التغيير وهي:- أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة إحداث التغيير، وأن تقوم بإحداث التغيير الإدارة التنفيذية أو الوسطى بتفويض من الإدارة العليا، وأن تشترك جميع مستويات الإدارة العليا والوسطى في إحداث التغيير.

رابعاً: مراحل عملية التغيير: يعد نموذج (Kurt Lewin) من أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير، من خلال الاستراتيجية التي قدمها لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث مراحل (اللوزي، ٢٠٠٣، ص: ٢٢٧ - ٢٢٨) و(العطيات، ٢٠٠٦، ص: ١٠٧ - ١٠٨) و(حماد، ٢٠١١، ص: ٣٩٠) وهي كالتالي:-

(١) مرحلة إذابة الجليد أو التهيئة للتغيير (DE freezing): وفيها يتم تحفيز الأفراد للتخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسونها داخل التنظيم في الوقت الحالي، والعمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

(٢) مرحلة التغيير (Changing): وفيها يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث تتوافر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم، وينبغي الحذر من التسرع في هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير.

(٣) مرحلة إعادة التجميد (Refreezing): وفيها يتم التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد من مهارات، وأفكار، واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وتعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، يتضح مما سبق أن: التركيز في مراحل إحداث التغيير على الأفراد باعتبارهم أهم ما في عملية التغيير، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم، فالتغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المنظمة إلا عن طريق الأفراد، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له.

خامساً: مقومات التغيير: كى يتحقق التغيير بكفاءة وفعالية ينبغي توفير، ما يلي:-

• وكيل التغير: وغالباً ما يكون جهة استشارية خارجية تتوفر لها مزايا، مثل: الخبرة في برامج وأساليب تطوير المنظمات، وقبوله وقدرته على التأثير، وقدرته على التشخيص الأولي المتعلق بقياس مدى كفاءة المنظمة.

• عوامل تطوير المنظمة: ينبغي الاهتمام بعوامل تطوير المنظمة، والتي منها:-

✓ استراتيجية علمية تستفيد من التجارب السابقة من خلال التدريب واللقاءات.

✓ ربط التغيرات بالظروف المحيطة بالمنظمة والتي ينبغي التكيف معها.

✓ اشترك قوى التغير في تحقيق أهداف التغير، ومن هذه الأهداف ما يلي:- تحسين قدرات الأفراد، وتحقيق التعاون بينهم، ومراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية، وتخفيض التوتر بين فريق العمل، وزيادة فعالية إدارة الفريق، وتطوير أساليب حل الخلافات، ويتضح مما سبق أنه: كي ينجح وكيل التغير في تحقيق التغير لا بد أن يتمتع بمقومات شخصية، منها:- إشراك العاملين في التخطيط، والتركيز على تحقيق الأهداف، والاهتمام بالتدريب، واجتذاب العناصر الفعالة للعمل، وتشجيع كبار الإداريين على تطوير أنفسهم، والانفتاح على العاملين، وتقبل الأخطاء، واكتساب وممارسة صفات الفعالية الإدارية والشخصية، وذلك لإنجاز مهامه المتجددة في ظل الظروف المتغيرة.

سادساً: قوى التغير: للتغير قوى خارجية، وأخرى داخلية، أهمها (جعلوك، ١٩٩٩، ص: ١٤٦ - ١٤٧):-

أ- قوى التغير الخارجية: وتختلف من منظمة إلى أخرى، ومنها:- استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب وتقنيات المعلومات، والتغيرات في التعليم والتدريب، والتغير في توازن العمالة التي انتقلت من الصناعة إلى الخدمات، واتساع التعاون بين الحكومة والصناعة (المشروعات المشتركة) وتوسع نفوذ الشركات المتعددة الجنسيات مما جعل الحاجة ماسة إلى تطوير سبل الإدارة والاتصالات.

ب- قوى التغير الداخلية: وتتمثل بما يلي:- مقاومة التغير في مراحله الأولى، الطموحات الفردية للإدارة، متابعة النمو، وأهم عوامله:- المغامرة والتحدي، وزيادة القوة، والأمن الوظيفي، ومما سبق يتضح أن: على المديرين بأن يبدأوا بأنفسهم في تنفيذ التغير، ويدركوا أن التغير يجب أن يقتنع به العاملون، وأنه يأتي من داخلهم، وأنهم على علم به

ومستعدون له، والإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد بيئة تتكيف مع التغيير
(Kotter, 1889, p:166).

سابعاً: معوقات التغيير: هناك بعض المعوقات تعوق عمليات التغيير
(حمادات، ٢٠٠٧، ص: ١٢٣) (نوح، ١٤٢٧، ص: ١٠٩) منها:-

١ - معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية، من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقادم السياسات الإدارية ونظم الحوافز، وسيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي.

٢ - معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية، علاوة على فقدان الرغبة في التغيير والتجديد، وفقدان الثقة فيمن يقومون بالتغيير.

٣ - معوقات فنية: وتتعلق بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة.

٤ - معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية، إضافة إلى ميل بعض القيادات إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة، وخوف بعض الموظفين من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير.

٥ - معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير، ويتضح مما سبق أن: هناك بعض الأخطاء التي تعيق جهود التغيير في المنظمات، وهي:- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي، افتقاد الرؤية وعدم توصيلها، العقبات الإدارية كالبيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للتغيير، وعدم تحقيق نجاحات سريعة، وعدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة، والقيادة الضعيفة، وعدم الثقة اللازمة للإدارة، وتدني مستوى التفويض، وخوف بعض القيادات من تفشي الفوضى نتيجة التغيير، وتجاوز هذه المعوقات مهما كان نوعها يتوقف على قدرة القيادة الإدارية على التعامل مع هذه المعوقات، ابتداءً بالقدرة على تشخيصها وتحديد أسبابها، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتعامل معها.

وهناك بعض العناصر تعوق نجاح قائد التغيير في بناء فريق عمل متعاون من أجل تنفيذ التغيير، وهي كالتالي (Yearout & Miles, 2001, p:50): -إخفاق قائد التغيير في الاستخدام الفعال لمهارات العاملين التي يملكونها بالفعل، وميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير العاملين وآرائهم وسلوكياتهم، وسوء إدارة العاملين وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال، وافتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية، وغياب الذكاء الاجتماعي، وعدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق، وإخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع، وافتقارهم إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يحبون أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير؟

ثامناً: مقاومة التغيير: إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين العاملين في المؤسسة - غالباً - ما يجعلهم يجدون أنفسهم أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية، ويعبر عنها بعدم الاقتناع، لخوفهم على وضعهم وامتيازاتهم، ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير كالتالي (العطيات، ٢٠٠٦، ص: ٥١١): -

- ١ - أسباب منطقية وعقلانية: وتتمثل في عدم وضوح أهداف التغيير.
- ٢ - أسباب عاطفية: وتنبع من شعور واتجاهات العاملين نحو التغيير نفسه.
- ٣ - أسباب اجتماعية: مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة أو الرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.
- ٤ - أسباب سياسية: منها المحافظة على علاقات القوى المسيطرة أو السائدة.
- ٦ - أسباب اقتصادية: غالباً ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب، ويذكر (الطراونة، ٢٠٠٣) بعض العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، منها: - فرض التغيير: يكون مثيراً للمعارضة لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم، والتنظيم غير الرسمي: يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على هذا التغيير، والرأي الجماعي: تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد (الطراونة، ٢٠٠٣، ص: ٤٤).
- ٧ - توقع النتائج السلبية: التغيير يحدث كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية وفقدان الميزات أو المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات وظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد.

٨- الخوف من زيادة العمل: يظن بعض الموظفين أن التغيير سوف يؤدي بهم إلى أداء كم أكبر من العمل والحصول على عوائد أقل، فالتغيير يُغير من الأوضاع الشخصية للموظفين في مؤسساتهم.

٩- ضعف الاتصال: عدم قيام القائد بتوضيح أسباب التغيير للعاملين، أو توضيح التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير، حيث يقوم بعض القادة بإلقاء كلمة حول التغيير المقترح، ثم تقوم الإدارة العليا بإرسال بعض المذكرات، ولا يزدون على ذلك، مما يترك الموظفين في حالة من الحيرة حول متى وأين وكيف سيتم التغيير؟ والأهم من ذلك الحيرة حول ما هو سبب التغيير؟

١٠- عدم مشاركة الأفراد في التغيير: إن من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة، ويأتي من خارج المنظمة من أفراد ليسوا على إدراك جيد أو حقيقي لظروف العاملين، يتضح مما سبق أن: مقاومة التغيير يمكن أن ترجع إلى أكثر من سبب، وفي هذه الحالة تكون المقاومة شديدة وأكثر ضراوة، وأن كل فرد من العاملين في المؤسسة ينظر إلى التغيير من منظوره الخاص، ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية والسياسية، وأن التغيير ليس حلاً لجميع المشاكل التي تعترض العمل أو المنظمات لأنه قد يأتي عشوائياً أو بدون هدف، ويعتمد نجاح أي تغيير في المؤسسة على نوع السلوك الذي يقرره العاملون تجاه هذا التغيير ومددعهم وعدم مقاومتهم له.

عاشراً: التغلب على مقاومة التغيير: إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في المدرسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال اشتراك الموظفين، والحصول على تأييدهم لعملية التغيير، ولتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح، ينبغي مراعات اعتبارات منها (مصطفى، ٢٠٠٥، ص: ٥٠٤-٥٠٧) و (العيان، ٢٠٠٤، ص: ٣٥٨-٣٥٩): -

✓ التعليم والاتصال: أي يجب التمهيد لعملية التغيير، وإشعارهم أن عملية التغيير تتم لمصلحة المدرسة ومصلحة العاملين فيها على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم وما هو متوقع منهم.

✓ المشاركة والاندماج: إتاحة الفرصة لبعض العاملين للمشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير لتحقيق الأهداف.

✓ التفهم الإداري: من أهم النقاط لإنجاح التغيير مساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يشعر العاملون أنك تتفهم مشاعرهم، فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه.

✓ التعامل مع الرفض: رغم ما يتحقق من آثار إيجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض العاملين يستمرون في مقاومته، ومن مظاهر الرفض: التأخر عن الدوام، أو كثرة الشكوى من ظروف العمل، يتضح مما سبق أن: هناك طرقاً للحد من مقاومة الأفراد للتغيير، منها:-

إبلاغ الأفراد بالتغيير قبل حدوثه، وشرح أهدافه لهم، وإشراك الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في تصميم وتنفيذ عملية التغيير، وتشجيع الأفراد ودعمهم أثناء عملية التغيير ومساعدتهم على إزالة الخوف والقلق، التعامل مع مقاومة التغيير يعد من أهم التحديات التي يواجهها قادة التغيير، الأمر الذي تتأكد معه أهمية تمكن القائد من التعامل مع مقاومة التغيير، سواء كان ذلك قبل التغيير أو إثنائه، وعلى القيادة أن تدرك أن مقاومة التغيير ليست سلبية في جميع الأحوال، وأنها قد تحمل بعض الإيجابيات التي أن تسهم في إنجاح عملية التغيير، من خلال إبراز نقاط الضعف في عملية التغيير، مما يتيح للقيادة فرصة مراجعة التغيير وتلافي ما فيها من أخطاء ، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق التفاوض مع المقاومين ومنحهم الفرصة للعبير عن موقفهم وتبرير مقاومتهم.

والمدير الناجح هو الذي يستطيع التعامل مع هذه الظروف بما يتمتع به من مهارات وقدرات إشرافيه لتقليل مثل هذه السلوكيات، ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير، ويذكر (العطيات، ٢٠٠٦) بعض الإجراءات التي تمكن المدير التحويلي الذي يتولى التغيير من تقليل مقاومة التغيير، والتي منها (العطيات، ٢٠٠٦، ص: ١١٦):-

أ- تقديم المعلومات عن التغيير: تقديم جميع المعلومات التي سوف يتم إنجازها، عن طريق فتح باب النقاش عن حالة التغيير وما سوف يتم إنجازه؟ وكيف سيكون تأثير التغيير على المدرسة وعلى العاملين فيها؟

ب- مناقشة المخاوف الخاصة بالتغيير: ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير، ودور الإدارة المدرسية أن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات، ونشر المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان.

ج- الاتفاق على إحداث التغيير: وتصل الإدارة إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة، وتعرف احتياجاتهم من خلال النقاش.

هـ- تنفيذ التغيير ومتابعته: وذلك بوضع خطة لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على العاملين في المدرسة والقائد أن يعملوه؟ وفهم خطوات التنفيذ لتكون الأمور واضحة بينهم، والقيادة التحويلية أكثر فاعلية وملاءمة في مناحات المنظمات الأكاديمية والتعليمية، وذل من خلال منح العاملين فيها حرية أكثر، وتشجيعهم على بلورة أفكارهم الإبداعية (الشريفي، والتتح، ٢٠١٠، ص: ٣).

و- التلخيص: قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على المدير تلخيص ما تم التوصل إليه، من أمور تم الاتفاق عليها، وأضافت (عون، ٢٠٠٤) بعض النصائح السلوكية التي تخفف من حدة مقاومة التغيير، ومنها: إشراك العاملين في وضع الأهداف، وتزويدهم بمعلومات عن التغيير، والأخذ في الاعتبار عاداتهم وقيم العمل، وإشغال حماسهم، وتعريفهم بأهمية التغيير ودورهم فيه، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل (عون، ٢٠٠٤، ص: ١٣٧).

يتضح مما سبق أن: ممارسة هذه الخطوات بمهارة سوف تقلل من مقاومة التغيير، وأن أهم أدوار القائد التحويلي في إحداث عملية التغيير هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال مشاركة العاملين له حتى يتم قبول هذا التغيير، ورغم البطء الملاحظ في التطوير، إلا أنه ليس مجرد فكرة عابرة، وتلجأ معظم المنظمات الراغبة بالتطوير حالياً إلى برامج تدريب الإدارة العليا وتحسين العلاقات كوسيلة أولية لتحسين النظام القائم وتغييره.

حادي عشر: مقومات نجاح التغيير: إذا كان التغيير يعني الانتقال من وضع إلى وضع أفضل، فإن هذا الانتقال يحتاج إلى مجموعة من المقومات التي يؤدي توافرها إلى نجاح جهود التغيير (العطيات، ٢٠٠٦، ص: ١٢٠) (الجارودي، ٢٠١٤، ص: ٣٦) منها:-

إلغاء اللوائح القديمة التي تتعارض مع التغيير المطلوب، واستحداث قوانين ولوائح جديدة تتواءم مع خطة التغيير، تطوير الأهداف والمعايير لتتواءم مع التغيير المطلوب، واستبدال العادات والتقاليد القديمة التي يطبقها الموظفون في عملهم بعادات وسلوكيات جديدة، توفير التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل، وربط المكافآت والترقيات بإحداث عملية التغيير، وأن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير، وأن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، وتوضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير، وتبني أسلوب الإبداع والتحدي، والتأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، والتركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على قبول التغيير.

يتضح مما سبق أن: العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في عملية التغيير، حيث يتوقف نجاح التغيير على اقتناع والتزام وحماس قادته والمتأثرين به، وعلى مدى إدراكهم لأهميته والحاجة إليه، لذلك يجب على القادة والموظفين أن يعيدوا تهيئة أنفسهم لقبول التغيير من خلال النظر إليه كضرورة وليس كحالة استثنائية، وأن ينظروا إلى التغيير نظرة إيجابية باعتباره فرصة للتطوير والتقدم.

ثاني عشر: عوامل التغيير: العوامل التي تدعو وكيل التغيير إلى إحداث التغييرات المختلفة قد تكون عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية، وهذه الأسباب قد يكون سببها داخلياً، قد يكون خارجياً يقوم به الأفراد برغبتهم، أو مفروضاً عليهم، وهي كالتالي (عيسى، ٢٠٠٨، ص: ١٩):-

١. الأسباب التكنولوجية أو التقنية: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، حيث تؤدي تقنية المعلومات إلى إنجاز المهام بفاعلية أكبر.
٢. الأسباب الاجتماعية والسياسية: إن ما يسود المجتمعات من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية قد أسهمت في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية.

٣. الأسباب الاقتصادية: أصبحت التغيرات الاقتصادية سمة من سمات هذا العصر، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها، وقد يؤدي التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية، إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها، يتضح مما سبق: أن وكيل التغيير في حاجة إلى مسايرة ومتابعة التغيرات المستمرة التي تطرأ على حياة الأفراد وتعرف أسبابها، والاستفادة منها في إحداث التغيرات المختلفة بفعالية، واستخدام وإتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء، مع أخذ الحيطة والحذر لمسايرة التغيرات المفاجئة، ومن الضروري مشاركة العاملين مع وكيل التغيير في صنع القرار حتى يتم التعاون في تنفيذ التغيير.

ثالث عشر: أساليب التغيير: يمكن للقائد التحويلي أن يستخدم أساليب كثيرة للتغيير، ومنها (حريم، ٢٠٠٣، ص: ٢٩٠) و (الشريف، ٢٠٠٣، ص: ٣٣١) و (جودة، ٢٠٠٤، ص: ٤٩):-

✓ أسلوب التغيير المتدرج: يحدث بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة، ويتم في معدل زمني ثابت.

✓ أسلوب التغيير الجذري: يحدث بطريقة مفاجئة، وقد يكون انقلاباً شاملاً في استراتيجية المؤسسة، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي.

✓ المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزاجية بين أنواع التغيير، أو التقدم من نوع لآخر، و يمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً تجاه إحداث تغيير جذري وسريع، فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات يساعد في التعامل مع ردود الفعل هذه، يتضح مما سبق أن: كل أسلوب من أساليب التغيير له استخداماته فأحياناً تحدث مفاجآت وتغييرات تجعل وكيل التغيير يحتاج إلى استخدام تغييرات جذرية و سريعة كرد فعل لهذه الأحداث والمفاجآت، ويؤدي المزج بين الأسلوبين في إحداث التغيير في وضع المؤسسة إلى وضع أفضل في المستقبل، لأن كل نوع من الأساليب له استخداماته نظراً إلى الظروف والمطالب والأولويات التي تخص المؤسسة والمجتمع المحلي، إن نجاح أي تغيير في المؤسسة يعتمد على نوع السلوك الذي يقرره العاملون تجاه هذا التغيير، وعلى مدى دعمهم وعدم مقاومتهم له.

رابع عشر: استراتيجيات التغيير: وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل وإحداث التغيير، وهي (السبيعي، ١٤٣٠، ص: ١٥) (العميان، ٢٠٠٥، ص: ٣٥٤) -:

(١) استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: وتقوم على افتراضات عقلانية مؤداها أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شُرح لهم ذلك، عن طريق استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد هو أكثر الطرق كفاءة وهو الذي سيسود.

(٢) استراتيجية القيم (إعادة التعلم): وتقوم على الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة، وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، ويفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث تظهر عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلا منها.

(٣) استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير، وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال، ويرى الصيرفي (٢٠٠٦) أنه يمكن إحداث التغيير من خلال الاستراتيجيات التالية: - استراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي، استراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير، استراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، استراتيجية ربط المكافآت بالتغيير، استراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير (الصيرفي، ٢٠٠٦، ص: ٨٥ - ٨٨).

يتضح مما سبق أنه: لا توجد استراتيجية محددة لتنفيذ التغيير تكون الأفضل من غيرها، الأفراد هم جوهر عملية التغيير، وأن القضية الأساسية في عملية التغيير تتمثل في قدرة القائد على إقناع الناس بأهمية التغيير، وضمان قبولهم بالتغيير وكسب تأييدهم، حتى لا يطول أمد المقاومة ويتحول الجهد الأكبر نحوها، مما يؤثر على عملية التغيير ويحول دون نجاحها، وبالنظر إلى الاستراتيجيات السابقة يلاحظ أن هناك ترابطاً بين تلك الاستراتيجيات و على قائد التغيير أن يستخدم أيّاً من هذه الاستراتيجيات عندما يعمل على إحداث التغيير في المنظمة، لأن ذلك يُعزز عملية التغيير وتساعد على إنجازها.

خامس عشر: خصائص عملية التغيير: تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص (حمادات، ٢٠٠٧، ص: ١٢٤ - ١٢٥) و (العميان، ٢٠٠٥، ص: ٣٤٥ - ٣٤٧) على النحو التالي:-

- ١ - الاستهدافية: إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - ٢ - الواقعية: أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن تتم في إطار ظروفها التي تمر بها.
 - ٣ - التوافقية: أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين احتياجات وتطلعات قوى التغيير.
 - ٤ - الفاعلية: أن تملك إدارة التغيير القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه القوى في الأنظمة المستهدفة بتغييرها.
 - ٥ - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي بين القوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
 - ٦ - الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
 - ٨ - الإصلاح: إدارة التغيير يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو قائم من اختلافات.
 - ٨ - الرشد: بحيث يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
 - ٩ - القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتطوير.
 - ١٠ - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتكيف وتتوافق معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- يتضح مما سبق أن: هناك مجموعة من الخصائص المطلوب توافرها لدى القائمين على إدارة التغيير في الإدارة المدرسية من أهمها: توافر إرادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعاب القيادة الواعية لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته، وامتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير، والتطوير في جميع عناصر الإدارة المدرسية، والقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة بهدف

الارتقاء بالأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة من التغيير.

ولا سبيل لتحقيق الآمال فيما يتعلق بطموحات تغيير وتطوير الواقع إلا إذا توفرت متطلبات أساسية، منها: -توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير، توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ الكفاء، توافر الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التغيير المنشود، توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والتنوعية، تعزيز مشاركة العاملين في التغيير ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية، توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير (الطراونة، ٢٠٠٣، ص: ٤٥).

الدراسات السابقة

اطلعت الدراسة الحالية على العديد من الدراسات التي تناولت إدارة التغيير ومتطلباتها، وتم عرض أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي قُسمت إلى محورين، بدأت بالدراسات العربية، ثم الدراسات الأجنبية، وهي كالتالي:-

أولاً: الدراسات العربية: هناك الكثير من الدراسات العربية التي تناولت إدارة التغيير، وتم تقسيمها كالتالي:- أ) الدراسات العربية لإدارة التغيير، ومنها على سبيل المثال:-

١) دراسة: شقورة (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى: تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، وعلاقتها بالإبداع من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: استبانتي، الأولى: لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والثانية: لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع لدى مديري المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (٧٨,١%) ومجال (تقديم نموذج سلوكي يُحتذى به) في أعلى مراتب أساليب التغيير بنسبة (٧٨,٧%) يليه مجال (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير) بنسبة (٧٧,٤%) ومجال (تطوير رؤية ورؤية رسالة مشتركة للمدرسة) بنسبة (٧٤,٨%) ومجال (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها) بنسبة (٧٤,٨%).

(٢) دراسة: السببي (١٤٣٠ هـ) هدفت الدراسة إلى: تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير) واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: استبانة طبقت على مديري التربية والتعليم ومساعدتهم البالغ عددهم (١٠٠) مدير ومساعد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: - أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً، وقد احتل بعد (تحفيز العاملين بالإدارة) المرتبة (الأولى) من حيث الأهمية تلاه بعد (القيادة التشاركية في الإدارة، وبناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة، ووضع استراتيجية لتطوير الإدارة، وتهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير) واحتل بعد (بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة) في المرتبة (الأخيرة) وأن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

(٣) دراسة: العطيات (٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى: شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري لا غنى عنها للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية المختلفة، والوصول إلى بعض الأسس والقواعد التي يمكن الاعتماد عليها عند إدارة التغييرات المختلفة من قبل المديرين، وتحديد أهم التحديات التي تواجه المدير والتي تفرض عليه إحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعالية وتحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية، واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة: المقابلات والزيارات الميدانية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في نجاح ممارسة إدارة التغيير لصالح الخبرة الطويلة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعمر الموظف، وعدد الدورات التي تلقاها أفراد العينة.

(٤) دراسة: عماد الدين (٢٠٠٣) هدفت الدراسة إلى: تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية لإعداد قيادة التغيير، واستخدمت الدراسة المنهج: شبه التجريبي، وكانت أداة

الدراسة: استبانتين، الأولى: لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، والثانية: استبانة استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: - نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي والمرحلة الدراسية) مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية الأطول) وتمثلت نقاط قوة البرنامج في: إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، وتطوير العملية التعليمية، وتنظيم البرامج التدريبية، وتعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة، وتمثلت نقاط ضعف البرنامج في: إدارة البرنامج والتخطيط له، والإشراف عليه، وتوزيع الأدوار، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز المشاركين، وتبادل الزيارات والخبرات.

ب) الدراسات الأجنبية لإدارة التغيير، ومنها على سبيل المثال:-

١) دراسة (2007) Diefenbach وعنوانها : The Managerialistic Ideology of Organizational Change Management

هدفت هذه الدراسة إلى: تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين؟ وكيفية إدراكه؟ وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية؟ واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة: المقابلة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: - أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإدراكي، وعلى كيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وعلى توضيح السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث عملية التغيير.

2) A life Cycle Evaluation of Change in on Engineering Organization): A Case Study (Singh, Amargit, shoura, Max: 2005 دراسة) Department of civil and Environmental Engineering

هدفت الدراسة إلى: تعرف دورة حياة التغيير، وتعرف ردود فعل التغيير الحادث مثل: شعور المبحوثين بعدم الاستقرار، وقياس وعيهم وإدراكهم لعملية التغيير، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة: استبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: -

وجود رغبة كبيرة في التغيير من خلال الالتزام، وضعف متابعة القيادة العليا لعملية التغيير، وضعف مستوى الاتصال، وافتقار القيادة لإدارة التغيير العليا.

٣) دراسة (2003) Teng Chu وعنوانها : The Study of Organizational Change" Management for Semiconductor Company

هدفت الدراسة إلى: تعرف كيفية إدارة المؤسسات بفاعلية، والكشف عن التأثيرات السلبية والإيجابية على فعالية المؤسسات، ومساعدة المؤسسات على كيفية مواجهة التغييرات والاستفادة منها، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة: المقابلة ومراجعة المستندات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- أهمية تطوير أداء العاملين لمواكبة التغييرات المطلوبة، وتشكيل هيئة إدارية تناسب التغييرات الجديدة، بذل الجهود لإصلاح وعلاج نواحي الضعف وأوجه الخلل والقصور، وأن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير ليتناسب مع متطلبات إدارة التغيير.

٤) دراسة (2002) Daniels, Ray وعنوانها : The management of change in six Victorian secondary colleges

هدفت الدراسة إلى: تحديد النماذج الناجحة الخاصة بممارسات التغيير في كليات فيكتوريا الثانوية الست، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وتم استكشاف التغيير الذي حصل في نظام الكليات من خلال برنامج يعرف باسم مدارس المستقبل، حيث طبق هذا البرنامج على المدارس لمدة (أربع سنوات) بعد تدريب مديري المدارس عليه، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها:- أهمية مراعاة العناصر الخارجية والداخلية التي تؤثر في عملية التغيير عند التخطيط للتغيير، وأهمية تغيير ثقافة المدرسة والأفراد لضمان نجاح عملية التغيير، وتؤثر نوعية القيادة بدرجة كبيرة في عملية التغيير.

٥) دراسة (2001) Moraka وعنوانها : Management of Change and Conflict Resolution Within Student Affairs as Historically White Universities

هدفت الدراسة إلى: تعرف دور إدارة التغيير في حل الصراعات بين الطلاب الذين يدرسون في الجامعات البيضاء التي تحتوي أجناساً مختلفة يحملون ثقافات وتقاليد معينة، واستخدمت

الدراسة: المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: - تساهم إدارة التغيير في تحقيق الاتصال الجيد، وتنظيم شؤون الطلاب، وتكوين فرق ومجموعات من ثقافات مختلفة، وضرورة استخدام البحث العلمي في كيفية التغيير وحل الصراع، وممارسة المفاهيم والمواقف المختلفة التي تتعلق بالذي سيتغير وكيفية تغييره .

التعليق على الدراسات السابقة: استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة، وتم عرضها كالتالي: -

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، تم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كالتالي: -

(أ) من حيث الموقع الجغرافي: تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فمنها دراسات عربية: أجري بعضها في محافظة غزة بفلسطين، مثل: دراسة: (شقورة، ٢٠١٢) وبعضها بالأردن، مثل: دراسة: (العطيات، ٢٠٠٦) وبعضها بالسعودية، مثل: دراسة: (السبيعي، ١٤٣٠هـ) ومنها دراسات أجنبية، مثل: دراسة: (Diefenbach, 2007) ودراسة: (Teng Chu) 2003.

(ب) من حيث اختيار الموضوع: وهو درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، لا توجد دراسة واحدة صريحة - على حد علم الباحث - بهذا العنوان أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: دراسة: (شقورة، ٢٠١٢).

(ج) من حيث منهج الدراسة: اجتمع معظمها على المنهج الوصفي ونادراً ما استخدمت مناهج وأساليب أخرى، مثل: دراسة: (عماد الدين، ٢٠٠٣) والتي استخدمت المنهج شبه التجريبي، واستخدم بعضها المقابلة والزيارة الميدانية كأداة للدراسة، مثل: دراسة: (العطيات، ٢٠٠٦) واتفقت الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي.

(د) من حيث عينة الدراسة: تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المستبشرين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها على الطلاب، ونادراً ما طبق بعضها على المديرين، مثل: دراسة: (Daniels) 2002.

ثانياً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة: أسفرت الدراسات السابقة عن عدد من النتائج، ومنها: - أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير في المدارس جاءت جيدة وبنسبة (٧٨,١%) وجاء مجال (تقديم نموذج سلوكي يُحتذى به) في أعلى مراتب أساليب التغيير بنسبة (٧٨,٧%) يليه مجال (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير) بنسبة (٧٧,٤%) ومجال (تطوير رؤية ورسالة مشتركة للمدرسة) بنسبة (٧٤,٨%) ومجال (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها) بنسبة (٧٤,٨%) وأن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإدراكي، وعلى كيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وعلى توضيح السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث عملية التغيير، وأهمية مراعاة العناصر الخارجية والداخلية التي تؤثر في عملية التغيير عند التخطيط للتغيير، وأهمية تغيير ثقافة المدرسة والأفراد لضمان نجاح عملية التغيير، وتؤثر نوعية القيادة بدرجة كبيرة في عملية التغيير.

ثالثاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية ما يلي: - تحديد مشكلة البحث الحالية، وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، علاوة على استفادة الباحث منها في بناء وإعداد مقياس الدراسة الحالية. إجراءات الدراسة الميدانية: وتشمل: - الإجراءات المعتمدة في الدراسة، والتي تصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها ومتغيرات الدراسة والتحليل الإحصائي المستخدم للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، وتم عرضها كالتالي: -

أولاً: أداة الدراسة: تم إعداد وبناء أداة الدراسة: (درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلميه وإدارييه) وفي ضوء الدراسات السابقة التي تناولت متطلبات إدارة التغيير، ودورها في تطوير الإداري لمديري المدارس في مرحلة التعليم الثانوي، وخبرة الباحث الميدانية، والتي كانت وثيقة الصلة بالإدارة المدرسية، والجانب النظري في الدراسات السابقة، وخاصة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومديري ووكلاء المدارس الثانوية (بنين وبنات) بمدينة تبوك العاملين بإدارة التربية والتعليم بمدينة تبوك للفصل الدراسي الأول

من العام الدراسي (١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ) والبالغ عددهم (٦٠) مديراً ومديرة، و (١٢٠) وكيلاً ووكيلة، و (١٤٥٨) معلماً ومعلمة، وذلك وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمدينة تبوك.

جدول (١)

إحصائية إجمالية عدد العاملين بمدينة تبوك للعام الدراسي ١٤٣٦ هـ / ١٤٣٧ هـ.

النوع	عدد المدارس	مدير	وكيل	إجمالي الإداريين	معلم	الإجمالي
بنين	٢٩	٢٩	٥٨	٨٧	٧١٧	٨٠٤
بنات	٣١	٣١	٦٢	٩٣	٧٤١	٨٣٤
إجمالي	٦٠	٦٠	١٢٠	١٨٠	١٤٥٨	١٦٣٨

المصدر: إحصائية شؤون العاملين، للعام الدراسي ١٤٣٦ هـ / ١٤٣٧ هـ، إدارة تبوك التعليمية.
يتضح من الجدول السابق أن: إجمالي عدد العاملين بمدارس البنين بمدينة تبوك (٨٠٤) بينما إجمالي عدد العاملات بمدارس البنات (٨٣٤) ليصبح إجمالي عدد العاملين بمدارس البنين والبنات (١٦٣٨).

ثالثاً: عينة الدراسة: وقع اختيار عينة الدراسة على مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة تبوك، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٢٤٨) من المجتمع الأصلي والذي يبلغ عدد العاملين فيه (١٦٣٨) بنسبة (١٩%) وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة والتي تمثلت في: (الجنسية، الخبرة، الجنس، طبيعة العمل).

جدول (٢)

المجموع	الوظيفة			متغيرات الدراسة	
	النسبة	إداري	معلم		
٨٢	٣٣,١%	١٥	٦٧	سعودي	الجنسية
١٦٦	٦٦,٩%	١٨	١٤٨	غير سعودي	
٢٤٨	١٠٠%	٣٣	٢١٥	المجموع	
١٢٥	٥٠,٤%	١٨	١٠٧	أقل من عشر سنوات	سنوات الخبرة
١٢٣	٤٩,٦%	٦	١١٧	أكثر من عشر سنوات	
٢٤٨	١٠٠%	٢٤	٢٢٤	المجموع	
١٤٠	٥٦,٥%	١٧	١٢٣	ذكر	الجنس
١٠٨	٤٣,٥%	٣٢	٧٦	أنثى	
٢٤٨	١٠٠%	٤٩	١٩٩	المجموع	
١٨٣	٧٣,٨%	٧٦	١٠٧	معلم	طبيعة العمل

٦٥	%٢٦,٢	٢٢	٤٣	إداري	
٢٤٨	%١٠٠	٩٨	١٥٠	المجموع	

توزيع أفراد
عينة الدراسة
وفقاً لمتغيرات

الدراسة (الجنسية، الخبرة، الجنس، طبيعة العمل).

يتضح من الجدول السابق أن: إجمالي عدد المعلمين غير السعوديين الذين يعملون بالمدارس الثانوية أكثر من إجمالي عدد المعلمين السعوديين، وقد يرجع ذلك إلى أن: غير السعوديين من المعلمين يحتلون مكانة كبيرة في وزارة التربية والتعليم السعودية، علاوة على أن كل معلمي التخصصات العلمية واللغة الإنجليزية من غير السعوديين، بينما كان هناك تقارب في إجمالي عدد الإداريين السعوديين وغير السعوديين، وقد يرجع ذلك إلى أن: عدد الإداريين في كل مدرسة عدد محدود يستطيع بعض السعوديين أن يقوموا بهذه الأعمال الإدارية بمهارة وإتقان.

وأن إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير الخبرة (أقل من عشر سنوات) أكثر قليلاً من إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير الخبرة (أكبر من عشر سنوات) وقد يرجع ذلك إلى أن: وزارة التعليم السعودية كانت تستقطب المعلمين من ذوي الكفاءات والخبرة التدريسية حتى تستطيع النهوض بالعملية التعليمية، بينما كان إجمالي عدد الإداريين طبقاً لمتغير (الخبرة) (أقل من عشر سنوات) أكثر من (أكبر من عشر سنوات) وذلك لأن المملكة العربية السعودية بدأت تحت أبنائها على اقتحام كل مجالات العمل، وبخاصة العمل الإداري.

وأن إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير الجنس (ذكر) أكثر من إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير الجنس (أنثى) وقد يرجع ذلك إلى أن: صعوبة تطبيق الدراسة الميدانية في مدارس الإناث، حيث إنه لا يوجد اختلاط بين الذكور والإناث في وزارة التربية والتعليم السعودية، بل وفي كل الوزارات، علماً بأن عدد مدارس الإناث أكثر من عدد مدارس الذكور، ومعظم المعلمين والإداريين في مدارس الإناث من السعوديات باستثناء عدد قليل من غير السعوديات يعملن في مدارس الإناث، وأن إجمالي عدد المعلمين طبقاً لمتغير (طبيعة العمل) أكثر من إجمالي عدد الإداريين، وقد يرجع ذلك إلى أن: العملية التعليمية تعتمد اعتماداً كلياً على المعلمين أكثر من الإداريين، ويلاحظ أن أعداد المعلمين والإداريين في المدارس الأهلية أقل من أعدادهم في المدارس الحكومية، حيث يسعى أصحاب المدارس الخاصة إلى تحميل أكبر عدد من الساعات التدريسية والأعباء الإدارية على العاملين بها من الإداريين والمعلمين لتقليل النفقات.

رابعاً: صدق الأداة: وتمثل صدق مقاييس تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي في إدارة تبوك التعليمية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، فيما يلي: - ثم عرض القائمة على (ثلاثة عشر) أستاذاً من أساتذة قسم أصول التربية، والإدارة، والمناهج، بكلية التربية بجامعة شقراء وتبوك والأزهر والقاهرة والفيوم، حيث تم الحكم على مدى ملائمة الفقرات للمجال الذي تقيسه، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية لمفردات القائمة، وتم إجراء التعديلات التي أسفر عنها التحكيم سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وذلك في ضوء مرئياتهم حتى وصل عددها إلى (٢٥) فقرة بعد أن كان عددها (٤٣) فقرة.

خامساً: ثبات الأداة: يُعد مفهوم الثبات من المفاهيم الهامة في القياس، وهو يمثل مع الصدق معياراً لا بد من توافرها في الأداة حتى تصبح صالحة للاستخدام، ويقصد به: كم يتحقق فيها من الدقة عند تكرار المقياس على الفرد نفسه؟ وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات الأداة، منها: - إعادة تطبيق الاختبار، والتجزئة النصفية، والصورتين المتكافئتين، والمتوسط الحسابي، وتم استخراج معامل الثبات، طبقاً لمعادلة كرو نباخ ألفا (Cornbrash Alpha) للاتساق الداخلي، ولكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك: -

جدول رقم (٣)

معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة التجانس الداخلي (كرو نباخ ألفا)
وفقاً لمحاور الاستبانة، ومجموع محاور الاستبانة كلها.

م	محاور أداة الدراسة	معامل الثبات
١	المحور الأول: مجال التخطيط الاستراتيجي.	٠,٨٤
٢	المحور الثاني: مجال تنمية وتطوير المعلمين.	٠,٨٠
٣	المحور الثالث: مجال الأنظمة والسياسات الإدارية.	٠,٨٢
٤	المحور الرابع: مجال الظروف والمتغيرات البيئية.	٠,٨٦
٥	المحور الخامس: مجال الهيكل التنظيمي.	٠,٨٥
٦	مجموع محاور الاستبانة.	٠,٩٠

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى: إن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠,٩٠) في حين كانت معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تتراوح بين (٠,٨٠ - ٠,٨٦) وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

سادساً: أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام الأساليب التالية في الدراسة الحالية، وهي كالتالي:- المتوسط الحسابي لكل مفردة من مفردات الاستبانة، والنسبة المئوية للمتوسط من الدرجة الكلية، وترتيب هذه المتوسطات، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) وكا^٢ (Chi-Square Tests) واستخدام أسلوب الإبريعات لمعرفة الإبراع الأعلى، والإبراع الأدنى لكل محور من محاور الاستبانة وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة وتحليلها.

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها، وتحليل النتائج:- تم تناول نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً لتساؤلات الدراسة، وتم عرض نتائج تكرارات كل جدول على حدة، ثم بيان وتفسير هذه النتائج في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية بالإضافة إلى الاستعانة بالإطار النظري في تفسير هذه النتائج، وبالدراسات السابقة كالتالي:-

نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم؟ وللإجابة على هذا السؤال، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:-

✓ الاختبار الإحصائي (كا^٢) لدراسة الفروق بين تكرارات استجابات جنسية عضو هيئة تدريس: (سعودي، وغير سعودي) والخبرة: (أقل من عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات) والنوع: (الذكور والإناث) وطبيعة العمل: (معلم، إداري).

✓ المتوسط الحسابي لكل مفردة من مفردات الاستبانة، والانحرافات المعيارية، وترتيبها تنازلياً، والجدول التالي يوضح نتائج تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، طبقاً لمحاور الاستبانة الخمسة.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، طبقاً لمحاور الاستبانة الخمسة.

ترتيب المحور	نص المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحور حسب القوة
المحور الثالث	مجال الأنظمة والسياسات الإدارية.	2.62	.38	الأول
المحور الثاني	مجال تنمية وتطوير المعلمين.	2.60	.41	الثاني
المحور الأول	مجال التخطيط الاستراتيجي.	2.60	.42	الثاني مكرر

المحور الخامس	مجال الهيكل التنظيمي.	2.59	40.	الثالث
المحور الرابع	مجال الظروف والمتغيرات البيئية.	2.56	45.	الرابع
الاستبانة ككل (مجموع محاور الاستبانة).		2.59	33.	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن قيم المتوسطات لأبعاد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، مرتبة تنازلياً، تراوحت بين (٢,٦٢ - ٢,٥٦) وفق مقياس التدرج الثلاثي الذي استخدمته الدراسة الميدانية، حيث بلغ المتوسط العام لجميع محاور متطلبات إدارة التغيير (٢,٥٩) وهذا يعني أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم بدرجة كبيرة.

وبالنظر إلى النتائج الإجمالية يتضح أن المحور الثالث: (مجال الأنظمة والسياسات الإدارية) احتل المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يرجع هذا إلى: تبسيط الإجراءات والأنظمة السياسات الإدارية المتبعة العمل والتي تعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد نحو بيئة، واختلفت مع دراسة: (حلس، ٢٠١٢) ونصت على: تسهيل النظم الإدارية المتبعة عملية إحداث التغيير المطلوب.

✓ بينما احتل المحور الرابع: (مجال الظروف والمتغيرات البيئية) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وبدرجة ممارسة كبيرة، وقد يرجع هذا إلى: ضعف الظروف والمتغيرات البيئية التي تعمل على خلق بيئة ومناخ صحي من الاستقرار الوظيفي، وتهيئة الأجواء من أجل إنجاح عملية التغيير، واتفقت مع دراسة: (حسين، عبد الفتاح، ٢٠١٠) ونصت على: إشراك العاملين في عملية التغيير وتنفيذه، وللوقوف بصورة تفصيلية على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم لكل محور من محاور الدراسة، فقد تم تناولها حسب محاور الاستبانة على النحو التالي:- المحور الأول: (التخطيط الاستراتيجي) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير في المحور الأول: (التخطيط الاستراتيجي).

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	يعمل على تطبيق خطط المدرسة بشكل منهجي.	2.68	492.	الأولى
٥	يحرص على تدعيم نواحي القوة، وعلاج مواطن الضعف.	2.59	616.	الثانية
٢	يقيم خطط المدرسة بشكل دوري.	2.58	549.	الثالثة
٤	يراعي أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتعلقة بالتغيير.	2.57	606.	الرابعة
٣	يحرص على تطبيق منهجيات إدارة التغيير عند إحداث عملية التغيير.	2.56	600.	الخامسة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: التخطيط الاستراتيجي	2.60	0.41	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن قيم المتوسطات لأبعاد درجة ممارسة مديري

مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، في المجال الأول: (التخطيط الاستراتيجي) مرتبة تنازلياً، تراوحت بين (٢,٦٨ - ٢,٥٦) وبلغ المتوسط العام لجميع المحاور (٢,٦٠) وهذا يعني أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مجال (التخطيط الاستراتيجي) بدرجة كبيرة.

✓ واحتلت العبارة (يعمل على تطبيق خطط المدرسة بشكل منهجي) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يستطيعون صياغة أهداف تتصف بالوضوح والقابلية للتغيير، واتفقت مع دراسة: (السبيعي، ١٤٣٠هـ) ونصت على: تحديد استراتيجية تطوير المدرسة بوضوح.

✓ واحتلت العبارة (يحرص على تدعيم نواحي القوة، وعلاج مواطن الضعف) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يحرصون على أداء المعلمين لتطوير وتنمية أدائهم، واختلفت مع دراسة: (مرزوق، ٢٠٠٦) ونصت على: تحليل الفرص ونقاط القوة، والمخاطر ونقاط الضعف.

✓ واحتلت العبارة (يُقيّم خطط المدرسة بشكل دوري) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يحرصون على تعرف مدى تحقق الأهداف الموضوعة لإحداث عملية التغيير بسهولة، واتفقت مع دراسة: (مرزوق، ٢٠٠٦) ونصت على: يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية بشكل منهجي.

✓ واحتلت العبارة (يُراعي أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتعلقة بالتغيير) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يضعون أهداف تربوية واضحة وقابلة للتحقيق، واتفقت مع دراسة: (شقورة، ٢٠١٢) ونصت على: يسعى للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة.

✓ واحتلت العبارة (يحرص على تطبيق منهجيات إدارة التغيير عند إحداث عملية التغيير) المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الأول) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يؤكدون على أهمية القيم الداعمة للتغيير، واتفقت مع دراسة: (السبيعي، ١٤٣٠هـ) ونصت على: بناء ثقافة تنظيمية تساهم في تسهيل عملية التغيير، وانتقلت الدراسة للمحور الثاني: (تنمية وتطوير المعلمين) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير في المحور الثاني: (تنمية وتطوير المعلمين).

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	يُشجع المعلمين على الاستقامة وتجسيد القيم.	2.67	503.	الأولى
٣	يحرص على التنمية المهنية للمعلمين لتطوير أدائهم.	2.67	537.	الأولى مكرر
٢	يُشيع الحماسة والحيوية بين المعلمين.	2.58	542.	الثانية
٥	يقترح أفكاراً جديدة تُساهم في زيادة إبداع المعلمين.	2.56	640.	الثالثة
٤	يعمل على تدعيم انتماء المعلمين للمدرسة.	2.54	616.	الرابعة

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: تنمية وتطوير المعلمين.	2.60	0.42	درجة الممارسة كبيرة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن قيم المتوسطات لأبعاد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، في المجال الثاني: (تنمية وتطوير المعلمين) مرتبة تنازلياً، تراوحت بين (٢,٦٧ - ٢,٥٤) وبلغ المتوسط العام للمحور (٢,٦٠) وهذا يعني أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مجال (تنمية وتطوير المعلمين) بدرجة كبيرة.

✓ واحتلت العبارة (يشجع المعلمين على الاستقامة وتجسيد القيم) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يعملون على بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير، واتفقت مع دراسة: (الهبيل، ٢٠٠٨) ونصت على: تقديم نموذج سلوكي يحتذى به.

✓ واحتلت العبارة (يحرص على التنمية المهنية للمعلمين لتطوير أدائهم) المرتبة (الأولى مكرر) بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يقدرون طاقات معلمهم ويثقون بقدراتهم ويسعون لتمكينهم من إنجاز عملهم وتطويره بإتقان وتميز بتنميتهم مهنيًا، واختلفت مع دراسة: (Brown, 2003) ونصت على: عدم الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى تقادم المهارات، واتفقت مع دراسة: (Dived, 2003) ونصت على: استخدام أساليب متنوعة من التنمية المهنية لرفع مستوى أدائهم المهني.

✓ واحتلت العبارة (يشيع الحماسة والحيوية بين المعلمين) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يحفزون معلمي مدارسهم على العمل بروح الفريق والابتكار والتجديد والتطوير، واختلفت مع دراسة: (Singh, Amargit, shoura, Max, 2005) ونصت على: تشجيع الموظفين على تقديم الابتكارات.

✓ واحتلت العبارة (يقترح أفكاراً جديدة تسهم في زيادة إبداع المعلمين) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب

ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوية لديهم رؤية لتطوير مدارسهم تسهم في حث معلمهم على التطوير، واختلفت مع دراسة: (Paglils, I and Green, S, 2002), ونصت على: أن المعلمين الأكفاء أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها.

✓ واحتلت العبارة (يعمل على تدعيم انتماء المعلمين للمدرسة) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الثاني) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يقدرّون الجهد الذي يبذله معلمو مدارس التعليم الثانوي من أجل إنجاح عملية التغيير، واتفقت مع دراسة: (Paglils, & Green, 2002), ونصت على: يعمل على كسب تأييد العاملين بالمدرسة، وانتقلت الدراسة للمحور الثالث: (الأنظمة والسياسات الإدارية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير في المحور الثالث: (الأنظمة والسياسات الإدارية).

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	تُوجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المدرسة.	2.71	479.	الأولى
٣	يُوفر توصيف وظيفي يُحدد واجبات ومسئولية كل وظيفة.	2.67	513.	الثانية
٢	يُلزم المعلمين بتطبيق اللوائح والأنظمة.	2.58	605.	الثالثة
٤	يُطور الأنظمة لتتوافق مع متطلبات عملية التغيير.	2.57	579.	الرابعة
٥	يعمل على تعديل الأنظمة والسياسات طبقاً لمتطلبات عملية التغيير.	2.56	521.	الخامسة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: الأنظمة والسياسات الإدارية.	2.62	0.38	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن قيم المتوسطات لأبعاد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، في المجال الثالث: (الأنظمة والسياسات الإدارية) مرتبة تنازلياً، تراوحت بين (٢,٥٦ - ٢,٧١) وبلغ المتوسط العام للمحور (٢,٦٢) وهذا يعني أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مجال (الأنظمة والسياسات الإدارية) بدرجة كبيرة.

✓ واحتلت العبارة (تُوجد خطوط واضحة للسلطة والمسئولية في المدرسة) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٧١) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يحرصون على أن يعرف رؤوسهم بالوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة ومسؤولياتها، واختلفت مع دراسة: (جلس، ٢٠١٢): ونصت على: العزوف عن تفويض الصلاحيات واعتماد أسلوب الإدارة الفردية.

✓ واحتلت العبارة (يُوفر توصيف وظيفي يُحدد واجبات ومسئولية كل وظيفة) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يدركون أهمية التوصيف الوظيفي حتى لا تتداخل المسؤوليات بين العاملين، واتفقت مع دراسة: (Armstrong, 2006, p:272) ونصت على: تحقيق التكامل بين الالتزام التنظيمي للفرد وجودة العمل يزيد من كفاءة المؤسسة.

✓ واحتلت العبارة (يلزم المعلمين بتطبيق اللوائح والأنظمة) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يحرصون على تطبيق اللوائح والأنظمة المدرسية، واختلفت مع دراسة: (Zannd, & Rouel, 2003) ونصت على: يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية بينه وبين موظفيه.

✓ واحتلت العبارة (يُطور الأنظمة لتتوافق مع متطلبات عملية التغيير) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يتحلون بالمرونة في التعامل مع الأنظمة ويعملون على تحسينها وتعديلها لتناسب عملية التغيير، واتفقت مع دراسة: (Varona, 2002) ونصت على: توفير ظروف عمل أفضل، واختلفت مع دراسة: (جلس، ٢٠١٢) ونصت على: أن الأنظمة الإدارية المتبعة لا تسهل عملية إحداث التغيير المطلوبة.

✓ واحتلت العبارة (يعمل على تعديل الأنظمة والسياسات طبقاً لمتطلبات عملية التغيير) المرتبة (الخامسة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور

(الثالث) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يقيمون دورة حياة التغيير باستمرار لتحسينها وتعديلها، واختلفت مع دراسة: (Singh, & Shoura, 2005) ونصت على: مناقشة مقترحات التغيير التنظيمي الممكنة ضمن خطة التغيير، وانتقلت الدراسة للمحور الرابع: (الظروف والمتغيرات البيئية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير في المحور الرابع: (الظروف والمتغيرات البيئية).

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	يحدد الظروف البيئية التي تؤثر في إحداث عملية التغيير.	2.65	.535	الأولى
٣	يُشجع المعلمين على مواكبة الأحداث المتغيرة.	2.57	.651	الثانية
٤	يسعى لبناء علاقات شراكة فاعلة مع البيئة المحلية لدعم التغيير.	2.55	.601	الثالثة
٥	يُراجع سياسته التربوية لمواكبة المتغيرات المجتمعية.	2.55	.622	الثالثة مكررة
٦	يُدعم قنوات الاتصال بالمجتمع المحلي للتعاون في إحداث التغيير.	2.47	.582	الرابعة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: الظروف والمتغيرات البيئية.	2.56	0.45	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي: - أن قيم المتوسطات لأبعاد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، في المجال الثالث: (الظروف والمتغيرات البيئية) مرتبة تنازلياً، تراوحت بين (٢,٦٥ - ٢,٤٧) وبلغ المتوسط العام للمحور (٢,٥٦) وهذا يعني أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مجال (الظروف والمتغيرات البيئية) بدرجة كبيرة.

✓ واحتلت العبارة (يحدد الظروف البيئية التي تؤثر في إحداث عملية التغيير) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يراعي ظروف البيئة المحيطة بالمدرسة ذات العلاقة المؤثرة على المدرسة، واتفقت مع دراسة: (مرزوق، ٢٠٠٦) ونصت على: توجد علاقة طردية إيجابية بين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وبين مراعاة ظروف

البيئة في المؤسسة، واختلفت مع دراسة: (Paglils, & Green, 2002) ونصت على: أهمية إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الموظفين .

✓ واحتلت العبارة (يُشجع المعلمين على مواكبة الأحداث المتغيرة) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يؤمنون بأهمية مسايرة معلمهم للأحداث الجارية، واختلفت مع دراسة: (شقورة، ٢٠١٢) ونصت على: متابعة مستجدات التربية والمعرفة.

✓ واحتلت العبارة (يسعى لبناء علاقات شراكة فاعلة مع البيئة المحلية لدعم التغيير) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي لديهم قناعة بأن نجاحه يتأتى من خلال دعم المجتمع المحلي لعملية التغيير، واختلفت مع دراسة: (Zeffane, 2009, p:193) ونصت على: المشاركة في صنع الأهداف تربط الأفراد ببيئة العمل بشكل كبير.

✓ واحتلت العبارة (يُراجع سياسته التربوية لمواكبة المتغيرات المجتمعية) المرتبة (الثالثة مكررة) بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يؤمنون بأهمية التغيير والتطوير لتحسين أداء مدارسهم، واتفقت مع دراسة: (شقورة، ٢٠١٢) ونصت على: يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير، واختلفت مع دراسة: (Christopher, 2004) ونصت على: استخدام استراتيجيات متنوعة للتغيير.

✓ واحتلت العبارة (يُدعم قنوات الاتصال بالمجتمع المحلي للتعاون في إحداث التغيير) المرتبة (الرابعة) بمتوسط حسابي (٢,٤٧) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الرابع) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يسعون لفتح آفاق التعاون بينهم وبين المجتمع المحلي ويشركونه في البرامج والأنشطة التعليمية المختلفة، واختلفت مع دراسة: (Catherine. & Levng, 2005) ونصت على: يشجع التعاون ويدعم حرية التعبير عن الرأي، وانتقلت الدراسة للمحور الخامسة: (الهيكل التنظيمي للتغيير) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير في المحور الخامسة: (الهيكل التنظيمي للتغيير).

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
١	يحرص على أن تتم عملية الاتصال بينه وبين المعلمين بسهولة ويسر.	2.69	472.	الأولى
٤	يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بسهولة.	2.57	592.	الثانية
٢	يُحقق الهيكل التنظيمي أهداف التغيير.	2.56	551.	الثالثة
٥	يعمل على إقامة بناء تنظيمي يتفق مع متطلبات إدارة التغيير.	2.56	587.	الثالثة مكررة
٣	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً ليتلاءم مع عملية التغيير.	2.56	593.	الثالثة مكررة
	مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور: الهيكل التنظيمي للتغيير.	2.59	0.40	درجة الممارسة كبيرة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- أن قيم المتوسطات لأبعاد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لمتطلبات إدارة التغيير من وجهة نظر معلمهم وإداريهم، في المجال الثالث: (الهيكل التنظيمي للتغيير) مرتبة تنازلياً، تراوحت بين (٢,٦٩ - ٢,٥٦) وبلغ المتوسط العام للمحور (٢,٥٩) وهذا يعني أن مديري مدارس التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون مجال: (الهيكل التنظيمي للتغيير) بدرجة كبيرة.

✓ واحتلت العبارة (يحرص على أن تتم عملية الاتصال بينه وبين المعلمين بسهولة ويسر) المرتبة (الأولى) بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وترتيبها العبارة (الأولى) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يدركون أن إشاعة جو من الانسجام والتفاهم بين العاملين يؤثر على رفع روحهم المعنوية، واتفقت

مع دراسة: (Diefenbach, 2007) ونصت على: يعتمد نجاح التغيير على كيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين.

✓ واحتلت العبارة (يساعد الهيكل التنظيمي على إدارة عملية التغيير بسهولة) المرتبة (الثانية) بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وترتيبها العبارة (الرابعة) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مرونة الهيكل التنظيمي الخاص بالمدارس الثانوية، وتحديثه باستمرار لصالح العمل، واختلفت مع دراسة: (عبيد، ٢٠٠٩) ونصت على أن: التغيير في الهيكل التنظيمي لم يكن واضح المعالم.

✓ واحتلت العبارة (يُحقق الهيكل التنظيمي أهداف التغيير) المرتبة (الثالثة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وترتيبها العبارة (الثانية) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يراجعون خطط التغيير باستمرار لإزالة العقبات التي تحول دون إحداث عملية التغيير، واتفقت مع دراسة: (مرزوق، ٢٠٠٦) ونصت على: توجد علاقة طردية إيجابية بين أسلوب التخطيط الاستراتيجي وبين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.

✓ واحتلت العبارة (يعمل على إقامة بناء تنظيمي يتفق مع متطلبات إدارة التغيير) المرتبة (الثالثة مكررة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وترتيبها العبارة (الخامسة) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يسعون إلى مشاركة معلمهم في صياغة أهداف مدرسية تلائم حاجاتهم وحاجات المجتمع، واختلفت مع دراسة: (Teng Chu, 2003) ونصت على: أهمية تشكيل هيئة إدارية جديدة تناسب تغيير المنظمة

✓ واحتلت العبارة (يتم مراجعة الهيكل التنظيمي دورياً ليتلاءم مع عملية التغيير) المرتبة (الثالثة مكررة) بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وترتيبها العبارة (الثالثة) في المحور (الخامس) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يهتمون بمراجعة الهيكل التنظيمي ليتوافق مع متطلبات إدارة التغيير، واختلفت مع دراسة: (Teng Chu, 2003) ونصت على: أن الهيكل التنظيمي معقد بشكل كبير وبحاجة إلى تغيير.

نتائج السؤال الثاني، والذي نص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تُعزى لمتغيرات الدراسة؟ تم استخدام الأساليب الإحصائية السابقة، علاوة على استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطين مستقلين (Independent sample Ttest) وتم تناولها كالتالي:-

(أ) متغير الخبرة: وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تُعزى لمتغير (الخبرة) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٠)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (الخبرة).

محاو الاستبانة	متغير الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي.	أقل من عشر سنوات	2.65	.38	٢٤٦	2.146	*.033
	أكثر من عشر سنوات	2.54	.44			
تنمية المعلمين.	أقل من عشر سنوات	2.63	.38	٢٤٦	1.138	.256
	أكثر من عشر سنوات	2.57	.44			
الأنظمة والسياسات الإدارية.	أقل من عشر سنوات	2.67	.33	٢٤٦	2.243	*.026
	أكثر من عشر سنوات	2.57	.41			
الظروف والمتغيرات البيئة.	أقل من عشر سنوات	2.61	.41	٢٤٦	1.948	.053
	أكثر من عشر سنوات	2.50	.48			
الهيكل التنظيمي.	أقل من عشر سنوات	2.60	.40	٢٤٦	.505	.614
	أكثر من عشر سنوات	2.58	.41			
مجموع محاو الاستبانة.	أقل من عشر سنوات	2.63	.28	٢٤٦	1.980	*.049
	أكثر من عشر سنوات	2.55	.38			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (الخبرة) حيث بلغت قيمة "ت" لمجموع محاور الاستبانة (١,٩٨٠) وبلغ المتوسط الحسابي لمتغير الخبرة (أكثر من عشر سنوات) (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٢٨). بينما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الخبرة (أقل من عشر سنوات) (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٣٨).

وهي غير دالة إحصائياً مما يعني عدم وجود فروق بين متغيري الخبرة (أكثر من عشر سنوات) و (أقل من عشر سنوات) في المحور الثاني (تنمية وتطوير المعلمين) والمحور الرابع (الظروف والمتغيرات البيئية) والمحور الخامس (الهيكل التنظيمي) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية تختلف تقديراتهم في ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوية لمتطلبات إدارة التغيير في هذين المحورين، واختلفت مع دراسة: (عبيد، ٢٠٠٩) واتفقت مع دراسة (السبيعي، ٢٠٠٩) ودراسة: (الهيبل، ٢٠٠٨) ونصت على: لا توجد فروق إحصائية لدورهم كقادة لإدارة التغيير في مجال: (الرؤية المستقبلية للمدرسة).

بينما اتضح وجود فروق دالة إحصائياً بين درجة استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير، في المحور الأول: (التخطيط الاستراتيجي) وفقاً لمتغير (الخبرة) لصالح (أكثر من عشر سنوات) وقد يرجع ذلك إلى أن: مديري مدارس التعليم الثانوي يواجهون صعوبة في ممارسة إدارة التغيير، واختلفت مع دراسة: (الجوارنة، وصوص، ١٤٢٨هـ) ونصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لصالح فئة الخبرة من (٦-١٠ سنوات).

وكذلك في المحور الثالث: (الأنظمة والسياسات الإدارية) وفقاً لمتغير (الخبرة) كانت الفروق لصالح (أكثر من عشر سنوات) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية (أكثر من عشر سنوات) يمارسون المهام والمسؤوليات المنوطة بهم بكفاءة أكثر من غيرهم، واتفقت مع دراسة: (الهيبل، ٢٠٠٨) ونصت على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالي: (القدوة والأسوة الحسنة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير).

ب) متغير الجنسية: وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تُعزى لمتغير (الجنسية) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١١)

نتائج اختبار(ت) للفروق بين استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (الجنسية).

محاو الاستبانة	متغير الجنسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي.	سعودي	2.59	.42	٢٤٦	-279	.780
	غير سعودي	2.61	.40			
تنمية وتطوير المعلمين.	سعودي	2.60	.44	٢٤٦	-001	1.000
	غير سعودي	2.60	.37			
الأنظمة والسياسات الإدارية.	سعودي	2.59	.40	٢٤٦	-1.518	.130
	غير سعودي	2.67	.32			
الظروف والمغيرات البيئة.	سعودي	2.53	.47	٢٤٦	-1.337	.182
	غير سعودي	2.61	.40			
الهيكل التنظيمي.	سعودي	2.56	.44	٢٤٦	-1.741	.083
	غير سعودي	2.65	.32			
مجموع محاور الاستبانة.	سعودي	2.58	.36	٢٤٦	-1.197	.232
	غير سعودي	2.63	.26			

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (الجنسية) وهي غير دالة إحصائية مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغيري الجنسية (سعودي، وغير سعودي) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية (سعودي، وغير سعودي) لا يختلفون في تقديرهم لمهارات وكفايات متطلبات إدارة التغيير التي ج ($a \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تُعزى لمتغير (الجنس) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٢)

نتائج اختبار(ت) للفروق بين استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (الجنس).

محاو الاستبانة	متغير الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي.	ذكر	2.61	.41	٢٤٦	.752	.453
	أنثى	2.57	.42			
تنمية وتطوير المعلمين.	ذكر	2.61	.42	٢٤٦	.514	.607

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنس	محاور الاستبانة
			.40	2.59	أنثى	
.235	1.191	٢٤٦	.36	2.64	ذكر	الأنظمة والسياسات الإدارية.
			.40	2.59	أنثى	
.148	1.451	٢٤٦	.43	2.59	ذكر	الظروف والمتغيرات البيئية.
			.47	2.51	أنثى	
.289	1.063	٢٤٦	.38	2.61	ذكر	الهيكل التنظيمي.
			.43	2.56	أنثى	
.217	1.238	٢٤٦	.33	2.62	ذكر	مجموع محاور الاستبانة.
			.34	2.56	أنثى	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (الجنس) وهي غير دالة إحصائية مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغيري الجنس (ذكر، وأنثى) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية (ذكر، وأنثى) يرون أن مديري مدارس التعليم الثانوي يمارسون متطلبات إدارة التغيير بدرجة جيدة، واختلفت مع دراسة: (الرقب، ٢٠٠٨) واتفقت مع دراسة: (شقورة، ٢٠١٢) ودراسة: (الهيبل، ٢٠٠٨) ونصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة مديري المدارس لإدارة التغيير تعزي لمتغير (الجنس).

د) متغير طبيعة العمل: وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة (معلمي وإداري التعليم الثانوي) بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير تعزي لمتغير (طبيعة العمل) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٣)

نتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (طبيعة العمل).

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير طبيعة العمل	محاور الاستبانة
.627	-.487	٢٤٦	.43	2.59	معلم	التخطيط الاستراتيجي.
			.39	2.62	إداري	
.567	-.574	٢٤٦	.41	2.59	معلم	تنمية وتطوير المعلمين.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير طبيعة العمل	محاور الاستبانة
			.43	2.63	إداري	
387	867	٢٤٦	.36	2.63	معلم	الأنظمة والسياسات الإدارية.
			.41	2.58	إداري	
078	1.769	٢٤٦	.43	2.59	معلم	الظروف والمتغيرات البيئية.
			.49	2.47	إداري	
528	632	٢٤٦	.40	2.60	معلم	الهيكل التنظيمي.
			.42	2.56	إداري	
576	560	٢٤٦	.33	2.60	معلم	مجموع محاور الاستبانة.
			.35	2.57	إداري	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجة استجابات معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي لمتطلبات إدارة التغيير وفقاً لمتغير (طبيعة العمل) وهي غير دالة إحصائياً مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري طبيعة العمل (معلم، وإداري) وقد يرجع سبب ذلك إلى أن: معلمي وإداري التعليم الثانوي بإدارة تبوك التعليمية يمارسون المهام والواجبات المنوطة بهم بدرجة عالية، ويستطيعون تحقيق متطلبات إدارة التغيير، واتفقت مع دراسة: (عبيد، ٢٠٠٩) ونصت على: عدم وجود فروق حول واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين تعزى لمتغير (الوظيفة).

أهم التوصيات: فيما يلي أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

١. توفير الدعم المادي اللازم لبرامج التغيير التي تتبناها إدارة التعليم الثانوي.
٢. التركيز على عوامل التغيير الخارجية والداخلية معاً إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية.
٣. تنمية وعي مديري مدارس التعليم الثانوي بضرورة تبني منهج إدارة التغيير لتطوير أدائهم.
٤. أن يكون التغيير نابع من حاجاته مديري مدارس التعليم الثانوي لزيادة قدرتهم على التحسين الذاتي في إطار خطة استراتيجية عامة لتطوير مدارس التعليم الثانوي.

٥. تحديث شروط اختيار مديري مدارس التعليم الثانوي، وعدم الاكتفاء بشرطي سنوات الخبرة واجتياز المقابلة الشخصية ومن الأفضل أن يشترط اجتياز دورات في تطوير الإدارة المدرسية ومواكبة التغيرات الجارية.
٦. إنشاء مراكز بمديرية التربية والتعليم مهمتها توفير الدعم اللازم لتطوير مدارس التعليم الثانوي، وتنمية مهاراتهم في تبني متطلبات إدارة التغيير.
٧. الاهتمام بالتدريب الفعال لمديري مدارس التعليم الثانوي لتنمية مهاراتهم وزيادة معارفهم وخبراتهم.

دراسات مقترحة: تقترح الدراسة العالية عدداً من الدراسات والتي منها:-

١. دور الإدارة المدرسية في مواجهة أسباب مقاومة إدارة التغيير التنظيمي داخل مدارسهم.
٢. مقاومة المعلمين للتغيير في المؤسسات التعليمية، أسبابها وسبل التغلب عليها.
٣. اتجاهات المعلمين نحو التغيير المؤسسي والعوامل المؤثرة عليها من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الثانوي.
٤. واقع إدارة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمات.
٥. دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي.

المراجع

١. إبراهيم، عدنان (٢٠٠٢): الإدارة التربوية والمدرسة الصفية، مؤسسة حماد للنشر والتوزيع، عمان.
٢. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: (١٩٠٠) لسان العرب، المجلد (الحادي عشر) بيروت.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة العارف، الإسكندرية، مصر.
٤. أحمد، مروان (٢٠٠٨): إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
٥. الأغا، صهيب، وآخرون (٢٠٠٩): الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، دار المقداد للطباعة، غزة، فلسطين.
٦. الأغبري، بدر سعيد علي (٢٠٠٥): دراسة تحليلية لواقع الإدارة التعليمية والمدرسية في الجمهورية اليمنية، المؤتمر العلمي الثالث للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المنعقد في الفترة من ٤ - ٨ أغسطس ٢٠٠٥، الإسكندرية، مصر، ص: ٤٧٤ - ٥٠٢.
٧. بلبيسي، فاتنة جميل محمد (٢٠٠٧): درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
٨. الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (١٤٢٧هـ): إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٩. جعلوك، محمد (١٩٩٩): دليل رجال المال والأعمال، القادة هل يولدون؟ أم يصنعون؟ دار الراتب الجامعية، بيروت.
١٠. الجوارنة، المعتصم بالله سليمان، وصوص، ديمة بنت محمد (١٤٢٨هـ): درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم

الشمال في الأردن، مجلة حولية كلية المعلمين بأبها، العدد (الحادي عشر) ص ص: ٢١٨-١٩١.

١١. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن.

١٢. جوهر، صلاح الدين (٢٠٠١): أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٣. حجي، أحمد (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.

١٤. الحريري، رافدة عمر (٢٠١١): إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

١٥. حريم، حسن (٢٠٠٣): إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

١٦. حسين، رحيم، وعبد الفتاح، علاوي (٢٠١٠): التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، دوافعه وأهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد في الفترة من ١٢-١٣ مايو ٢٠١٠، جامعة البليدة، الجزائر.

١٧. حلس، صقر محمد أكرم (٢٠١٢): دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٨. حماد، إياد (٢٠١١): أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر، دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٧) العدد (٤) ص ص: ٣٨٣-٤٠٣.

١٩. حمادات، محمد حسن (٢٠٠٧): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٠. الحمادي، علي (١٩٩٩): التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت.

٢١. دروزة، أفنان نظير (٢٠٠٣) مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٤١) ص ص: ٣٣-٥.

٢٢. ربيع، هادي (٢٠٠٦): المدير المدرسي الناجح، مكتبة المجتمع العربي، الأردن.

٢٣. السبيعي، عبيد عبد الله بحيت (١٤٣٠): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
٢٤. شبلاق، وائل (٢٠٠٦): دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٥. الشريدة، هيام نجيب (٢٠٠٤): الأنماط القيادي لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٤٣) ص ص: ٢٢٧-٢٥٨.
٢٦. الشريف، علي (٢٠٠٣): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٢٧. الشريفي، عباس عبد مهدي، والتتح، منال محمود محمد (٢٠١٠): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، العدد (٤٥) السنة (٧) الأردن، ص ص: ٧٣-٩١.
٢٨. شقورة، منير حسن أحمد (٢٠١٢): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
٢٩. الشمري، أحمد مطر (٢٠١٢): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
٣٠. الصرن، رعد حسن (٢٠٠٢): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق.
٣١. الصيرفي، محمد (٢٠٠٦): إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
٣٢. الطراونة، خليف (٢٠٠٣): التصور التطويري، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان.
٣٣. الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٥): الإشراف التربوي، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٣٤. عابدين، محمد عبد القادر (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

٣٥. عامر، سعيد يس، (٢٠٠١): الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
٣٦. عبيد، عوني فتحي خليل (٢٠٠٩): واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة على مجمع الشفاء الفلسطيني، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٧. العتيبي، صبحي جبر (٢٠٠٢): تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٣٨. عطوي، جودت عزت عبد الهادي (٢٠٠٨): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها، وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٩. العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٦): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٠. عماد الدين، منى مؤتمن (٢٠٠٣): تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه، منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
٤١. العميان، سلمان محمود (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٤٢. عيسى، سناء محمد عيسى (٢٠٠٨): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٣. فليح، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان.
٤٤. كنج، نيجل، وأندرسون (١٤٢٥هـ): إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسني، دار المريخ للنشر، الرياض.
٤٥. اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثه، ط٣ دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

٤٦. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤): المعجم الوسيط، ط٤، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
٤٧. مرزوق، ابتسام إبراهيم (٢٠٠٦): فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٤٨. المنيع، حمد بن إبراهيم (١٤٢٨هـ): التطوير التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
٤٩. الهبيل، أحمد (٢٠٠٨): واقع إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
50. Armstrong, M. (2006): "A Hand Book of Human Resource Management" Practice 10th de., London and Philadelphia: Kogan.
51. Brown, B (2003) : "Employee's Organizational Commitment, and their Perception of Supervisors Relations. Oriented and Task. Oriented Leadership Behavior. Virginia Polytechnic Institute, USA.
52. Catherine . K.L. Levng (2005): " Accountability versus school development self-evaluation in an international school in Hong Kong", international studies on Edicatopma, Adomostration primal, Vole (33) No (1)PP:35-86.
53. Christopher Chapman and Alma Harris (2004): "Improving Schools in Difficult, Challenging Contexts: Strategies for Improvement" Educational Research Journal", Vole (46) No (3) PP:124-197.
54. Diefenbach, Thomas (2007): " The Managerialistic Ideology of Organizational Change Management" Journal of Organizational Change Management, Vole (20) No (1) pp:79-132.
55. Dived Hopkins and Oth .(2003): "Effective leadership for School Improvement" Rouhedgy Flamer, London.
56. Happer,S.c (1998): "Leading Organizational Change in the 21st Century" Industrial Management, Vole (40) No (3) p p:25- 44.
57. Kotter, J. P , Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future (1998): "Rethinking Business, Principles, Competition, Control and Complexity, Leadership, Markets and the World" Nicholas Brealey, London.

58. Moraka , Raletsatsi Ezekiel:" (2001) Management of Change and Conflict Resolution Within Student Affairs as Historically White Universities PHD, Diss . University of Pretoria , South Africa.
59. Paglils, I and Green, S (2002):"Leadership Self – Efficacy and Managers Motivation for Leading change" Journal of Organizational Behavior, Vole (23) Issue (2) PP: 215-235.
60. Singh, Amargit, shoura, Max (2005):" (A life Cycle Evaluation of Change in on Engineering Organization): A Case Study Department of civil and Environmental Engineering, University of Hawaii alt Manoa. International Journal of Project Management.
61. Singh, Amargit, Shoura, Max (2005):" A life Cycle Evaluation of Change in on Engineering Organization: A Case Study Department of Civil and Environmental Engineering, University of Hawaii alt Manoa. International Journal of Project Management.
62. Teng Chu, Chiu (2003):" The Study of Organizational Change" Management for SemiconductorCompany, San Francisco, Unpublished Ed. D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
63. Varona, F. (2002):"Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in three Guaterment Organizations" 'American Communication journal, vole (5) Issue 3, Spring, PP: 94-180.
64. Zannnd, H., and Rouel, V. (2003):" Organizational Commitment in Innovative Companies" Conference of Association International of Management Strategy 5 et 6 juin 2003,Carthage.
65. Zeffane, R., and Al Zaroon, H. (2009):" the Influence of Empowerment, Commitment job Satisfaction and Trust on Perceived Mangers Performance" .Lnderscience Enterprises Ltd: Int. J. Business Excellence, Vole (1) No(2) PP:193 - 203.
66. Daniels, Ray.(2002):" The management of change in six Victorian secondary colleges" Education, Faculty of Arts & Social Sciences, UNSW. Thesis Ph.D.